

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Івано-Франківський інститут менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

ФЕДИНЯК Дмитро Петрович

**Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні
ринки**

Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг

Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студент групи МУНзмі-51

Фединяк Д. П.

Науковий керівник

ст. викладач Гаргула Д. В.

Дипломну роботу допущено

до захисту

„___” _____ 2012 р.

Зав. кафедри

_____ Матвій М.Я.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Фединяк Дмитро Петрович. Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки (виконана на матеріалах ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»). – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «Магістр» за спеціальністю 8.03050701 «Маркетинг». Івано-Франківський інститут менеджменту, Івано-Франківськ, 2012.

У першому розділі висвітлено теоретичні засади формування маркетингових стратегій проникнення підприємства на зовнішні ринки.

У другому розділі здійснено аналіз та оцінку маркетингових стратегій проникнення підприємства на зовнішні ринки

У третьому розділі подано шляхи удосконалення маркетингових стратегій проникнення підприємства на зовнішні ринки.

ABSTRACT

Fedyunyak Dmytro Petrovich. Market penetration strategies on foreign markets (performed on materials Joint-Stock venture "Hutrofirma "Tysmenytsia"). - Manuscript.

Thesis for obtaining the educational qualification of "Master" specialty 8.03050701 "Marketing." Ivano-Frankivsk Institute of Management, Ivano-Frankivsk, 2012.

The first section covers theoretical basis of marketing strategies on the penetration of foreign markets.

The second section analyzes and evaluation of marketing strategies on the penetration of foreign markets

The third section presents ways to improve marketing strategies penetration on foreign markets.

З М І С Т

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	6
1.1. Суть та значення маркетингової стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки	6
1.2. Процес формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки	19
1.3. Форми проникнення підприємства на зовнішні ринки	30
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	46
2.1. Аналіз системи управління та господарської діяльності підприємства	46
2.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві	58
2.3. Оцінка поточної маркетингової стратегії підприємства	70
Висновки до розділу 2	82
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ	85
3.1. Перспективи розвитку ринку хутових виробів	85
3.2. Запровадження стратегії партнерства з торговельними зкладами	94
3.3. Застосування методики оцінки привабливості міжнародних ринків	101
Висновки до розділу 3	117
ВИСНОВКИ	119
СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124
ДОДАТКИ	132

ВСТУП

Актуальність теми. Більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, лежать у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів - всі ці та багато інших рішень приймаються в рамках маркетингової стратегії. Від адекватності маркетингової стратегії компанії залежить успіх цілого підприємства, його конкурентоспроможність.

Формування маркетингових стратегій - один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу маркетингу. Маркетингова стратегія – основа дій підприємства в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі підприємства з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Підприємства, які ефективно застосовують стратегічний маркетинг, володіють відмінними перевагами успішної адаптації до ринку. Для підприємств швейної промисловості досягнення ефекту від використання маркетингових стратегій може відобразитися у розвитку потужності підприємства, зростанні обсягів замовлень на швейні вироби, розширення меж сегменту та ринку, формування позитивного іміджу та бренду тощо.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування ефективних маркетингових стратегій як найважливіших складових стратегії розвитку підприємства, в цілому.

Актуальність проблеми формування ефективних маркетингових стратегій проникнення на зовнішні ринки в нових умовах господарювання зумовила вибір теми дипломної роботи, визначила предмет, об'єкт, мету і завдання дослідження.

Проблеми формування маркетингових стратегій в цілому висвітлено у фундаментальних наукових працях таких дослідників, як Г.Л. Азоев, Г. Ассель, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, Д. Дей, П. Дойль, М.М. Єрмошенко, В.С. Єфремов, В.К. Істамов, Н.В. Карпенко, К.Л. Келлер, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Н.В. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, К.І. Редченко, А.О. Старостіна, О. Уолкер-молодший, Г. Хулей, Дж. О'Шонессі, але стратегії проникнення на зовнішні ринки розглядаються ними лише як один з численних різновидів стратегій маркетингу, тому їм приділено недостатньо уваги. Недосконалість теоретико-методичного забезпечення, брак практичного досвіду розробки стратегій проникнення на зовнішні ринки та їх адаптації до мінливих умов ринку обмежують можливості розвитку вітчизняних підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій проникнення на зовнішні ринки підприємства в нових умовах господарювання.

Поставлена мета зумовила необхідність вирішення таких логічно пов'язаних теоретичних, методологічних та практичних завдань:

- визначити суть та значення маркетингової стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки;
- проаналізувати процес формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки;
- визначити форми проникнення підприємства на зовнішні ринки;
- здійснити аналіз системи управління та господарської діяльності підприємства;
- оцінити організацію маркетингової діяльності на підприємстві;
- здійснити оцінку поточної маркетингової стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки;
- визначити перспективи розвитку ринку хутрових виробів;
- визначити можливість запровадження стратегії партнерства з торговельними закладами;

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингової стратегії проникнення на зовнішні ринки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації маркетингової стратегії на зовнішні ринки до умов середовища.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційного дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем формування маркетингових товарних стратегій. Дослідження ґрунтується на системному методі пізнання процесів і явищ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що положення дипломної роботи доведені до рівня і практичних рекомендацій, які забезпечують переорієнтацію даного підприємства на використання найбільш ефективних в нових умовах господарювання маркетингових стратегій проникнення на зовнішні ринки.

Інформаційною базою дослідження є закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України, дані Державного комітету статистики України, матеріали, опубліковані в періодичних виданнях та в мережі Інтернет, первинна звітність підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в:

1. Детальному аналізу міжнародного ринку хутрових виробів та виробленні рекомендацій конкретному підприємству стосовно посилення його позицій на ринках інших країн.

2. Обґрунтуванні необхідності запровадження стратегії партнерства з торговельними мережами та закладами з метою розширення обсягів збуту на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

1.1. Суть та значення маркетингової стратегії проникнення підприємства на зовнішні ринки

В умовах становлення ринкових відносин в Україні, невід'ємною частиною яких є конкурентні відносини, усе актуальнішою стає проблема стратегічного планування конкурентної поведінки фірми, що дало б змогу досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Більшість українських фірм підходять до вибору конкурентної стратегії швидше стихійно, відповідно до обставин, ніж як до процесу стратегічного планування. Як наслідок, фірми часто змінюють стратегічний курс, що призводить до неможливості досягти високих фінансових результатів та забезпечити подальший розвиток бізнесу. Відсутність у багатьох українських фірм процесів планування та формування стратегії діяльності, зокрема конкурентної стратегії, веде до їх неконкурентоспроможності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку та до неминучого краху в майбутньому.

Для кожного підприємства, що розвивається, рано чи пізно настає момент, коли його починають не задовольняти характеристики вітчизняного ринку, політичний клімат чи економічні умови в державі, тому виникає питання виходу підприємства на зовнішні ринки. Для України це досить актуальне питання, але нестача фінансових засобів, поганий стан основних засобів, невідповідність продукції міжнародним стандартам, а також застарілість технологій, є, для багатьох підприємств, одними з основних причин, що перешкоджають виходу на закордонні ринки.

Але в Україні існують підприємства, продукція та послуги яких є конкурентноздатними не тільки на вітчизняному ринку, а потенціал

виробництва перевищує внутрішні потреби країни. Тому для збільшення обсягу продажу продукції та більш ефективного використання виробничих потужностей цим підприємствам необхідно шукати нові ринки збуту. Компанії, що вирішила вийти на іноземний ринок, необхідно взяти до уваги існування безлічі обмежень і перешкод у міжнародній торгівлі - як у країні, на ринок якої воно збирається вийти, так і в своїй власній. До таких обмежень належать: митні тарифи (фіскальні і протекціоністські), валютний контроль із боку держави, ряд нетарифних бар'єрів [97, с. 45]. Маркетинг на міжнародній арені є дуже складним, тому що охоплює не тільки збут, але й інші сфери діяльності підприємства, в тому числі виробництво, НДДКР, постачання, фінанси тощо. Крім того, тут необхідне глибоке розуміння соціально-економічних та національно-культурних умов, що склалися в країні, де підприємство має намір здійснювати свою діяльність. Можуть мати місце різниця в каналах розповсюдження, методах транспортування та зберігання, законодавчому та юридичному забезпеченні, митних правилах. Всі ці особливості значно підвищують загальний комерційний ризик підприємницької діяльності на міжнародному ринку. Тому підприємству необхідно дуже ретельно обмірковувати стратегію виходу на зовнішні ринки [54, с. 54].

Існує доволі багато визначень маркетингової стратегії серед яких: Маркетингова стратегія - основа дій фірми в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів [76]. Маркетингова стратегія - маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг [11, с. 377]. Стратегія маркетингу - раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг [45]. Але найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступна трактовка цього поняття: стратегія маркетингу - формування та реалізація

цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [87, с. 271].

За визначенням американських дослідників, питома вага маркетингової стратегії в загальній стратегії фірми становить близько 80%. У процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи: вхідні елементи - це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії, тобто фактори маркетингового середовища і цілі фірми; вихідні елементи - це стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові - товар, ціну, збут та просування. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємо узгодити маркетингові цілі фірми з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги [50, с. 11]. Маркетингова стратегія підпорядкована корпоративній стратегії діяльності фірми. Її вибір залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів, найбільш важливими серед яких є: фактори, що характеризують стан галузі та умови конкуренції в ній, та фактори, що характеризують конкурентні можливості фірми, її ринкову позицію і потенціал. Стратегію можна розглядати як комплексний план для здійснення місії підприємства. По формі стратегія - це один з управлінських документів, що може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описань і т.п. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації [96, с. 79].

За Мінцбергом виділяють п'ять класифікацій стратегії:

а) стратегія як план - свідомий стратегічний процес, який підкреслює логічну та структурну послідовність подій;

б) стратегія як хитрість - представляє собою специфічну програму, тактику чи маневр для того, щоб випередити конкурентів;
в) стратегія як модель під нею можна розуміти певну послідовність в поведінці, їй можна знайти раціоналістичне пояснення;

г) стратегія як позиція - відноситься до вибору позиціонування організації в межах відповідної галузі господарства, в більш широкому стратегічному контексті позиціонування представляє собою рівновагу між організацією та тим середовищем, де вона веде господарчу діяльність;

д) стратегія як перспектива - тут мова йде про перспективу з позицій компанії чи корпоративне уявлення про навколишнє середовище, в такому вигляді стратегія може виникати з певного набору нематеріальних цінностей компанії, підходів, корпоративного духу та поглядів [98, с. 30]. Основні елементи маркетингової стратегії на думку різних вчених наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні елементи маркетингової стратегії [29, с. 36]

Ж.-Ж. Ламбен	Ф. Котлер	Н. В. Куденко
1. Визначення одного чи декількох цільових сегментів	1. Цільовий ринок	Вхідні елементи:
2. Обране позиціонування відносно пріоритетних конкурентів	2. Позиціонування	1. Маркетингові цілі
3. Вимоги до гами товарів	3. Виробництво	2. Зовнішнє середовище
4. Канали збуту	4. Ціна	3. Маркетингові фактори
5. Ціни та умови продажу	5. Канали розподілу	Вихідні елементи:
6. Торговельний персонал, його завдання й організація	6. Збут	4. Товар
7. Реклама та стимулювання збуту	7. Обслуговування	5. Ціна
8. Обслуговування після продажу	8. Реклама	6. Збут
9. Дослідження ринків	9. Стимулювання збуту	7. Просування

Фірма змінює стратегію, якщо [90, с. 235]:

а) на протязі достатньо довгого часу вона не забезпечує досягнення

задовільних показників;

б) фірми-конкуренти різко змінили свою стратегію;

в) змінилися інші зовнішні фактори для діяльності фірми;

г) відкрилися перспективи для прийняття заходів, що в змозі значно підвищити прибутки фірми;

д) змінились чи виникли нові переваги покупців чи намітились тенденції до можливих змін в цій галузі;

е) поставлені в стратегії задачі вже вирішені та виконані.

Міжнародна стратегія фірми є укрупненим описом скоординованих дій з реалізації всього комплексу її міжнародної мети. Головною метою будь-якої комерційної фірми є одержання прибутків. Фірми можуть збільшити свої прибутки двома шляхами: додавши до продукції певну цінність, щоб споживачі погодились платити за неї більше, або зменшивши витрати на створення цінності (тобто виробничі витрати). Так, існують дві головних стратегії поліпшення прибутковості фірми – стратегія диференціації та стратегія зменшення витрат.

З позицій міжнародного маркетингу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, яки просувається на ринок іншої країни.

Альтернативні товарні стратегії передбачають формування стратегії для існуючих та нових товарів, призначених для реалізації в умовах існуючих та нових ринків. Розробка нових товарів - це не єдиний стратегічний варіант, що є в наявності у товарного менеджера. Альтернативою розробці нових товарів є збільшення витрат на зміцнення позицій товарів, що вже випускаються. Крім того, і існуючі, і нові товари можна орієнтувати на фактичних або потенційних споживачів. Цих два аспекти обумовлюють використання чотирьох варіантів товарних стратегій - стратегія проникнення на ринок, стратегія розширення ринку, стратегія розширення асортименту і стратегія диверсифікації.

В маркетингу такі варіанти стратегій носять назву «матриця товар/ринок» (рис. 1.1).

	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	Стратегія глибокого проникнення на ринок (поглиблення ринку)	Стратегія розширення (розвитку) ринку
Нові ринки	Стратегія розвитку товару	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.1. Матриця товар/ринок [45, с. 127]

Стратегія проникнення на ринок спрямована на підтримання переваг товару над конкурентними, вже отриманих завдяки успішному збуту. Для зміцнення позиції товару можна активізувати рекламу, знизити ціни, розширити розподіл або модифікувати товар. Стратегія може бути дуже успішною, коли організація має технологічні чи виробничі переваги, що дозволяють збільшувати ринкову частку за рахунок конкурентів. Такі стратегії звичайно є високо витратними, тому що, крім вкладень у технологію і виробництво, супроводжуються використанням низьких, у порівнянні з конкурентами, цін.

Стратегія розширення (розвитку) ринку являє собою географічну експансію на нові географічні ринки з існуючим товаром. Це може означати орієнтацію на сегменти населення з новими демографічними характеристиками або стилем життя або збільшення попиту шляхом привабливості тих, хто раніше не купував цей товар. Така стратегія має на увазі великі інвестування в нові ринки; вона, як правило, носить досить агресивний характер і припускає високе загострення конкурентної боротьби.

Стратегії для нових товарів передбачають або розширення товарного асортименту, або розробку нових товарів.

Стратегія розробки нового товару (розвитку товару) спрямована на

створення нових товарів для задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів. Стратегія передбачає розробку, виробництво і збут нових продуктів на освоєних ринках. Реалізація такої стратегії насамперед, передбачає наявність розвинутої науково-дослідної і конструкторської бази і персоналу, мотивованого на пошук і освоєння нових ідей. Застосування даної стратегії може закінчитися невдачею, якщо конкурент може легко скопіювати продукт, заощадивши на НДДКР, виробництві і збуті.

Стратегія диверсифікації полягає в постачаннях нових продуктів на нові ринки. Цей термін часто асоціюється з експансією в сферу, не зв'язану з поточною діяльністю організації. Таку стратегію, що вимагає для своєї реалізації великих інвестицій, можуть здійснювати звичайно тільки великі організації. За її реалізації виникають великі труднощі досягнення ефективного управління. Як було сказано вище, організація стратегічних господарських одиниць є відповіддю на ці труднощі. Тенденції останніх років полягають у тому, що організації намагаються диверсифікуватися в межах своєї компетенції, використовуючи повною мірою свій накопичений досвід.

Виділяють низку підвидів стратегії диверсифікації. У випадку, коли організація шукає нові продукти, яким властиві синергійні ефекти з існуючими продуктами і з маркетингом щодо цих продуктів, навіть якщо ці продукти орієнтовані на інших споживачів, така стратегія називається концентричною диверсифікаційною стратегією.

Коли ж організація шукає нові продукти, які можна поставляти існуючим споживачам, але не зв'язані з технологією існуючих виробничих ліній, то використовується стратегія горизонтальної диверсифікованості.

Нарешті, організація може шукати нові напрямки діяльності, не пов'язані з традиційними для організації технологіями, продуктами чи ринками. У цьому випадку використовується стратегія конгломеративної диверсифікованості.

Інтегративний ріст передбачає розширення обсягів збуту, прибутку та/або ринкової частки підприємства внаслідок його об'єднання з

постачальниками, торговельними представниками або конкурентами.

Нові товари/послуги для нових ринків можуть з'являтися також у результаті вертикальної інтеграції. Вертикальна інтеграція має місце тоді, коли підприємство набуває виробництва, що знаходяться у виробничому ланцюзі до чи після існуючого виробництва і/або розподілу товарів. Перехід на попередні стадії означає зворотну (регресивну) інтеграцію (в напрямку джерела постачання), а на наступні стадії – прогресивну інтеграцію (у бік кінцевого покупця). За вертикальної інтеграції фірма переобирає на себе функції свого постачальника або реалізатора. Це може докорінним чином змінити характер бізнесу (виробник гуми починає продавати такі різноманітні товари, як взуття, оббивочні матеріали, покриття для підлог, клейові матеріали, ебонітові вироби). Регресивна інтеграція може поліпшити координацію між постачальником і виробником, підвищити гарантії джерел постачання і забезпечити економію від масштабу та інші види економії витрат. З іншого боку, регресивна інтеграція може послабити гнучкість, потребувати значних витрат капіталу.

Стратегія прямої (прогресивної) інтеграції передбачає об'єднання підприємства з торговельним представником.

Стратегія зворотної (регресивної) інтеграції передбачає об'єднання підприємства з постачальником матеріально-технічних ресурсів.

Якщо передбачається розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством, така стратегія називається горизонтальною інтеграцією.

Формою горизонтальної інтеграції може бути не тільки об'єднання зусиль юридично незалежних фірм, але й придбання одним підприємством іншого (або його частини) у свою власність.

Існують кілька варіантів міжнародних стратегій, які використовуються компаніями в умовах діяльності в масштабі світового ринку:

- 1) передача права на використання власних технологій фірми, на виробництво або збут її продукції іноземним фірмам;
- 2) посилення національного виробництва і вивіз продукції на

зарубіжні ринки із застосуванням власних і інших збутових каналів;

3) проходження багатонаціональної стратегії, в рамках якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, що відповідає смакам споживачів і конкурентним умовам країн. Дії фірми в одній країні не залежать від діяльності фірми в іншій країні;

4) проходження глобальної стратегії низьких витрат, при якій фірма орієнтована на низько витратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу. Мета — досягнення низького рівня витрат порівняно з конкурентами в рамках світового ринку;

5) проходження глобальної стратегії диференціації, при якій фірма диференціює свій товар по одних і тих же характеристиках в різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку; проводиться жорстка координація діяльності у всіх країнах;

6) проходження глобальної стратегії фокусування, при якій фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку; дії координуються на основі низьких витрат і диференціації [99, 134-135].

Продаж ліцензій доцільний у тому випадку, коли фірма, володіючи серйозними технічними розробками, не може самостійно здійснювати свою діяльність в інших країнах через недостатність ресурсів або відсутності зарубіжних організаційних структур. При передачі патентів і прав на використання технологій фірми дістають можливість мати дохід за рахунок роялті.

Як базова стратегія з метою подальшого збільшення продажів на світовому ринку виступає розвиток місцевого виробництва і експорт продукції в інші країни. Це знижує ризик і потребу у фінансових ресурсах, дозволяючи мінімізувати прямі інвестиції в іноземні держави. Такі стратегії широко поширені, наприклад, серед корейських компаній: товар виробляється на території країни, а збутова діяльність здійснюється за її межами.

Багатонаціональна стратегія полягає в пристосуванні стратегічного

підходу до умов кожної країни, де діє фірма. Це означає створення в цільових країнах юридично незалежних компаній, розробку приватних стратегій, які відповідають умовам даної країни, при мінімальній координації або навіть її відсутності усередині мультинаціональних компаній як єдиного цілого. Дана стратегія характеризується також орієнтацією на місцевих постачальників і повною адаптацією до специфіки національного попиту, культури і звичаїв країни.

Основною метою багатонаціональної стратегії є забезпечення відповідності місцевим умовам країни, а не конкурентної переваги в світовому або навіть регіональному масштабі. Для МНК багатонаціональна стратегія — суто вимушений крок, обумовлений специфікою ринку.

В галузях з глобальною конкуренцією позиція фірми в одній країні робить серйозний вплив на її позиції в інших. Конкурентні переваги фірми, завойовані фірмою на національному ринку, доповнюються перевагами, що з'являються в інших країнах. Продажі товарів здійснюються в більшості країн, виступаючих важливими ринками збуту товарів фірми. Це передбачає значний масштаб діяльності, що скорочує витрати на НДКР і дозволяє застосовувати останні його досягнення. Основною задачею стає визначення ланцюжка цінності, її ланок і здійснення діяльності у світовому масштабі.

Глобальна стратегія передбачає використання двох методів, завдяки яким фірми можуть досягти конкурентної переваги або компенсувати певні недоліки роботи в якій-небудь країні: по-перше, розміщення певних видів діяльності в різних країнах для якнайкращої роботи на ринку багатьох країн; по-друге, координацію діяльності розосереджених відділень.

Обидва методи направлено на досягнення якнайкращих результатів діяльності підприємства, максимізацію цінності (згідно термінології М. Портера). З цієї точки зору кожний учасник технологічного ланцюжка, що доводить товар до кінцевого споживача, додає деяку цінність. В першому методі збільшення сукупної цінності досягається за рахунок використання переваг, а в другому — внаслідок кращої організації МНК, наприклад спеціалізації підрозділів, перенесення технологій або використання

торговельної марки.

Діяльність, направлена на роботу з покупцем, повинна бути зосереджена в безпосередній близькості від нього (це маркетинг, розповсюдження товарів і післяпродажне обслуговування). Певні види виробництва повинні знаходитися якомога ближче до покупця, що пов'язано як з високими транспортними витратами, так і з більш тісною співпрацею з покупцем.

Нерідко випуск продукції і поставка сировини можуть проводитися незалежно від близькості до клієнта, і тут особливого значення набувають якнайменші витрати або диверсифікація в міжнародному масштабі.

Найпоширенішими маркетинговими стратегіями, що використовуються суб'єктами міжнародного бізнесу, передусім ТНК, є багатонаціональна (адаптаційна) і глобальна (стандартизована). Вони, однак, рідко реалізуються в чистому вигляді, й у практиці можна спостерігати підходи стандартизованої адаптаційної стратегії (рис.1.2).

Ступінь охоплення міжнародних ринків

Підходи до формування маркетингової стратегії	Локальний	Максимально велика кількість країн	Декілька країн
		Всесвітня стандартизація (глобальні марки)	Стандартизація на основних ринках
		Всесвітня адаптація	Адаптація на основних ринках

Рис. 1.2. Взаємозв'язок між товарною стратегією та ступенем охоплення міжнародних ринків [55, с. 135]

Розглянемо ґрунтовніше ці маркетингові технології з огляду переваг і недоліків, які супроводжують їх реалізацію. Передусім слід наголосити, що дилема між адаптацією та стандартизацією тісно пов'язана з корпоративною

стратегією щодо міжнародної експансії ТНК.

Всесвітня стандартизація пропонує єдину, уніфіковану за підходами стратегію маркетингу, яка спирається на стратегію єдиної глобальної марки, забезпечує економію витрат на виробництво і просування продукції, поширюється на максимальну кількість ринків (Nivea, Comrag, Philips). Стандартизація на основних ринках - використовується, як правило, щодо ринків, близьких за своїми характеристиками (споживчі ринки країн «Тріади» - США, Західної Європи, Японії).

Всесвітня адаптація - найдорожча стратегія, передбачає пристосування товару до вимог кожного окремого національного ринку. Так, відсутність у межах Європейського Союзу єдиних технічних норм нерідко призводить до виробництва одного і того ж товару в численних варіантах.

Адаптація на основних ринках - зосередження на найсприятливіших для компанії цільових ринках і модифікація маркетингового комплексу, передусім товару, згідно з вимогами та уподобаннями цих ринків.

Рішення на користь стандартизації чи адаптації не є простим для суб'єкта міжнародного бізнесу і, крім впливу на нього корпоративної стратегії щодо міжнародної експансії, обумовлюється іншими, не менш істотними чинниками:

- законодавчими нормами (екологічні стандарти, технічні нормативи);
- природою самих товарів;
- витратами, пов'язаними з адаптацією;
- маркою товару.

Наявність законодавчих норм пов'язана з потребою захисту національних капіталовкладень, здійснених у певну галузь економіки. Йдеться про так звані «бар'єри входження», які ускладнюють, а іноді й унеможливають реалізацію стандартизованої продукції на кількох регіональних ринках.

Природа самих товарів диктує доцільність вибору між стандартизацією та адаптацією. Бельгійський дослідник В. Кроу виділяє сім імовірних категорій товарів:

- товари категорії «зроблено в...» («made in...»), їхня цінність в очах покупців саме й зумовлюється країною походження, що гарантує виняткову якість та неповторність. Товари цього класу передбачають повну стандартизацію. Прикладом може слугувати французьке шампанське, яке не потребує будь-якої адаптації щодо локальних ринків, оскільки таким чином буде втрачено імідж цього напою;

- технологічні товари промислового або масового вжитку. Основа їхньої переваги - технічні характеристики (фотоапарати, побутова техніка). Обрання стратегії стандартизації забезпечує реалізацію ефекту масштабу виробництва, можливого лише в умовах багатосерійного виробництва;

- товари, сертифіковані міжнародними промисловими нормами. Право на виробництво таких товарів надається виробникам, які мають левову частку продаж на світовому ринку. Як і в попередньому випадку, йдеться про обрання стратегії стандартизації;

- споживчі товари, виробництво яких не пов'язане з конкретною країною.

Це продукти харчування, технологія виготовлення яких є універсальною. В окремих випадках, крім стандартизованої товарної стратегії, обирають стандартизовану адаптацію;

- товари з «універсальною формулою», їх привабливість для споживачів обумовлюється їхньою незмінністю, апробованою часом, що створює їм імідж «легенди». До них належать джинси, цигарки «Мальборо» та інші товари. Стандартизація є оптимальною для таких виробництв стратегією [66, с. 197].

Підприємствам, які обирають для себе стратегію адаптації, варто усвідомлювати, що пристосування товарів до умов обраних ринків часто-густо пов'язані із значними витратами. Будь-яка модифікація уніфікованого товару до потреб локальних ринків передбачає збільшення певних витрат. Тому завдання виробника - порівняння вигод, пов'язаних з адаптацією цього товару до місцевих вимог і, отже, збільшення обсягів збуту, з економією на масштабах, але меншими обсягами реалізації [55, с. 95].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності - освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на зарубіжні ринки.

Отже, підприємство, яке намагається розробити ефективну стратегію міжнародного маркетингу, повинно врахувати значну кількість факторів та прийняти велику кількість управлінських рішень стосовно форм вибору та присутності на зарубіжних ринках.

1.2. Процес формування маркетингової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення до жахливого рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже тільки стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби [29, с. 32], а маркетингова стратегія є основним його інструментом, тому саме розробці маркетингових стратегій необхідно приділяти значну увагу, підприємствам, що господарюють в ринкових умовах. Саме маркетингові стратегії допомагають підприємствам цілеспрямовано просуватися вперед. В процесі розробки стратегії компанія повинна розглядати ситуацію в комплексі, та об'єктивно дивитися на речі, що при грамотному підході дозволить виробити правильну та реальну програму дій, що буде відповідати вимогам ринку, та задовольняти розумні цілі яких хоче досягнути

підприємство. Нажаль відповідно дослідженням, що їх було проведено в Україні доволі незначна кількість компаній приділяє належну увагу стратегічному плануванню, так наприклад доля підприємств, що визнає пріоритет стратегічного планування перед оперативним у Києві становить 21,4 %, а у Донецьку тільки 14,6 % [71, с. 39].

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на всіх ринках. Тільки чітко уявляючи місце своєї компанії на ринку, враховуючи його особливості, менеджер може вирішити такі життєво важливі питання: яким бізнесом займатися, що необхідно зробити сьогодні для успіху завтра і яким чином цього добиватися, які перспективи у фірми, які можливості має компанія і як ними скористуватися? Ефективне управління неодмінно вимагає від керівників аналітичного, стратегічного мислення, вміння завчасно передбачити результати прийнятих стратегічних рішень. Існує тісний зв'язок між минулим, сучасним і майбутнім станом ефективності діяльності підприємства - станом, що характеризує рівень отриманого кінцевого результату діяльності підприємства і створення протягом певного періоду можливостей розвитку й можливостей занепаду. Сучасним менеджерам доводиться ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс фірми. Вони повинні добре знати особливості діяльності своєї компанії, її сильні та слабкі сторони, щоб передбачити, які зміни принесуть успіх компанії [61, с. 6]. Вітчизняним організаціям останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, танучи внутрішні ресурси та зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері. Неможливо розробити ефективну

маркетингову стратегію компанії яка не визнає стратегічного планування взагалі. Адже стратегічно орієнтовані організації мають істотні переваги які при правильному використанні можуть зумовити вихід на лідируючі позиції в галузі. До таких переваг відносять:

- а) зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього»;
- б) можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
- в) можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
- г) полегшити роботу по забезпеченню довго - та короткострокової ефективності та прибутковості;
- д) можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- е) можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
- є) забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
- ж) створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
- з) реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління [5, с. 14].

Перед тим, як безпосередньо приступити до розробки самої стратегії розвитку підприємства, керівництво повинно здійснити детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Формування маркетингових стратегій - один з найсуттєвіших та

найскладніших етапів процесу маркетингу. Здійснення маркетингових аналізів для подальшої розробки цілей, опрацювання стратегій, приводить до найкращих результатів. Це досить складна річ в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ маркетингу, накопичення і розгляд даних усіх результатів про діяльність підприємства, важливо проводити на динамічній основі. Дотримання основних вимог до маркетингового аналізу (точність, послідовність, системність виконання) дає змогу на кожному відрізку часу мати необхідну інформацію для контролю або коригування маркетингової стратегії [65, с. 42].

При формування стратегії насамперед необхідно врахувати: на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів [14, с. 177]. Вибір маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій. Далі розробляється базова маркетингова стратегія - довгостроковий план підприємства, він не повинен бути розписаним детально, тому що вона може бути спростована якимись не передбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися в залежності від змін, що

трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [90, с. 235].

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про степінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, степінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми - остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва [49, с. 232]. За думкою І. Ансоффа є декілька відмітних ознак стратегії:

а) процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст та укріплення позицій фірми;

б) сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з прийнятою стратегією;

в) необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;

г) в ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, що відкриваються при складанні проекту конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи;

д) при появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання стратегії [90, с. 221].

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування - вироблення набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;

б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світі нових обставин. На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством [96, с. 79].

Стратегічне управління базується на творчій основі, умінні адаптуватися і постійно навчатися з ціллю досягнення конкурентних переваг.

Зовнішнє середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив. Підприємство - відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища.

Загальний стан зовнішнього середовища може бути визначеним за допомогою таких груп чинників [50, с. 38]:

- стан економіки та ринків (економічні фактори):
- діяльність уряду (політико - інституційні фактори):
- структурні тенденції:
- науково — технічні тенденції:
- природно — екологічна складова:
- тенденції ресурсного забезпечення:
- демографічні тенденції:
- соціально - культурна складова:
- несподіванки стратегічного характеру і можливі горизонти стратегічного планування (основний перелік та часові оцінки).
- міжнародне середовище (по окремих країнах).

Внутрішнє середовище організації - це сукупність усіх внутрішніх факторів організації, які визначають процеси її життєдіяльності, формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу організації. Тільки докладний аналіз всіх аспектів

діяльності організації дозволяє визначити сильні та слабкі сторони організації, можливість реалізації вибраного шляху розвитку організації.

Аналіз діяльності організації охоплює:

- а) оцінку діючої стратегії;
- б) аналіз використання потенціалу організації;
- в) знаходження сильних та слабких сторін діяльності;
- г) визначення стратегічних проблем.

Аналіз потенціалу охоплює всі сфери діяльності фірми. При дослідженні окремих елементів звертають увагу на наступні моменти:

а) персонал (управлінський персонал; вартість трудових відносин у порівнянні з середнім рівнем по галузі та рівнем у конкурентів; оцінка результатів праці та стимулювання);

б) організація управління (організаційна культура; імідж, культура; система комунікацій; система контролю);

в) технологія та виробництво (виготовлення продукту; технології та обладнання, що застосовуються; здійснення розробок та досліджень; контроль касті; рівень витрат у порівнянні з конкурентами);

г) маркетинг (номенклатура товарів (послуг), їх життєвий цикл; канали розподілу, організація збуту; імідж товару; реклама; розвиток нових товарів);

д) фінанси та облік (вартість капіталу, гнучкість його структури; частка прибутку, що дають окремі підрозділи; податки; тенденції у зміні фінансових показників; можливість залучення кредитів).

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дає уявлення про сильні та слабкі сторони його діяльності, внутрішні можливості, потенціал.

Одним з найпоширеніших методів оцінки середовища є SWOT - аналіз (сила - strength, слабкість - weakness, можливості - opportunities, загрози - threats) - це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства. SWOT - аналіз є широко визначеним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища.

З метою встановлення зв'язків між сильними та слабкими сторонами, загрозами та можливостями у діяльності підприємства формують SWOT - матрицю, за допомогою якої і проводять встановлення зв'язків, тобто здійснюється проведення SWOT - аналізу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Приклад проведення SWOT- аналізу підприємства [65, с. 359]

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> • Аспекти діяльності, які підприємство виконує з найбільшою ефективністю • Кількість і лояльність споживачів • Конкурентні переваги на ринку • “унікальні якості” продуктів та послуг, що надаються 	<ul style="list-style-type: none"> • нові можливості на ринку • нові продукти на ринку, на які існує великий попит • позитивні тенденції в купівельній поведінці споживачів
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • аспекти діяльності, які підприємство виконує з найменшою ефективністю • недоліки у підготовці персоналу • будь-які фактори в діяльності підприємства, які перешкоджають маркетинговій діяльності • потенційні проблеми, з якими стикається підприємство при здійсненні маркетингової діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • нові конкуренти або атаки зі сторони постійних конкурентів • негативні тенденції в купівельній поведінці споживачів • зменшення розмірів ринку

Для того, щоб успішно проаналізувати оточення SWOT - методом, важливо вміти не лише визначати загрози та можливості, а й оцінювати їх з точки зору важливості та ступеня впливу на стратегію організації.

На кожному з полів потрібно розглянути всі можливі парні комбінації та виокремити ті, які необхідно врахувати при розробці стратегії діяльності підприємства. Для пар, які було обрано в полі 1, стратегію потрібно формувати з використанням сильних сторін діяльності підприємства, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Якщо пара розміщена в полі 2, то стратегія має передбачати використання сильних сторін діяльності підприємства для уникнення загроз. Для пар у полі 3 стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок нових можливостей подолати слабкі сторони діяльності. Для пар у полі 4 підприємство має

сформувати таку стратегію, яка б дала змогу позбутися слабких сторін у діяльності та загроз.

Формуючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості й загрози можуть перетворюватись на свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент.

Для оцінювання можливостей використовують метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Матриця можливостей [30, с. 220]

Імовірність викопистання	Вплив		
	сильний	помірний	слабкий
висока	Поле 1	Поле 2	Поле 3
середня	Поле 4	Поле 5	Поле 6
низька	Поле 7	Поле 8	Поле 9

Можливості, що потрапили на поля 1,2,4, мають велике значення для підприємства і їх необхідно обов'язково використати. Можливості, які потрапили на поля 6,8,9 практично, не заслуговують на увагу підприємства. Використовувати можливості на інших полях можна тоді, коли підприємство має достатню кількість ресурсів.

Подібну матрицю складають і щодо загроз.

При формування стратегії насамперед необхідно врахувати, на якій стадії життєвого циклу перебуває галузь; структуру галузі; сутність і потужність п'яти конкурентних сил (постачальники найбільш важливих ресурсів, покупці, конкуренція між продавцями всередині галузі, товари-субститути, потенційні продавці даного товару), масштаби діяльності конкурентів [14, с. 67].

Вибір маркетингової стратегії здійснюється в декілька етапів. Перш за все виявляються конкурентні переваги фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння

характеристик даної фірми з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. Фірма визначає сильні та слабкі сторони, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та погрози потенційних ринків, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій. Далі розробляється базова маркетингова стратегія - довгостроковий план підприємства, він не повинен бути розписаним детально, тому що вона може бути спростована якимись не передбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися в залежності від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства [90, с. 235].

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності компанії з урахуванням таких факторів, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у компанії ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийняту базову стратегію, керівництво компанії проводить аналіз портфеля підрозділів компанії на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів фірми - остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва [69, с. 232]. На думку американських дослідників, є декілька характерних ознак стратегії:

а) процес вироблення стратегії не завершується якою-небудь негайною дією, зазвичай він закінчується встановленням загальних напрямків, просування за якими забезпечить ріст та укріплення позицій фірми;

б) сформульована стратегія повинна бути використана для розробки стратегічних проектів, методів пошуку; роль стратегії в пошуку полягає в тому, щоб, по-перше, зосередити увагу на визначених ділянках чи можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як несумісні з

прийнятою стратегією;

в) необхідність в даній стратегії відпадає, як тільки реальний хід подій виведе організацію на бажаний розвиток;

г) в ході формулювання стратегій не можна передбачити всі можливості, що відкриються при складанні проекту конкретних заходів, тому необхідно задовольнятися сильно узагальненою, неповною та неточною інформацією про різні альтернативи;

д) при появі більш точної інформації може бути поставлена під сумнів обґрунтованість первісної стратегії, тому необхідний зворотний зв'язок, що дозволяє забезпечити своєчасне переформулювання [31, с. 125].

Процес реалізації стратегії може бути розділений на два великих етапи:

а) процес стратегічного планування - вироблення набору стратегій, від базової стратегії підприємства до функціональних стратегій та окремих проектів;

б) процес стратегічного управління - реалізація певної стратегії в часі, переформулювання стратегії в світлі нових обставин. На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідженню зовнішніх та внутрішніх факторів та дій, що можуть привести до досягнення, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління підприємством.

Отже, розробка ефективної маркетингової стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку прямо залежить від чіткого і правильного формулювання цілей та завдань цього підприємства на кожному з окремих цільових сегментів ринку.

1.3. Форми проникнення підприємства на зовнішні ринки

У теорії та практиці міжнародного маркетингу існує три групи глобальних стратегій: стратегії інтернаціоналізації, стратегії сегментації та стратегії диверсифікації.

Стратегія інтернаціоналізації - освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли закордоном створюються підприємства, що випускають в колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини [44, с. 308].

Будь-яка компанія, що прагне заволодіти ринком, повинна усвідомлювати, що вона не в змозі задовольнити всіх без винятку клієнтів. Споживачів надто багато, а їх бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Не варто навіть намагатися завоювати одразу весь ринок, розумніше виділити тільки ту його частину, яку саме ця компанія в саме цей період часу і цьому місці здатна ефективно обслужити [45, с. 314].

Тому одним з перших стратегічних рішень, що приймає фірма, повинно стати визначення цільового ринку, на якому вона хоче вести конкурентну боротьбу. Цей вибір свого базового ринку припускає розбиття ринку на частини, що складаються зі споживачів зі схожими потребами та поведінковими чи мотиваційними характеристиками, що створюють для фірми сприятливі маркетингові можливості. Фірма може надати перевагу звертанню до всього ринку чи сфокусуватися на одному чи декількох специфічних сегментах у межах свого базового ринку. Таке розбиття базового ринку звичайно виконується в два етапи. Задача першого етапу, що має назву макросегментація полягає в ідентифікації «ринків товару», в той час як на другому етапі, що має назву мікросегментація, ставиться ціль виявити всередині кожного раніше ідентифікованого ринку «сегменти» споживачів [52, с. 173].

Стратегія сегментації - поглиблення степені насичення товарами та

послугами, що пропонуються всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення найдрібніших його відтінків [47, с. 309]. Значення сегментації як ефективного інструментарію маркетингової діяльності пояснюється такими її особливостями:

а) сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтує на виявлення і задоволення специфічних потреб споживачів;

б) орієнтація діяльності фірми на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для фірм, які розпочинають свою ринкову діяльність;

в) ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування фірми;

г) з допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;

д) вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту та просування.

Завдяки сегментації фірма концентрується на вузькій сфері діяльності, та досягає скорочення витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товарів. Крім того, займаючи лідируюче положення в обраному сегменті, компанія скорочує строки окупності інвестицій. Якогось єдиного методу сегментування ринку не існує. Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за:

а) географічним принципом, який включає такі змінні як регіон, місто, клімат та інші змінні;

б) психографічним принципом; включає спосіб життя, суспільний клас тип особистості та інше;

в) поведінковий принципом (шукані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності та інше);

г) демографічним принципом (вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір

родини та багато іншого).

Це тільки деякі критерії, за якими проводиться сегментація ринку. Для кожного ринку існує свій набір змінних, який може кардинально відрізнятись від наборів для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки товарів виробничого призначення. По мірі глобалізації світової економіки збільшуються можливості створення попиту на універсальні товари, що зумовлює необхідність проведення сегментації на міжнародному і навіть на світовому рівні. Її мета в виявленні різних країнах та регіонах груп споживачів з однаковими сподіваннями та вимогами по відношенню до товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, навіть якщо вони не дуже великі в кожній країні, в цілому можуть являти собою доволі привабливі можливості для міжнародної фірми. Міжнародна сегментація ринку може бути визначена як процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн чи груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою вірогідністю будуть мати схожу поведінку при покупці. Є три різних підходи до міжнародної сегментації:

а) ідентифікація кластерів країн з попитом на схожі товари; застосовується до групи країн, однорідних в економічному та культурному планах з подібними кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами; але даному підходу притаманні три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не змінних, що притаманні споживачам, він передбачає високу однорідність в межах обраної країни, що рідко має місце, він нехтує можливістю існування однорідних споживчих сегментів, що поширюються за межі обраних країн;

б) ідентифікація сегментів, що мають місце в усіх чи багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають ідентичним групам покупців з однаковими потребами в кожній країні, для стратегії такого типу маркетингова програма лишається однаковою практично для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг доволі привабливим; це найбільш радикальний метод, який надає фірмі важливу

конкурентну перевагу в плані стабільності іміджу, а також економії на масштабах та ефектах досвіду, крім того завдяки цієї стратегії фірма утруднює вихід на ринок конкурентам;

в) вихід на різні сегменти в різних країнах з одним товаром; той самий товар може продаватися в різних сегментах, якщо збутова та комунікаційна політика в кожній країні диференційована з урахуванням характеристик цільового сегменту, тобто адаптація до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а з допомогою інших маркетингових факторів, даний підхід вимагає серйозної адаптації стратегії комунікації та продаж, що призводить до підвищення витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу марки та потребує диференційованого оперативного маркетингу, її перевага в адаптації до місцевих умов [60, с. 214]

Організація міжнародної діяльності фірми передбачає вибір способу виходу на зарубіжні ринки (рис.1.3).

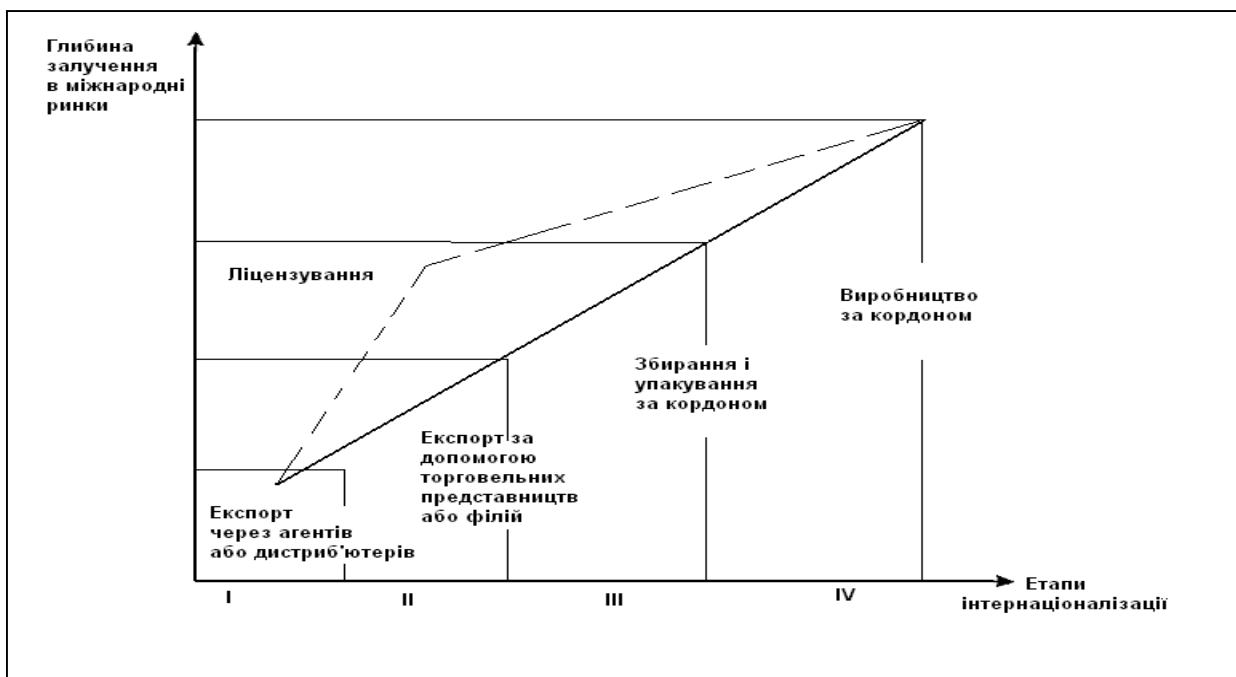


Рис. 1.3. Зміна глибини залучення у міжнародні ринки за етапами інтернаціоналізації [3, с. 218]

На різних етапах інтернаціоналізації фірми використовують різні комбінації дій, кожна з яких пов'язана з різними витратами, ризиком і ефектом.

Як відмітні ознаки розподілу способів виходу на зовнішні ринки можуть розглядатися наступні:

1. Форма руху капіталу (наприклад: експорт - без участі в капіталі партнера; кооперація - без участі в капіталі; трансферт капіталу під власну відповідальність; спільне підприємництво на базі підприємств з сумісними інвестиціями (joint venture); пряме інвестування (володіння) тощо.

2. Рівень витрат, пов'язаних з виходом на зарубіжний ринок.

3. Ступінь привабливості інвестування.

Вибір найефективнішого способу (стратегії) вимагає комплексних розрахунків і обґрунтувань. Матричне представлення способів виходу на зовнішній ринок, з врахуванням останніх двох характеристик ілюструє рис. 1.4.

		Привабливість інвестування		
		Висока	Середня	Низька
Витрати з проникнення на ринок	Високі	Підприємство повної власності за кордоном	Складальне підприємство	Франчайзинг
	Середні	Спільне підприємство на паритетних засадах (рівні умови)	Промислова кооперація (підрядне виробництво)	Контракти з продажу ліцензій, ноу-хау
	Низькі	Експортний продаж через власне представництво	Управління за контрактом	Експорт через агентів або дистриб'юторів

Рис. 1.4. Матриця вибору способів виходу на міжнародні ринки

[3, с. 219]

Альтернативні стратегії проникнення на зовнішній ринок представлені на рис. 1.2, а їх порівняльні характеристики приведені в табл. 1.4.

Розглянемо особливості кожного способу і умови їх використання.

Під експортом розуміється реалізація на зарубіжних ринках товарів і послуг, які проводяться або виконуються в своїй країні.

Прийнято розрізняти прямий і непрямий експорт. Прямий експорт використовують за умови, якщо виробник продає свої товари і послуги

самостійно. При цьому немає значення, чи продав він продукцію кінцевому споживачу або ж посереднику. Непрямий експорт використовують в тих випадках, коли вироби і послуги реалізуються, наприклад, зовнішньоторговельними компаніями. Такий спосіб реалізації товарів на зарубіжних ринках доцільний в умовах, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому, а тому вважає за краще зменшити власний ризик, передавши функцію збуту посередницькій компанії.

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз основних форм участі підприємства
на міжнародних ринках (визначено автором на основі [27, с. 125])

Основні форми	Ключові характеристики
1. Експорт	Продаж через дистриб'юторів або імпортерів Мінімальні вимоги до інвестицій і постійних вартісних зобов'язань Часто використовується на ранніх стадіях міжнародної експансії
2. Ліцензування і франчайзинг	Може бути використаний як форма застосування патентів або спеціалізованої експертизи В деяких країнах тільки як шлях проникнення на ринок Лімітовані зобов'язання, але також лімітований контроль над ліцензіями
3. Спільні підприємства	Спільне володіння зарубіжним виробництвом з локальним партнером Обов'язкові в декількох країнах Може супроводжуватися політичними ризиками Часто поява суперечок серед партнерів Може бути потрібно розкриття відомостей про майно (власності)
4. Стратегічні союзи (альянси)	Угода між компаніями по кооперації в області специфічних проектів Дозволяє розділити ризик і витрати Мета партнерів може відрізнятись Може бути потрібно розкриття відомостей про власність
5. Повністю власні філіали	Максимум відповідальності за проникнення на ринок Максимальний контроль за походженням компанії Можуть бути придбані або знов створені

Концепція маркетингу передбачає здійснення зовнішньоторговельних операцій в активній і пасивній формах. При активній формі ініціатива стосовно зарубіжних поставок виходить від вітчизняних інститутів — виробника або експортера. Натомість, пасивний експорт використовують за

умови, якщо імпортер або якийсь іноземний інститут (нерідко державні організації іноземної держави) здійснюють пошук необхідної для них продукції.

В деяких випадках пасивний експорт виявляється у вигляді нерегулярного. Це такий рівень включення в світову торгівлю, коли фірма час від часу експортує свої надлишки і продає товари місцевим оптовикам, що представляють зарубіжні фірми.

Експорт, розширюючи ринок підприємства, значно ускладнює реалізацію всіх функцій маркетингу. Особливо це торкається обробки ринку, реалізації і дистрибуції. Крім того, експортер зустрічається з необхідністю переорієнтації всіх задач на нові умови, що вимагає нерідко перерозподілу капіталу, структурних змін в кадровому потенціалі і т.п. Особливо важким такий перехід в новий якісний стан виявляється для дрібних і середніх підприємств. Для більшості з них виходом є використання форм експортної кооперації.

Експортна кооперація в світовій практиці отримала широкий розвиток і характеризується великою різноманітністю форм. Їх порівняльний аналіз дозволяє вичленувати основні риси, властиві сучасній кооперації в міжнародному бізнесі. Перш за все вона є співпрацею на добровільній основі двох і більш юридично і економічно самостійних підприємств на основі укладеного між ними угоди або договору. Ця співпраця направлена на рішення стоять перед учасниками кооперації загальних задач в області експорту.

Експортна кооперація дозволяє обмінюватися інформацією щодо міжнародних виставок; оголошень відкритих конкурсів на розміщення урядових замовлень; про торгових посередників, комерсантів-посередниках, комісіонерах тощо; джерела отримання іншої інформації. Учасники кооперації практикують спільні відвідування виставок і ярмарків, матеріали яких потім аналізуються і обговорюються. Нерідко ними створюються спільні підприємства, які займаються збутом, роздрібною торгівлею і сервісом. Практикується спільне придбання різного роду основних засобів,

особливо таких, які разом можна дешевше купити і швидше окупити. Наприклад, виставкове устаткування, майно для бюро і оснащення складів, складські приміщення, вантажні автокари.

В даний час виникає велике число форм, що забезпечують діяльність на зарубіжних ринках без вивозу капіталу, які ґрунтуються на використанні договірних відносин. Вони характеризуються формуванням міжнародної кооперації, при якій межу перетинають продукти творчої діяльності, нові знання, досвідчені технічні проекти тощо. Ці форми кооперації виявляються в трьох основних видах: ліцензійне виробництво; управління за контрактом (management contracting) і підрядне виробництво (contract manufacturing).

Ліцензійне виробництво полягає в тому, що вітчизняний офферент (ліцензіар) передає зарубіжному виробнику (ліцензіату) права використовувати ноу-хау на продукт і виготовляти цей продукт на умовах оплати певного ліцензійного збору або винагороди. При цьому ліцензійні договори містять принаймні два аспекти. По-перше, вони відображають специфіку об'єкту ліцензії. В їх числі виділяються патенти, промислові моделі і зразки, товарні знаки і торгові марки, незахищені ноу-хау. По-друге, при придбанні ліцензії нерідко фіксуються певні обмеження на користування, експлуатацію тощо. Відповідно видові відмінності набувають форму ліцензій на виробництво, використання і збут.

Ліцензійні контракти встановлюють вид прав на користування, експлуатацію і отримання доходу, а також період, на який вони передаються (частіше всього 5-10 років). Нерідко обмовляються можливості і умови продовження договору.

Сторони іноді встановлюють додаткові обов'язки щодо маркетингової активності. Прикладами таких умов є: обмін інформацією з питань збуту, навчання персоналу, отримання консультацій з питань маркетингу. Більш того, ліцензійне виробництво може мати своїм цільовим призначенням обробку зарубіжного ринку, що передбачається контрактом. В цьому випадку ліцензіар потребує вичерпної інформації про активність ліцензіата по виробництву і збуту продукції.

Головною перевагою ліцензійного виробництва є те, що крім ноу-хау за рубеж не вивозяться жодні матеріальні цінності. При цьому воно позбавляється від необхідності прояву власної активності. Саме тому даний напрям досить поширений у малих і середніх підприємств. Класифікація форм і засобів технологічного обміну представлена на рис. 1.5.

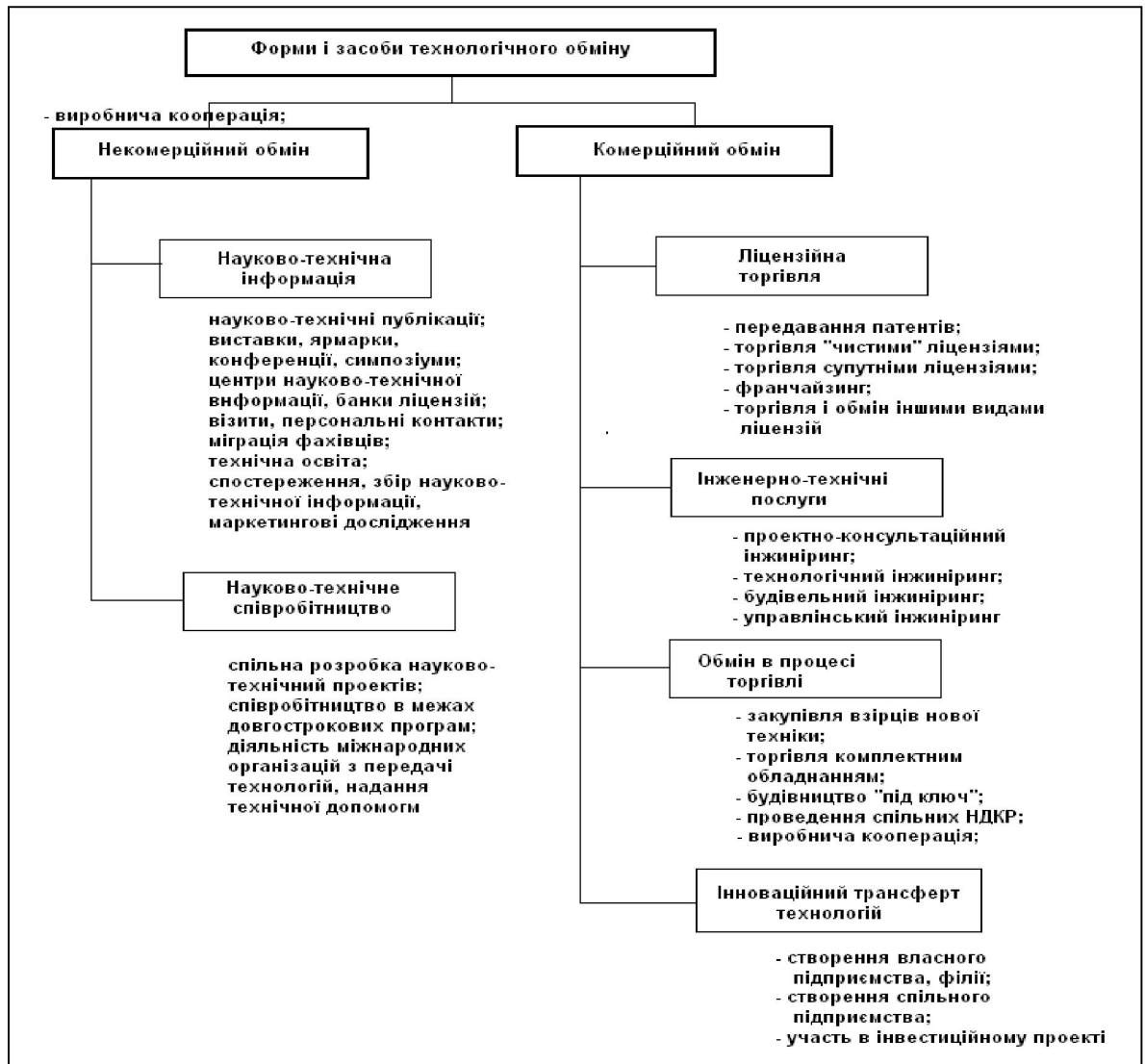


Рис. 1.5. Форми та засоби технологічного обміну [99, с. 223]

Враховуючи великі потенційні резерви в галузі наукомістких технологій і організаційні складнощі реалізації ліцензійної діяльності підприємств, для просування продукції на зарубіжних ринках можуть бути залучені спеціалізовані фірми і фонди.

Необхідним елементом такої системи повинен стати банк ліцензій, в якому повинні бути зосереджені відомості про об'єкт ліцензування і

потенційний ліцензіат.

Проте часом використання такого підходу, як організація ліцензійного виробництва за кордоном, є неможливим через низку причин. Так, існують компанії, для яких ліцензування є неприйнятним варіантом. Як правило, такі компанії належать до однієї з трьох груп галузей:

1. Високотехнологічні галузі, де захист фірмових ноу-хау має надзвичайно велике значення і продаж ліцензій є дуже небезпечним кроком.

2. Глобальні олігополії, де взаємозалежність конкурентів вимагає від багатонаціональних фірм забезпечення суворого контролю за діяльністю конкурентів в інших країнах та забезпечення собі можливості в разі необхідності завдати скоординованого удару по глобальних конкурентах (як чинить «Кодак» проти «Фуджі»).

3. Галузі, де ціновий тиск вимагає від багатонаціональних фірм забезпечення надійного контролю за діяльністю філій в інших країнах (що дає їм змогу розосередити виробничі процеси в тих частинах світу, де факторні витрати найсприятливіші з погляду мінімізації загальних витрат).

Фірми, для яких продаж ліцензій є вигідним варіантом, як правило, зосереджені у галузях, де умови дзеркально протилежні до окреслених вище. Ліцензування – досить поширене і прибуткове явище у високофрагментованих низько технологічних галузях, для яких не характерні глобально розосереджені виробничі процеси.

Прикладом такої галузі є індустрія швидкого харчування (фаст-фуд). «МакДональдз» для поширення своєї діяльності по всіх країнах світу застосовує франчайзингову стратегію. Франчайзинг, це особливий варіант ліцензування, що широко використовується в індустрії послуг. Як правило, він передбачає укладення довгострокової угоди на термін, що набагато перевищує термін дії ліцензійних угод. Згідно з франчайзинговою угодою, фірма (франчайзер) продає іноземній фірмі (франчайзі) свою торговельну марку (бренд) в обмін на певну частину прибутків компанії-франчайзі. У франчайзинговому контракті фіксуються умови, які повинен виконати франчайзі, щоб отримати право на використання торговельної марки

франчайзера. Так, «МакДональдз» дозволяє іноземним фірмам використовувати свою торговельну марку лише за умови, що ті погоджуються забезпечувати експлуатацію своїх ресторанів точно за такою схемою, як і ресторани «МакДональдз» у всьому світі.

Така стратегія доцільна для «МакДональдз», тому що:

- 1) подібно до багатьох інших послуг фаст-фуд неможливо експортувати;
- 2) франчайзинг дає змогу зекономити кошти і зменшити ризик, пов'язаний з виходом на ринок іншої країни;
- 3) на відміну від технологічних ноу-хау, торговельні марки порівняно просто захистити за допомогою ліцензійного контракту;
- 4) немає причин, які змушували «МакДональдз» до забезпечення суворого контролю за діяльністю своїх франчайзі;
- 5) ноу-хау «МакДональдз» щодо функціонування ресторану фаст-фуд можуть бути обумовлені у письмовому контракті.

Інша форма спільного підприємництва — управління за контрактом (Management Contracting). Вона знаходить широке застосування в країнах, які розвиваються, мають капітал і кваліфікований персонал, але не ноу-хау. Пропозиції щодо кооперації з участю зарубіжного капіталу в цих країнах нерідко відхиляються через боязнь допустити зайву іноземну присутність. Угода ж на здійснення комплексу робіт в області менеджменту обмежена в часі, і зрештою зарубіжні фахівці будуть замінені місцевими.

Отже, застосовуючи управління за контрактом, фірма експортує не товар, а управлінські послуги. Частіше за все це здійснюється у формі консультацій для іноземних компаній. Даний метод використовує фірма «Хілтон» для організації роботи готелів в різних частинах світу.

В сучасних умовах для використання Management Contracting відкриваються абсолютно нові можливості, які в світовій практиці ще не мали широкого застосування. Йдеться про придбання ноу-хау в області менеджменту діючими підприємствами, багато хто з яких приватизується.

Третя форма спільного підприємництва — виробництво за контрактом

(Contract Manufacturing) полягає в тому, що зарубіжне підприємство приймає на себе зобов'язання виготовляти на власних виробничих потужностях продукцію, придбання якої гарантується вітчизняною фірмою договором на тривалий період. Ситуації, в яких виникає необхідність вдатися до подібної форми, можна певною мірою типізувати. Використання її має сенс при дефіциті власних потужностей і наявності великих перешкод для експорту у відповідною країну або його високої вартості, а також в умовах, коли виробництво в чужій країні обходиться дешевше завдяки низьким матеріальним витратам і невисокому рівню заробітної платні [99, с. 228].

Загальна схема Contract Manufacturing на практиці має різні модифікації. Велике розповсюдження отримало виробництво початкового продукту (виготовлення деталей). У випадках, коли Contract Manufacturing ставить свою за мету забезпечення виготовлення продукції на останньому ступені, має місце така форма організації діяльності підприємства, як збиральне виробництво.

До різновидів Management Contracting відноситься переробка давальницької сировини (пасивні операції). Технологічна схема їх виконання полягає в поставці вітчизняних матеріалів, напівфабрикатів і компонентів за рубіж, де вони обробляються, вмонтовуються тощо потім реімпортуються як готова продукція.

До різновидів Contract Manufacturing відносять також «монтаж» і «комплектне виготовлення». В першому випадку йдеться про виробництво деталей для їх подальшої збірки. При комплексному виробництві предметом Contract Manufacturing є виробництво всього продукту, що включає всі технологічні фази.

Серед умов, при яких доцільно його використання, виділяється наявність можливості задоволення потреби в зарубіжних потужностях при найвищій результативності. Звичайно це виражається в низьких витратах на заробітну платню, сировину і транспорт. Одночасно не менше важливим може виявитися і такий чинник, як використання переваг, пов'язаних з іміджем країни по даному продукту.

Особливе місце серед способів виходу підприємства на зовнішній ринок належить прямому інвестуванню або трансферту капіталу. Прямі інвестиції можуть здійснюватися підприємством самостійно або ж спільно з господарюючими суб'єктами країни, в яку ввозиться капітал. В останньому випадку йдеться про створення спільного підприємства (Joint Venture). При самостійному вкладенні капіталу за кордоном фірма приймає підприємство під свою повну відповідальність. Спільне підприємство - підприємство, яке базується на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та на спільному розподілі результатів та ризиків [75].

Можна виділити дві основні форми трансферту капіталу за рубіж, коли приймаються на себе переважно всі ризики: складальне виробництво і повне виробництво продукту. Відмінності між ними торкаються в основному кількості виробничих фаз, які передбачається здійснювати зовні своєї країни.

Складальне виробництво в зарубіжних філіалах характеризується трансфертом капіталу, засобів виробництва, персоналу і ноу-хау в країну присутності з метою підстави і експлуатації цінних виробництв для здійснення монтажу кінцевого продукту з одиничних вузлів і деталей. Отже, зарубіжні підприємства з технологічної точки зору є організацією виробничого процесу на його останній фазі.

Організація складальних робіт за кордоном доцільна у випадках, коли в цільовій країні є обмеження для зарубіжних експортерів. В кожній країні такі обмеження можуть мати різний характер. Зокрема, вельми типовим є утиск інтересів іноземних оферентів шляхом оголошення відкритого конкурсу на розміщення урядових замовлень, виконання крупних проектів і т. п., в яких мають право брати участь лише зареєстровані і функціонуючі в країні підприємства.

Великий набір чинників, що визначають економічне значення створення власного складального виробництва за кордоном, пов'язаний з витратами. Перш за все це відноситься до прямих витрат: заробітній платні, сировині, допоміжним матеріалам, матеріалам виробничого призначення,

поставкам комплектуючих деталей від фірми країни присутності і сусідніх держав. Враховується, що тарифи і інші збори на ввезення у відповідні країни деталей і комплектуючих для збірки нижче, ніж на експорт готових виробів. Беруться до уваги також аспекти, пов'язані з комунікаціями, із споживачами в країні присутності і прикордонних державах, ремонтом, сервісом, гарантійним обслуговуванням, транспортом, податками, страхуванням, фінансуванням і іншими сферами, які можуть бути здійснені в цільовій країні.

Організація складального виробництва в зарубіжних філіалах звільняє підприємство від кон'юнктурної залежності на вітчизняному ринку. Особливо це важливо при змінах валютного курсу. В той же час можна вести обробку ринку в країні присутності для переходу від експорту до організації повного циклу виробництва продукції.

Виробництво продукту на власних зарубіжних філіалах є узагальнюючим поняттям, що характеризує форми виробничої діяльності на ринках чужих країн, забезпечуючи виготовлення складових частин продукту і їх збірку в кінцевий продукт. Виділяються чотири види такого виробництва: виробництво початкового продукту (виготовлення деталей), збірка, переробка давальницької сировини, комплектне зарубіжне виготовлення.

Виробництво початкового продукту (виготовлення деталей) є перенесенням на зарубіжний філіал однієї або декількох ступенів виробництва виробу або ж виготовлення деякої частини деталей і вузлів кінцевого продукту. Йдеться про підприємство-субпостачальника, яке може забезпечувати як головне підприємство, так і чужі підприємства країни присутності і третіх країн. Можливо також постачання складальних фірм прикордонних країн [24, с. 121].

Позитивне рішення щодо організації виробництва початкового продукту за рубежом ухвалюється за умови зниження витрат виробництва; наявності можливостей використання пільг для іноземного капіталу і переходу до організації виробництва продукту в цілому; наближенні до місця розташування фірм-покупців продукції, для яких одночасно можна

виконувати замовлення по завезенню товарів.

При включенні решти виробничих фаз і збірки в систему виникає додатково в більшому або меншому об'ємі функція маніпуляції над товаром, пов'язана з необхідністю пристосування його до смаків місцевих споживачів. Особливо це торкається колірної гамми продукції, її форми, смакових добавок, обробки тощо.

Функціонування зарубіжних філіалів з функціями збірки пов'язано з відносно високою роллю функції збуту. Це обумовлює потребу в сильній службі маркетингу з різноманітними функціями. Особливу увагу при цьому повинно бути наданий зв'язкам з клієнтами, вивченню і формуванню попиту на продукцію і сервісному обслуговуванню.

Розглядаючи проблему комплектного зарубіжного виготовлення, необхідно враховувати, що при організації власного виробництва за рубежом виконуватимуться всі або щонайменше найважливіші ступені виготовлення продукту в країні присутності. Це не виключає поставки проміжної продукції головною фірмою. На зарубіжному ринку створюється свого роду ланцюжок, що завершується на фазі виходу готової продукції, що має кінцевий характер. Вище вже наголошувався зв'язок між окремими чинниками, по яких можна визначити вид зарубіжного філіалу. Тут важливо вичленувати зв'язок, що визначає стратегічні особливості і варіанти.

Так, японські фірми-продуценти виробили стратегію своєї «поведінки» на зарубіжному ринку, при якій вітчизняні фірми-суміжники слідуєть за головними підприємствами на їх новий ринок. Для цього партнерами створюється спільне підприємством або ж фінансується діяльність локальної компанії-постачальника в країні присутності. Успішність такого підходу організації діяльності підприємства на закордонних ринках доводять японські виробники на території США.

Вибір форми і способу присутності на зарубіжному ринку визначає економічні результати діяльності компанії та її конкурентне положення.

Висновки до розділу 1

Здійснивши аналіз теоретичних засад розробки маркетингових стратегій проникнення підприємства на зовнішні ринки, ми прийшли до висновку, що маркетингова стратегія – це формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Вона розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові завдання.

Розробка ефективної маркетингової стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку прямо залежить від чіткого і правильного формулювання цілей та завдань цього підприємства на кожному з окремих цільових сегментів ринку.

В межах стратегічного набору підприємства існують дві головних стратегії підвищення прибутковості на внутрішньому та зовнішньому ринку – стратегія диференціації та стратегія зменшення витрат.

З позицій міжнародного маркетингу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, яки просувається на ринок іншої країни. Альтернативні товарні стратегії передбачають формування стратегії для існуючих та нових товарів, призначених для реалізації в умовах існуючих та нових ринків. Серед них виділяють стратегію проникнення на ринок, стратегію розширення (розвитку) ринку, стратегію розробки нового товару, стратегію диверсифікації.

В умовах міжнародної конкуренції в різних областях на підприємствах необхідно чітко визначити і класифікувати стратегії управління при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Серед них виділяють франчайзинг, експортну стратегію та глобальну стратегію.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

2.1. Аналіз системи управління та господарської діяльності підприємства

Відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» є господарським товариством, створеним в організаційно-правовій формі відкритого акціонерного товариства шляхом реорганізації із закритого, відповідно до його статуту, згідно з рішенням вищого органу Товариства - Загальних (установчих) зборів акціонерів від 21 листопада 1997 року (Протокол № 2/1), і зареєстрованого 23.02.1998 року Тисменицькою районною державною адміністрацією в Івано-Франківській області, номер свідоцтва про державну реєстрацію 1116120000000264.

Сьогодні ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» - це вертикально замкнена структура, яка забезпечує вичинку та фарбування шкурок, кроля, каракуля, мерлушки, нутрії, ондатри, норки, лисиці, песця, овчини і шиє із них чоловічі, жіночі і дитячі головні убори, жіночі пальто, півпальто, жакети, куртки, аксесуари, дитячий, хутровий одяг та вироби на хутряній підкладці, одяг спеціального призначення (відомчий та форменний). Відкрите акціонерне товариство «Хутрофірма «Тисмениця» - одне із найстаріших підприємств, яке цього року відзначатиме своє 375 - річчя (дата заснування - 21 листопада 1637 року). ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використовує головним чином устаткування та хімічні матеріали відомих західних фірм – «Штробель», «Балконі», «Боніс», «Штокхаузен», «Кларіант», «Ловенстин» та інші, володіє захищеними технологіями і моделями/ліцензіями, патентами та промисловими зразками.

Виробництво атестоване, лабораторія (випробувальний центр) акредитована, вся продукція сертифікована у системі УКРСЕПРО. ВАТ

«Хутрофірма «Тисмениця» має світове визнання. Воно удостоєне більше 50 вагомих Міжнародних призів та нагород за краще торгове ім'я, високий комерційний престиж та відмінну якість.

Основними видами господарської діяльності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є:

- переробка у напівфабрикат хутра, пушнини;
- виробництво виробів із хутра, робочого одягу, верхнього одягу;
- роздрібна торгівля хутровими виробами, включаючи головні убори з натурального хутра;
- оптова торгівля хутровими виробами; - заготівля, переробка та реалізація сировини;
- надання транспортно-експедиційних послуг населенню та організаціям, внутрішні перевезення вантажів і пасажирів автомобільним транспортом.

24 січня 1989 року був підписан договір про створення спільного підприємства «Тикаферлюкс». Нідерландсько-німецька асоціація та українська хутрова фірма «Тисмениця» заснували спільне підприємство - одне з перших підприємств України із залученням іноземного капіталу. Серед виступивших іноземних інвесторів - відомі німецькі фірми (головним чином — «Розенберг і Ленхарт»), а також один із найбільших банків Нідерландів, які об'єдналися в асоціацію «РЛ+Т (Інтернешенел) Н.В.».

Високоякісна вичинка шкурок досягається завдяки новітньому обладнанню та досвіду фахівців відомої німецької фірми «ТОРЕР». Виробничі потужності підприємства забезпечують вичинку та фарбування 10 млн. шкурок кролика, норки, нутрії, каракуля, лисиці, песця, ондатри, овчини, пошиття з них виробів. Однією з перших вийшовши з державного сектору економіки, хутрофірма «Тисмениця» стала єдиним підприємством колишнього СРСР, яка представила у квітні 1993 року свою колекцію виробів на Міжнародному хутровому ярмарку у Франкфурті-на-Майні, що стало основою для її подальшого інтегрування у світову економіку. Так презентував підприємство з нагоди цієї події міжнародний журнал

хутровиків «Sandy Parker Reports». Володіючи власними можливостями сучасного дизайну хутрянні вироби з торговою маркою «Тикаферлюкс» вийшли на ринок відповідаючи найсучаснішим вимогам світової моди щодо якості, різноманітності та дизайну.

Авторитет фірми у хутровій індустрії формувався завдяки унікальним традиціям бездоганної якості, ноу-хау та дизайнерським розробкам німецької фірми «Rosenberg & Lenhart» з Франкфурту-на-Майні, а також, технології вичинки і фарбування німецьких фірм «Thorer & Co» (Оффенбах) та «MPV» з Мюрхадту.

Від самого початку виробництво продукції за світовими стандартами було основною метою створення спільного підприємства.

Враховуючи тенденції сучасної моди та використовуючи найновіші технології, на підприємстві щороку створюються нові колекції хутрових виробів, оригінальні та різноманітні не тільки за моделями, але і за кольорами та видами хутра.

До 2004 року «Хутрофірма «Тисмениця» робила до мільйона гривень відрахувань. Великі суми податків у бюджет сплачують і нині. Але витримати натиск, коли ринок на 90 відсотків заповнений підпільним товаром, дуже важко. Потужного удару завдала світова фінансова криза. Купівля хутросировини на міжнародних аукціонах зменшилась більш як на третину. Раніше до Тисмениці надходила сировина з Туреччини, Греції, Голландії, з Австралії. Її закуповували на аукціонах в Данії і завозили на «Хутрофірму «Тисмениця» на вичинку.

Світова криза наклалася на кризу політичну в рамках своєї держави.

У 2007 році відбулась реорганізація спільного підприємства в Товариство з обмеженою відповідальністю «Тикаферлюкс». «Тикаферлюкс» зазнає структурного поділу. На його базі створено два підприємства — ТОВ СП «MPV-Юкрейн», яке займається вичинкою хутра (це суто німецький капітал), і ТОВ «Тикаферлюкс-Н», яке займається пошиттям хутрянних виробів.

Будучи підприємством європейського стилю, ВАТ «Хутрофірма

«Тисмениця» випускає продукцію невеликими партіями, тим самим зберігає покупцю його індивідуальність, а в деяких випадках і ексклюзивність. Пріоритет інтересів клієнтів – головний принцип фірми

Відповідно до статуту метою товариства є якнайповніше задоволення суспільних потреб у високоякісних хутряних виробах і одержання в результаті цього максимальних прибутків (доходів) від основної своєї діяльності - переробки у напівфабрикат хутра, пушнини та іншої, головним чином, сільськогосподарської сировини, виготовлення із неї різноманітних товарів для їх реалізації на внутрішньому ринку України та за її межами, надання послуг організаціям і населенню, досягаючи конкурентоспроможності у цій справі шляхом вдосконалення системи управління виробничо-господарською діяльністю, впровадження дієвого механізму підвищення мотивації до високопродуктивної праці, ефективного використання матеріальних та інформаційних ресурсів, інших, не заборонених чинним законодавством України, можливостей.

Відповідно до цього предмет і цілі діяльності товариства складають:

- торгівля, в тому числі гуртова та роздрібна, організація громадського харчування, лікувально-профілактична, фізкультурно-оздоровча і навчально-просвітницька діяльність;
- розробка і реалізація технологій («ноу-хау»), моделей, інвестиційних та інших проектів, науково-дослідна та проектно-конструкторська робота і т.д.;
- виробництво і реалізація інших товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення;
- перевезення вантажів і пасажирів, в тому числі закордонні, влаштування автозаправок та автостоянок;
- виконання будівельних, будівельно-монтажних та ремонтних робіт;
- розробка та впровадження програмно-інформаційного забезпечення ПЕОМ як для власних потреб, так і для сторонніх споживачів;
- посередницька та інша комерційна (інвестиційна, лізингова, постачальницька, біржова, брокерська) діяльність, маркетингові, правничі

(юридичні), поліграфічні (інформаційно-видавничі і рекламні) послуги;

- вирощування, заготівля, зберігання, переробка і збут сільськогосподарської, головним чином тваринницької продукції;
- послуги по складуванню та зберіганню продукції, в тому числі консигнаційні, зокрема, шляхом утворення безліцензійних митних складів;
- виготовлення і реалізація пакувальної продукції для різних видів товарів;
- організація та проведення ярмарків, аукціонів, торгів, масових видовищних заходів, семінарів, конференцій, виставок, здійснення інших видів діяльності, які не заборонені чинним законодавством і насамперед необхідні для виробничої та господарської діяльності хутрофірми.

Компанія працює виключно з якісною, дорогою сировиною скандинавського та північноамериканського походження, яка придбана на аукціонах в Копенгагені (Данія), Хельсінкі (Фінляндія), Сіетлі (США), Торонто (Канада). Якість готових виробів відповідає світовим стандартам.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» – підприємство повного циклу. Купуючи виріб з торговою маркою «Хутрофірма «Тисмениця», клієнт отримує задоволення від чудової якості, дизайну та комфорту натурального хутра, бездоганного сервісу та відсутності проблем подальшого догляду.

Вироби компанії відзначаються високою якістю та ексклюзивністю індивідуального виготовлення.

Основними конкурентними перевагами підприємства є:

- гарантійне та післягарантійне обслуговування;
- міжсезонне зберігання хутрових виробів;
- випуск нової колекції хутрових виробів у кількості 150 моделей щороку.

Розмір статутного фонду ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» складає 65000000,00 грн. поділений на 6500000 штук простих іменних акцій номінальною вартістю 10,00 грн. кожна.

Органами управління ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» станом на 31.12.2010 року є наступні. Вищий орган управління - Загальні збори

акціонерів. Правомочність Загальних зборів акціонерів та прийнятих ними рішень, порядок та строки їх скликання визначаються відповідно до чинного законодавства України та Статуту Товариства. До компетенції Загальних зборів акціонерів Товариства можуть бути віднесені будь-які питання його діяльності.

Наглядова рада представляє інтереси акціонерів у період між проведенням Загальних зборів акціонерів у межах своєї компетенції, контролює діяльність Правління Товариства та здійснює захист прав акціонерів. Наглядова рада обирається Загальними зборами акціонерів з числа акціонерів Товариства в кількості 3 (трьох) осіб строком на 3 (три) роки. Керує роботою Наглядової ради Голова.

Виконавчим органом Товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Правління. Чисельний склад Правління визначається Наглядовою радою Товариства з урахуванням покладених на нього обов'язків, повноважень та функцій. Члени Правління та його Голова обирається, відкликаються (усуваються від виконання обов'язків) Наглядовою радою Товариства. Правління обирається на 3 (три) роки. До складу якого входять - Голова та 3 (три) члени Правління. Правління діє на підставі Положення про Правління, яке затверджується Наглядовою радою, вирішує всі поточні питання діяльності Товариства, крім тих, що належать до компетенції Загальних зборів і Наглядової ради.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Товариства здійснює Ревізійна комісія (Ревізор), що створюється (призначається) згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів у визначеній зборами кількості осіб. Ревізійна комісія (Ревізор) обираються Наглядовою Радою з числа акціонерів чи їх представників строком на 3 (три) роки. Членами Ревізійної комісії (Ревізором) не можуть бути члени Правління, Наглядової ради та інші посадові особи Товариства. Ревізійна комісія (Ревізор) діє відповідно до Положення про Ревізійну комісію (Ревізора) Товариства та Статуту. Статутом Товариства передбачено обрання Загальними зборами акціонерів Президента Товариства, який до системи його органів управління та

посадових осіб не входить. Президент Товариства обирається Загальними зборами акціонерів, не входить до органів управління Товариства та не є посадовою особою. Президент Товариства:

- може брати участь у засіданнях Наглядової Ради та Правління з правом дорадчого голосу;

- представляє Товариство у його стосунках з державними, громадськими та іншими організаціями та установами. На Президента Товариства за рішенням Наглядової Ради та за його згодою можуть бути покладені інші повноваження; окрім визначених.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» представлена на кінець 2011 року чотирма Товариствами з обмеженою відповідальністю, які працюють під торговою маркою ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»:

- 1) ТОВ «Тисхутролюкс» - надає послуги з виготовлення хутрових та швейних виробів, а також головних уборів. Частка ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у статутному капіталі становить 78,05 %.

- 2) ТОВ «Хутроспецпостач» - надає послуги з виготовлення хутрових та швейних виробів, а також головних уборів. Частка ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у статутному капіталі становить 78,06 %.

- 3) ТОВ СП «Профі-Тис» - предмет діяльності - виготовлення спецодягу для медпрацівників. Частка ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у статутному капіталі становить 40 %.

- 4) ТОВ СП «MPV-Юкрейн» (колишня назва ТОВ СП «Тикаферлюкс») - предмет діяльності - виготовлення та торгівля хутровими виробами з дорогоцінних видів хутра (норка, соболь, лисиця, каракуль та ін.). Частка ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у статутному капіталі становить 23 %.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є не тільки співзасновником (учасником) вказаних господарських суб'єктів, але й забезпечує на комерційній основі послугами з постачання пари, тепла, води, стиснутого повітря, електроенергії, очищення стічних вод, що є додатковим джерелом отримання доходу.

На рис. 2.1 зображено організаційну структуру управління

товариством.

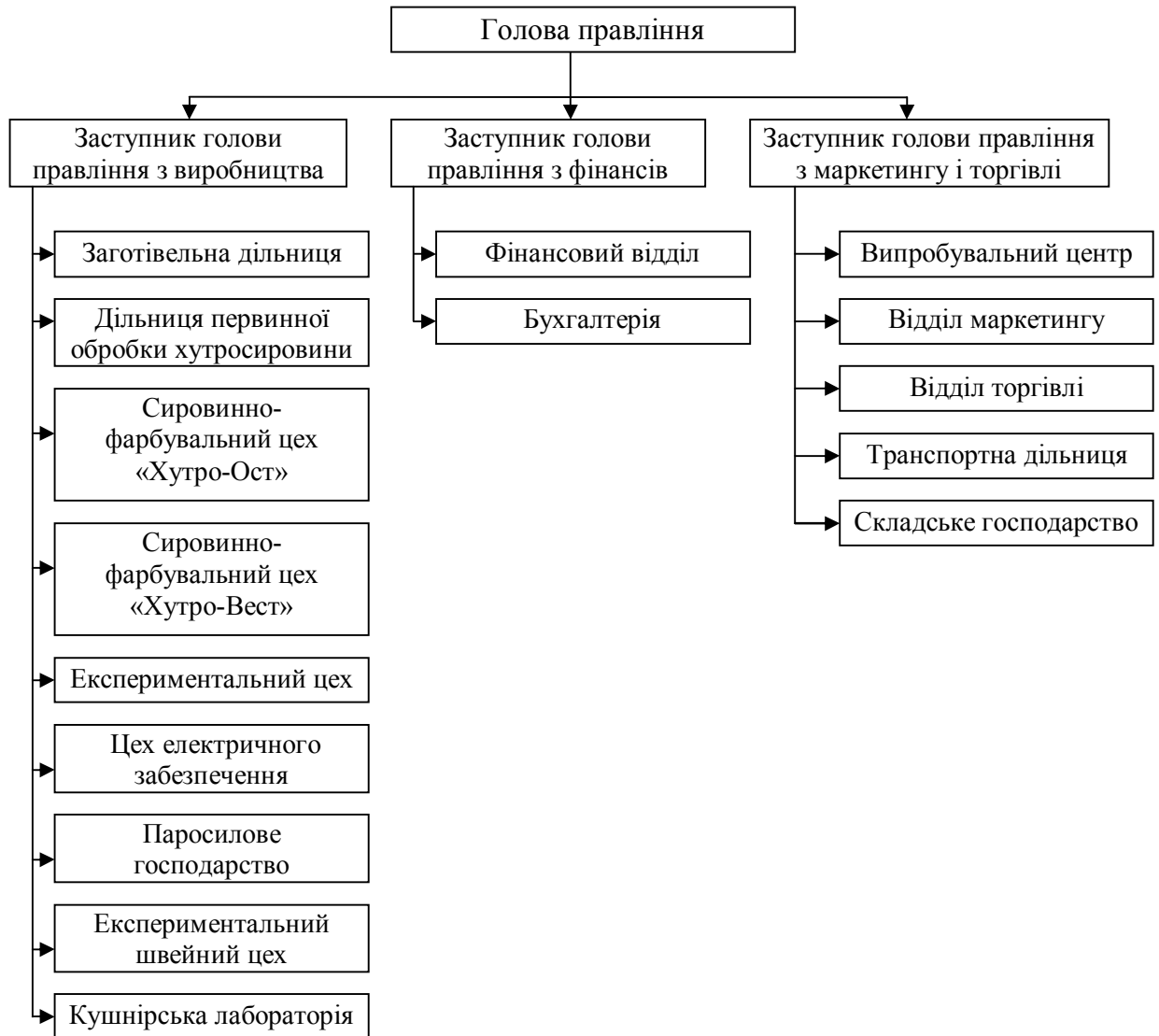


Рис. 2.1 Організаційна структура управління

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» станом на кінець 2010 року

Значну увагу на підприємстві приділяють управлінню персоналом. Саме персоналу та його майстерності завдячують на підприємстві сьогоdnішньому становищу та успіхам на міжнародному та внутрішніх ринках.

Однак і у цій сфері сьогодні існує значна кількість проблем та невирішених питань. Коли створювалося підприємство, кількість працюючих перевищувала 1000 осіб. Значна кількість персоналу (понад 300 осіб) пройшла спеціалізоване стажування у Німеччині. Однак протягом останніх років кількість працюючих постійно зменшується. Пояснюється це

як зменшенням ринкового попиту на продукцію підприємства, так і збільшенням професійних вимог до існуючих працівників та підвищенням їх рівня кваліфікації. Всього у структурах «Хутрофабрики «Тисмениця» на кінець 2010 року працювало 815 осіб.

На рис. 2.2 наведено інформацію про динаміку чисельності працюючих самої ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» протягом останніх років.

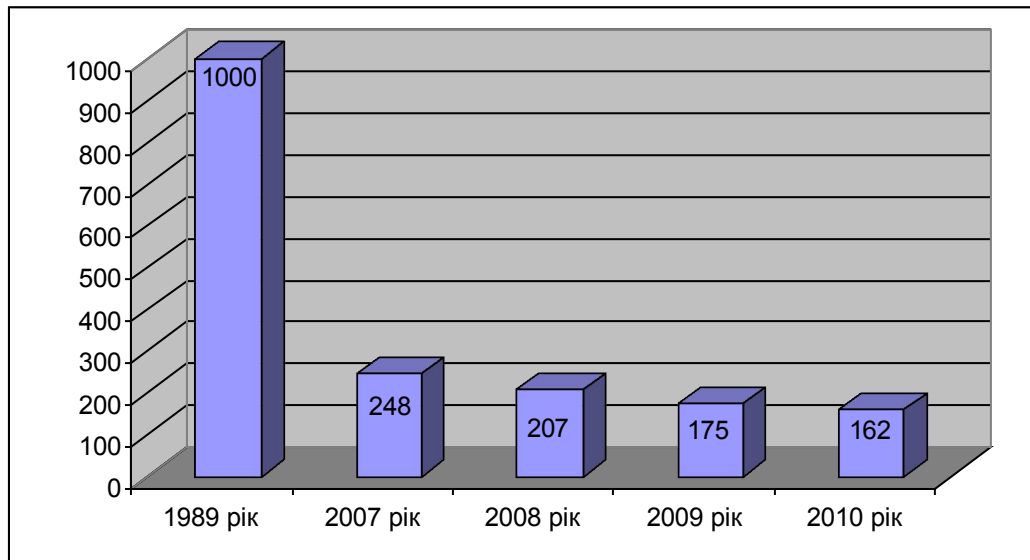


Рис. 2.2. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» протягом 2007-2010 років, осіб

Фонд оплати праці за 2010 рік становив 2263,9 тис. грн., що на 35 тис. грн. більше, ніж у 2009 році. Необхідно зазначити, що у 2009 році відбулося зменшення фонду оплати праці підприємства, однак це не вплинуло на тенденцію зростання рівня заробітної плати (табл. 2.1)

На підприємстві розроблена програма, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації, яка передбачає навчання працівників, оволодіння суміжними професіями. Навчання проводиться на базі виробництва з участю висококваліфікованих працівників. Після закінчення навчання засідає атестаційна комісія, яка вносить пропозиції про присвоєння відповідних кваліфікаційних розрядів. Інженерно-технічні працівники підвищують свій фаховий рівень на базі курсів підвищення кваліфікацій. Підприємству, згідно укладеної угоди, підготовку та навчання кадрів основних професій проводить Вище професійно-технічне училище №1 (м. Івано-Франківськ).

Динаміка показників фонду оплати праці та рівня середньомісячної
оплати праці на підприємстві протягом 2007-2010 років

Показник	Роки			
	2007	2008	2009	2010
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 046,3	2 953,1	2 226,0	2 263,9
Рівень середньомісячної заробітної плати, грн.	2 125	2 132	2 360	2 987

Відповідно до цього, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» забезпечує учнів базою для проходження виробничої практики, а також забезпечує робочими місцями випускників училища. На базі місцевої Тисменицької загально-освітньої школи за участю підприємства створено «Клас по вивченню кушнірської справи», де учні 9-11 класів ознайомлюються з основами кушнірства, його історією.

Далі проаналізуємо систему фінансового менеджменту підприємства.

Станом на 31.12.2010 року ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» мало довгострокові фінансові інвестиції на суму 2862 тис. грн. у вигляді часток у статутних фондах: ТЗОВ «Тисхутролюкс» - 16 тис. грн.; ТЗОВ «Интерспецресурс» - 5 тис. грн.; ТЗОВ «Хутроспецпостач» - 14 тис. грн.; оздоровчий табір «Мрія» - 104 тис. грн.; фонд регіонального розвитку - 11 тис. грн.; СП «Профі-Тис» - 44 тис. грн.; СП «Тикаферлюкс» - 2668 тис. грн. Суми довгострокових фінансових вкладень, що зазначені в фінансовій звітності, підтверджені даними аналітичного та синтетичного обліку.

За 2010 рік виручка від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» склала 4576,0 тис. грн., податок на додану вартість - 763 тис. грн., інші вирахування з доходу - 160,0 тис. грн., чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг - 3653,0 тис. грн., собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг - 4717 тис. грн., валовий прибуток (збиток) - 1064,0 тис. грн., інші операційні доходи - 650 тис. грн., адміністративні витрати - 2659 тис. грн., витрати на збут - 953 тис. грн., інші

операційні витрати -305 тис. грн., збиток від операційної діяльності - 4331 тис. грн., інші доходи - 1057 тис. грн., фінансові витрати - 0 тис. грн., інші витрати - 3141 тис. грн., збиток від звичайної діяльності - 6415 тис. грн., чистий збиток - 6415 тис. грн. Зазначені показники підтверджуються даними аналітичного та синтетичного обліку.

У таблиці 2.2 наведено інформацію про динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства протягом останніх років.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» за 2008-2010 роки (тис. грн.)

Показники	Роки		
	2008	2009	2010
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10754	5228	4576
Податок на додану вартість	1792	653	763
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8399	3724	3653
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7368	4072	4717
Валовий прибуток (збиток)	1031	- 348	- 1064
Інші операційні доходи	967	681	650
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	- 18676	- 8132	- 4331
Чистий прибуток (збиток)	- 21814	- 18869	- 6415

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити наступні висновки.

Дохід (виручка) від реалізації продукції ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» (товарів, робіт, послуг) у порівнянні з 2008 роком зменшилася майже у 2,5 рази. У 2008 році підприємство отримало валовий прибуток. Однак протягом останніх років підприємство завершує фінансовий рік з чистим збитком, хоча у 2010 році він був втричі меншим, ніж 2008 року.

Станом на 31.12.2010 року ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» мало запаси в сумі 6642 тис. грн., у тому числі: виробничі запаси - 2563 тис. грн., запаси в незавершеному виробництві 61 тис. грн., готова продукція - 3890 тис. грн., товари - 128 тис. грн. Перелічені показники не можуть не турбувати, оскільки кількість запасів є практично такою ж, як і дохід від

реалізації продукції протягом року.

Для аналізу фінансового стану ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використаємо наступні показники:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К аб. лікв.), який показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань.

2. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) (К. заг. лікв.), який показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань товариства.

3. Коефіцієнт платоспроможності (автономії - К п.(а)), який відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Коефіцієнт платоспроможності (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу підприємства.

4. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування), який характеризує залежність Товариства від залучених засобів. Коефіцієнт структури капіталу (фінансування) розраховується як співвідношення залучених та власних засобів.

Отримані результати занесемо у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансового стану ВАТ «Хутрофірма
«Тисмениця» за 2008-2010 роки

Показник	Нормативне значення	Роки:		
		2008	2009	2010
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К аб. лікв.)	0,2-0,35	0,008	0,0006	0,00042
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) (К. заг. лікв.)	> 1,0	2,88	5,60	3,24
Коефіцієнт платоспроможності (автономії - К п.(а))	> 0,5	0,45	0,28	0,24
Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	< 1	1.22	2,55	3,22

Отже, з даних таблиці 2.3 можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства є незадовільним. По більшості показників відбувається погіршення показника рік до року.

Протягом останніх років політика ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» щодо фінансування його господарської діяльності зорієнтована в основному на залучення зовнішнього капіталу (отримання банківських кредитів). Власних оборотних коштів для забезпечення незалежного функціонування господарської діяльності на підприємстві недостатньо. Зовнішні фінансові ресурси, які підприємство має на меті залучити, будуть використовуватись виключно за цільовим призначенням - для фінансування відповідних виробничих програм чи окремих господарських операцій. Правлінням товариства вживаються дієві заходи щодо покращення умов кредитування його господарської діяльності і таким чином у загальному - поліпшення фінансового стану підприємства в цілому.

2.2. Організація маркетингової діяльності на підприємстві

З метою визначення рівня ефективності маркетингових стратегій варто проаналізувати діяльність маркетингового підрозділу на підприємстві. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», який підпорядковується безпосередньо заступнику голови правління з маркетингу і торгівлі товариства. Відділ маркетингу є органом, через який здійснюється організація ефективного маркетингу і на цій основі здійснюється розвиток продаж.

Головні завдання відділу маркетингу є наступними:

1. Формування стратегії розвитку номенклатури продаж, яка забезпечує товариству перевагу у порівнянні з її конкурентами.

2. Вивчення внутрішніх і зовнішніх ринків збуту продукції, пошук і визначення перспективних напрямів дизайнерського розвитку з метою зайняття і утримання позицій лідера на внутрішньому ринку і розширення

своїх позицій на зовнішньому ринку.

3. Визначення перспективних напрямів робіт щодо нових видів продукції, їх дизайнерського рівня з метою забезпечення конкурентоспроможності виробів на ринках збуту.

Структура і штатний розпис відділу маркетингу затверджується головою правління товариства виходячи із умов і особливостей виробництва, а також із складності і об'ємів робіт, що покладаються на відділ.

Вся діяльність відділу маркетингу координується з діяльністю інших підрозділів, особливо з відділом торгівлі та заступником голови правління товариства з маркетингу і торгівлі.

Відділ маркетингу має право:

1. Вимагати і отримувати від підрозділів товариства необхідні дані для ведення маркетингових робіт.

2. Залучати, за погодженням з керівництвом, відповідні підрозділи і окремих спеціалістів для участі у вирішенні питань маркетингових робіт.

3. Брати участь в роботі нарад, комісій з питань, які стосуються діяльності відділу маркетингу.

Відділ маркетингу несе відповідальність за створення постійно діючої ефективною системи маркетингу, яка забезпечує конкурентоспроможність товариства на обраних сегментах продаж.

З теоретичної точки зору маркетингові дослідження проводяться для:

- розроблення перспективних планів створення нових видів продукції;
- розробки плану створення конкурентного виду продукції необхідного на ринку збуту в конкретні терміни;
- модернізації продукції, що випускається;
- прийняття рішення про розширення експорту продукції.

Положенням про відділ маркетингу передбачено, що він може здійснювати комплексне вивчення ринку, що охоплює:

1. Вивчення товару:

- новизни і рівня його конкурентноздатності;
- здатність задовольнити існуючі і перспективні вимоги споживачів;

- необхідність вдосконалювати вимоги споживачів, чи інших нормативних актів, тощо.

2. Вивчення ринку як такого:

- географічне положення;
- місткість зарубіжних ринків збуту і можлива частка продукції власного виробництва при найбільш сприятливих і несприятливих збігах обставин;

- визначення рівня конкуренції;
- оцінка кон'юнктури окремих ринків та прогноз їх розвитку на 6-18 місяців;

- вивчення тенденцій розвитку ринку на найближчі 2-5 років.

3. Вивчення покупців:

- типові методи використання запропонованих виробів, характерних для цих покупців;

- мотиви, що спонукають покупців купляти вироби конкретного виду;

- фактори, що формують купівельні переваги, які впливають на ринкову ситуацію;

- потреби, які не задовольняються виробами цього виду;

- вплив НТР на розвиток потреб (попиту) актуальних і потенційних покупців.

4. Вивчення конкурентів:

- основні конкуренти, які володіють найбільшою частиною ринку;

- конкуренти, які найбільш динамічно розвивають свою діяльність на цьому ринку;

- особливості виробів конкурентів за якими покупці надають переваги;

- упакування виробів конкурентів;

- форми і методи збутової діяльності.

Маркетингові дослідження виконуються відділом маркетингу на письмову вимогу (за наказом, згідно службового розпорядження, на основі

службової записки ін.)голови правління, заступника голови правління з маркетингу і торгівлі, відділу торгівлі, випробувального цеху, заготівельної дільниці та інших безпосередньо зацікавлених осіб та підрозділів у таких дослідженнях. Маркетингові дослідження проводяться відділом маркетингу разом з службами підприємства, відповідальними за організацію постачання сировини та розвиток продаж, за забезпечення високого технічного рівня і якості на певній стадії життєвого циклу виробу.

Маркетингові дослідження проводяться у відповідності з даним стандартом підприємства. Результати маркетингових досліджень оформляються у вигляді звіту. Дані звітів про маркетингові дослідження використовуються зацікавленими службами підприємства для:

- прийняття рішення про розроблення нових видів продукції;
- встановлення нових вимог щодо якості продукції.

Маркетингові дослідження є основною частиною науково-дослідницьких, проектних, конструкторських і технологічних робіт, що проводяться при створенні продукції, організації її виробництва і збуту.

На практиці виконується значно менший обсяг робіт у сфері маркетингу. Функції відділу маркетингу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз функцій відділу маркетингу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»

(визначено автором)

Основний напрям діяльності	Окремі маркетингові функції	Коментар
1	2	3
Комплексне вивчення ринку	Аналіз поточного стану, структури ринку та прогноз його розвитку; аналіз вимог до якості і споживчих властивостей виробів; визначення ефективності існуючих методів збуту і реклами; аналіз діяльності конкурентів; аналіз цін та визначення оптимального рівня цін нових виробів з врахуванням кон'юнктури ринку; аналіз впливу моди на продукцію що випускається;	Концентрація на зборі існуючої (вторинної) інформації, проведенні кабінетних та контекстних досліджень. Відділ практично не займається пошуком первинної інформації, практично не здійснює прикладних маркетингових

1	2	3
	вивчення можливостей зміни дизайнерського рівня виробів; підготовки і надавання замовлень на освоєння нових виробів.	досліджень
Розробка та реалізація рекламних заходів	Організація та проведення виставок; здійснення підготовки та реалізація реклами в ЗМІ та спеціалізованих виданнях; проведення семінарів, конференцій, навчання працівників та клієнтів щодо номенклатури, нових виробів, переваг над конкурентними виробами, рекомендацій щодо правил використання виробів; створення та випуск каталогів продукції, інформаційно-технічних листівок на нові вироби, сувенірну продукцію.	Орієнтація переважно на рекламу у ЗМІ та спеціалізованих виданнях, проведення виставок національного і світового значення

Отже, з таблиці 2.4 ми можемо зробити висновок про те, що функції відділу маркетингу полягають у відстеженні існуючої ринкової інформації. Також відділ займається розробкою комунікаційних повідомлень рекламного характеру.

У таблиці 2.5 наведено опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

Таблиця 2.5

Короткий опис функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» (визначено автором)

Посада	Функціональні обов'язки
1	2
Начальник відділу	Загальне керівництво та відповідальність за діяльність відділу маркетингу. Виконання спеціальних маркетингових завдань керівництва.
Менеджер з реклами	Рекламна діяльність, розміщення рекламних оголошень в пресі та спеціалізованих виданнях, супроводження договорів на рекламу, проведення рекламних акцій.
Менеджер з маркетингу	Комп'ютерний дизайн та верстка каталогів та інших інформаційних матеріалів, розробка макетів рекламних оголошень.
Менеджер з маркетингу	Збір інформації з ринку хутрових виробів, аналіз її, систематизація даних та видача звітів. Розробка інформації від конкурентів. Співпраця з дизайнерськими організаціями та споживачами в наданні інформації про вироби. Створення та розробка баз даних підприємств – потенційних споживачів.
Менеджер з виставкової діяльності	Організація виставкової діяльності. Підготовка та проведення виставок. Фотографування виробів для інформаційних матеріалів. Організація та супроводження інших заходів.

1	2
Менеджер виставкової діяльності + методист виставкового залу	3 Організація та підтримка діяльності виставкового залу. Вирішення поточних господарських питань функціонування виставкового залу.

Отже, з таблиці 2.5 можна зробити висновок, що діяльність відділу маркетингу сконцентрована переважно на виконання тактичних завдань. Вивчення функціональних обов'язків працівників відділу маркетингу показало, що жоден з працівників відділу не займається аналітичними оцінками. Також відділом маркетингу не здійснюється робіт у напрямі виявлення цільових споживачів та основних конкурентів підприємства на внутрішньому та зарубіжному ринках, не здійснюється оцінки сили впливу окремих факторів.

Також зазначимо, що на досліджуваному підприємстві до цього часу не проводилось значних досліджень, пов'язаних із вивченням споживачів на зарубіжних ринках.

Практично, до функцій відділу маркетингу не входять рекомендації щодо вибору сегментів, формування попиту на перспективну продукцію підприємства.

Також відділ маркетингу не залучається до перспективних розробок нової продукції.

В якості основного маркетингового комунікаційного каналу для просування продукції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках використовуються корпоративний сайт.

Досліджуване підприємство – ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» має власний сайт, проте не повністю використовує його потенціал не тільки із дослідницькими цілями, а й з комунікаційними.

Особливості використання електронних маркетингових інструментів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» напряду залежать від специфіки його асортименту продукції, серед яких зазначимо:

- дизайнерська складність продукції, що виготовляється;
- значну ширину й глибину асортименту продукції;
- значну інформаційну місткість даних про ринок хутрових виробів (технічні і якісні характеристики та показники, функціональні можливості тощо);
- спеціалізований характер попиту на продукцію (переважним чином з боку людей з високим рівнем достатку та структур, які реалізують даний вид продукції);
- значний рівень інноваційності та модних характеристик окремих видів продукції.

Відповідно до зазначених особливостей товарних категорій залежить і характер маркетингових дій підприємства, зокрема йдеться про комплексність представлення продукту та спрямованість на цільовий ринок (комунікації з вузькою нішою). Набір комунікаційних інструментів підприємства є незначним – переважно використовують виставки та ярмарки, а також інтернет-маркетинг.

У таблиці 2.6 наведено дані про використання досліджуваним підприємством окремих інструментів Інтернет-маркетингу.

Загалом зауважимо, що досліджуване підприємство використовує прогресивні інструменти Інтернет-маркетингу. Проте зазначимо, що існує значний потенціал для використання як існуючих електронних маркетингових інструментів, так і нових.

Основним інструментом Інтернет-маркетингу досліджуваного підприємства виступає корпоративний сайт.

Далі проаналізуємо окремі напрями діяльності, які фахівці з відділу маркетингу здійснюють спільно з фахівцями з підрозділів, які займаються організацією постачання та збуту готової продукції.

У виробництві хутрових виробів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» для всебічного розширення асортименту і якомога кращого задоволення потреб ринку намагається використовувати різні види хутросировини. На жаль, не всі їх можна придбати на Україні.

Сучасні інструменти Інтернет-маркетингу ВАТ «Хутрофірма
«Тисмениця» (досліджено автором)

Інструмент	Характеристика
Корпоративний сайт	Надання відвідувачам інформації про підприємство, висвітлено практично усі основні категорії продукції. Також подана інформація для потенційних та існуючих клієнтів стосовно цін, організації збуту, організації сервісу, укладання угод. Відображена узагальнена інформація про керівництво підприємства та його основні досягання.
Портал	Концентрація інформації про ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на базі різних ділових та інформаційних порталах. Підприємство здебільшого розташовує інформацію у спеціалізованих або тематичних електронних каталогах та інших ресурсах.
Е-mail маркетинг	Сучасні е-mail кампанії (іноді навіть прямий маркетинг) є розсилкою персоналізованих листів, що розсилаються на приватні адреси за списком розсилання. Так, постійним клієнтам та партнерам підприємства здійснюється постійне розсилання інформації про характеристики продукції, події на підприємстві тощо.
Реклама в Інтернеті	Банерна реклама – метод, заснований на тому, що бренд підприємства – ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» повинен просто потрапляти на очі відвідувачам сайту. З цією метою на відповідних тематичних сайтах розмішені електронні логотипи підприємства.

Так, наприклад, в останні роки суттєво збільшились державні замовлення на одяг спеціального призначення з використанням шкурок овчини і каракуля. Досвід роботи показує, що найкращі за якістю шкурки овчини і прийнятні за ціною походять із Австралії. Були налагоджені канали постачання. Проте для закупівлі великої партії хутросировини необхідні значні обігові кошти, які не в кожен період року є доступними. Крім того, імпорт шкурок каракуля і мерлушки здійснюється з Афганістану, шкурок песця та нутрії з Польщі.

Наслідуючи нові тенденції в світі моди, підприємство налагодило випуск виробів з так званих змішаних матеріалів, тобто вироби з хутра у поєднанні з тканиною типу тафета, джинс, штучна шкіра. Отримано пробну партію зразків тканин з Італії, і виявлено, що такі вироби користуються підвищеним попитом серед молоді. На сьогоднішній день з'явилась перспектива такої продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Передбачається і надалі рух в цьому напрямку.

У процесі фарбування хутрових шкурок, хутрофірма «Тисмениця»

використовує хімічні матеріали, барвники і технології різних іноземних фірм, таких як Кларіант, Ловенстін та ін. Навіть барвник для одержання чорного кольору (урзол) доводиться завозити з Росії. Щоразу виникають нові технології в обробці хутра і шкіри (наприклад, нещодавно на підприємстві освоїли обробку шкіряної тканини «під напалан»), що дає змогу робити одяг більш функціональним за будь-яких погодних умов. Тому, необхідно слідкувати постійно та закуповувати нові препарати і технології.

Підприємство намагається постійно оновлювати парк обладнання, яке теж, здебільшого, іноземного виробництва. Співпрацює у цьому напрямку із фірмами «Тсоп», «Балконі», «Штробель», «Саксесс» та ін.

Постачальниками, як сировини, так і інших прикладних та хімічних матеріалів в основному є підприємницькі структури України. А саме:

- Укоопспілка;
- Черкаський шовковий комбінат;
- фабрика штучного хутра (м. Жовті Води);
- Чернігівська суконна фабрика «Чексіл»;
- Рубіжанський хімічний завод;
- Текстильконтакт (м. Київ);
- Рівенська фабрика нетканих матеріалів.

Водночас Хутрофірма отримує ряд матеріалів з-за кордону. А саме: барвники для хутра (м. Заволжськ, Росія), прикладні матеріали – лекан (м. Вязники, Росія), шкурки овчини від найбільшого в світі виробника з Австралії, шкурки мерлушки та каракулю з Афганістану та країн Середньої Азії. Базовим постачальником хімікатів для обробки та фарбування шкурок є фірми «Кларіант» (Німеччина) і «Ловенстін» (США).

Значна частина закупівлі хутрової сировини здійснюється у звірогосподарствах України та Росії. Серед них:

1. Звірогосподарства України (Переяслав-Хмельницьке, Ізюмське, Луганське, Житомирське, Донецьке, Черкаське)
2. Звірогосподарства Росії (Анісівський, Знаменський, Кандопожський, Лісний, Молодіжний, Приозерний, Піонер, Рисіно, Родники).

Однак для того, щоб активно конкурувати на міжнародних ринках, підприємство повинно постійно брати участь у Міжнародних хутрових аукціонах та закупляти на них продукцію. Перелік таких аукціонів наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Міжнародні хутрові аукціони, у яких бере участь
ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»

Місто	Країна	Міжнародний хутровий аукціон
1. Санкт-Петербург	Росія	Союзпушнина
2. Копенгаген	Данія	Датський хутровий аукціон
3. Хельсінки	Фінляндія	Фінський хутровий аукціон
4. Лейпціг	Німеччина	Німецький хутровий аукціон
5. Нью-Йорк	США	Північно-Американський хутровий аукціон
6. Сіетл	Канада	Сіетлівський хутровий аукціон
7. Ванкувер	Канада	Західно-Канадський аукціон хутрової сировини
8. Торонто	Канада	Хутровий аукціон

Ціни на хутросировину на міжнародних аукціонах часто є нижчими, ніж ціни в Україні і Росії, а якість вища. Тому Хутрофірма безпосередньо є учасником всіх вище перелічених аукціонів.

На рис. 2.3 наведено інформацію про імпорт хутрової сировини протягом останніх років.

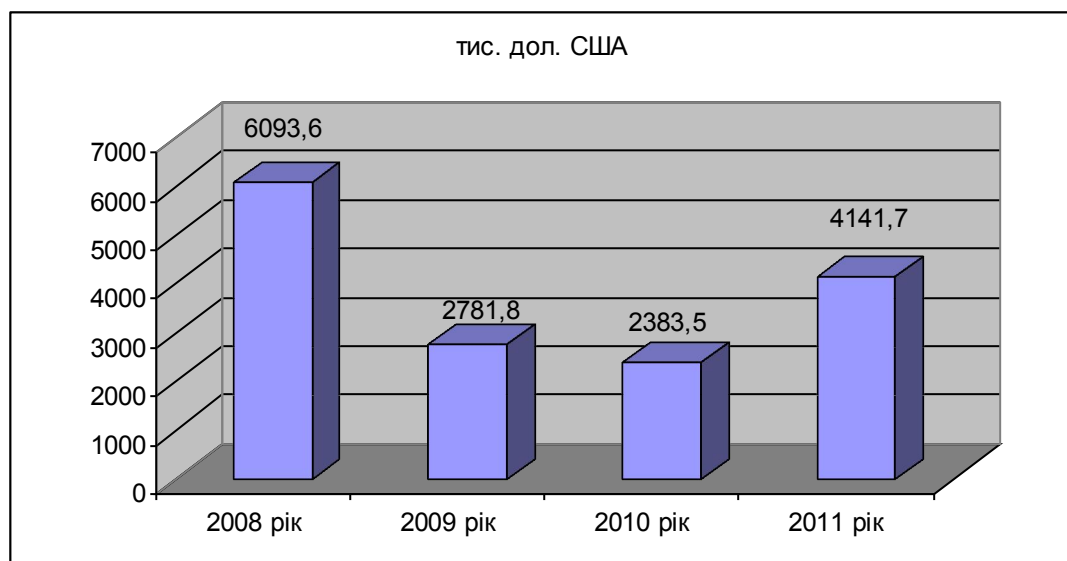


Рис. 2.3. Динаміка імпорту хутрової сировини ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» за 2008-2011 роки

Як ми бачимо з даних рис. 2.3, протягом 2008-2010 років закупівля хутросировини за кордоном скоротилася в 2,5 рази, що призвело і до зменшення обсягів виробництва. Однак вже у 2011 році імпорт хутрової сировини збільшився на 74 % порівняно з 2010 роком, що спричинило і збільшення обсягів виробництва готової продукції.

Необхідно зазначити, що закупівля хутро сировини здійснюється як для власних потреб товариства, так і для всіх компаній, в яких товариство бере участь у статутному капіталі.

Купівля хутросировини здійснюється з огляду на наявність контрактів на збут хутрових виробів, ціни і якості хутросировини, що склалась на певний час. Підприємство завжди має чудову нагоду купити найкраще при найнижчих цінах.

Кількість хутросировини, що виставляється на продаж на міжнародних аукціонах, її ціна, якість і асортимент постійно відстежується фахівцями відділу маркетингу разом з фахівцями з заготівельної ділянки і ґрунтовно вивчається для визначення тенденцій і пропозицій перед кожною окремою закупкою.

Основними покупцями продукції Хутрофірми на ринку України є:

- 1) фірмові магазини ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця»;
- 2) відділи в універмагах (торгових центрах);
- 3) спеціалізовані торговельні заклади
- 4) приватні підприємці;
- 5) індивідуальні покупці;
- 6) бюджетні організації та установи (відомчі та силові структури);
- 7) іноземні суб'єкти господарювання.

Крім того, торгівля продукцією підприємства здійснюється на різноманітних виставках, ярмарках, що дає змогу одночасно знаходити оптових покупців і укладати угоди на довготривале співробітництво, здійснювати роздрібну торгівлю.

Основними багаторічними торговими партнерами на ринку хутрових виробів України є:

- ВАТ «ММК ім. Ілліча» (м. Маріуполь), підприємець Гізатуліна В.С. (м. Донецьк), приватне підприємство «Мітра» (м. Чернівці), підприємець Грабельник С.П., ТОВ «Соболь» (м. Львів), ТОВ ТД «Новинка» (м. Тисмениця).

Вже не один рік хутрофірма перемагає в тендерах і отримує значні замовлення на виробництво форменого одягу та одягу спецпризначення. ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» співпрацює з міністерствами, відомствами, організаціями, підприємствами: Міністерством оборони України, Міністерством внутрішніх справ України, Донецькою, Одеською, Львівською державними залізницями, Генеральною прокуратурою України, Службою Безпеки України, Міністерством України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків Чорнобильської катастрофи, ЗАТ «Лукор» (м.Калуш. Івано-Франківської обл.) , УМГ «Прикарпаттрансгаз» (м. Івано-Франківськ). Реалізацію продукції підприємство здійснює через мережу фірмових магазинів, а також за допомогою торгових партнерів на умовах договорів постачання та комісії.

Перевагами виробів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» над конкурентами є зареєстрована і широко відома торгова марка, високий рівень якості обробки шкурок, сучасний дизайн виробів, кольорове вирішення запитів клієнтів, виконання поставок «під замовлення», багатолітній досвід роботи на ринках України та Росії, сертифікація продукції у системі УКРСЕПРО та ГОСТ, що дає змогу впевнено працювати на ринках України та Росії.

2.3. Оцінка поточної маркетингової стратегії підприємства

Стратегією бізнесу ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є здійснення підприємницької діяльності для отримання прибутку та задоволення на його основі майнових потреб акціонерів від володіння цінними паперами підприємства, а також задоволення потреб споживачів у якісних хутрових і швейних виробках, послугах з вичинки, фарбування, стрижки хутрових шкурок. З врахуванням вищевикладеного, стратегією бізнесу підприємства є здійснення статутної діяльності, спрямованої на збільшення ринкової вартості емітованих ним цінних паперів. Зважаючи на те, що хутровий ринок України швидкими темпами заповнюється дешевими хутровими виробами іноземного походження, які за ціною створюють суттєву конкуренцію хутровій продукції емітента, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» змушене частково коригувати стратегію своєї господарської діяльності. У зв'язку з цим виробництво продукції товариства в основному переорієнтовується на потреби відомчих структур (Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства надзвичайних ситуацій, Державної митної служби України, Укрзалізниці та інших державних установ і відомств). Широкими темпами налагоджується виробництво спецодягу та інших швейних виробів. Враховуючи те, що ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» володіє єдиним в Україні акредитованим випробувальним центром, який здатний проводити експертизу хутрової продукції та спецодягу, розглядається питання щодо започаткування підприємницької діяльності, пов'язаної з використанням всесвітньо відомої торгової марки підприємства з іншими суб'єктами підприємництва. Особлива увага менеджментом підприємства приділяється такому виду господарської діяльності, як надання в оренду вільних виробничих площ, складських та офісних приміщень.

Зокрема, в 2010 році пошито головних уборів, пальто, півпальто, курток, жіночих жилетів, кожухів на суму 405,8 тис. грн., форменного, спеціального, корпоративного та робочого одягу на суму 1681,9 тис. грн. Населенню та організаціям надано послуги по вичинці та фарбуванню

хутрових шкурок: кролика, ондатри, каракуля, нутрії, овчини на суму 141,0 тис. грн. Вичинено і пофарбовано хутрових шкурок для виробництва на суму 303 тис.грн. Всього товариством випущено продукції на загальну суму 2531,7 тис. грн.

У таблиці 2.8 наведено інформацію про обсяги виробництва продукції підприємства протягом останніх років.

Таблиця 2.8

Динаміка обсягів виробництва ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця»
за 2008-2010 роки (тис. грн.)

Вид продукції чи послуги	Роки:		
	2008	2009	2010
Пошиття пальто, напівпальто, головних уборів, жакетів, шапок	408,3	168,9	405,8
Пошиття форменого та корпоративного одягу	1838,8	2673,4	1681,9
Послуги населенню по вичинці та фарбуванню хутрових шкурок	606,3	201,6	141,0
Вичинка і фарбування хутрових шкурок для потреб виробництва	201,0	40,2	303,0
ВСЬОГО товарної продукції	3054,4	3084,1	2531,7

Як ми бачимо з даних таблиці 2.8, обсяги виробництва товарної продукції у 2010 році у порівнянні з 2009 роком зменшилися практично на 18 %. Відбулися зміни і у структурі виробництва продукції.

У 2010 році до виробничих процесів додатково було залучено більше 300 робітників. Для їх потреб налаштовано та задіяно більше 1100 одиниць обладнання та устаткування. Все це дало можливість протягом року переробляти шкурки кролика, норки, нутрії, лисиці, песця, каракуля, овчини та інших видів сировини і виготовляти з них якісний хутровий одяг.

Якщо проаналізувати маркетингові стратегії підприємства відносно матриці «товар - ринок», то на ринку України ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використовує переважно два види стратегії: стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розвитку товару.

Як зазначалося раніше, стратегія проникнення на ринок спрямована на

підтримання переваг товару над конкурентними, вже отриманих завдяки успішному збуту. Дана стратегія може бути дуже успішною, коли організація має технологічні чи виробничі переваги, що дозволяють збільшувати ринкову частку за рахунок конкурентів.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» залишилась на сьогодні єдиним підприємством хутрової галузі України з закінченим виробничим циклом (від «сирої» шкурки до готового виробу) переробки сировини, здатним забезпечити не тільки населення України добротними хутровими виробами, а й державні та комерційні структури. На підприємстві впроваджено нові технології пошиття виробів з дорогоцінних видів хутра (норки, ондатри, нутрії). Освоєно виготовлення підкладок з норки та ондатри. У 2010 році відбулося поживлення ринку хутрової продукції, а у 2011 році обсяги виробництва (за попередніми даними) порівняно з 2010 роком зросли приблизно на 75 %.

Підприємство одне з тих, яке добровільно провело сертифікацію хутрових виробів. Сертифікат відповідності дає вимогу експортувати продукцію за кордон, ближнє зарубіжжя, Росію, де сертифікація хутра обов'язкова.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» проводить активну роботу з торговельними організаціями – створено власну фірмову мережу магазинів, а також укладено генеральні угоди з реалізації продукції та надання послуг. Сьогодні торговельна мережа з реалізації хутрових виробів охоплює майже 60 магазинів у більшості регіонів України.

Активно розвивається ринок продажу послуг. Це вичинка, фарбування, стрижка різноманітних хутрових шкурок на умовах давальницької переробки, пошиття виробів на замовлення, індошив. На даний час підприємство займається переробкою сировини шкурок кролика, каракуля, нутрії, мерлушки, песця, норки, готового напівфабрикату. Основна діяльність підприємства спрямована на забезпечення напівфабрикатом ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», ТзОВ «Хутроспецпостач», ТзОВ «Тисхутролюкс», які є основними постачальниками давальницької сировини.

Планується надалі нарощувати обсяги давальницької переробки і всебічно розвивати ринок послуг. У 2011 році обсяги послуг з вичинки та фарбування хутрових шкурок повернулися до рівня 2008 року, однак ще не досягають до рівня докризових часів.

Стратегія розвитку товару спрямована на створення нових товарів для задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів. Стратегія передбачає розробку, виробництво і збут нових продуктів на освоєних ринках. ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця» активно застосовує дану стратегію в кількох напрямках через власну діяльність та діяльність підприємств, де товариство бере участь у статутному капіталі.

Так, власна школа сучасного дизайну дозволяє щорічно впроваджувати в серійне виробництво до 300 нових моделей готового одягу і головних уборів із хутра, досягаючи при цьому безвідходної технології. Щороку підприємство пропонує своїм клієнтам нові чи модифіковані моделі, залишаючись таким чином конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Разом з ТОВ «Гисхутролюкс» підприємство виготовляє продукцію для державних та комерційних структур, а саме: головні убори, куртки, костюми, спеціальний одяг для працівників МВС, залізної дороги, Міністерства оборони, Державної митної служби, лісового господарства, хімічних та нафтогазових підприємств.

Сучасний ринок спецодягу та засобів охорони праці нині набирає обертів і за оцінкою спеціалістів має великий потенціал. Попит на спецодяг та засоби індивідуального захисту постійно збільшується, тому зростає кількість учасників ринку і щоб утримати лідерські позиції, компанії вводять більш жорсткі вимоги до якості своєї продукції. Використовуються новітні технології, сучасні тканини і матеріали, збільшується асортимент даної продукції.

В даний час ринок спецодягу Україні бурхливо розвивається. Вся справа в тому, що кожне підприємство хоче мати своє «обличчя». Це прагнення виражається в підборі уніформи для своїх співробітників,

відмінної від уніформи інших підприємств. Мається на увазі наступне: перш за все, це нанесення свого логотипу на одяг та вибір фірмових кольорів, які будуть використовуватися при виготовленні уніформи. Чималу роль відіграє вибір моделі, оригінальні рішення в області крою та підбору тканин, з яких буде виготовлятися одяг.

Для виготовлення робочого одягу використовують як вітчизняну так і імпортовану суміш волокон: бавовна - поліефір, бавовна - поліестер, з підвищеною міцністю, стійкістю до розриву і стирання, тканини «Ортон», «Грета», «Класика», «Комета», брезенти з різними видами спеціальних обробок: масло- і водо- відштовхуючою, маслобензостійкою, водотривкою, кислотно - лугостійкою та інші. Для тих, хто працює в темний час доби, розробляють спеціальні куртки, жилети й штани зі світловідбивними елементами, які додають одягу «сигнальної функції», знижуючи тим самим виробничий травматизм.

Сталися зміни і в структурі ринку: раніше 80% від загального обсягу продажу одягу становила, виготовлена з дешевих тканин, і тільки 20% - одяг з більш дорогих. Зараз обсяги середнього і дешевого сегментів розділилися по 40% і 50% відповідно, 10% припадає на елітний сегмент.

Ціновий діапазон на звичайний і фірмовий робочий одяг настільки великий (від 160 до 880 грн.), що дає можливість споживачеві будь-якого достатку зробити оптимальний вибір. Розцінки на спецодяг євростандарту багато в чому залежать від типу використаної тканини. Прайс-лист на спеціальний одяг ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» наведено у додатках.

Необхідно зазначити, що сегмент спеціального форменого чи корпоративного одягу у структурі виробництва ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» займає від 60 % до 70 % і має тенденцію до збільшення.

СП ТОВ «ПрофіТис», де ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» має частку у статутному капіталі, працює на давальницькій сировині і виготовляє елітний медичний одяг та медичні аксесуари (простирадла, пеленки, чохли тощо) для європейського ринку.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» вже більше 20 років є активним

оператором на міжнародному ринку хутрової сировини, напівфабрикатів та готової продукції з хутра. Свого успіху підприємство досягнуло шляхом застосування двох форм виходу на зовнішні ринки – створення спільних підприємств та активній експортній діяльності.

24 січня 1989 року виробниче хутрове об'єднання «Тисмениця» та фірми «Kaufmann Association N.V.» (Нідерланди), «Thorer&Ko» (Німеччина), «Rosenberg&Lenhart» (Німеччина), «Imperial Products Ltd.» (Мальта) підписали угоду про створення та діяльність спільного підприємства під назвою «Тикаферлюкс», яка означає «Хутро класу люкс з Тисмениці (Карпати)».

Частка ВАТ «Хутрофірма "Тисмениця» у статутному капіталі СП «Тикаферлюкс» становить 23 %.

Авторитет фірми у хутровій індустрії формувався завдяки унікальним традиціям бездоганної якості, ноу-хау та дизайнерським розробкам німецької фірми «Rosenberg & Lenhart» з Франкфурту-на-Майні, а також, технології вичинки і фарбування німецьких фірм «Thorer & Co» (Оффенбах) та «MPV» з Мюрхадту.

Від самого початку виробництво продукції за світовими стандартами було основною метою створення спільного підприємства.

Враховуючи тенденції сучасної моди та використовуючи найновіші технології, тут щороку створюються нові колекції хутрових виробів, оригінальні та різноманітні не тільки за моделями, але і за кольорами та видами хутра.

До 2004 року «Тикаферлюкс» робив до мільйона гривень відрахувань. Великі суми податків у бюджет сплачують і нині. Але витримати натиск, коли ринок на 90 відсотків заповнений підпільним товаром, дуже важко. Потужного удару завдала світова фінансова криза. Купівля хутросировини на міжнародних аукціонах зменшилась більш як на третину. Раніше до Тисмениці надходила сировина з Туреччини, Греції, Голландії, з Австралії. Її закуповували на аукціонах в Данії і завозили на СП «Тикаферлюкс» на вичинку.

У 2007 році відбулась реорганізація спільного підприємства в Товариство з обмеженою відповідальністю «Тикаферлюкс». Нині на його базі створено два підприємства — ТОВ СП «MPV-Юкрейн», яке займається вичинкою хутра (це суто німецький капітал), і ТОВ «Тикаферлюкс-Н», яке займається пошиттям хутряних виробів. Нині на обох підприємствах працює менше 200 осіб (колись було 500).

Сьогодні компанія «Тикаферлюкс» – це сучасне підприємство з українськими інвестиціями. Будучи підприємством європейського стилю, «Тикаферлюкс» випускає продукцію невеликими партіями, тим самим зберігає покупцю його індивідуальність, а в деяких випадках і ексклюзивність. Пріоритет інтересів клієнтів – головний принцип фірми.

Компанія постійно розширює асортимент своєї продукції, який на сьогоднішній день налічує не тільки жіночу колекцію, але і чоловічу та дитячі вироби, іграшки, хутрові покривала для домашнього інтер'єру.

Бездоганний сервіс та комплекс послуг підтверджують репутацію та надійність фірми, перевірені часом.

Кредо компанії: стиль, імідж, якість і ексклюзивність!

«Тикаферлюкс» має розгалужену мережу фірмових магазинів у 20 великих містах України та в Росії; також діє салон-магазин на самому підприємстві в Тисмениці, де можна придбати всі найновіші моделі, що називається, «з перших рук». Основні фірмові магазини в Україні знаходяться в:

- м. Київ, вул. Червоноармійська, 29
- м. Трускавець, вул. Суховоля, 9
- м. Тисмениця, вул. Вербова, 9б
- глк «Буковель» с. Поляниця, вул. Карпатська 65А

Основними партнерами СП «Тикаферлюкс» є:

- компанія «Rosenberg & Lenhart» (м. Франкфурту-на-Майні, Німеччина);
- компанія «MPV» (м. Мюрхадту, Німеччина);
- модельєр Роксолана Богуцька (м. Київ);

- фірма «Ролада» (м. Львів);
- універмаг «Московський» (м. Санкт-Петербург, Росія);
- фірма «Лена» (м. Санкт-Петербург, Росія).

Компанія працює виключно з якісною, дорогою сировиною скандинавського та північноамериканського походження. Вироби компанії відзначаються високою якістю та ексклюзивністю індивідуального виготовлення.

Спільне підприємство «Тикаферлюкс» є постійним учасником міжнародних виставок-ярмарок та хутрових аукціонів у Франкфурті-на-Майні, Мюнхені, Гельсінкі, Парижі, Торонто, Нью-Йорку та інших містах світу.

Окрім цього, спільне підприємство надає ряд важливих додаткових послуг.

Хутровий холодильник. Компанія «Тикаферлюкс» надає унікальну можливість зберігати хутрові вироби у міжсезонний період в спеціально обладнаному холодильнику, який знаходиться безпосередньо на території фабрики. Виріб буде знаходитись в ідеальних для нього умовах: чітке дотримання температури, низька вологість та постійна циркуляція повітря.

Хімічна чистка. Хімічистка хутрових виробів – це окремий підрозділ компанії, де застосовується високотехнологічне обладнання з використанням високоякісних хімікатів та препаратів.

Реставрація. У разі пошкодження виробу в процесі носіння, компанія надає послуги з реставрації та ремонту.

Спільне українсько-нідерландське підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «ПрофіТис» створено 28 жовтня 2002 року. Співзасновниками підприємствами є ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» та ТОВ «Фемес Б.В.» (Нідерланди). Частка ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у статутному капіталі спільного підприємства становить 40 %.

СП ТОВ «ПрофіТис» працює на давальницькій сировині і виготовляє елітний медичний одяг та медичні аксесуари (простирадла, пеленки, чохла тощо) для європейського ринку. На даний час на підприємстві працює

близько 200 осіб.

Протягом останніх двадцяти років ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» займається активними експортними поставками. Але якщо до 2007 року підприємство експортувало виключно готові вироби з хутра, то сьогодні експортний асортимент розширився різноманітними напівфабрикатами, а також продукцією на умовах давальницької сировини.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у своїй діяльності використовує як прямий, так і непрямий експорт. Прямий експорт використовується при роботі з європейськими, американськими та азійськими компаніями. Експортні поставки хутрових виробів (пальта, жакети, головні убори) і напівфабрикатів (аксесуари, шкурки) здійснюються через торговельні підрозділи та фірмову мережу спільного підприємства «Тикаферлюкс». Основними партнерами ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є фірми «Розенберг і Ленхарт» (м. Франкфурт-на-Майні, Німеччина), «К. Цанікідіс Пельцхюте» (м. Франкфурт-на-Майні, Німеччина), «СКФС» (м. Сеул, Корея), «Грейфюр» (США). Однак, потрібно зазначити, що обсяги експорту на ринки Європи, Америки та Азії замають не більше 10 % у загальній структурі експортних поставок.

Для роботи на ринку Росії підприємство використовує систему непрямого експорту – через посередників та спеціалізовані торговельні заклади.

В залежності від партнерів, підприємство працює з ними на умовах різних господарських договорів, в т.ч.:

- поставка (купівля – продаж);
- комісія.

Основними партнерами ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на ринку Росії є:

- універмаг «Московський» (м. Санкт-Петербург);
- фірма «Лена» (м. Санкт-Петербург);
- фірма «Мінк» (м. Новосибірськ);
- фірма «Дом меха» (м. Єкатеринбург);

- фірма «Меха Кривича» (м. Омськ).

Переваги виробів Хутрофірми «Тисмениця» перед конкурентами на російському ринку є наступні: зареєстрована і широко відома торгова марка, висока якість обробки шкурок, дизайн виробів, кольорове вирішення, виконання поставок «під замовлення», п'ятнадцятирічний досвід роботи на ринку Росії, вся продукція сертифікована на ринку Росії.

Що стосується хутрових виробів з шкурок кролика для дітей, то на ринку Росії підприємство поза конкуренцією.

Але є й проблеми, що уповільнюють розвиток експорту: віддаленість від споживача, що збільшує транспортні витрати, необхідність митного оформлення товарів, сплати митних платежів та ПДВ у Росії, що лягає на ціну товару і робить її вищою ніж на аналогічний товар місцевих виробників. Обмеження терміну розрахунків 90 днями.

Активно розвивається ринок продажу послуг. Це вичинка, фарбування, стрижка різноманітних хутрових шкурок на умовах давальницької переробки, пошиття виробів на замовлення, індпошив. Планується надалі нарощувати об'єми давальницької переробки і всебічно розвивати ринок послуг.

Якщо проаналізувати обсяги експорту продукції протягом останніх років, то протягом 2008 – 2010 років вони зменшувалися, однак у 2011 році мала місце активізація експортних поставок. Дані про експортні поставки наведено у таблиці 2.9.

Проаналізувавши дані, наведені у табл. 2.9, ми бачимо, що у 2011 році (за попередніми розрахунками) підприємство перевершило показники з експорту 2008 року. Однак це зростання відбулося переважно за рахунок експорту послуг з вичинки хутрового напівфабрикату на умовах давальницької сировини, які зросли майже втричі порівняно з 2008 роком. Що стосується обсягів експорту готової продукції, то вони ще суттєво відстають від рівня 2008 року.

Динаміка обсягів експорту готових виробів і напівфабрикатів
підприємств групи підприємств «Хутрофірма «Тисмениця» протягом
2008-2011 років, тис. дол. США

Вид продукції	Роки:			
	2008	2009	2010	2011 (попередній розрахунок)
Готові вироби з натурального і штучного хутра	6 625,6	4 240,5	3 485,5	5 727,0
Головні убори (без шапок з хутра кроля)	120,4	44,6	8,4	31,7
Шапка зі шкурок кроля	89	80	60	86
Послуги з вичинки хутрового напівфабрикату	870	1 770	1 510	2 245
ВСЬОГО	7 705,0	6 135,1	5 063,9	8 089,7

Небідно зазначити, що відбулися суттєві зміни і структурі експорту. Якщо у 2008 році готові вироби з натурального і штучного хутра займали 86 % у структурі експортних поставок, то у 2011 році їх частка зменшилася до 71 % (рис. 2.4).

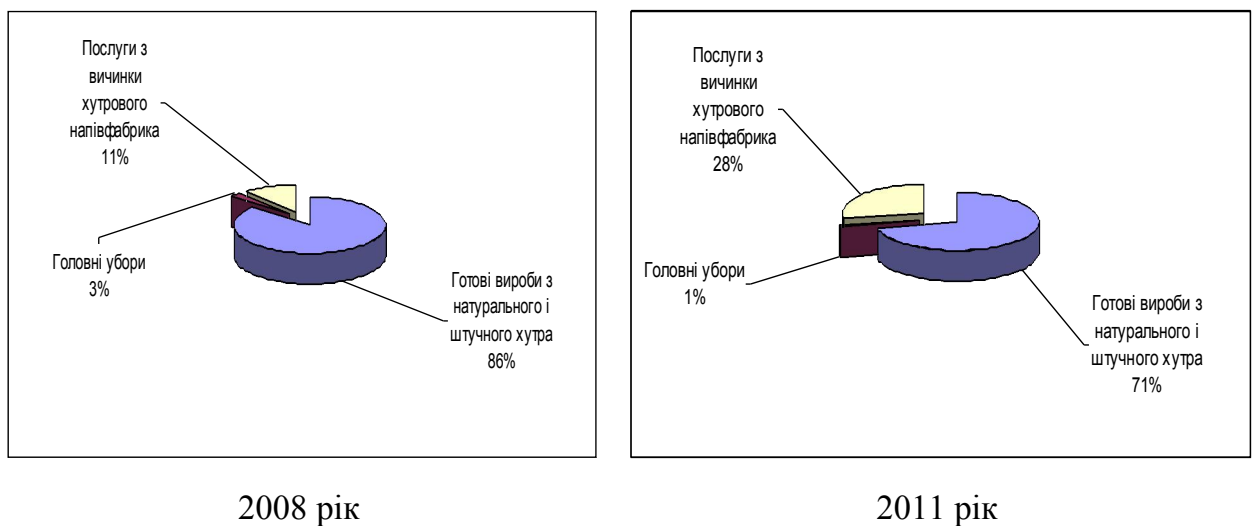


Рис. 2.4. Порівняльна характеристика структури експорту продукції
групи підприємств «Хутрофірма «Тисмениця» у 2008 та 2011 роках

Для підтримки високого рівня професіоналізму та конкурентоспроможності ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» з початку свого заснування бере активну участь у різноманітних виставках, ярмарках та

рекламних заходах. Протягом своєї історії підприємство удостоєно більше 50 вагомих Міжнародних призів та нагород за кращу торгову марку, високий комерційний престиж та відмінну якість.

Володіючи власними можливостями сучасного дизайну, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» відзначено на Міжнародних виставках у Брюсселі (1965 рік) та Мюнхені (1967 рік), щорічно отримувало медалі та дипломи за кращі моделі на хутрових конгресах підприємств постсоціалістичних держав. Завдяки його постійній участі у Франкфуртському міжнародному ярмарку, на ярмарковій площі у цьому німецькому місті серед прапорів держав-учасниць майорить і знамено незалежної України.

Хутрофірма «Тисмениця» удостоєна вагомих міжнародних призів:

- «За краще торгове ім'я» (Мадридського клубу лідерів торгівлі, Іспанія - 1994, 1999, 2006 роки);

- «За комерційний престиж і кращу торгову марку» (Асоціації підприємців і професійних маркетологів Америки і Європи, Мексика - 1994, 1996, 2005 роки).

Світове визнання підтверджено і престижною відзнакою за програмою «Посли американського народу» під назвою «Факел Бірмінгема» в рамках Міжнародного проекту «За успішне економічне виживання і розвиток в умовах соціально-економічної кризи» разом з пам'ятною іменною фотокарткою і зверненням з автографом Президента США Білла Клінтона (1995 рік), Аркою Європи «Золота зірка» (Іспанія, 1996 рік) і 10-ю Європейською нагородою за якість. Три Міжнародні нагороди, в тому числі і другу Золоту зірку за якість, присуджено ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» і у 1997 році, що символічно ознаменувало його 360-літній розвиток. Та з особливим почуттям гордості і відповідальності сприйняв колектив включення ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» до переліку нагороджених за результатами державного нагляду у зв'язку з відзначенням «Європейського тижня якості» в Україні.

У 1998 році до славетних відзнак Хутрофірми додалася ще й престижна нагорода «Золоте сонце відмінності» (Мексика) і «Гранд золотий приз» за

найкращий імідж в промисловості і комерції в Європі (Іспанія).

У 1999 році підприємство отримало «Міжнародну Золоту Зірку за відмінність в корпоративному іміджі і якості» (Швейцарія), Міжнародний гранд-приз «Лідер в престижі і якості 99» (Іспанія), Міжнародний приз Європи «За якість» (Франція), Приз «ЄвроМаркет 99» (Бельгія).

У 2000 році Хутрофірма стала лауреатом XXVIII Міжнародного призу «За якість» (Іспанія), та отримала нагороду в номінації «Лідер в послугах та якості - Європа 2000».

Протягом 2001-2007 років підприємство ставало лауреатом таких конкурсів як «Кришталевий дракон» (Гонконг), «За кращу торгову марку» (Франція), «Міжнародна Зірка Золотої Категорії» (Франція), «Актуалідад 21-століття» (Іспанія), XV «Золота Європейська нагорода за якість» (Франція), «Мальтійський хрест» у номінаціях «Керівник XXI століття» і «Підприємство XXI століття» (Мальта), «Зірка за якість і відповідність» (Женева, Швейцарія), XXXII Міжнародний приз «За комерційний престиж» (Рим, Італія), «Традиція і престиж – Європа» (Софія, Болгарія), «Найкращий імідж в промисловості і комерції – Європа» (Брюссель, Бельгія), Міжнародна нагорода EMRC в області якості «Euro Market Award» (Брюссель, Бельгія), «Золотий лев» в номінаціях «Керівник XXI Століття» і «Підприємство XXI століття» (Йоганесбург, Кейптаун, ПАР), «Ера» - міжнародна нагорода за якість "Золота категорія" (Женева, Швейцарія), Золотий приз Європи «За якість» (Париж, Франція), «Золота Америка»- нагорода за якість і відмінність (Женева, Швейцарія), «Процвітання» у номінаціях «Керівник XXI століття» і «Підприємство XXI століття» (Аргентина, Буенос-Айрес)

В Україні підприємство щороку входить до переліку лідерів у престижному конкурсі «Сто кращих товарів України».

Висновки до розділу 2

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» - це вертикально замкнена структура, яка забезпечує вичинку та фарбування шкурок, кроля, каракуля, мерлушки,

нутрії, ондатри, норки, лисиці, песця, овчини і шиє із них чоловічі, жіночі і дитячі головні убори, жіночі пальто, півпальто, жакети, куртки, аксесуари, дитячий хутровий одяг та вироби на хутряній підкладці, одяг спеціального призначення (відомчий та форменний).

Виробничі потужності підприємства забезпечують вичинку та фарбування 10 млн. шкурок кролика, норки, нутрії, каракуля, лисиці, песця, ондатри, овчини, пошиття з них виробів. Хутрофірма «Тисмениця» стала єдиним підприємством колишнього СРСР, яка представила у квітні 1993 року свою колекцію виробів на Міжнародному хутровому ярмарку у Франкфурті-на-Майні, що стало основою для її подальшого інтегрування у світову економіку. ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» представлена на кінець 2011 року чотирма Товариствами з обмеженою відповідальністю, які працюють під торговою маркою ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Компанія працює виключно з якісною, дорогою сировиною скандинавського та північноамериканського походження, яка придбана на аукціонах в Копенгагені (Данія), Хельсінкі (Фінляндія), Сіетлі (США), Торонто (Канада). Якість готових виробів відповідає світовим стандартам.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» – підприємство повного циклу. Купуючи виріб з торговою маркою «Хутрофірма «Тисмениця», клієнт отримує задоволення від чудової якості, дизайну та комфорту натурального хутра, бездоганного сервісу та відсутності проблем подальшого догляду.

Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця», яка підпорядковується безпосередньо заступнику голови правління з маркетингу і торгівлі товариства. Відділ маркетингу є органом, через який здійснюється організація ефективного маркетингу і на цій основі здійснюється розвиток продаж.

Перевагами виробів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» над конкурентами є зареєстрована і широко відома торгова марка, високий рівень якості обробки шкурок, сучасний дизайн виробів, кольорове вирішення запитів клієнтів, виконання поставок «під замовлення», багатолітній досвід роботи на ринках України та Росії, сертифікація

продукції у системі УКРСЕПРО та ГОСТ, що дає змогу впевнено працювати на ринках України та Росії.

Зважаючи на те, що хутровий ринок України швидкими темпами заповнюється дешевими хутровими виробами іноземного походження, які за ціною створюють суттєву конкуренцію хутровій продукції емітента, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» змушене частково коригувати стратегію своєї господарської діяльності. У зв'язку з цим виробництво продукції товариства в основному переорієнтовується на потреби відомчих структур. Широкими темпами налагоджується виробництво спецодягу та інших швейних виробів.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» проводить активну роботу з торговельними організаціями – створено власну фірмову мережу магазинів, а також укладено генеральні угоди з реалізації продукції та надання послуг. Сьогодні торговельна мережа з реалізації хутрових виробів охоплює майже 60 магазинів у більшості регіонів України.

Аналіз маркетингової стратегії підприємства відносно матриці «товар - ринок» показав, що на ринку України ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використовує два види стратегії: стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розвитку товару.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» вже більше 20 років є активним оператором на міжнародному ринку хутрової сировини, напівфабрикатів та готової продукції з хутра. Свого успіху підприємство досягнуло шляхом застосування двох форм виходу на зовнішні ринки – створення спільних підприємств та активній експортній діяльності.

У 1989 році було створено спільне україно-нідерландське підприємство «Тикаферлюкс», а у 2002 році - спільне україно-нідерландське підприємство «ПрофіТис».

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у своїй діяльності використовує як прямий, так і непрямий експорт. Прямий експорт використовується при роботі з європейськими, американськими та азійськими компаніями. Для роботи на ринку Росії підприємство використовує систему непрямого експорту – через посередників та спеціалізовані торговельні заклади.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОНИКНЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІ РИНКИ

3.1. Перспективи розвитку ринку хутрових виробів

У процесі формування ефективної маркетингової стратегії підприємства на внутрішньому чи зовнішньому ринках важливим чинником є детальне і всебічне аналізування ситуації, яка має місце на ринку продукції та в галузі, де працює дане підприємство.

Ринок хутрових виробів протягом останніх років є досить динамічним та не завжди прогнозованим. Не дивлячись на економічну кризу, поступове підвищення середньорічної температури та зростаючу активність захисників живої природи, світовий ринок хутрових виробів розвивається досить активно. У Європі щорічний приріст виробництва хутрових виробів складає 5 %, а в Україні, за різними оцінками, він сягає 15-20 %. Зростає і ціна хутрових виробів. Згідно даних Копенгагенського хутрового аукціону, протягом 2010-2011 років ціни на хутро шиншилли зросли на 27 - 30 %, норки – на 36 – 42 %. Світовий ринок хутра оцінюється як мінімум у 15 млрд. дол. США. Згідно даних Української асоціації хутровиків, роздрібний обіг хутра в нашій країні у 2010 році склав понад 400 млн. дол. США. При цьому ніша розведення хутрових звірів в Україні є ще не заповненою, а продукція звіроферм та фабрик все активніше експортується [17, с. 12].

Серед всіх різновидів хутрових звірів найбільшим попитом користується норка – 60 % від усіх продажів хутра. Українське поголів'я норки налічує 65 тис. особин, хоча ще п'ять років тому їх було 85 тис. Причина скорочення - зниження попиту на світовому ринку на хутро норки, яку розводять в Україні. Заготівельники стали більше цінувати шкурки зі Скандинавії, довжина ворсу у яких набагато коротша. Вітчизняні ферми поки тільки починають обзаводитися заморськими звірами. Норкою в Україну

займається небагато господарств - ферми розташовані в основному в Чернігівській, Київській та Івано-Франківській областях. З'являються вже й підприємства замкнутого циклу, наприклад компанія «Тикаферлюкс».

У загальному обсязі виробництва норки перше місце сьогодні займає Скандинавія. У 2010 році там виготовили 18 млн. тонн хутра, в Західній Європі - 12 млн., в Китаї - 9 млн., у Північній Америці - 5,1 млн., а в трьох країнах: Росії, Україні та Білорусії - 2,1 млн. [53]

У Європі найбільший постачальник норки - Данія. До речі, найкращою вважається саме скандинавська норка. Вирощують цього звірка також в Росії, Україні, Білорусі, Швеції, Нідерландах і країнах Балтії. А от в Італії та Греції, знаменитих своїм виробництвом шуб, звірівництво взагалі відсутнє. Їх хутряні фабрики закупають сировину на хутряних аукціонах, звірофермах і у скіндилеров. В Америці хутро виробляють у США та Канаді, а в Азії основний виробник - Китай. Ця країна і у виробництві шуб попереду планети всієї (тут знаходиться велика частина хутряних фабрик).

Основними клієнтами виробників хутросировини найчастіше виступають приватні підприємці, особливо великі партії скуповують бізнесмени з Росії, Італії, Греції, Туреччини, Іспанії та Німеччини. Незначну частину хутра набувають вітчизняні хутрові фабрики. Зазвичай продукцію намагаються реалізувати на біржах, зі складу або ж через хутряні аукціони. Практика світового ринку показує, що саме останні визначають тенденції зміни цін - зростання або спад.

Аукціон – найбільш легкий і зручний спосіб отримання якісного хутра. Адже перед тим, як відправити товар на торги, його ретельно сортують за розміром, якістю, кольором та іншим параметрам, причому використовують власну систему правил. Продукції з різною якістю обов'язково присвоюється власна назва, прикріплюються відповідні бірки. Їх виробник повинен вшивати в шуби, проте часто цього не відбувається. Можна купувати хутро на фермі, де займаються розведенням хутрових звірів. Це більш дешевий шлях, але у нього є і свої незручності. Головна проблема в тому, що хутро з фабрики не сортується. Також можна купувати хутряні шкурки у скіндилеров

- фірм, які займаються продажем хутра. Позитивні сторони цієї співпраці в тому, що досить багатий асортимент можна підтримувати протягом усього року, але ціна такого хутра досить висока.

В даний час з активно працюють відомі наступні аукціонні центри: «Союзпушнина» (м. Санкт-Петербург), Копенгагенський хутрянний центр, фінський хутровий центр, American Legend (США, Сіетл), Північно-Американський хутровий аукціон (NAFA).

Крім того, хутрянні аукціони є в Осло, Торонто, Ванкувері, Лейпцигу, Гонконгу. На них продаються хутра соболя, норки, песця, лисиці, єнота, шиншили, каракуля, нерпи.

Підготовка хутрового аукціону починається за кілька місяців до майбутнього аукціону. Постачальники товару, які бажають реалізувати його на аукціоні, доставляють його на склад аукціонної компанії. Фахівці аукціонної компанії проводять сортування і добірку товару за можливо однорідними якісними ознаками. Розсортований товар розбивається на партії - лоти. Кожен лот складається з однорідного за якістю товару. Потім кожному лоту присвоюється номер, під яким він заноситься в каталог аукціону із зазначенням сорту та кількості одиниць товару в даному лоті. Схожі за якісними показниками лоти зазвичай йдуть поруч, утворюючи ряди (стрінги). З кожного лота або стрінга береться зразок (шоу-лот), який за всіма якісними ознаками повинен відповідати товару, що знаходиться в даному лоті або стрінгу. Продаж товару на аукціонних торгах проходить по каталогу згідно нумерації.

Одночасно з підготовкою лотів і зразків готується каталог, в якому міститься перелік всіх лотів, запропонованих до продажу на аукціоні. У каталозі публікуються зміст (з позначенням загальної кількості різних видів хутра, призначених для продажу), умови аукціонного продажу (в них зазначений порядок огляду товарів, порядок продажів і фіксації цін, порядок укладання контрактів і т.д.), повідомляється дата відкриття аукціону та його тривалість, місце проведення аукціону, час, встановлений для огляду товарів, час проведення торгів, а так само останній день платежу за придбані товари.

Постійним і потенційним покупцям аукціонні компанії висилають інформацію про орієнтовний асортимент і кількість товару, що виставляється на аукціоні.

Огляд товарів покупцями - це друга стадія проведення аукціону. Огляд зазвичай починається за 3-5 днів до відкриття торгів. Попередній огляд товарів є обов'язковим, оскільки за умовами аукціонного торгу претензії у разі виявлення дефектів в товарі (крім прихованих) після купівлі не приймаються. Огляд товарів проводиться в спеціальних приміщеннях, де розміщуються відібрані від кожного лота зразки (шоу-лоти). Покупці уважно їх оглядають і роблять в каталозі відмітки про вподобаних лотах і ціною, яку вони могли б за них сплатити. За бажанням покупець може ознайомитися не тільки із зразками, а й з усім лотом.

Третя стадія проведення аукціону - це аукціонний торг. Він відкривається в заздалегідь призначений день і годину і проводиться звичайно в спеціальному аукціонному залі. За столом на підвищенні перед покупцями розташовується президія аукціону - аукціоніст, що веде продаж, і його помічники, у завдання яких входить спостереження за поведінкою покупців, які беруть участь у торзі. В аукціонному залі встановлюються табло, де зазвичай відображаються порядковий номер пропонованого до продажу лота, найменування товару, номер сторінки в каталозі і ціна останнього проданого лота. Покупці розміщуються за окремими столами або рядами, розташованими амфітеатром. Перед покупцем встановлюється номер, під яким він зареєстрований на даному аукціоні.

Незважаючи на великий асортимент, кожен аукціон орієнтується на якийсь конкретний вид хутра. Наприклад, Санкт-Петербурзький називають соболиним. Хоча основними товарами там вважаються також білка, песець і норка. Ціни на норку, як правило, мало відрізняються від рівня цін Копенгагена та Гельсінкі. На лютневому аукціоні виставляють кращий сортовий товар, а в квітні - головним чином нереалізований раніше.

Основним товаром Копенгагенського хутрового центру (Copenhagen Fur Center) є норка. Там продається близько 14 млн. шт. її шкурок на рік або

більше 50 % світового виробництва. Аукціони проводяться в лютому, квітні, червні, вересні та грудні, причому ціни лютневого аукціону по норці вважають визначальними на сезон. Надалі ціну намагаються утримати, знімаючи товар при слабкому попиті.

Основні товари фінського аукціону (Finnish Fur Sales, Turkistuottajat Oyj) - песець і лисиця. Їх продають близько 2 млн. шт. на рік. Аукціони проводяться в лютому, квітні, травні, вересні та грудні. Ціни лютневого аукціону FFS по песцеві також вважаються визначальними на сезон.

Рекордні обороти продажів зафіксовані були на Фінській хутровому аукціоні у 2010 році, на який приїхало близько 700 покупців і тільки з Китаю були присутні більше 300 покупців. Було реалізовано хутра на 186 мільйонів євро. Для порівняння: в 2009 році цей аукціон міг виручити лише 90 мільйонів євро. У 2010 році на аукціоні в Фінляндії була виставлена колекція східно-європейської норки, в ході аукціону ціна на неї підскочила на 30% і до початку літа вся колекція була практично розпродана.

Сіетлской хутровий аукціон (Seattle Fur Exchange) хоча і торгує хутром дикої лисиці, ондатри, куниці, бобра., в основному орієнтований на норку клітинного розведення. Вся продавана там норка носить торгову марку American Legend (Американська легенда). Вона відрізняється від російської та скандинавської короткою остю і незвичайно густим підпушшям. У всьому світі ця норка вважається найбільш високоякісним продуктом клітинного розведення. Висока якість і порівняно невелика кількість американської норки (15-20 % світового виробництва) роблять ціни на неї достатньо високими і стійкими [9].

Саме тому для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» надзвичайно важливим є активне продовження співпраці з основними аукціонами з реалізації хутра. Для більш стабільної реалізації хутрового товару через аукціони рекомендуємо керівництву підприємства заздалегідь підписувати контракти на весь сезон з розбивкою по аукціонах, формувати колекції за типами, здійснювати поставку хутра, групуючи партії за певними розмірами, причому своєчасно, щоб можна було зручно організувати лоти.

Величезними партіями скуповує хутро Китай. Він обійшов за обсягами закупівель навіть Росію і Європу. У 2010 році вперше за останні п'ять років український експорт хутряної сировини перевищив імпорт на 37 %, сягнувши \$ 2,9 млн. [17, с. 13].

У кінці 2009 року хутро на світових аукціонах подорожчало на 40-60 %. Головну роль у цьому відіграв саме Китай. Бум шубного виробництва у цій країні обумовлений не тільки бажанням покорити світовий ринок, але й в першу чергу бажанням задовольнити попит на внутрішньому ринку, який зростає шаленими темпами. Експерти відзначають, що закупівля хутра китайськими виробниками буквально спустошили міжнародний сировинний ринок у 2009-2010 роках. Це призвело до того, що крупні українські виробники хутрових виробів (хутрофірма «Тисмениця» та Mido International) були змушені у 2010 році підняти ціни на 40-50 %, щоб зберегти звичний рівень рентабельності. Це зразу ж призвело до суттєвого зростання цін як у в гуртовій, так і в роздрібній торгівлі [38, с. 25].

Внутрішній ринок Китаю - основна рушійна сила у світовій економіці. Сьогодні можна констатувати, що за останні роки саме китайський ринок споживання товару врятував всю хутрову індустрію світу. Саме там було на 30 % більше продано виробів з хутра. У Китаї почали відкриватися нові чудові хутрові магазини. Мережа реалізації хутряних виробів там стрімко зростає. Великою популярністю в цій країні користуються жакети з норки. Престижем китаянок стало мати пальто з норки, хутряну шубу. Норка широко використовується і в якості підкладки. Головні убори з песця і лисиці, а також жилети без рукавів з усіх видів хутра стають дуже популярними в Китаї. Цифри говорять за себе: сьогодні від 350 і більше хутряних виробів реалізується в середньому китайському магазині тільки за один день.

При цьому виробничники прогнозують подальше зростання цін через «китайський чинник». Саме тому для досліджуваного підприємства є необхідним пошук шляхів виходу на китайський ринок з напівфабрикатами.

В Європі захисники тварин періодично проводять масові акції протесту

проти магазинів, що торгують хутряними виробами, і людей, які носять одяг з хутра. Необхідно взяти до уваги, що в таких країнах, як Великобританія, Нідерланди, внаслідок протестів хутрове звірівництво заборонено або регулюється законодавством таким чином, що стає економічно не вигідним. Тому в найближчі 3-5 років буде відбуватися перерозподіл ринку. В деяких країнах Європи був прийнятий закон про заборону вирощування тварин, зокрема шиншил, для хутряної галузі до 2018-2020 років. Тому багато власників хутряних ферм переносять свої господарства в Східну Європу – тут дешева робоча сила і Партія зелених сюди прийде нескоро, а значить існують непогані умови для розвитку галузі. Отже, в Україні в цілому та для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є можливість стати одним з лідерів по виробництву хутра в Європі. У цьому аспекті можна працювати у двох напрямках (рис. 3.1).

Перший – це продовжувати нарощувати виробництво виробів з норки. Цей напрям сьогодні дає невисокий, але стабільний прибуток.

Другий – освоєння розведення шиншил. Зростання попиту на хутро шиншил на світовому ринку прогнозується досить високим, а рентабельність складає практично 100 % [23, с. 38].

Важливим напрямом посилення ринкової позиції на міжнародних ринках є постійна участь у різноманітних виставках та ярмарках. Особливо це стосується російського ринку. Тому для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» ми пропонуємо брати участь у двох проектах, які орієнтовані на різні цільові аудиторії цього ринку: виставка-продаж «Меха России» (Манеж) і професійна виставка «Индустрия меха. Меха и мода» (Експоцентр).

Виставка-ярмарок «Меха России» традиційно проводиться в листопаді на початку зимового сезону. Якщо раніше «Меха России» відповідала інтересам двох категорій відвідувачів, то тепер це ярмарок у чистому вигляді, де основна цільова аудиторія - роздрібні покупці, а велика частина експонентів - магазини і торгові дома, що представляють торгові марки Італії, Франції, Канади, США, Греції, Гонконгу, Аргентини та Росії. Незважаючи на прагнення задовольнити попит на ексклюзивні хутра, не

забутий масовий споживач: поруч з унікальною риссю і шиншилою можна побачити демократичну овчину і нутрію.



Рис. 3.1. Основні напрями маркетингової стратегії ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» на зарубіжному ринку Російської Федерації (складено автором)

«Индустрия меха. Меха и мода» стала відповіддю на запит професійного ринку: виробників хутра, шкіри, фурнітури та хутряних виробів, торгових компаній, аукціонних домів, професійних асоціацій. Терміни проведення виставки (квітень) були обрані за аналогією з періодом проведення провідних міжнародних виставок в Гонконгу, Франкфурті та

Мілані. Весна - традиційний час підготовки до майбутнього сезону, демонстрації нових колекцій, формування замовлень та укладення договорів. Виробники мають можливість закупити необхідну сировину і фурнітуру, домовитися про постачання продукції. Безумовно, у цієї виставки велике майбутнє, оскільки Росія є одним з найбільших світових ринків споживання хутряних виробів, також зростають професійні вимоги російської хутряної індустрії.

Такі виставки можуть бути досить корисними для представлення на них спеціального корпоративного одягу. на виробництві якого також спеціалізується ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

Зараз на пострадянському ринку спеціального одягу можна виділити наступні тенденції:

1) незважаючи на те, що згідно зі статистичними даними кількість працездатного населення знижується, потреба в робочому одязі з кожним роком збільшується приблизно на 15-20%;

2) сьогодні на ринку робочого одягу відбувається не тільки кількісний, але і якісний стрибок. Росте не тільки попит на спеціальний одяг, а й вимоги замовників до якості спецівки. Так, якщо ще кілька років тому для більшості клієнтів визначальним чинником при виборі робочого одягу була ціна, то сьогодні багато замовників готові «розщедритися» на якісний товар.

Провідні компанії, що працюють на ринку спеціального одягу, вже подбали про представлення своєї продукції в мережі Інтернет - багато підприємств вже обзавелися власними сайтами, на яких докладно представлений асортимент пропонованої продукції, вказані ціни на різні вироби, розміщені фотоматеріали, інформація про додаткові послуги, які зможе надати споживачеві компанія тощо.

На думку аналітиків, розвиток і постійне оновлення асортименту спеціального одягу приведе до того, що одним з головних критеріїв її оцінки споживачем буде відповідність цього одягу європейській якості, функціональності і корпоративному стилю підприємства.

3.2. Запровадження стратегії партнерства з торговельними закладами

Одним з шляхів удосконалення виробничо-збутової діяльності підприємства є побудова партнерських стосунків з представниками торговельних мереж та спеціалізованих закладів. Партнерство — особливий спосіб організації бізнесу, що характеризується сильною взаємною прихильністю суб'єктів, які пов'язані спільною метою, за інтересами, намірами і поведінкою.

Подібно конкурентним силам, що впливають на організацію, можна виділити також потенційні джерела створення переваги від партнерства, яка формується за допомогою довгострокових угод, заснованих на відносинах довіри і прихильності з боку партнера.

Партнерські зв'язки у сфері бізнесу виступають не тільки важливим складовим елементом підприємницьких дій по реалізації ділового проекту (взаємостосунки з ринком, з колективом найманих працівників, з партнерами), але і є необхідною умовою договірних відносин між декількома організаціями, дають можливість кожній з них одержати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Кожний підприємець зацікавлений знайти найефективнішу форму партнерських зв'язків, а це можна лише шляхом порівняльного аналізу варіантів співпраці.

Маркетинг партнерських зв'язків — це багатобічний розвиток ефективних взаємовигідних форм співпраці, спрямованих на залучення і використання одночасно всіх ресурсів (трудових, фінансових і матеріальних) для задоволення запитів і потреб підприємницьких структур. Щоб досягнути цієї мети необхідно постійно координувати використовувані ринкові інструменти із змінюваними запитами споживачів.

За допомогою співпраці компанія може потрапити на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок масштабу, подолати державні і інвестиційні бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиноці», використовуючи при цьому ринкові трансакції (операції), і

дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею.

Інша мета — посилити свої стратегічні позиції через отримання знань від іншої сторони. Готовність одержувати знання призводить до інновацій як у продукції, так і в технологічних процесах і в управлінні.

Фірма-партнер повинна зберігати гнучкість, яка є особливо важливою в між організаційних стосунках. Менеджери, постійно стикаючись з необхідністю управління різноманітними ризиками, повинні уникати, наприклад, повної залежності від одного міжфірмового зв'язку, зберігаючи свій вибір відкритим і формувати стосунки залежно від зміни ринкового середовища.

Торговельні мережі вже відчули свою силу, а тому намагаються диктувати умови співпраці з постачальниками. Хоча потрібно відзначити, що партнерство між виробничим підприємством та закладами торговельної мережі є взаємовигідною справою.

Щоб постачальнику потрапити на полиці магазину, йому достатньо будувати свої відносини з роздробом з врахуванням потреб рітейлерів, у яких існують цілком об'єктивні критерії при виборі постачальника.

Суть суперечності в просуванні товару підприємством і торговим закладом є простою. Якщо виробник зацікавлений просунути і реалізувати в магазинах винятково свій товар (на це і спрямовані всі маркетингові зусилля), то роздрібну мережу цікавить загальний товарообіг.

Іншими словами, магазину необхідно продати якомога більше будь-якого товару. Від цього залежать показники рентабельності, конкурентоспроможність і мотивації всього персоналу (природно, з урахуванням величини націнки по різних групах товарів). Вибір постачальників для торговельного закладу є питанням комплексним і залежить воно від багатьох причин. Але основним вимогам з асортименту, якості товарів і умовам постачання повинні відповідати всі постачальники.

Якщо виробниче підприємство прийняло рішення продавати свою продукцію через корпоративну торговельну мережу, то воно повинно бути

готовим до підтримання ритмічності виробництва, постачання партій товарів у потрібний час і в потрібних обсягах для мережі, пропонувати помірні ціни та забезпечити високий рівень якості. Торговельна мережа, в свою чергу, дає можливість реалізовувати продукцію виробничого підприємства на значних площах, де спостерігається значний потік клієнтів. Крім того, в більшості випадків торговельна мережа пропонує здійснити спільні акції та дослідження. Безумовно, така співпраця є доцільною і позбавляє виробниче підприємство від пошуку значної кількості незалежних збутових каналів.

На рис. 3.2 відображено приблизну схему процесу побудови співпраці між виробничим підприємством та торговельною мережею.

Розглянемо послідовність кроків у процесі побудови стосунків між роздрібною мережею та промисловим підприємством.

Компанії із значним товарообігом, відстежуючи запити власних покупців і їх платоспроможність, виділяють необхідний асортимент товарних груп і питому вагу кожної з них в торговельному залі своїх магазинів. Зрозуміло, що маркетологи торговельної компанії жорстко відстежують відповідність асортименту своїм конкурентним перевагам на ринку.

Іншими словами, має місце орієнтація на високоякісний і престижний товар з відомим брендом для магазинів преміум-класу або підбір товарів за співвідношенням «ціна–якість» для магазинів невисоких цін. Виробник, який намагається пройти у мережу повинен знати про таку політику і бути готовим для виконання тих умов, які пропонуватиме торговельна мережа.

Розраховується ціна рентабельності за кожною групою (категорією) товарів з урахуванням планованого рівня товарообігу. Таким чином, формується асортимент товарів і цінова політика на своїх прилавках з урахуванням власних планів товарообігу і прибутковості.

Популярність і розміри компанії (з врахуванням зростаючої конкуренції на роздрібному ринку країни) передбачають значні витрати на просування товарів у магазинах мережі і масштабність різних акцій з покупцями. Відповідна складова витрат додається в ціну магазинної собівартості товару при формуванні пропозиції для постачальників.



Рис.3.2. Процес побудови партнерських стосунків підприємства з торговельними закладами (розроблено автором)

Тому промислове підприємство повинно бути готове до того, що йому буде запропоновано взяти в оренду торговельні полиці і розташовувати тільки на них свій товар. Потрібно знати, що обсяг поличкового простору, вид торговельного обладнання, товарне та брендове сусідство визначатиме безпосередньо торговельний заклад. В цьому випадку виробниче підприємство може запропонувати власні торговельні фірмові стелажі. У

будь-якому випадку від виробника вимагатимуть оформлення полицок в його корпоративному стилі та забезпечення торговельного закладу відповідною інформаційною та рекламною підтримкою.

На сьогоднішній день співпраця промислових підприємств з крупними роздрібними мережами відбувається на умовах ритейлерів, і дані умови можуть бути змінені лише при поставці унікального ексклюзивного і запитаного клієнтами мережі товару, що не має альтернативних постачальників.

Основними завданнями промислового підприємства при побудові партнерство з торговельною мережею є наступні:

- здійснити маркетингові комунікації з мережевими структурами, досягти налагодження стабільних партнерських відносин;
- використовувати маркетингові комунікації як основний метод, досягти розширення поставленого асортименту в мережі, з якими вже налагоджені стабільні зв'язки;
- запровадити і випробувати основні методи trade marketing для максимально ефективного просування продукції в мережах;
- налагодити логістичні процеси відносно мереж;
- створити ефективну систему контролю процесів в кожній мережі.

Для проникнення на краці полиці мережі виробниче підприємство повинно прийняти кілька рішень.

По-перше, необхідно оцінити власні можливості і доцільність поставок продукції підприємства на запропонованих умовах при планованому обсязі продажів. Як правило, введення кожної позиції в асортимент ритейлера оплачується окремо, і постачання великої кількості асортиментних позицій є нерентабельною справою. Часто, вибравши самі запитані і прибуткові позиції в своїй пропозиції, виробниче підприємство виграє за рахунок з більш масштабної присутності на полицях магазинів.

По-друге, велика частина умов постачання фіксована на рівні першої пропозиції. В процесі переговорів навряд чи можна одержати значні послаблення. Наприклад, цілком реальним є збільшення ціни постачання при

використанні можливості 100-процентного повернення товару виробнику

Отже, ми можемо зробити висновок, що наявність інформації, тісне спілкування з відповідальними співробітниками і творчий підхід з урахуванням своїх можливостей дозволяють зробити реальною співпрацю промислового підприємства з торговельною компанією.

Партнерство — особливий спосіб організації бізнесу, що характеризується сильною взаємною прихильністю суб'єктів за інтересами, намірами і поведінкою, що пов'язані спільною реалізацією мети.

Подібно конкурентним силам, що впливають на організацію, можна виділити також потенційні джерела створення переваги від партнерства, яке створюється за допомогою довгострокових угод, заснованих на відносинах довіри і прихильності партнера.

За допомогою співпраці компанія може впровадитися на нові ринки, отримати доступ до нових технологій, забезпечити економію за рахунок масштабу, подолати державні і інвестиційні бар'єри швидше, ніж «йдучи поодиноці», використовуючи при цьому ринкові трансакції (операції), і дешевше, ніж вона могла б зробити це при придбанні іншої фірми або злитті з нею. Партнерство може зробитися життєво важливим елементом організаційної структури компаній, стійка перевага яких в зростаючому ступені залежить не тільки від здатності оптимально використовувати всі наявні внутрішні ресурси для реалізації стратегічної мети, але і від участі в партнерській угоді.

Друга мета — посилити свої стратегічні позиції через отримання знань від іншої сторони. Готовність одержувати знання призводить до інновацій як у продукції, так і в технологічних процесах і в управлінні.

Фірма-партнер повинна зберігати гнучкість, яка особливо важлива в міжорганізаційних відносинах. Менеджери, постійно стикаючись з необхідністю управління різноманітними ризиками, повинні уникати, наприклад, повної залежності від одного міжфірмового зв'язку, зберігаючи відкритим свій вибір формувати стосунки залежно від зміни ринкового середовища.

Стратегія партнерства з роздрібними торговельними закладами є надзвичайно важливою для хутрового бізнесу.

Наприклад, головний датський оператор з виробництва хутрових виробів Copenhagen Fur вирішила запустити нову стратегію розвитку компанії. Основне завдання стратегії пов'язане з поширенням хутра безпосередньо в хутрянні магазини.

З цієї нової бізнес-стратегією Copenhagen Fur планує поставити більше шуб і хутряних виробів у магазини. Нову стратегію планують здійснювати через новий спеціально створений відділ, який має робочу назву «Новий Bizz». Метою нового відділу є доставка шуб хутряних виробів в більш модні магазини, які займаються безпосередньо продажем шуб і хутряних виробів.

Директор Copenhagen Fur вважає, що шуби та хутрянні вироби повинні продаватися виключно в спеціалізованих магазинах, а не просто в магазинах одягу, де разом з шубами і хутряними виробами сусідами є текстильні речі, облямовані натуральним хутром [100].

Незважаючи на сезонність бізнесу, вітчизняні продавці шуб і дублянок почувуються непогано. На сьогоднішній день в Києві працює, принаймні, десяток великих мережових спеціалізованих компаній («Імперія хутра», «Лінія Доміно», «Снігова королева», «Фіна», «Хутра України», «М'яке золото», Fashion Furs та інші) і кілька десятків хутряних ательє. Великими реалізаторами шуб і дублянок залишаються також речові ринки. У цьому сезоні спостерігалось розширення як мережевого роздробу («Снігова королева» відкрила магазин в «Каравані», «Афіна» - в Dream Town), так і швейників. Про готовність працювати з хутром і шкірою оголосили навіть ті ательє, які раніше спеціалізувалися виключно на пошитті легкого одягу. Експерти пояснюють активність підприємців непоганими заробітками, на які вони можуть розраховувати. Якщо на пошитті пальто дизайнер може заробити до 300 доларів, то на шубі - до 2 тис доларів США.

Аналогічна ситуація має місце і на російському ринку, який сьогодні є основним експортним ринком для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця». Серед мережових хутрових магазинів необхідно відзначити такі як «Снежная

Королева» (найбільша мережа магазинів модного одягу з хутра та шкіри), «Мир кожи и меха» (найбільша в Росії мережа гіпермаркетів), «Мехсалон» (мережа торговельних закладів на речових ринках).

Аналогічна ситуація має місце і на російському ринку, який сьогодні є основним експортним ринком для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

Дані анкетного опитування російських покупців показують, що найбільшу перевагу при виборі хутрових виробів клієнти віддають спеціалізованим хутряним магазинам (52,9 %), хутряним салонам (9,4 %) і речовим ринкам (37,7 %) [56].

Покупець, плануючи здійснити покупку в спеціалізованому магазині, вже спочатку має уявлення про вищу якість товару в порівнянні з ринком. Покупки, що здійснюються в хутряних салонах, мають одиничний характер. В ході опитування були визначені причини популярності того чи іншого типу торгового підприємства, де відбувалися покупки хутряних виробів. Більшість з опитаних вважають ринок найвигіднішим місцем покупки з точки зору ціни, після нього слідує магазин і хутряний салон. Покупці вважають ринок місцем, де можна впливати на ціну шляхом торгу. На думку респондентів, лідерство в асортименті і якості тримають спеціалізований хутряний магазин і салон. За престижності найбільший відсоток голосів отримав хутряний салон. Це пояснюється місцем розташування, популярністю магазину або марки.

3.3. Застосування методики оцінки привабливості міжнародних ринків

Підприємствам, що орієнтовані на міжнародні ринки, слід враховувати вплив динамічної світової економіки та проводити ретельний аналіз середовища міжнародного підприємництва з метою вибору привабливих для ведення міжнародної підприємницької діяльності ринків. Глобалізація означає встановлення безпосереднього зв'язку національної економіки та

світового господарства, їх глибокий взаємовплив, що означає необхідність ретельного врахування даних особливостей у розгляді можливостей проникнення підприємств на міжнародні ринки. За таких умов для проникнення підприємств на міжнародні ринки особливої актуальності набувають питання оцінювання їх привабливості, яке вимагає врахування особливостей міжнародного середовища підприємництва.

Під час оцінювання привабливості ринку потрібно розглядати сукупність багатьох показників розвитку даного ринку. Враховуючи наднаціональний характер світогосподарського простору, ми пропонуємо для розгляду поняття привабливості міжнародного товарного ринку ввести багаторівневу систему показників:

- привабливість ринку на мегарівні – світовому рівні;
- привабливість ринку на макрорівні – рівні країни;
- привабливість ринку на мезорівні – рівні окремої галузі.

Розглядаючи привабливість міжнародного товарного ринку на мегарівні, слід враховувати глобальний характер світогосподарського простору та оцінювати глобально-економічні чинники: стан розвитку світової економіки, міжнародних факторних ринків, рівень транснаціоналізації та регіональної інтеграції, фактори наднаціонального, міждержавного регулювання міжнародних економічних відносин. Розглядаючи привабливість міжнародного товарного ринку на макрорівні, передусім, слід вести мову про зовнішнє середовище міжнародного ринку, ступінь привабливості для підприємства країни в цілому, факторів її ринкового середовища за такими групами чинників, як політико-правові, економічні, соціокультурні, науково-технічні, демографічні, природно-географічні фактори. Привабливість міжнародного товарного ринку слід розглядати за окремим переліком показників і на мезорівні – рівні окремої галузі, оскільки висока привабливість підприємницького середовища країни та позитивна динаміка її ринкових факторів ще не означатиме достатнього рівня розвитку та привабливості галузевого ринку даної країни. До системи показників привабливості міжнародного товарного ринку на мезорівні можна

включити такі показники, як ємність галузевого ринку, темп зростання галузевого ринку, тривалість життєвого циклу товару на ринку, технологічні вимоги, рівень конкуренції, вхідні та вихідні бар'єри на ринку, сезонні та циклічні коливання.

Привабливість міжнародного ринку являє собою ступінь відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств при виході на міжнародні ринки. Ми пропонуємо застосувати поняття ринкової доступності, яке являє собою набір сприятливих для діяльності підприємства чинників міжнародних ринків. Тобто всі ті фактори зовнішнього середовища підприємства, які можуть являти собою фактори можливостей, ми називаємо чинниками ринкової доступності.

Отже, у процесі проведення аналізу привабливості міжнародних товарних ринків ми пропонуємо порівняння показників ринкової доступності та можливості реалізації економічного інтересу з урахуванням конкурентоспроможності підприємства на міжнародних ринках. Етапи процесу проведення аналізу привабливості міжнародних товарних ринків наведено на рис. 3.3.

Етап 1 ↓	Визначення економічного інтересу підприємства Мета: здійснити аналіз ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства та цілей його зовнішньоекономічної діяльності
Етап 2 ↓	Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків Мета: виявити попередній перелік привабливих країнних ринків для підприємства, які підлягають подальшому дослідженню
Етап 3 ↓	Дослідження ринкової доступності цільових ринків Мета: визначити інтегрований показник ринкової доступності кожного з цільових ринків
Етап 4 ↓	Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках Мета: визначити інтегрований показник можливості реалізації економічного інтересу підприємства на кожному з цільових ринків
Етап 5 ↓	Побудова матриці «ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства» Мета: розподілити ринки за ступенем їх привабливості для підприємства та обрати ефективні стратегії проникнення підприємства на даних ринках

Рис. 3.3. Основні етапи процесу проведення аналізу привабливості

міжнародних товарних ринків (запропоновано автором)

Розглянемо детальніше кожен з етапів проведення даного аналізу.

Етап 1. Визначення економічного інтересу підприємства. Проникаючи на міжнародний ринок, підприємство виходить насамперед із власного економічного інтересу. Щоб вибрати пріоритетні країни для розширення міжнародної присутності підприємства на ринку, слід здійснити аналіз ступеня його інтернаціоналізації, який значною мірою визначає ступінь орієнтованості підприємства на здійснення міжнародної діяльності.

Так, новачки міжнародного бізнесу, як правило, починають свою діяльність із сусідніх ринків, що зумовлено як мінімальними транспортними витратами, так і певною подібністю соціально-культурного середовища, а отже, і поведінки споживачів.

Отже, такі критерії відбору привабливих ринків, як подібність рівня соціально-економічного розвитку і подібність соціально-культурного середовища, набувають першочергового значення на початковому етапі реалізації стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки. Метою аналізу ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства є виявлення його економічних інтересів, які будуть різними на різних етапах його діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Економічні інтереси підприємства на різних стадіях
інтернаціоналізації його діяльності

Стадія інтернаціоналізації	Економічні інтереси підприємства
1. Початкова стадія (характеризується наявністю контактів за кордоном до моменту операцій зарубіжних дилерів і агентів)	<ul style="list-style-type: none"> • географічне розширення діяльності • збільшення норми прибутковості на одиницю продукції
2. Стадія розвитку (характеризується всіма видами контактів із зарубіжними контрагентами до створення виробничого підприємства за кордоном)	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток потенціалу зарубіжних ринків • використання переваг «ефекту масштабу» • збільшення виробництва і збуту
3. Стадія зростання (передбачає наявність виробничих підприємств за кордоном, що	<ul style="list-style-type: none"> • збільшення частки ринку • економія за рахунок витрат на

розміщені не більше ніж у 6 країнах світу)	виробництво та доставку
4. Багатонаціональна стадія інтернаціоналізації (передбачає створення виробничих підприємств більше ніж у 6 країнах світу)	<ul style="list-style-type: none"> • вдосконалення механізмів координації та інтеграції стратегії компанії на міжнародному рівні • активізація передачі та обміну знаннями і досвідом у бізнесі між підрозділами компанії, які перебувають у різних країнах, що призводить до розробки стратегії, орієнтованої на глобальний та регіональний ринки

Отже, проаналізувавши цілі зовнішньоекономічної діяльності підприємства, стадію його інтернаціоналізації, портфель ринків і країн, на яких воно представлено, можна робити певні висновки щодо майбутніх вигод, яких досягатиме підприємство у процесі подальшої міжнародної діяльності.

Етап 2. Аналіз можливостей міжнародної діяльності підприємства та попередній відбір цільових ринків. На даному етапі слід аналізувати глобальні тенденції розвитку певного товарного ринку, рушійні сили галузі, основні регіони розвитку галузі, специфіку розвитку галузі, яка розглядається, у різних регіонах. Метою проведення даного аналізу є виявлення попереднього переліку пріоритетних країнних ринків для підприємства, які підлягають подальшому детальному розгляду.

Даний етап передбачає проведення аналізу сильних і слабких сторін підприємства та наявності ресурсів, необхідних для здійснення його міжнародної діяльності з метою попереднього визначення можливих напрямів спрямування зусиль. Підприємству слід оцінювати можливості постачання продукту, можливості підприємства щодо маркетингового супроводу. Для цього аналізують результати господарської діяльності підприємства; конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємства, конкурентні можливості підприємства. Проведення даного аналізу слід проводити за допомогою опитувань працівників підприємства. Тому поряд з тим, що оцінювання наведеного переліку показників здійснюється на основі об'єктивних результатів діяльності підприємства, слід зважати на недолік даного аналізу – суб'єктивність оцінок, які не мають чітких обґрунтувань та певних кількісних меж. У більшості випадків

працівники мають схильність до переоцінювання можливостей власного підприємства та недооцінювання можливих ризиків діяльності. Дослідник може частково уникнути даного недоліку за рахунок збільшення вибірки опитування.

Етап 3. Дослідження ринкової доступності цільових ринків. На даному етапі досліджують попередньо відібрані цільові ринки. Розглянемо можливості проведення аналізу факторів ринкової доступності за сформованим переліком показників. У табл. 3.2 представлені джерела інформації для оцінювання показника ринкової доступності. Для аналізу ринкової доступності ми пропонуємо розглядати чинники, які складають інформаційну систему ринкової доступності погляду їх впливу на діяльність підприємства на зовнішньому ринку – потенційних ринкових загроз чи можливостей – та аналізувати окремо загальний рівень потенційних ринкових загроз і потенційних ринкових можливостей у разі проникнення на даний ринок.

Таблиця 3.2

Джерела інформації для оцінювання показника ринкової доступності
(сформовано автором)

Характер інформації, яка підлягає аналізу	Показники аналізу ринкової доступності	Джерела інформації
Інформація щодо глобально-економічного середовища ринку	Рівень регіональної інтеграції	Законодавство країн, звіти міжнародних організацій
Інформація щодо політико-правового середовища ринку	Митні бар'єри Юридичні перешкоди Політична стабільність у країні Узгодженість системи права у країні з міжнародним правом	Законодавство країн, рейтинги інформаційних агентств, інформаційні системи, публікації маркетингових агентств
Інформація щодо економічного середовища ринку	Динаміка макроекономічних показників (ВВП країни, ВВП на душу населення, рівень інфляції) Стабільність обмінного курсу Наявність ресурсів, їх доступність і вартість Розвиток ринкової інфраструктури	Національна та зовнішньоторговельна статистика, публікації інформаційних агентств, звіти міжнародних організацій, статистичні довідники, інформаційні системи
Інформація щодо науково-технічного середовища ринку	Рівень розвитку науки та кваліфікація кадрів Технологія виробництва Патенти і права	Інформаційні системи, маркетингові агентства

Інформація щодо соціально-культурного середовища ринку	Культурний фон країни, національні стереотипи поведінки Мовні бар'єри, бар'єри невербального спілкування Культура ведення бізнесу Наявність етнічних чи релігійних конфліктів	Маркетингові агентства
Особливості розвитку ринку	Місткість ринку та його залежність від імпорту Ступені і типи інтеграції Вхідні бар'єри в галузь	Національні статистичні довідники Галузеві періодичні видання

Як показано у табл. 3.2, чинники ринкової доступності можна поділити на кількісні та якісні. Інформацію щодо кількісних факторів можна отримати з офіційних статистичних джерел, національної статистики, зовнішньоторговельної статистики. Інформацію щодо якісних чинників отримати складніше, вони потребують ретельного аналізу кон'юнктурної інформації, вторинних джерел.

На наш погляд, найефективнішим засобом оцінки якісних факторів є експертні опитування та отримання узагальненої їх бальної оцінки. Таке оцінювання проводиться для кожної країни, яка відібрана для аналізу. У табл. 3.3 наведено форму оцінювання факторів згідно з даною схемою.

Таблиця 3.3

Форма оцінювання чинників ринкової доступності – потенційних ринкових загроз і можливостей

Фактор ринкових загроз	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$, (0..1)	Бальна оцінка фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової загрози, $F_z(i)$
1				
2				
n				
Загальний показник потенційних ринкових загроз, I_z				$\sum_i F_z(i)$
Фактор ринкових можливостей	Коефіцієнт вагомості, $\alpha(i)$ (0..1)	Імовірність реалізації фактора, $h(i)$, (0..1)	Бальна оцінка фактора, $b(i)$ (0..10)	Загальна оцінка впливу фактора ринкової можливості, $F_M(i)$
1				
2				

n				
Загальний показник потенційних ринкових можливостей, I_M				$\sum_i F_M(i)$

Так, загальний показник, який характеризує вплив конкретного чинника, буде результатом урахування даних трьох факторів – вагомості вкладу фактора у загальний показник, імовірності реалізації та бальної оцінки його впливу і буде розраховуватися за формулами:

$$F_z(i) = \alpha(i) \cdot h(i) \cdot b(i), \quad i = 1 \dots n, \quad (3.1)$$

$$F_M(i) = \alpha(i) \cdot h(i) \cdot b(i), \quad i = 1 \dots n, \quad (3.2)$$

де $F_z(i)$, $(F_M(i))$ – загальна оцінка впливу i -го чинника ринкової загрози (можливості);

$\alpha(i)$ – коефіцієнт вагомості i -го фактора;

$h(i)$ – імовірність реалізації i -го фактора;

$b(i)$ – ступінь прояву i -го фактора;

n – кількість факторів.

Сума отриманих загальних оцінок впливу i -их факторів складатиме загальний показник потенційних ринкових загроз або можливостей – I_z або I_M :

$$I_z = \sum_{i=1}^n F_z(i); \quad (3.3)$$

$$I_M = \sum_{i=1}^n F_M(i), \quad (3.4)$$

де I_z – загальний показник потенційних ринкових загроз;

I_M – загальний показник потенційних ринкових можливостей.

Як експертів для оцінювання ринкової доступності доцільно використовувати керівників різних підрозділів підприємства та сторонніх спеціалістів, які є фахівцями у даній галузі.

Для зіставлення отриманих бальних оцінок ринкових загроз та можливостей проникнення підприємства на міжнародні ринки ми

пропонуємо розраховувати інтегрований показник ринкової доступності, який показуватиме ступінь переваги ринкових можливостей над загрозами і характеризуватиме ступінь перспективності ринку для підприємства:

$$I^{\text{дост}} = \frac{I_{\text{м}}}{I_{\text{з}}}, \quad (3.5)$$

де $I^{\text{дост}}$ – інтегрований показник ринкової доступності.

У разі збільшення даного індексу можемо говорити про поліпшення співвідношення ринкових загроз та можливостей, а тому збільшення привабливості ринку для підприємства.

Як один із варіантів визначення оптимального критерію даного співвідношення візьмемо співвідношення Парето – 80 % : 20 %. Тобто, наносячи даний показник на матрицю, можна вважати, що в разі перевищення ринковими можливостями ринкових загроз у 4 рази ринкова доступність вважається високою.

На нашу думку, така методика дає можливості для всебічного аналізу широкого кола показників, які характеризують не лише певний товарний ринок, а й економічні, політико-правові та соціально-культурні процеси, що відбуваються у досліджуваних країнах і визначатимуть успіх підприємства на цьому ринку.

Етап 4. Дослідження можливості реалізації економічного інтересу підприємства на цільових ринках. У випадку, якщо підприємство оцінює можливість реалізації його економічного інтересу на зовнішніх ринках, йому необхідно здійснювати пошук інформації для проведення цього аналізу.

У табл. 3.4 наведено інформацію, необхідну для аналізу можливостей реалізації економічних інтересів підприємства, та джерела її отримання. Інформація, на основі якої ми пропонуємо здійснювати аналіз можливості реалізації економічного інтересу підприємства, може бути як якісною, так і кількісною. Кількісну інформацію для аналізу можливостей реалізації економічних інтересів можна отримати з вторинних джерел або проводячи первинні дослідження. У разі проведення оцінювання можливостей реалізації

якісних інтересів на зовнішніх ринках слід застосовувати метод експертного опитування, який дозволяє перевести якісну інформацію в кількісну.

Однак при цьому отримані дані будуть вимірюватися різними шкалами, що викликає труднощі її узагальнення і зіставлення. У такій ситуації постає необхідність у нормуванні показників можливості реалізації економічного інтересу, тобто переходу до однієї системи координат. У нашому випадку вважаємо за доцільне застосовувати вимірювання за допомогою, наприклад, 10-бальної шкали.

Таблиця 3.4

Інформація, необхідна для аналізу можливостей реалізації економічних інтересів підприємства (сформовано автором)

Економічний інтерес підприємства	Інформація, яка підлягає аналізу	Джерела отримання інформації	Тип отриманої інформації
1	2	3	4
а) географічне розширення діяльності підприємства	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства (завантаженість виробничих потужностей)	кількісна
	частка ринку	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація (огляд ринку)	кількісна
	Конкурентоспроможність продукції	вторинна маркетингова інформація, опитування споживачів, експертне опитування	Якісна, кількісна
	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції розвитку ринку)	кількісна
б) збільшення частки ринку	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції розвитку ринку)	Якісна, кількісна
	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація	кількісна
	частка ринку	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація	кількісна
	Конкурентоспроможність продукції	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку)	кількісна
	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції його розвитку)	кількісна

	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції його розвитку)	Якісна, кількісна
в) збільшення норми прибутковості на одиницю продукції	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства	кількісна
	джерела зниження собівартості продукції	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація, вартість ресурсів	кількісна

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4
	цінова еластичність попиту	внутрішня інформація підприємства, дослідження ринкової поведінки споживачів, опитування споживачів	Якісна, кількісна
г) збільшення виробництва та збуту	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції його розвитку)	кількісна
	конкурентне середовище на ринку (пряма конкуренція на ринку, конкуренція з боку товарів-замінників)	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ринку, тенденції розвитку ринку, сила прихильності споживачів до товарів-замінників), експертне опитування	Якісна, кількісна
	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, позиції конкурентів на ньому)	Якісна, кількісна
	аналіз кривої масштабу (структура постійних витрат, змінних витрат на одиницю продукції)	проведення економіко-математичних розрахунків виходячи з аналізу витрат, які складають собівартість продукції	кількісна
е) здобуття лідерських позицій на ринку	конкурентоспроможність продукції	вторинна маркетингова інформація, опитування споживачів, експертне опитування	якісна, кількісна
	виробничі потужності підприємства	внутрішня інформація підприємства (завантаженість виробничих потужностей)	кількісна
	частка ринку	внутрішня інформація підприємства, вторинна маркетингова інформація	кількісна
	динаміка ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку, тенденції його розвитку)	кількісна
	конкурентне середовище на ринку	вторинна маркетингова інформація (огляд ринку,	якісна, кількісна

		позиції конкурентів на ринку, тенденції його розвитку)	
--	--	--	--

Спираючись на методику нормування атрибутів, ми вважаємо слушним застосовувати подані нижче формули для нормування значень можливості реалізації економічного інтересу. За умови, що монотонне зростання кількісного значення економічного інтересу підприємства на певному ринку викликає збільшення привабливості цього ринку для підприємства, пропонуємо скористатися формулою (3.6):

$$P_{ji}^{\text{норм}} = \frac{P_{ji}^{\text{прогноз}}}{P_{ji}^{\text{бажане}}} \times 10, 1 \leq i \leq n, \quad (3.6)$$

де:

$\delta_{ji}^{i\delta i}$ – нормований показник реалізації часткового інтересу i підприємства на ринку j ;

$\delta_{ji}^{\delta\delta\delta\delta\delta}$ – бажане значення часткового інтересу i підприємства на ринку j ;

$\delta_{ji}^{i\delta i\delta i\delta}$ – прогнозоване значення часткового інтересу i підприємства на ринку j ;

n – чисельність часткових економічних інтересів підприємства.

У випадку, коли збільшення можливості реалізації економічного інтересу досягається за монотонного зменшення значень його характеристик, слід використати наступну формулу:

$$P_{ji}^{\text{норм}} = \frac{P_{ji}^{\text{бажане}}}{P_{ji}^{\text{прогноз}}} \times 10, 1 \leq i \leq n. \quad (3.7)$$

У разі, якщо прогнозоване значення часткового інтересу i підприємства на ринку j є більшим за бажане значення часткового інтересу i підприємства на ринку j , за нормоване значення береться максимальне, тобто 10:

$$\text{якщо } P_{ji}^{\text{прогноз}} \geq P_{ji}^{\text{бажане}}, 1 \leq i \leq n, \text{ то } P_{ji}^{\text{норм}} = 10. \quad (3.8)$$

Наприклад, економічним інтересом фірми є збільшення норми

прибутковості на одиницю продукції на 5 %. Одним із шляхів реалізації даного економічного інтересу фірми є зниження собівартості продукції. Підприємство розглядає два можливі варіанти реалізації даного економічного інтересу за рахунок проникнення на ринки країн X та Y . Припустимо, що вартість робочої сили на ринках даних країн менша, ніж на національному ринку, інші складові собівартості продукції залишаться незмінними. Визначимо нормоване значення можливості реалізації економічного інтересу підприємства на ринках країн X та Y за даними, поданими у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Структура собівартості продукції на внутрішньому ринку,
ринках країн X та Y

Показник	Внутрішній ринок	Країна X	Країна Y
Вартість робочої сили, ум. од.	5	3	4,3
Вартість сировини, ум. од.	3	3	3
Інші витрати, ум. од.	2	2	2
Собівартість, ум. од.	10	8	8
Норма прибутковості, %	20	33,3	2,5
Ціна, ум. од.	12	12	12

За даними, наведеними у табл. 3.5, працюючи на внутрішньому ринку, структуру собівартості продукції підприємства складає вартість робочої сили – 5 ум. од., вартість сировини – 3 ум. од. та інші витрати – 2 ум. од. При цьому з нормою прибутковості у 20 % ціна одиниці продукції становить 12 ум. од. У разі проникнення на ринок країни X підприємство може користуватися перевагами зниженої вартості робочої сили у 3 ум. од., за рахунок чого може збільшити норму прибутковості на одиницю продукції до 33,3 %, тобто на 13,3 %. Отже, підприємство може повністю реалізувати власний економічний інтерес, і нормоване значення можливості його реалізації становитиме $\delta_{\delta^3}^{i\delta i} = 10$.

У разі проникнення на ринок країни Y вартість робочої сили становить 4,3 ум. од., що дає змогу збільшити норму прибутковості на одиницю

продукції до 22,5 %, тобто на 2,5 %. Отже, нормоване значення можливості реалізації економічного інтересу становитиме 5.

У випадку нормування якісної інформації слід застосовувати ті самі формули (6–8).

Сукупний економічний інтерес підприємство може реалізувати за рахунок реалізації часткових інтересів. Для розрахунку інтегрованого показника можливості реалізації сукупного економічного інтересу підприємства крім нормованого значення можливості реалізації економічного інтересу підприємства слід враховувати ймовірність реалізації часткового інтересу та коефіцієнт його вагомості у сукупному інтересі підприємства. Тож інтегрований показник реалізації сукупного інтересу підприємства на ринку можна розрахувати за формулою:

$$I_j^{\text{інтерес}} = \sum_i h_{ji} \times a_{ji} \times p_{ji}^{\text{норм}}, 1 \leq i \leq n, \quad (3.9)$$

де h_{ji} – імовірність реалізації часткового економічного інтересу i на ринку j , $0 < h_{ji} \leq 1$;

a_{ji} – коефіцієнт вагомості часткового економічного інтересу i на ринку j ;

$$0 < a_{ji} \leq 1, \sum_i a_{ji} = 1.$$

Етап 5. Побудова матриці «ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства». Метою даного етапу є зведення характеристик «ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства» у матрицю розподілу ринків за ступенем їх привабливості для здійснення міжнародної підприємницької діяльності підприємства (рис.3.4).

Відповідно дана матриця має дві осі: ринкова доступність і можливість реалізації економічного інтересу підприємства. Доступність ринку може бути високою чи низькою залежно від середовища, яке створюється на ринку; можливість реалізації економічного інтересу – низькою, середньою чи високою залежно від інтересів підприємства та відповідності середовища ринку можливостям їх реалізації.

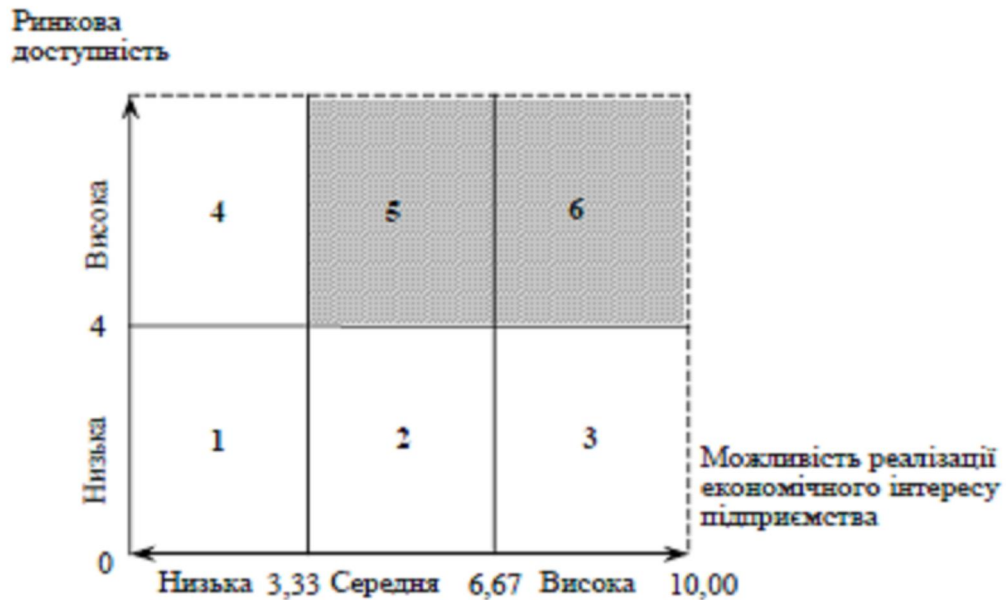


Рис. 3.4. Матриця «ринкова доступність – можливість реалізації економічного інтересу підприємства» (розроблено автором самостійно)

Для нанесення значень ринків на даній матриці ми пропонуємо використовувати інтегровані показники ринкової доступності та можливості реалізації економічного інтересу фірми, які слід відкладати по осях. Як було описано вище, ринкову доступність вважаємо високою в разі перевищення ринковими можливостями ринкових загроз у 4 рази. Тобто в разі нанесення значень на вісь «ринкова доступність» при значенні $I^{\text{дост}}$ від 0 до 4 ринкову доступність вважаємо низькою, у випадку, якщо значення $I^{\text{дост}}$ перевищує 4 – високою. У проведенні оцінювання можливостей реалізації економічних інтересів підприємства для нормування їх значень було обрано вимірювання за допомогою 10-бальної шкали. Так, для нанесення значення індексу на матрицю слід використовувати такі позначення: якщо отримане значення Інтерес належить інтервалу від 0 до 3,33, можливість реалізації економічного інтересу є низькою, від 3,34 до 6,67 – середньою, від 6,68 до 10,00 – високою.

Аналізуючи отримані нанесені значення ринків країн на матрицю, можливо прийняти рішення щодо ступеня їх привабливості для підприємства та обґрунтувати їх стратегію проникнення підприємства на дані ринки. Так, ми маємо 6 стратегічних квадрантів на отриманій матриці.

Ринки, які потрапили у квадранти № 1 і № 4 є непривабливими для підприємства, оскільки на них підприємство не може реалізувати власного економічного інтересу. Тобто навіть за високої доступності ринку для підприємства (№ 4) йому не варто проникати на ринки даних країн. Це, з одного боку, відповідає визначенню конкурентоспроможності підприємства. Однак, з іншого боку, наша методика включає дослідження ширшого за конкурентоспроможність показника – можливість реалізації економічного інтересу підприємства. Так, підприємство може бути конкурентоспроможним на певних ринках, і водночас ці ринки не будуть привабливими для нього, оскільки не відповідатимуть його зовнішньоекономічним цілям і вигодам, які має на увазі підприємство, виходячи на міжнародні ринки.

Квадранти № 2 і № 3 – характеризуються середнім або високим показником можливості реалізації економічного інтересу, однак низькою ринковою доступністю. Тобто країни, які потрапили у дані квадранти, є привабливими для підприємства з погляду вигід, які підприємство прагне отримати, проте характеризуються небезпечним співвідношенням ринкових загроз і можливостей. У даному разі, вибираючи форми проникнення підприємства на міжнародні ринки, слід враховувати, що, розробляючи стратегію, слід намагатися уникнути ринкових загроз і мінімізувати ризики у проникненні на міжнародні ринки. Серед таких варіантів може бути реалізація стратегії прямого чи непрямого експорту.

Квадранти № 5, № 6 – найпривабливіша зона для підприємства, оскільки воно має середні та високу можливості реалізації економічного інтересу, і характеризуються оптимальним співвідношенням ринкових загроз та можливостей. Для квадранта № 6 перспективною реалізацією стратегії прямого інвестування.

Висновки до розділу 3

Ринок хутрових виробів протягом останніх років є досить динамічним та не завжди прогнозованим. У Європі щорічний приріст виробництва хутрових виробів складає 5 %, а в Україні, за різними оцінками, він сягає 15-20 %. Зростає і ціна хутрових виробів. Згідно даних Копенгагенського хутрового аукціону, протягом 2010-2011 років ціни на хутро шиншили зросли на 27 - 30 %, норки – на 36 – 42 %. Світовий ринок хутра оцінюється як мінімум у 15 млрд. дол. США. Згідно даних Української асоціації хутровиків, роздрібний обіг хутра в нашій країні у 2010 році склав понад 400 млн. дол. США. При цьому ніша розведення хутрових звірів в Україні є ще не заповненою, а продукція звіроферм та фабрик все активніше експортується.

Основним каналом збуту хутросировини є аукціонні центри. Через них реалізовується 95 % продукції. В даний час активно працюють відомі наступні аукціонні центри: «Союзпушнина» (м. Санкт-Петербург), Копенгагенський хутряний центр, фінський хутровий центр, American Legend (США, Сіетл), Північно-Американський хутровий аукціон (NAFA).

Саме тому для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» надзвичайно важливим є активне продовження співпраці з основними аукціонами з реалізації хутра. Для більш стабільної реалізації хутрового товару через аукціони рекомендуємо керівництву підприємства заздалегідь підписувати контракти на весь сезон з розбивкою по аукціонах, формувати колекції за типами, здійснювати поставку хутра, групуючи партії за певними розмірами, причому своєчасно, щоб можна було зручно організувати лоти.

Величезними партіями скуповує хутро Китай. Він обійшов за обсягами закупівель навіть Росію і Європу. Тому для досліджуваного підприємства є необхідним пошук шляхів виходу на китайський ринок з напівфабрикатами

Для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є можливість стати одним з лідерів по виробництву хутра в Європі. У цьому аспекті можна працювати у двох напрямках.

Перший – це продовжувати нарощувати виробництво виробів з норки. Цей напрям сьогодні дає невисокий, але стабільний прибуток.

Другий – освоєння розведення шиншилл. Зростання попиту на хутро шиншилл на світовому ринку прогнозується досить високим, а рентабельність складає практично 100 %.

Важливим напрямом посилення ринкової позиції на міжнародних ринках є постійна участь у різноманітних виставках та ярмарках. Особливо це стосується російського ринку. Тому для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» ми пропонуємо брати участь у двох проектах, які орієнтовані на різні цільові аудиторії цього ринку: виставка-продаж «Меха России» (Манеж) і професійна виставка «Индустрия меха. Меха и мода» (Експоцентр).

Такі виставки можуть бути досить корисними для представлення на них спеціального корпоративного одягу. на виробництві якого також спеціалізується ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

ВИСНОВКИ

Узагальнення та систематизація результатів дослідження дозволили сформулювати такі висновки:

1. Маркетингова стратегія – це формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринку) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Вона розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові завдання.

Розробка ефективної маркетингової стратегії діяльності підприємства на зовнішньому ринку прямо залежить від чіткого і правильного формулювання цілей та завдань цього підприємства на кожному з окремих цільових сегментів ринку.

2. В межах стратегічного набору підприємства існують дві головних стратегії підвищення прибутковості на внутрішньому та зовнішньому ринку – стратегія диференціації та стратегія зменшення витрат.

З позицій міжнародного маркетингу критично важливим є також вибір базисної стратегії, що визначає характер продукції, яки просувається на ринок іншої країни. Альтернативні товарні стратегії передбачають формування стратегії для існуючих та нових товарів, призначених для реалізації в умовах існуючих та нових ринків. Серед них виділяють стратегію проникнення на ринок, стратегію розширення (розвитку) ринку, стратегію розробки нового товару, стратегію диверсифікації.

В умовах міжнародної конкуренції в різних областях на підприємствах необхідно чітко визначити і класифікувати стратегії управління при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Серед них виділяють франчайзинг, експортну стратегію та глобальну стратегію.

3. ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» - це вертикально замкнена

структура, яка забезпечує вичинку та фарбування шкурок, кроля, каракуля, мерлушки, нутрії, ондатри, норки, лисиці, песця, овчини і шиє із них чоловічі, жіночі і дитячі головні убори, жіночі пальто, півпальто, жакети, куртки, аксесуари, дитячий хутровий одяг та вироби на хутряній підкладці, одяг спеціального призначення (відомчий та форменний).

Високоякісна вичинка шкурок досягається завдяки новітньому обладнанню та досвіду фахівців відомої німецької фірми «ТОРЕР». Виробничі потужності підприємства забезпечують вичинку та фарбування 10 млн. шкурок кролика, норки, нутрії, каракуля, лисиці, песця, ондатри, овчини, пошиття з них виробів. Однією з перших вийшовши з державного сектору економіки, хутрофірма «Гисмениця» стала єдиним підприємством колишнього СРСР, яка представила у квітні 1993 року свою колекцію виробів на Міжнародному хутровому ярмарку у Франкфурті-на-Майні, що стало основою для її подальшого інтегрування у світову економіку.

ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця» представлена на кінець 2011 року чотирма Товариствами з обмеженою відповідальністю, які працюють під торговою маркою ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця».

4. Компанія працює виключно з якісною, дорогою сировиною скандинавського та північноамериканського походження, яка придбана на аукціонах в Копенгагені (Данія), Хельсінкі (Фінляндія), Сіетлі (США), Торонто (Канада). Якість готових виробів відповідає світовим стандартам.

ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця» – підприємство повного циклу. Купуючи виріб з торговою маркою «Хутрофірма «Гисмениця», клієнт отримує задоволення від чудової якості, дизайну та комфорту натурального хутра, бездоганного сервісу та відсутності проблем подальшого догляду.

5. Відділ маркетингу є самостійним структурним підрозділом ВАТ «Хутрофірма «Гисмениця», яка підпорядковується безпосередньо заступнику голови правління з маркетингу і торгівлі товариства. Відділ маркетингу є органом, через який здійснюється організація ефективного маркетингу і на цій основі здійснюється розвиток продаж.

Перевагами виробів ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» над конкурентами є зареєстрована і широко відома торгова марка, високий рівень якості обробки шкурок, сучасний дизайн виробів, кольорове вирішення запитів клієнтів, виконання поставок «під замовлення», багатолітній досвід роботи на ринках України та Росії, сертифікація продукції у системі УКРСЕПРО та ГОСТ, що дає змогу впевнено працювати на ринках України та Росії.

Зважаючи на те, що хутровий ринок України швидкими темпами заповнюється дешевими хутровими виробами іноземного походження, які за ціною створюють суттєву конкуренцію хутровій продукції емітента, ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» змушене частково коригувати стратегію своєї господарської діяльності. У зв'язку з цим виробництво продукції товариства в основному переорієнтовується на потреби відомчих структур. Широкими темпами налагоджується виробництво спецодягу та інших швейних виробів.

6. ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» проводить активну роботу з торговельними організаціями – створено власну фірмову мережу магазинів, а також укладено генеральні угоди з реалізації продукції та надання послуг. Сьогодні торговельна мережа з реалізації хутрових виробів охоплює майже 60 магазинів у більшості регіонів України.

Аналіз маркетингової стратегії підприємства відносно матриці «товар - ринок» показав, що на ринку України ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» використовує два види стратегії: стратегію глибокого проникнення на ринок та стратегію розвитку товару.

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» вже більше 20 років є активним оператором на міжнародному ринку хутрової сировини, напівфабрикатів та готової продукції з хутра. Свого успіху підприємство досягнуло шляхом застосування двох форм виходу на зовнішні ринки – створення спільних підприємств та активній експортній діяльності.

У 1989 році було створено спільне україно-нідерландське підприємство «Тикаферлюкс», а у 2002 році - спільне україно-нідерландське підприємство «ПрофіТис».

ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» у своїй діяльності використовує як прямий, так і непрямий експорт. Прямий експорт використовується при роботі з європейськими, американськими та азійськими компаніями. Для роботи на ринку Росії підприємство використовує систему непрямого експорту – через посередників та спеціалізовані торговельні заклади.

7. Ринок хутрових виробів протягом останніх років є досить динамічним та не завжди прогнозованим. У Європі щорічний приріст виробництва хутрових виробів складає 5 %, а в Україні, за різними оцінками, він сягає 15-20 %. Світовий ринок хутра оцінюється як мінімум у 15 млрд. дол. США. Згідно даних Української асоціації хутровиків, роздрібний обіг хутра в нашій країні у 2010 році склав понад 400 млн. дол. США. При цьому ніша розведення хутрових звірів в Україні є ще не заповненою, а продукція звіроферм та фабрик все активніше експортується.

Основним каналом збуту хутросировини є аукціонні центри. Через них реалізовується 95 % продукції. В даний час активно працюють відомі наступні аукціонні центри: «Союзпушнина» (м. Санкт-Петербург), Копенгагенський хутряний центр, фінський хутровий центр, American Legend (США, Сіетл), Північно-Американський хутровий аукціон (NAFA).

Саме тому для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» надзвичайно важливим є активне продовження співпраці з основними аукціонами з реалізації хутра. Для більш стабільної реалізації хутрового товару через аукціони рекомендуємо керівництву підприємства заздалегідь підписувати контракти на весь сезон з розбивкою по аукціонах, формувати колекції за типами, здійснювати поставку хутра, групуючи партії за певними розмірами, причому своєчасно, щоб можна було зручно організувати лоти.

8. Величезними партіями скуповує хутро Китай. Він обійшов за обсягами закупівель навіть Росію і Європу. Тому для досліджуваного підприємства є необхідним пошук шляхів виходу на китайський ринок з напівфабрикатами

Для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» є можливість стати одним з лідерів по виробництву хутра в Європі. У цьому аспекті можна працювати у

двох напрямках.

Перший – це продовжувати нарощувати виробництво виробів з норки. Цей напрям сьогодні дає невисокий, але стабільний прибуток.

Другий – освоєння розведення шиншилл. Зростання попиту на хутро шиншилл на світовому ринку прогнозується досить високим, а рентабельність складає практично 100 %.

9. Важливим напрямом посилення ринкової позиції на міжнародних ринках є постійна участь у різноманітних виставках та ярмарках. Особливо це стосується російського ринку. Тому для ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця» ми пропонуємо брати участь у двох проектах, які орієнтовані на різні цільові аудиторії цього ринку: виставка-продаж «Меха России» (Манеж) і професійна виставка «Индустрия меха. Меха и мода» (Експоцентр).

Такі виставки можуть бути досить корисними для представлення на них спеціального корпоративного одягу. на виробництві якого також спеціалізується ВАТ «Хутрофірма «Тисмениця».

10. На сьогоднішній день практично відсутні праці, в яких визначено економічний зміст поняття привабливості товарного ринку, процес проведення аналізу міжнародних товарних ринків і питання формування ефективних ринкових стратегій вітчизняних підприємств на міжнародних товарних ринках.

Привабливість міжнародного ринку є ступенем відповідності стану факторів ринкового середовища можливості реалізації економічних інтересів підприємств при виході на міжнародні ринки. Ми пропонуємо застосувати поняття ринкової доступності, яке являє собою набір сприятливих для діяльності підприємства чинників міжнародних ринків. Тобто всі ті фактори зовнішнього середовища підприємства, які можуть являти собою фактори можливостей, ми називаємо чинниками ринкової доступності.

СПИСОК ВИКОРСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] / Т. Амблер. – СПб.: Питер, 2001. – 329 с.
2. Андерсен К. Менеджмент, ориентированный на потребителя [Текст] / К. Андерсен, К. Керр. – М.: Фаир-Пресс, 2003. – 271 с.
3. Багиев Г. Л. Международный маркетинг [Текст] / Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. – СПб, 2001. – 512 с.
4. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства [Навчальний посібник]/ Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Навч. посіб.] / Балабанова Л. В., Холод В.В. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
6. Балабанова Л. В. Управління збутовою політикою [Навч. посіб.] / Балабанова Л. В., Митрохіна Ю. П. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
7. Березін О. В. Стратегія підприємства. [Навчальний посібник]/ О. В. Березін. - К.: Центр навчальної літератури, 2010. – 220 с.
8. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. [Навчальний посібник] / С. В. Близнюк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 384 с.
9. Бобрик Л. Мягкое золото [Електронний ресурс] / Л. Бобрик // Режим доступу: http://www.spekulant.ru/archive/Myagkoe_zoloto.html
10. Бондарєва Ю. Г. Маркетингова стратегія підприємства [Текст] / Бондарєва Ю. Г. // Науковий вісник ЛНАУ – 2010. – № 16. – С. 77-81.
11. Борисов А. Б. Большой экономический словарь [Текст] / Борисов А. Б. - М.: Книжный мир, 1999. - 895 с.
12. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент [Навчальний посібник]/ О.Г. Бровкова. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 222 с.
13. Вачевський М.В. Промисловий маркетинг [Навч. Посібник] /

- М. Вачевський. – Львів: ЦУЛ. - 2004. – 256 с.
14. Верба В. А. Проектний аналіз [Підручник] [Текст]/ Верба В. А., Загородніх О. А. - К.: КНЕУ, 2000. - 322 с.
15. Веретенникова М. Анализ инструментов трейд-маркетинга на рынке ТНП [Электронный ресурс] / М. Веретенникові // Материал конференції «Управление продажами: повышение эффективности», 19-20 сентября 2002. - Режим доступа: <http://www.tvdvd.hut.ru/>
16. Виханский О. С. Стратегическое управление [Текст] / О. С. Виханский. - М.: Гардарики, 2003. – 493 с.
17. Вишнева Н. Мягкое золото [Текст] / Вишнева Н., Осиик Д. // Статус. – 2011. – 2011. - № 48. – С. 12-15.
18. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Підручник] / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2002. – 312 с.
19. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання [навч. посібник] / В. Г. Герасимчук. - К.: КНЕУ, 2000.- 360 с.
20. Голубков Е. П. О некоторых аспектах концепции маркетинга и его терминологии [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/1999-6/01.shtml>
21. Голубков Е. П. Проектирование элементов комплекса маркетинга [Электронный ресурс] / Е. П. Голубков. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2002-1/12.shtml>
22. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации [Текст] / Е. Н. Голубкова. — М.: Издательство «Финпресс», 2000. — 256 с.
23. Государская И. Звериный доход [Текст] / И. Государская // Инвестгазета. – 2010. - № 4. – С. 38.
24. Дахно І. І. Зовнішньоекономічний менеджмент [Навчальний посібник]/ І. І. Дахно. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 568 с.
25. Дахно І. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Навчальний посібник] / І. І. Дахно. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 316 с.
26. Демченко А. Реструктуризация предприятия на основе маркетинговой концепции [Текст] / А. Демченко // Маркетинг. - 2007. - № 6. - С. 89-96.

27. Джоббер Дэвид. Принципы и практика международного маркетинга [Текст] / Дэвид Джоббер. – М., 2002.
28. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика [Текст] / Д. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 800 с.
29. Дмитрук М. Стратегічний маркетинг: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? [Текст] / Дмитрук М. // Маркетинг и реклама - 2003. - №5-6. с. 32-37.
30. Довгань Л.Є. Стратегічне управління [Навчальний посібник, 2-е вид.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 440 с.
31. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратегии [Текст] / Дойль П. – СПб: Питер, 2002 – 544 с.
32. Дорош О. І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / Дорош О. І. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 698. – С. 150-155.
33. Задоя А. О. Міжнародна економіка [Навчальний посібник] / А. О. Задоя. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 416 с.
34. Зінь Е. А. Основи зовнішньоекономічної діяльності [Підручник] / Е. А. Зінь, Н.С. Дука. - К.: Кондор, 2009. – 432 с.
35. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства [Навчальний посібник] / За ред. Шкурупій О. В. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 246 с.
36. Зозулев А. В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия. [Учебное пособие] / А. В. Зозулев. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 572 с.
37. Зяйлик М. Ефективність використання маркетингових стратегій [Текст] / Зяйлик М., Вівчар О. // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 2 (31).
38. Исакова Д. Норковые бега [Текст] / Д. Исакова // Инвестгазета. – 2010. - № 40. – С. 24-25.
39. Карнаухов В. Организация и управление торговыми сетями

[Электронный ресурс] / В. Карнаухов // Материалы семинара «Организация и управление супермаркетами на примере сети «Седьмой Континент» в рамках форума «Мир Торговли», 20-22 июня 2004 г. - Режим доступа: <http://www.foodsmarket.info/>

40. Кибизова М. А. Тактика розничной сети в мегаполисе: «ловушки» и «мостики» [Электронный ресурс] / М. А. Кибизова. – Режим доступа: <http://www.arpp.ru/140404-4.html>

41. Клівець П. Г. Стратегія підприємства [Текст] / П. Г. Клівець. - К.: Академвидав, 2007. – 326 с.

42. Коваленко Н. В. Забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств у світовій економіці [Монографія] / Н. В. Коваленко. - Донецьк-Алчевськ: Інститут економіки промисловості НАН України, Донбаський державний технічний університет, 2010. - 428 с.

43. Козак Ю. Г. Світова економіка [Навчальний посібник] / За ред. Ю. Г. Козака, В.В. Ковалевського, Н.С. Логвінової. – К.: ЦУЛ, 2010. – 326 с.

44. Козак Ю. Г. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Навчальний посібник; 3-тє вид.] / Ю. Г. Козак. - К.: Центр учбової літератури, 2010. – 312 с.

45. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Котлер Ф. [Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского] - СПб: «Питер», 1999. - 896 с.

46. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Пер. с англ.; Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 1992. - 736 с.

47. Крамаренко В. І. Маркетинг [Навч. посіб.] [Текст] / Крамаренко В. І. – К., ЦУЛ, 2005. – 257 с.

48. Кревенс Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Кревенс. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 300 с.

49. Крылова Г.Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций [Учеб. пособие для вузов.] / Крылова Г.Д., Соколова М.И. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 519 с.

50. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Навч. посібник] [Текст]/ Куденко Н.В. - К.: КНЕУ, 1998. - 152 с.

51. Кузьміна Т.О. Міжнародна система стандартизації та сертифікації. [Навчальний посібник] / Т.О. Кузьміна. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 450 с.
52. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива [Текст]/ Ламбен Жан-Жак. [Пер. с французького]. СПб.: Наука, 1996. - 589 с.
53. Лебединская Т. Пушнина вновь на пике моды [Электронный ресурс] / Т. Лебединская // Режим доступа: <http://www.agrariy-39.ru/number/archiv/detail.php?ID=958>
54. Маркетинг [Учебник для вузов] / Н.Д. Эрнашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д. Эрнашвили. – [2-е изд., перераб. И доп.]. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623 с.
55. Маркетингова товарна політика [Навчальний посібник] / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. – 2-ге вид. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – 276 с.
56. Маркетинговое исследование рынка меховых изделий Москвы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.allfur.ru/art/art8>
57. Маркетинговый комплекс розничной торговли [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://torgresh.ru/academy3.html>
58. Международная розничная торговля развивается стремительными темпами. «А.Т. Карни» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.atkearney.ru/news/press/2004-06-22.html>
59. Мороз Л. А. Маркетинг [Підручник] / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай; За ред. Л. А. Мороз. – 2-е вид. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Ітелект+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захів», 2002. – 244 с.
60. Мусорина В. Мех сквозь слезы [Текст] / В. Мусорина // Реальный сектор. Прямые инвестиции. – 2007. - № . – С. 64-69.
61. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент [Навчальний посібник.] / Немцов В. Д., Довгань Л. Є. - К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. - 560 с.

62. Николаева Т. Н. Не рвана [Текст] / Т.Н. Николаева // Бизнес. – 2011. - № 43. – С. 69-71.
63. Николаева Т. Н. Роботяги [Текст] / Т. Н. Николаева // Бизнес. – 2010. - № 41. – С. 58-60.
64. О’Шонесси Д. Конкурентный маркетинг: стратегический подход [Текст] / Д. О’Шонесси. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
65. Ортинська В. В. Значення узагальнюючого аналізу при визначенні стратегії маркетингу [Текст]/ Ортинська В. В. // Фінанси України - 1998. - №8. - С. 42-49.
66. Оснач О. Ф. Промисловий маркетинг. [Підручник; 2-ге видання.] / О. Ф. Оснач, В.П. Пилипчук, Л.П. Коваленко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 364 с.
67. Павленко А. Ф. Маркетинг [Підруч.] / А. Ф. Павленко, А. В. Вовчак. – К.: КНЕУ. - 2003. – 246 с.
68. Панченко Є. Г. Міжнародний менеджмент [Навчально-методичний посібник] / Є. Г. Панченко. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 468 с.
69. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент [Учебник] / Парахина В.Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. - КноРус, 2011. - 496 с.
70. Парсяк В. Н. Маркетингові дослідження [Навчальний посібник] / В. Н. Парсяк. - К.: Центр навчальної літератури, 2009. – 200 с.
71. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии / Пастухова В. // Экономика Украины - 2000. - № 11. - с. 36-42.
72. Порохня В. М. Стратегічне управління [Навчальний посібник] / В. М. Порохня. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 220 с.
73. Портер М. Стратегія конкуренції [Текст] / М. Портер; Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.
74. Примак Т. О. Маркетинг [Навч. посіб.] / Т. О. Примак. – К.: МАУП. - 2001. – 200 с.
75. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України [№ 959-ХІІ від 16.04.91 р.] [Текст] // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. - № 29. - ст. 377.

76. Про іноземні інвестиції: Закон України [13.03.92 р.] [Текст] // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1992. - № 41. - ст. 76.
77. Пушная индустрия 2010: проблемы, пути их решения и перспективы [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.mex-kmv.ru/pyshnaya-indystriya-2010-problemi-pyti-ih-resheniya-i-perspektivi/>
78. Пушные аукционы [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://hakan-ciler.furs.com.ua/site/Blog/page9/2010/11/10/2bb385fe-f26a-488f-99b2-a01a37db3bf8.aspx>
79. Реализация стратегии маркетинга [Электронный ресурс] // Интернет-портал для украинцев. - Режим доступа к ресурсу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark030.html> (22.12.2010).
80. Роздрібна торгівля: розвиток та практика [монографія] / під. наук. ред. О. М. Азарян. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 375 с.
81. Розин М. Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента [Текст] / М. Розин. – Альпина Паблишерз, 2011. – 336 с.
82. Румянцев А. П. Зовнішньоекономічна діяльність [Навчальний посібник]/ А. П. Румянцев [2-ге видання]. - К.: Центр учбової літератури, 2012. – 292 с.
83. Савченко В. Д. Стратегія підприємства [Навч. посіб.] / В. Д. Савченко, М. І. Байдик, Р. М. Шелудько. - Харківський національний аграрний ун-т ім. В.В.Докучаєва. – Х., 2004. – 206 с.
84. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства [Підручник] / М. Г.Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.
85. Семенюк С. Стратегічне планування маркетингу: теоретико-концептуальні засади [Текст] / С. Семенюк // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2 (27). – С. 81-85.
86. Скібіцький О. М. Антикризисный менеджмент [Навчальний посібник] / О. М. Скібіцький. - К.: Центр учбової літератури, 2009. – 562 с.
87. Словарь терминов рыночной экономики / А. Ф. Ионова, М. А. Комаров, М. М. Максимов и др.; Под ред. В.М. Питерского. - М.: Недра, 1994. - 336 с.
88. Сохацька О.М. Фінансовий інжиніринг [Навчальний посібник] / О. М.

- Сохацька. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 660 с.
89. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: [Ученик] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». - 2000. – 640 с.
90. Федько В. П. Маркетинг для технических вузов [Текст] / Федько В. П., Федько Н. Г., Шапор О. А. - Ростов н/Д: Феникс, 2001. - 480с.
91. Халлиган Б. Маркетинг в Интернете: как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов [Текст] / Б. Халлиган, Д. Шах. - М.: Издательство «Вильямс», 2010. – 256 с.
92. Хом'яков Л. І. Управління потенціалом підприємства [Навчальний посібник] / Л. І. Хом'яков, І. В. Бакум. – К.: Кондор, 2009. – 400 с.
93. Чекаленко Л. Д. Зовнішня політика України [Підручник] / Л. Д. Чекаленко. - К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 290 с.
94. Череп А. В. Стратегічне планування і управління [Навчальний посібник] / А. В. Череп, А. В. Сучков. - К.: Кондор, 2011. – 334 с.
95. Чувакова С. Г. Стратегический маркетинг [Текст] / С. Чувакова. – М.: Издательство «Дашков и Ко». – 2010. – 272 с.
96. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии [Текст] / Шкардун В., Ахтямов Т. // Маркетинг - 2001. - №3. - с. 79-83.
97. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на зовнішні ринки [Текст] / Щербак В. Г., Лозенко А. П. // Фінанси України - 1999. - № 4. - С. 41- 43.
98. Эткинсон Дж. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры [Учеб. пособие] / Эткинсон Дж., Уилсон Й. // Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 471 с.
99. Юхименко П. І. Міжнародний менеджмент [Навчальний посібник] / П. І. Юхименко. - К.: Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
100. Copenhagen Fur запускает новую стратегию [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://shopfurs.ru/news/304/>

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Тернопільський національний економічний університет

Івано-Франківський інститут менеджменту

Кафедра менеджменту та маркетингу

ФЕДИНЯК Дмитро Петрович

**Маркетингові стратегії проникнення підприємства на зовнішні
ринки**

Спеціальність 8.03050701 – Маркетинг

Магістерська програма – Міжнародний маркетинг

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Частина 2

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

		Коди
		Дата 23.03.2011
Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Хутрофірма "Тисмениця"	за ЄДРПОУ 00300015
Територія	Івано-Франківська Тисменицький 77400 м. Тисмениця вул. Вербова, 9	за КОАТУУ 2625810100
Організаційно-правова форма господарювання	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОПФГ 231
Орган державного управління		за СПОДУ 06024
Вид економічної діяльності	Виробництво виробів з хутра	за КВЕД 18.30.2
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума
Адреса:	Івано-Франківська Тисменицький 77400 м. Тисмениця вул. Вербова, 9	

Баланс станом на 2010 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	0	0
- первісна вартість	011	16	16
- накопичена амортизація	012	(16)	(16)
Незавершене будівництво	020	82	85
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	45230	46630
- первісна вартість	031	68297	69469
- знос	032	(23067)	(22839)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	2862	2151
- інші фінансові інвестиції	045	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість	055	0	0

інвестиційної нерухомості			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080		
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	2890	2563
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	37	61
Готова продукція	130	4705	3890
Товари	140	151	128
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	28458	26122
- первісна вартість	161	28458	26122
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	142	23
- за виданими авансами	180	0	0
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	5107	5139
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	132	2
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	6	5
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	0	0
Усього за розділом II	260		
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280		

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	65000	65000
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0

Інший додатковий капітал	330	0	0
Резервний капітал	340	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	-39669	-44388
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(35)	(35)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	25296	20577
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	0	0
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	54530	54530
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	54530	54530
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	1497	3345
Векселі видані	520	0	1316
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	3185	3267
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	0	0
- з бюджетом	550	249	272
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	2532	3092
- з оплати праці	580	2328	236
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	185	164
Усього за розділом IV	620	9976	11692
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640		

Примітки

Основні засоби відображені в балансі по первісній вартості за вирахуванням зносу. Знос нараховується по податковому методу. На 31 грудня 2010 року нараховано зносу основних засобів на суму 22839 тис.грн. Рівень зносу основних засобів складає 32,87%. Станом на 31.12.2010р. залишкова вартість основних засобів складає 46630 тис.грн.

Довгострокові фінансові інвестиції складають - 2151 тис.грн. Запаси включають сировину та матеріали, інші матеріали, товари на складі. На 31.12.10р. в балансі значаться по фактичній собівартості виробничі запаси на суму 2563 тис.грн., товари 128 тис.грн. На 31.12.10р. поточна дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги по чистій реалізаційній вартості складає 26122 тис.грн. На кінець звітнього року резерв сумнівних боргів не створювався. Дебіторська заборгованість з бюджетом 23 тис.грн. Інша поточна дебіторська заборгованість станом на 31.12.10р. склала 2 тис.грн. Грошові кошти та їх еквіваленти на 31.12.10р. склали 5 тис.грн. грошові кошти на поточних рахунках в банках у національній валюті. Власний капітал станом на 31 грудня 2010р. структура власного капіталу складає: статутний капітал - 65000 тис.грн., вилучений капітал - 35 тис.грн., непокритий збиток 44388 тис.грн. Довгострокові зобов'язання на 31.12.10р. товариство має довгострокові кредити банків 54530 тис.грн. Поточні зобов'язання на 31.12.10р. товариство має поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями 3395 тис.грн. кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги складає 3267 тис.грн. Станом на 31.12.10р. поточні зобов'язання за розрахунками склали: з бюджетом 272 тис.грн., із страхування 3092 тис.грн., з оплати праці 236 тис.грн. Інші поточні зобов'язання станом на 31.12.10р. склали 164 тис.грн.

Керівник

Артемів Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Семенів Ольга Дмитрівна

ДОДАТОК Б

		Коди
		Дата 23.03.2011
Підприємство	Відкрите акціонерне товариство "Хутрофірма "Тисмениця"	за ЄДРПОУ 00300015
Територія	Івано-Франківська Тисменицький 77400 м. Тисмениця вул. Вербова, 9	за КОАТУУ 2625810100
Організаційно-правова форма господарювання	ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОПФГ 231
Орган державного управління		за СПОДУ 06024
Вид економічної діяльності	Виробництво виробів з хутра	за КВЕД 18.30.2
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума
Адреса:	Івано-Франківська Тисменицький 77400 м. Тисмениця вул. Вербова, 9	

Звіт про фінансові результати за 2010 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	4576	5228
Податок на додану вартість	015	763	653
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(160)	(851)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	3653	3724
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(4717)	(4072)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	0	0
- збиток	055	(1064)	(348)
Інші операційні доходи	060	650	681
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(2659)	(2605)

Витрати на збут	080	(953)	(863)
Інші операційні витрати	090	(305)	(4997)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	0	0
- збиток	105	(4331)	(8132)
Доход від участі в капіталі	110	959	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	98	60
Фінансові витрати	140	(0)	(1847)
Втрати від участі в капіталі	150	(2715)	(0)
Інші витрати	160	(426)	(8950)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	0	0
- збиток	175	(6415)	(18869)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	(0)	(0)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(0)	(0)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	0	0
- збиток	195	(6415)	(18869)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	0	0
- збиток	225	(6415)	(18869)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	2577	2776
Витрати на оплату праці	240	2294	2250
Відрахування на соціальні заходи	250	935	905
Амортизація	260	267	276
Інші операційні витрати	270	825	805
Разом	280	6898	7012

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	6500	6500
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	6500	6500
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	-0.971	-2.899
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	-0.971	-2.899
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Примітки

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2010 рік склала 4576 тис.грн., податок на додану вартість - 763 тис.грн., інші вирахування з доходу - 160 тис.грн. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) 3653 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг) - 4717 тис.грн. Інші операційні доходи включають доходи від реалізації валюти, дохід від операційної курсової різниці, інші операційні доходи і становлять на 31.12.10р. - 650 тис.грн. Адміністративні витрати - 2659 тис.грн., витрати на збут - 953 тис.грн. Фінансовий результат від операційної діяльності 4331 тис.грн. Інші доходи включають дохід від реалізації фінансових інвестицій відсотки одержані на 31.12.09р. становлять 98 тис.грн. Чистий збиток за 2010 рік склав 6415 тис.грн.

Керівник

Артемович Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Семенів Ольга Дмитрівна



ПРАЙС-ЛИСТ

на шкурки овчини

Назва	Кількість, шт.	дм ²
Шкурки овчини хутрової облагороджені	56	2481
Шкурки овчини шубної облагороджені	110	5649
Шкурки овчини шубної облагороджені чорного кольору	44	1593
Шкурки овчини хутрової необлагороджені коричневого кольору	926	34813
Шкурки овчини хутрової півтонкорунні натуральні	103	4291
Шкурки овчини шубної необлагороджені	1367	52965
Шкурки овчини шубної фарбовані по шкіряній тканині	188	2482
Шкурки овчини хутрової фарбовані по шкіряній тканині коричневого кольору	543	21679
Шкурки овчини шубної необлагороджені чорного кольору	38	1605
Шкурки овчини хутрової необлагороджені	1836	52533
Шкурки овчини хутрової взуттєві необлагороджені синього кольору	150	8000
Шкурки овчини хутрової взуттєві необлагороджені чорного кольору	400	20000
Шкурки овчини хутрової взуттєві натуральні білі	500	25000

ДОДАТОК Д



Вартість послуг із пошиття хутряних виробів

№	Найменування виробу	Ціна, USD
1.	Пальто жіноче з шкір лисиці с/ч, песця, норки, тхора	250
2.	Н/пальто жіноче з шкір лисиці с/ч, песця, норки, тхора	250
3.	Н/пальто з шкір лисиці с/ч, песця, норки, тхора	200
4.	Пальто жіноче з шкір лисиці с/ч, песця, норки(в розпуск)	400
5.	Пальто жіноче з шкірок нутрії(в розпуск)	300
6.	Н/пальто жіноче з шкір лисиці с/ч, песця, норки(в розпуск)	400
7.	Н/пальто жіноче з шкір лисиці с/ч, песця, норки(в розпуск)	350
8.	Н/пальто з шкірок нутрії(в розпуск)	250
9.	Пальто, н/пальто жіноче з шкір каракуля, мерлушки, нутрії	120
10.	Н/пальто жіноче з шкір каракуля, мерлушки, нутрії	100
11.	Пальто, н/пальто жіноче з шкірок кролика	100
12.	Н/пальто жіноче з шкірок кролика	85
13.	Кожух (н/пальто чоловіче) з шкір овчини, габалів	95
14.	Жилет із шкір овчини, габалів	20
15.	Пальто дитяче	50
16.	Пальто шкільне	55
17.	Шапка чоловіча	10
18.	Шапка жіноча	10
19.	Шарф із шкірок кролика	20
20.	Шарф із шкірок норки	50

Послуги з вичинки і фарбування хутрової сировини

Найменування операцій	Вартість послуг (USD)із ПДВ за одиницю								
	Норка (самка)	Норка (самець)	песець, лисиця		Каракул	Нутрія	Мерлушка	Ондатра	Кролик
			00 і більш	2,1,0					
Вичинка	1,9	2,5	5,0	4,0	2,5	2,5	0,75	1,5	0,6
Вичинка з тонуванням	2,65	3,2	6,6	5,6	3,5	5,0	1,4	2,0	
Вичинка з фарбуванням	3,4	4,0	9,45	7,54	4,0	5,5	1,51	2,5	1,7
Фарбування вичиненого	1,9	1,9	5,6	4,7	1,8	2,0	0,95	1,2	1,2
2-х кольорове фарбування			9,5	9,0	4,9	5,5	1,51	3,5	1,9
3-х кольорове фарбування							3,0		2,3
Графаретне фарбування					+2,0	+3,0	+2,0		+1,0
Наведення хребтів									+0,7
Стрижка						0,23	0,23	0,23	0,23
Вибілювання					+1,4		+1,5		+1,0

Послуги на продукцію овчинно-хутряного виробництва

Найменування операцій	Вартість послуг (USD)із ПДВ за одиницю
Вичинка	3,8
Вичинка з фарбуванням: у чорний колір	7,8
кольорові імітації	6,8
Вичинка з фарбуванням особливої обробки і облагороджування: в чорний колір	10,1
кольорові імітації	9,1
Вичинка з фарбуванням під хутряний велюр: в чорний колір	9,8
кольорові імітації	8,5
Вичинка з фарбуванням під хутряний велюр з покриттям	11,5

ДОДАТОК Е

ТИСМЕНИЦЯ

х у т р о ф і р м а



77400 Україна м.Тисмениця, вул. Вербова 9, Івано-
Франківської обл., Р/р 26009300162 в Івано-Франківській
філії ВАТ "ВіЕйБі Банк", МФО 336934,
ЗКПЮ 00300015

77400 Ukraine Tysmenytsia, Ivano-Frankivsk Reg.,
Verbova str., 9. Account 26009300162 bank "VAB"
Ivano-Frankivsk,
venture cod 00300015



Телеф./факс [phone]/[fax] (044) 289-17-31 (0342) 58-50-01, 58-50-07, 58-50-08
(03436) 2-12-32 58-50-09, 58-50-10

e-mail: infofur@hutro.com, officefur@hutro.com, salesfur@hutro.com
web-site: www.hutro.com

№ _____

На № _____

ПРАЙС – ЛИСТ

**На спеціальний, робочий одяг та засоби захисту,
рекомендовані для будівельних професій.**

№ п/п	Назва виробу	Короткий опис моделі	Ціна
1	Головний убір літній (кашкет)	Головний убір літній типу кашкет виготовлений з тканини, козирок з поліетиленовою вставкою.	55,00
2	Головний убір літній (афганка)	Головний убір літній типу афганка виготовлений з тканини, козирок з поліетиленовою вставкою.	40,00
3	Головний убір зимовий оздоблений овчиною	Головний убір зимовий виготовлений з тканини, козирок з поліетиленовою вставкою, оздоблений натуральним хутром з овчини.	120,00
4	Шапка-вушанка з штучного хутра в комбінації з сукном	Шапка-вушанка з штучного хутра та сукна, складається з головки, козирка, навушників та потильника.	60,00
5	Шапка-вушанка з овчини в комбінації з сукном	Шапка-вушанка з натурального хутра овчини та сукна, складається з головки, козирка, навушників та потильника.	160,00
6	Куртка зимова, комір з штучного хутра	Куртка зимова прямого силуету, з потайною застібною на 5 гудзиків. Комір пристібний з штучного хутра, підкладка пристібна з утеплювачем – ватин. Дві нижні врізні кишені з хлястиком що застібається на гудзик. Дві нагрудні врізні кишені з хлястиком на гудзик та дві кишені нарукавні з хлястиком на липучу тасьму.	240,00
7	Костюм літній (куртка, штани)	Костюм літній складається з куртки та штанів. Куртка - прямого силуету з потайною застібною на 5 гудзиків, з чотирма накладними кишенями, рукава на манжеті. На плечах розміщені пагони. Штани – прямого силуету з врізними боковими кишенями, гультік з застібною на гудзиках. На колінах розміщені наколінники.	160,00
8	Куртка зимова, комір з штучного хутра	Куртка зимова прямого силуету з потайною застібною на 5 гудзиків, двома накладними нагрудними кишенями та двома прорізними боковими кишенями. Комір виготовлений з штучного хутра, підкладка стібана на синтепоні.	200,00
9	Куртка зимова, комір з штучного хутра	Куртка прямого силуету з застібною на тасьму блискавку і настрочним пластроном що застібається на 5 гудзиків. Дві нагрудні врізні кишені, що застібаються на тасьму блискавку. Підкладка - фліз утеплений синтепон. Комір з штучного хутра.	220,00
10	Костюм зимовий (куртка, комбінезон)	Костюм зимовий складається з куртки та комбінезона. Куртка – на поясі з застібною на тасьму блискавку і чотири кнопки, двома врізними нагрудними кишенями що застібаються на тасьму блискавку. Рукава з	670,00

		манжетами на резинці. Комір пристібний з штучного хутра. Підкладка стібана з'ємна. <u>Комбінезон</u> – з застіркою на тасьму блискавку і накладними кишенями.	
11	Костюм зимовий (куртка, комбінезон утеплені синтепоном)	Костюм зимовий складається з куртки та комбінезона утеплені синтепоном. <u>Куртка</u> – прямого силуету що застібається на тасьму блискавку та 5 ґнопок з боковими прорізними кишенями що застібаються на тасьму блискавку та ґнопки та нагрудними кишенями. Комір з'ємний, пристібний капюшон, та пристібна підкладка на синтепоні. <u>Комбінезон</u> – прямого силуету з накладними кишенями, застібка – тасьма блискавка.	710,00
12	Жилет сигнальний	Жилет сигнальний з центральною бортовою застіркою на гудзики із світловідбивними смугами.	47,00
13	Костюм літній (куртка, штани)	Костюм літній складається з куртки та штанів. <u>Куртка</u> – на поясі з застіркою тасьма блискавка, дві нижні накладні кишені. Рукава на манжеті з манжетами що застібаються на гудзики. Комір відкладний. <u>Штани</u> – прямого силуету з поясом на резинці двома боковими кишенями та гульфіком що застібається на гудзики.	270,00
14	Костюм літній (куртка, штани)	Костюм літній складається з куртки та штанів. <u>Куртка</u> на поясі з застіркою тасьма блискавка з боковими і нагрудними прорізними кишенями які застібаються на тасьму блискавку. Рукава з манжетами що застібаються на гудзики. <u>Штани</u> – прямого силуету з поясом, боковими кишенями та гульфіком на гудзиках.	240,00
15	Костюм зимовий (куртка – підкладка та комір штучне хутро, штани утеплені синтепоном)	Костюм зимовий складається з куртки та штанів. <u>Куртка</u> – прямого силуету з потайною застіркою на 5 гудзиків, нагрудними накладними кишенями та боковими накладними кишенями з клапаном. <u>Штани</u> – прямого силуету на поясі з резинкою, боковими прорізними кишенями.	650,00
16	Костюм зимовий утеплений ватином	Костюм зимовий утеплений ватином типу «Гудок». Костюм складається з куртки, штанів та безрукавки. <u>Куртка</u> – прямого силуету з потайною застіркою на 6 гудзиків, з боковими прорізними кишенями, утеплювач пристібний на ватині, <u>безрукавка</u> – застібка на 4 гудзики, утеплювач ватін, <u>штани</u> – прямого силуету з високим поясом та накладними кишенями, гульфік застібається на гудзики.	420,00
17	Шапка-вушанка з штучного хутра в комбінації з штучною шкірою	Шапка-вушанка з штучного хутра та штучної шкіри, складається з головки, козирка, навушників та потильника.	80,00
18	Костюм літній (куртка, штани).	Костюм літній складається з куртки та штанів. <u>Куртка</u> – прямого силуету, з потайною застіркою на 5 гудзиків, дві бокові накладні кишені з оздоблюючими клапанами оранжевого кольору, одна нагрудна кишеня з оздоблюючим клапаном. Кокетки пілочки і спинка оранжевого кольору. <u>Штани</u> – прямого силуету на поясі з резинкою з боковими накладними кишенями і гульфіком, що застібається на гудзики.	720,00
19	Костюм зимовий (куртка – підкладка та комір штучне хутро, штани утеплені синтепоном).	Костюм зимовий складається з куртки – підкладка та комір штучне хутро та штанів утеплених синтепоном. <u>Куртка</u> – прямого силуету, що застібається на тасьму блискавку і пластроном на 4 ґнопки, дві бокові накладні кишені з застіркою на липку тасьму, дві нагрудні спеальні кишені з клапанами. Комір прстібний хутровий, рукава з манжетами на резинці. <u>Штани</u> – прямого силуету з високим поясом, боковими прорізними кишенями, утеплені синтепоном, гульфік застібається на гудзики. Костюм оздоблений сигнальними тасьмами.	780,00
20	Костюм літній (куртка, комбінезон).	Костюм літній складається з куртки та комбінезона. <u>Куртка</u> – з поясом на резинці, застібка на тасьму блискавку та потайну застірку на 6 гудзики. Дві прорізні кишені. Комір відкладний. Кокетки пілочки і спинка оранжевого кольору. <u>Комбінезон</u> – застібка на тасьму блискавку, накладні бокові кишені, наколінники. Виріб оздоблений сигнальною тасьмою.	720,00
21	Костюм зимовий (куртка – підкладка з штучне хутро, комбінезон утеплений синтепоном).	Костюм зимовий складається з куртки – підкладка з штучного хутра та комбінезона утепленого синтепоном. Куртка – на поясі з резинкою з потайною застіркою на 6 гудзиків. З боковими прорізними кишенями та нагрудними накладними з клапаном. Кокетки пілочки і спинка оранжевого кольору. Комбінезон – прямого силуету з боковими накладними кишенями, нагрудником і гульфіком на гудзиках. Виріб оздоблений сигнальною тасьмою.	880,00
22	Куртка зимова утеплена	Куртка зимова примого силуету з застіркою на тасьму блискавку та	310,00

	синтепоном	кнопками, двома нижніми врізними кишнями з клапаном що застібається на кнопки та двома нагрудними врізними кишнями що застібаються на тасьму блискавку. Комір стійка, підкладка нейлон, утеплювач синтепон.	
23	Костюм зимовий утеплений ватином.	Костюм зимовий складається з куртки та штанів. Куртка – прямого силуету з пристібним капюшоном, потайною застібкою на 4 гудзики, двома нижніми та нагрудними врізними кишнями з клапаном на липку тасьму, комір відкладний, кокетка оранжевого кольору оздоблена світловідбивними смугами, підкладка діагональ, утеплювач ватін. Штани – з підвищеним поясом, двома боковими накладними кишнями з клапаном на застібку та гульфік на тасьму блискавку.	480,00
24	Костюм літній (куртка, комбінезон)	Костюм літній складається з куртки та комбінезона. Куртка – прямого силуету з застібкою на 4 гудзики, комір відкладний, дві кишені нижні накладні, нагрудна кишеня з клапаном на гудзик, рукава з манжетами що застібаються на гудзик, кокетка та спинка виготовлена з тканини червоного кольору. Виріб оздоблено світловідбивними смугами. Комбінезон – прямого силуету, дві накладні кишені, одна нагрудна кишеня, гульфік з застібкою на гудзики.	720,00
25	Шапка чоловіча зимова	Шапка чоловіча зимова з козирком, навушниками, та захисною накладкою на задній частині виробу від опадів.	160,00
26	Халат чоловічий зеленого кольору	Халат чоловічий зеленого кольору з застібкою на гудзики, комір відкладний, нагрудні, нижні кишені накладні з копанями з застібками на гудзик, рукава з манжетами на гудзик.	140,00
27	Куртка демісезонна	Куртка демісезонна з відкладним коміром, застібкою на тасьму блискавку, на поясі з резинкою та погонами, рукава з манжетами на гудзики, дві нижні врізні кишені, підкладка нейлон.	135,00
28	Костюм зварювальника	Костюм зварювальника прямого силуету з потайною застібкою на чотири гудзики, дві врізні кишені, рукава прямі з налокотниками. Штани – прямого силуету на поясі, дві накладні кишені, гульфік на гудзиках, наколінники.	180,00
29	Халат жіночий синій	Халат жіночий синій прямого силуету, комір відкладний, застібка на чотири гудзики, дві нижні накладні кишені, одна нагрудна накладна кишеня, манжети з застібкою на гудзик.	78,00
30	Плащ прогумований	Плащ прогумований прямого силуету з пристібним капюшоном, з застібкою на чотири гудзики, дві нижні накладні кишені з клапаном.	150,00
31	Жилет сигнальний зеленого кольору з світло відбивними смугами (діагональ)	Жилет сигнальний з центральною бортовою застібкою на гудзики із світловідбивними смугами.	65,00
32	Жилет сигнальний оранжевого кольору з світло відбивними смугами (діагональ)	Жилет сигнальний з центральною бортовою застібкою на гудзики із світловідбивними смугами.	47,00
33	Жилет сигнальний оранжевого кольору з світло відбивними смугами (ПЕ)	Жилет сигнальний з боковими застібками на липку тасьму світловідбивними смугами.	38,00
34	Куртка демісезонна з водовідштовхувальними властивостями (100% ПЕ)	Куртка демісезонна прямого силуету з пристібним капюшоном з застібкою на тасьму блискавку та липку тасьму, комір стійка, дві нижні накладні кишені з клапаном на липку тасьму, підкладка пристібна – фліз. Дві нагрудні врізні кишені з застібкою на тасьму блискавку, кокетка, спинка, пілочки – оранжевого кольору з світловідбивними смугами.	730,00
35	Рукавиці двопалі брезентові		15,00
36	Рукавиці двопалі утеплені хутром овчиною (діагональ)		40,00
37	Рукавиці двопалі утеплені хутром овчиною (камуфляж)		40,00

Голова Правління

Артемович І.М.