

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра промислового маркетингу
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Формування конкурентних переваг промислового підприємства
на засадах стратегічного маркетингу**

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи ПММ-61
спеціальності 075 «Маркетинг»

(шифр і назва спеціальності)

(підпис)

Волинець М. П.

(прізвище та ініціали)

Керівник

(підпис)

Піняк І.Л.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Якимишин Л.Я.

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

(підпис)

Фалович В.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Маркович І.Б.

(прізвище та ініціали)

Тернопіль
2021

ЗАВДАННЯ

АНОТАЦІЯ

Волинець М. П. Формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього рівня «Магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг» – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2021.

В кваліфікаційній роботі здійснено аналіз бізнес-середовища та визначено конкурентні переваги досліджуваного підприємства. Обґрунтовано вибір стратегії формування конкурентних переваг підприємства. Розроблено комплекс маркетингових заходів орієнтований на формування та підсилення конкурентних переваг підприємства на стратегічну перспективу. Обґрунтовано доцільність впровадження проекту.

Ключові слова: конкурентні переваги, промислове підприємство, маркетингова стратегія, світлотехнічна продукція.

SUMMARY

Volynets M. Formation of competitive advantages of an industrial enterprise on the basis of strategic marketing – Manuscript.

Research on receiving of Master Degree on a master's degree 075 «Marketing». Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2021.

In the qualification work the analysis of the business environment is carried out and the competitive advantages of the researched enterprise are determined. The choice of strategy of formation of competitive advantages of the enterprise is substantiated. A set of marketing measures focused on the formation and strengthening of competitive advantages of the enterprise for the strategic perspective. The expediency of project implementation is substantiated.

Key words: competitive advantages, industrial enterprise, marketing strategy, lighting products.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг промислового підприємства	11
1.2. Джерела формування конкурентних переваг промислового підприємства	17
1.3. Методичні підходи до розробки та впровадження стратегії формування конкурентних переваг	22
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА	28
2.1. Тенденції розвитку ринку світлотехнічної продукції	28
2.2. Комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства	32
2.3. Діагностика конкурентних переваг підприємства	37
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	43
3.1. Визначення вектору розвитку підприємства	43
3.2. Розроблення стратегії формування конкурентних переваг	48
3.3. Оцінювання комерційного ефекту запропонованих маркетингових заходів	54
Висновки до розділу 3	59
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	60
Висновки до розділу 4	62

	5
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67
ДОДАТКИ	76

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ ТА АБРЕВІАТУР

КП – конкурентні переваги;

ПрП – промислове підприємство;

СФКП – стратегія формування конкурентних переваг;

СТП – світлотехнічна продукція;

ДП – досліджуване підприємство;

СД – світлодіоди;

ГЗК – гірничо-збагачувальні комбінати;

СКП – стійка конкурентна позиція;

МК – маркетингові комунікації;

КМЗ – комплекс маркетингових заходів;

ПК – пріоритетний конкурент.

ВСТУП

Актуальність теми. Формування конкурентних переваг вітчизняних промислових підприємств за ринкових умов господарювання є пріоритетним вектором розвитку української економіки.

Економічний потенціал промислового підприємства є складною, інтегрованою та динамічною, синергічною сукупністю існуючих та перспективних ресурсів і можливостей розвитку підприємства. Зазначені ресурси використовуються для досягнення визначених тактичних та стратегічних цілей. Загострення конкурентної боротьби, яке є характерним для сучасних умов господарювання, неодмінно призводить до зростання значення конкурентних переваг, забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства. Досягнення визначених цілей є неможливим без систематичного формування та втримання конкурентних переваг. Тому, на наш погляд, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Питанню формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу присвячено чимало наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, серед яких: М. Портер, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, Й. Шумпетер, Л. Довгань, В. Нємцов, О. Маслак, Л. Квятковська, А. Троян, В. Власенко, О. Маслак та інші. Проте, слід зазначити, що окремі питання, які виникають у сфері формування, втримання та реалізації конкурентних переваг промислового підприємства в стратегічній перспективі залишаються недостатньо дослідженими та потребують доопрацювання.

Актуальність питання формування конкурентних переваг промислового підприємства на засадах стратегічного маркетингу в ринкових умовах господарювання, його теоретичне та прикладне значення, обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, визначили мету і завдання дослідження.

Мета і завдання дослідження. Відповідно до обраної теми дослідження за основну мету визначено формування комплексу маркетингових заходів з метою формування конкурентних переваг на засадах стратегічного маркетингу.

Досягнення поставленої мети передбачає формування та вирішення наступних *завдань*:

- досліджено сутність, наукові погляди на класифікацію та джерела формування конкурентних переваг промислового підприємства;
- вивчено методичні підходи до розроблення та впровадження стратегії формування конкурентних переваг;
- здійснено огляд тенденцій розвитку ринку світлотехнічної продукції;
- проведено комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- про діагностовано конкурентні переваги досліджуваного підприємства;
- визначено основні напрями розвитку підприємства на засадах стратегічного маркетингу;
- розроблено стратегію формування конкурентних переваг;
- обґрунтовано комерційний ефект пропонованих маркетингових заходів.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», що спеціалізується на виробництві електричного освітлювального устаткування.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг досліджуваного підприємства на засадах стратегічного маркетингу.

Методи дослідження. У процесі кваліфікаційного дослідження застосовувались наступні методи: систематизації й групування – при удосконаленні класифікації джерел формування конкурентних переваг; аналізу та синтезу – при здійсненні моніторингу ринку світлотехнічної продукції, визначенні тенденцій розвитку; статистичних порівнянь – при аналізі показників діяльності досліджуваного підприємства; ситуаційного аналізу – при дослідженні ефективності провадження маркетингової діяльності досліджуваного підприємства; маркетингового моделювання – при формуванні

моделей інвестиційного розвитку та маркетингової комунікаційної політики досліджуваного підприємства.

Наукова новизна обґрунтованих в кваліфікаційній роботі тверджень і рекомендацій, що представлено на захист:

– запропоновано доповнити перелік підходів до систематизації джерел формування конкурентних переваг інтеграційним підходом, який передбачає гармонійне поєднання джерел, в результаті чого утворюється цілісна система конкурентних переваг спрямована на досягнення промисловим підприємством сталих конкурентних позицій;

– з метою формування стійких конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності досліджуваного підприємства запропоновано модель інвестування розвитку ресурсного потенціалу, яка передбачає визначення мети інвестування; оцінювання та аналіз факторів бізнес-середовища, побудова матриці інвестиційної привабливості; визначення найважливіших факторів впливу на інвестиційну привабливість; визначення найуразливіших місць; прийняття рішення щодо доцільності інвестування; розроблення комплексу заходів щодо пом'якшення або усунення факторів негативного впливу на ресурсний потенціал підприємства; повторне оцінювання факторів ризику; прийняття рішення щодо інвестування; визначення ефективності інвестованого капіталу;

– з метою формування та підсилення конкурентних переваг, на засадах стратегічного маркетингу розроблено комплекс маркетингових комунікацій орієнтований на популяризацію продукції досліджуваного підприємства, формування прихильності споживачів, інформування щодо товарів-новинок, стимулювання до здійснення повторних покупок. Даний комплекс орієнтований як на вітчизняний, так і на зарубіжні ринки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у моніторингу бізнес-середовища досліджуваного підприємства, розробленні моделі інвестування розвитку ресурсного потенціалу підприємства, розробленні алгоритму формування та реалізації системи маркетингових комунікацій та

безпосередньо розробленню системи маркетингових комунікацій на засадах стратегічного маркетингу з метою формування та підсилення конкурентних переваг досліджуваного підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні дискусійні питання кваліфікаційного дослідження обговорено на XI Регіональній науково-практичній Інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 16 листопада 2020) та на Всеукраїнській науково-практичній Інтернет конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» (м. Тернопіль, ТНТУ, 22 листопада 2021).

Публікації. За результатами кваліфікаційного дослідження опубліковано 3 публікації загальним обсягом 0,57 др. арк.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, 4-ох розділів, висновків, загальним обсягом 66 сторінок основного тексту, а також 3 таблиць і 5 рисунків, списку використаних джерел з 79 позицій і 11 додатків (обсягом 12 сторінок).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація конкурентних переваг промислового підприємства

Конкурентні переваги (КП) підприємства будь-якої форми власності і спрямування діяльності є визначальним фактором успіху. Для успішного конкурування в умовах ринкової економіки підприємству необхідно мати в «своєму» арсеналі конкурентні переваги і бажано такі, які важко наслідувати конкурентам.

Сутності та класифікації КП присвячено чимало наукових праць, так В. Д. Немцов зазначає, що КП – це певний набір характеристик, якостей та властивостей товару, які надають підприємству певні переваги у порівнянні з прямими конкурентами. Зазначені характеристики або атрибути товару (послуги) можуть бути доволі різноманітними і можуть стосуватися як безпосередньо товару, так і додаткових послуг, форм виробництва, ціни, збуту та продажу [49, с. 219].

Наявність у промислового підприємства (ПрП) чи його продукції КП свідчить про те, що у даного господарюючого суб'єкта (або його продукції) наявні певні унікальні характеристики, які вигідно відрізняють його від конкурентів.

Слід зазначити, що питання формування та втримання КП привертає увагу науковців вже доволі давно, так сам термін КП запропонував і дав визначення американський науковець, економіст М. Портер ще наприкінці 1970-х рр. Науковець зазначав, що КП, як і недоліки в діяльності підприємства визначаються в процесі порівняння досліджуваного підприємства з конкурентом. Саме так, визначення КП і, в підсумку, визначення конкурентоспроможності, можна здійснити лише в процесі порівняння з

конкурентами або за допомогою порівняння з підприємствам /товаром еталоном.

Формування КП має бути тісно пов'язано із тактичними та стратегічними завданнями підприємства, бути націленими на забезпечення розвитку підприємства, втримання ним ринкових позицій та забезпечення перспектив розвитку.

Важливо чітко усвідомити, що ринкове середовище є надзвичайно мінливим, динамічним в своєму розвитку, відповідно оцінка КП та рівня конкурентоспроможності не є сталою величиною, вона буде змінюватися відповідно до змін поточної ринкової ситуації і тому визначення зазначених показників підлягає систематичному оновленню.

Слід також зазначити, що не всі КП мають однакову цінність для ПрП, в маркетинговій літературі виділяють щонайменше три вимоги, яким повинна відповідати КП, щоб відповідати стратегічним факторам успіху:

1. ґрунтуватися на ресурсах і можливостях підприємства, які повинні відповідати вимогам оригінальності (порівняно з конкурентами) і бути такими, які складно, а краще неможливо скопіювати;
2. бути актуальною протягом тривалого часу;
3. забезпечувати релевантну вигоду для цільової групи споживачів ПрП [68].

В маркетинговій літературі існує доволі багато варіантів класифікації КП, в загальному вигляді можна всі КП поділити на дві великі групи: зовнішні і внутрішні.

Зовнішня КП – дана перевага сприяє зростанню «ринкової сили» підприємства, ця перевага стосується властивостей товару, створює «цінність для клієнта» за рахунок кращого, повнішого, задоволення його потреб. Оцінювання такої переваги може бути методом визначення цінової еластичності.

Внутрішня КП – ця перевага стосується внутрішніх аспектів діяльності підприємства: витрат виробництва, створення «цінності для виробництва», яка

досягається забезпечення вищої продуктивності виробництва. Наявність внутрішніх КП надає підприємству перевагу бути менш чутливим до зниження ціни продажу та мати вищу рентабельність.

Класифікацію зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг подано в Додатку А. Згідно запропонованої колективом авторів, В.В. Власенко, В.І. Порфіренко, М.М. Гребельником, до внутрішніх КП належать наступні:

- виробництво – даний фактор характеризується наступними показниками: продуктивність праці, ефективність експлуатації основних фондів, рівень та якість матеріально-технічного забезпечення;
- технологічні – інноваційність технологічних процесів;
- кваліфікаційні – високий рівень майстерності, професіоналізм, навчальність та креативність персоналу;
- організаційні – структурованість та інноваційність оргструктури ПрП;
- управлінські – ефективність менеджменту, забезпечення ефективного використання оборотних запасів, ефективне управління закупівельними, виробничими та збутовими процесами, впровадження ефективної системи мотивації персоналу;
- інноваційні – впровадження результатів НТП;
- спадкові – історія розвитку, традиції та ринкова культура фірми (організації, підприємства);
- економічні – платоспроможність, рентабельність, ліквідність та доступність позичкового капіталу;
- географічні – розвиненість інфраструктури.

Щодо зовнішніх КП, то виділяють такі:

- інформаційні – ефективність діючої на ПрП системи збору та обробки інформації, доступність інформації, рівень обізнаності щодо уподобань споживачів, впливу факторів бізнес-середовища, тенденцій розвитку бізнесу;
- конструктивні – технічні характеристики товару, що випускає ПрП;
- якісні – оцінки споживачів щодо якості продукції;

- поведінкові – маркетингова орієнтація в діяльності ПрП;
- кон'юнктурні – кількісний та якісний склад конкурентів, ринкові умови господарювання;
- сервісні – якість обслуговування;
- іміджеві – популярність ПрП та його продукції у споживачів;
- цінові – ринкова сила ПрП та гнучкість цінової політики;
- збутові – ефективність каналів розподілу, портфель замовлень ПрП;
- комунікаційні – ефективність способів та каналів розповсюдження інформації, якість зворотного зв'язку [25, с. 99-100].

Зазначені два типи КП мають різне походження і доволі часто виявляються несумісними на практиці. Зазначені КП можна визначити за допомогою розрахунку показників ринкової сили та продуктивності. Ринкова сила ПрП розраховується як співвідношення максимальної ціни на продукцію досліджуваного підприємства (ДП) до аналогічного показника пріоритетного конкурента (ПК).

Також слід зазначити, що КП не можна ототожнювати з потенційними можливостями в силу того, що КП визначаються лише в результаті порівняння з пріоритетним конкурентом.

Аналіз літературних джерел з досліджуваного питання свідчить про те, що існує значна кількість видів класифікації КП: за характером джерел виникнення КП; за ініціатором (діяльність пріоритетних конкурентів і досліджуваного підприємства, державна політика з питань регулювання конкуренції, ринкова кон'юнктура); за терміном дії (коротко-, середньо- і довгострокові); за характером динаміки; за ієрархічним рівнем (на рівні: товару, підприємства, галузі, загалом економіки країни); в сфері цінової політики (цінові і нецінові); за можливістю копіювання (наслідування, імітації); за сферою реалізації (НДР, виробничий процес, збут, сервісне обслуговування і експлуатація) та інші варіанти (див. Додаток Б).

Також КП можна класифікувати за часом реалізації:

- потенційні – такі, що проявляються при здійсненні оцінювання ресурсного потенціалу ПрП;
- реалізовані – такі, що проявляються при оцінюванні конкурентних дій ПрП;
- фактичні – визначаються при оцінюванні досягнутих результатів ринкової діяльності ПрП [64].

Метою діяльності будь-якого ПрП в сфері забезпечення конкурентоспроможності, є формування стійких, тобто довготривалих КП. Даний факт обумовлений тим, що стійка КП забезпечує ПрП довгострокову вигоду.

КП можна також класифікувати за їх значення для самого ПрП і для клієнтів:

- наочні – такі, що видимі для клієнтів компанії, як реальних, так і потенційних;
- вагомі – чітко виділяються на фоні конкурентів;
- вагомі для клієнтів – надають клієнту значну вигоду;
- стійкі – зберігають вагомість в ситуації, за якої змінюються умови ведення бізнесу;
- унікальні – клієнт не має можливості отримати аналогічну вигоду у конкурента.

Слід зауважити, що не існує єдиного підходу до класифікації КП. Так, більшість зарубіжних авторів, наслідуючи М. Портера, виділяють дві базові КП:

- нижчий рівень витрат – дає можливість знизити собівартість продукції й отримати вищий прибуток;
- диференціація продукції – забезпечення унікальності продукції, тим самим забезпечити вищу споживчу цінність.

Конкуренція, як рушійна сила, стимулює ПрП до систематичної і наполегливої праці над формуванням та утриманням КП.

Наявність КП, особливо це стосується унікальних КП, забезпечує ПрП можливість мати вищу рентабельність, ніж середня по галузі (або в даному сегменті ринку), зайняти на ринку міцні позиції.

Для забезпечення вагомості КП для підприємства, здатності її впливати на зміцнення конкурентних позицій підприємства, вона повинна відповідати наступним вимогам:

- забезпечити ПрП таку ринкову позицію, яка довший час буде вигідно відрізняти його від конкурентів;
- повинна базуватися на конкретних, виняткових ресурсах, які конкуренти не здатні швидко скопіювати або запропонувати споживачу альтернативу;
- відповідати інноваційним вимогам НТП.

Довготривала, «якісна» КП повинна формуватися на стратегічну перспективу, бути стійкою та мати здатність адаптуватися до мінливого ринкового середовища, враховувати взаємодії та кореляцію всіх функціональних сфер ПрП, що надасть можливість ефективно розпоряджатися ресурсами та забезпечити конкурентоспроможність на довготривалій період.

За рівнем стійкості КП поділяються на:

- з низьким рівнем стійкості – КП низького порядку, можуть бути доволі швидко скопійовані конкурентами і втрати свою актуальність. Такі КП є нестійкими, короткостроковими, не дають ПрП значних переваг перед конкурентами;
- з високим рівнем стійкості – КП вищого рівня – такі КП конкурентам важко або неможливо скопіювати. Такі переваги мають унікальний характер та корисні для ПрП тривалий час, це переваги стратегічного рівня, такі КП формують базу конкурентоспроможності ПрП та здатні забезпечити лідерські позиції на довгостроковий період.

Стійкість КП формується на основі застосування унікальних ресурсів (інновації, інтелектуальні ресурси тощо) з можливістю їх ефективного застосування.

Отже, економічна сутність КП визначена наступними характеристиками:

- здатність ПрП здійснювати ефективний розподіл ресурсів, забезпечуючи при цьому міцні конкурентні позиції;
- наявна сукупність ресурсів і цінностей ПрП, які забезпечують перевагу над ПК;
- ефективне управління, краще за конкурентів, процесами формування і вдосконалення якісних і кількісних характеристик продукції, що мають цінність для споживача.

1.2. Джерела формування конкурентних переваг промислового підприємства

При формуванні КП кожне ПрП визначає для себе певні пріоритети, можливі наступні варіанти:

- фокусування уваги на конкурентах, тобто така КП базується на порівнянні ПрП з його ПК;
- фокусування уваги на клієнтах та задоволенні їхніх потреб, тобто пріоритетними визначаються думки клієнтів щодо даного ПрП у порівнянні з конкурентами;
- фокусування уваги на ринковій перспективі, в даному випадку увага приділяється як клієнтам, так і конкурентам.

Процес формування та утримання КП спрямовано на забезпечення конкурентоспроможності ПрП. Слід зауважити, що на відміну від конкурентоспроможності продукції, яка може бути досягнута за відносно короткий період часу, конкурентоспроможність підприємства досягається протягом тривалого часу за умови успішного ведення бізнесу, досвіду, формування та втримання стійких КП.

Для конкретного ПрП надзвичайно важливим питанням при формуванні та втриманні КП є практичне групування КП за джерелами походження та здатності протистояти копіюванню (наслідуванню) з боку конкурентів.

Найбільш низькому рівню відповідають КП, які конкуренти можуть легко досягти або скопіювати. До таких КП можна віднести використання доступної сировини в широкому асортименті, залучення дешевої, а відповідно низькокваліфікованої або слабомотивованої до продуктивної праці, робочої сили. Такі джерела КП є легко доступними до конкурентів і, відповідно, можуть бути швидко досягнуті. КП низького рівня не гарантують забезпечення конкурентоспроможності і сталої ринкової позиції.

КП високого рівня є наслідком виваженої діяльності ПрП на стратегічну перспективу, зазвичай пов'язані з значними витратами і важко піддаються копіюванню з боку конкурентів. До таких КП можна віднести інноваційні запатентовані технології, висококваліфіковані фахівці, значний досвід діяльності на ринку, висока репутація, імідж, що засновані на активній та успішній маркетинговій діяльності, наявність добре розвинутих збутової та обслуговуючої мереж.

Найбільш бажаними для кожного ПрП є КП найвищого рівня. Такі КП забезпечуються завдяки постійній модернізації виробництва, інтелектуальним активам та новаціям.

Отже, абсолютно логічно, що коли керівництво зацікавлено у формуванні стабільного конкурентного потенціалу, у забезпеченні сильної конкурентної позиції, йому слід акцентувати увагу на формуванні КП другої і третьої групи, тобто КП високого і найвищого рівнів. Але процес формування і втримання таких КП є доволі складним, тривалим у часі й витратним.

Також має значення кількість КП, чим більше буде таких КП, особливо високого і найвищого рівнів, тим більше у ПрП шансів тривалий період забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності. Важливого значення також набуває систематична модернізація всіх ділянок діяльності ПрП.

Найбільш розповсюдженими варіантами нововведень, що надають можливість сформувати КП є:

- інноваційні технології;
- нові або модифіковані потреби споживачів;

- зміна ринкової вартості або доступності сировинних ресурсів, комплектуючих, виробничих компонентів;
- поява нового сегменту ринку в розрізі галузі;
- зміни державного регулювання (рис. 1).



Рис. 1.1. Джерела новацій, що здатні сформувати КП

Джерело: складено автором на основі [25]

Отже, відповідно до рис. 1, зміна технології здатна створити можливості до розроблення і виведення на ринок нового продукту, нових технологій виробництва, розширення або впровадження нових каналів розподілу, постачання та сервісного обслуговування. КП також може виникнути при зміні уподобань споживачів, формуванні нових потреб або ж кардинальній зміні уявлення споживачів щодо «ідеального» продукту.

КП ще можна досягти завдяки гнучкому менеджменту, який гнучко пристосовується до нових умов. Також КП можуть виникнути при формуванні абсолютно нового сегменту галузі або при перегрупуванні існуючих сегментів. За таких умов виникає можливість охопити нову цільову аудиторію, налагодити більш ефективний спосіб виробництва певних продуктів.

Також джерелом формування КП може бути зміна урядової політики в таких питаннях, як зміна стандартів, охорони навколишнього середовища, певних торгових обмежень, що генерує впровадження інновацій, які здатні сформувати стійкі КП.

При формуванні КП слід чітко усвідомлювати обрану політику ПрП щодо формування потенціалу підприємства і методів взаємодії з споживачем.

КП мають суттєві відмінності щодо впливу на потенціал ПрП, вони можуть бути поділені на ті, що формують конкурентний потенціал і на ті, що здатні змінити його, такі КП формуються з наявного потенціалу ПрП в процесі перерозподілу ресурсів і зусиль.

В маркетинговій літературі виділяють два підходи формування КП, ґрунтовний аналіз таких підходів подано у статті Р. Венслі [76]:

- підхід, що зосереджує увагу на споживачах;
- підхід, орієнтований на конкурентів.

Орієнтація на споживачів ґрунтується на твердженні, що підприємство отримує КП лише в тому випадку, якщо запропонована нею продукція задовольняє потреби споживачів краще, ніж продукція конкурентів. Вважається, що даний підхід є більш прийнятним в концепції маркетингу. Основними методами покращення конкурентної позиції ПрП за даного підходу є диференціація продукції. Інструментом впровадження диференціації є позиціонування, яке реалізується за допомогою комплексу маркетингових комунікацій та розроблення ефективної стратегії просування. Зацікавленість клієнтів, прихильність до підприємства та його продукції і буде в даному випадку КП. Чим вищою є зацікавленість клієнтів – тим сильніша КП.

Щодо методів взаємодії зі споживачами КП можна умовно поділити на дві категорії:

- ті, що здатні формувати поведінку споживача, його запити, попит (американська модель маркетингу);
- ті, що формуються споживачами (Європейська модель, так званий партнерський маркетинг).

Слід зазначити, що модель партнерського маркетингу набуває все більшої популярності, започатковує нову систему культури маркетингу.

В протилежність даному підходу, підхід, зосереджений на конкурентах передбачає впровадження тактичних та стратегічних заходів протидії конкурентам. За даного підходу КП може бути досягнута за рахунок лідерства в витратах або зниження якості конкурентного середовища.

За винятком таких випадків як, наприклад, коли ПрП набуває КП завдяки отриманню ексклюзивного доступу до сировинної бази або ноу-хау, для формування, втримання та підсилення КП як правило необхідно досягти синергічного ефекту у діяльності підприємства. Варіантами досягнення синергічного ефекту можуть бути наступні:

- проведення ревізії бізнесу, реструктуризації – продаж неперспективних та низькорентабельних бізнес-одиниць;
- вдосконалення виробничого процесу;
- економія на масштабах виробництва;
- злиття і поглинання.

Систематизуючи опрацьовану інформацію щодо джерел формування КП можна узагальнити, що в науковій думці поширено групування джерел формування КП за чотирма підходами: ресурсно-витратний, якісний, адаптивно-інноваційний та ціннісно-компетентісний. Дані підходи вдало доповнюють одне одного, але, на нашу думку, доцільно додати до даного переліку ще і інтеграційний підхід, сутність якого вбачаємо у гармонійному поєднанні джерел КП, результатом якого є формування цілісної системи КП, яка має спрямування на досягнення сталих конкурентних позицій.

Зберігати КП протягом тривалого часу за умов агресивного конкурентного бізнес-середовища надзвичайно складно. Слід зазначити, що існує ряд чинників, які здатні позбавити ПрП переваг, що якісно відрізняють його від ПК. До таких чинників можна віднести:

- зниження рівня інноваційного потенціалу ПрП;
- зниження рівня інвестиційної привабливості;

- зниження гнучкості щодо адаптації до зміни умов бізнесу (прикладом може бути наявність фізично та морально застарілого обладнання; застарілість технологій, неефективний маркетинг, тривалий період створення і виведення на ринок нового продукту тощо);
- погіршення умов виробництва (зростання собівартості продукції у зв'язку з зростанням витрат на одиницю продукції, зниження кваліфікаційного рівня персоналу);
- послаблення конкурентної боротьби на ринку внаслідок монополізму або цілеспрямованих дій влади;
- зниження купівельної спроможності цільових клієнтів.

1.3. Методичні підходи до розробки та впровадження стратегії формування конкурентних переваг

Формування КП на стратегічних засадах є першочерговим завданням у досягненні ПрП міцної конкурентної позиції.

Л. М. Шульгіна зазначає, що систему управління КП систематизовано за програмно-цільовими факторами, що мають комплексний характер. Дані групи факторів відображають: певні дії, які необхідно виконати для формування і реалізації КП; взаємопов'язані та взаємозалежні конкретні економічні, організаційні, технічні та технологічні заходи спрямовані на формування КП. Всі зазначені групи об'єднані базовим принципом – кожен з них спрямований на формування та утримання КП [74].

Зазначена система містить 8 груп факторів:

Група 1. Вибір стратегії формування конкурентних переваг (СФКП) для конкретного ПрП: контроль над витратами, фокусування або диференціація.

Група 2. Забезпечення синергічного ефекту визначених факторів.

Група 3. Вдосконалення системи менеджменту персоналу, мотивування працівників до більш продуктивної праці: визначення чітких критеріїв оцінювання результатів праці, що сприятиме об'єктивності оцінювання;

стимулювання до творчої праці; запровадження стимулювання нетрадиційними методами; формування системи навчання та підвищення рівня кваліфікації відповідно до вимог ринку з оглядом на стратегічну перспективу; участь працівників в обговоренні та прийнятті управлінських рішень.

Група 4. Впровадження комплексу заходів, в тому числі і маркетингових, до підвищення конкурентоспроможності продукції: оновлення виробничих фондів, модернізація, впровадження новацій у виробничий процес, розробка ефективної стратегії розвитку та інше.

Група 5. Запровадження системного підходу до диверсифікації, планування виробництва.

Група 6. Вдосконалення системи внутрішнього обліку і звітності.

Група 7. Реформування системи фінансового менеджменту: забезпечення керівництва ПрП консолідованою звітністю з метою здійснення внутрішнього контролю та забезпечення можливості прийняття обґрунтованих фактами управлінських рішень; формування для ПрП портфеля інвестицій; удосконалення системи оцінювання й аналізу поточного та перспективного фінансового стану ПрП.

Група 8. Вдосконалення системи інформаційного та процедурного забезпечення внутрішнього фірмового управління [74].

Розглянуті групи факторів організаційного-економічного механізму спрямовані на формування та підсилення КП. Дані групи утворюють підсистеми, це агреговані комплекси заходів спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Для формування комплексу КП, спрямованого на зміцнення конкурентних позицій ПрП в довготривалому періоді необхідно розробити СФКП.

У економічному довіднику подається наступне визначення терміну: стратегія – узагальнена систематизована модель дій, основною спрямованістю якої є досягнення визначеної мети за допомогою розподілу, координації та оптимального використання ресурсів підприємства [34, с. 486].

СФКП – це чітко визначений вектор розвитку ПрП в умовах напруженого конкурентного середовища, що передбачає забезпечення формування та підсилення стійких та ефективних КП. Така стратегія передбачає: засоби ведення конкурентної боротьби ПрП, гнучке реагування на зміни в бізнес-середовищі, комплекс заходів щодо забезпечення формування і підсилення КП.

М. Портер наукових працях виділяє три базові СФКП: лідерство за витратами, фокусування (концентрація) і диференціація. Зазначені стратегії характеризуються універсальним характером, тобто можуть використовуватись в будь-якому бізнес-середовищі будь-яки ПрП і спрямовані на забезпечення конкурентних переваг [57, с. 128].

Відповідно до зазначеної класифікації СФКП стратегічними пріоритетами досягнення результативності зазначених стратегії є: зниження собівартості продукції; впровадження диференціації, ґрунтуючись на наступних перевагах: якість продукції, продуктивність праці, сервісне обслуговування, імідж, технологічна перевага, формування високої цінності для споживача; фокусування уваги на ринковій ніші шляхом кращого задоволення специфічних потреб цільової групи споживачів.

М. Портер описує алгоритм вибору СФКП в такий послідовності:

- аналіз кон'юнктури ринку;
- визначення та оцінювання альтернатив досягнення КП;
- аналіз видів СФКП;
- вибір оптимального варіанту [57, с. 312].

О.С. Дуброва пропонує наступну структуру алгоритму вибору СФКП:

- визначення цілей ПрП;
- аналіз макромаркетингового середовища;
- аналіз мікромаркетингового середовища;
- формулювання мети та формування завдань;
- оцінювання альтернатив, процес планування, безпосередньо реалізація програми стратегії [33].

Г. Азоев пропонує наступну послідовність алгоритму вибору СФКП:

- аналіз ринку;
- оцінювання сильних та слабких сторін ПрП;
- оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ПрП;
- розширений SWOT-аналіз;
- оцінювання стратегічних позицій ПрП;
- вибір СФКП.

На етапі «аналіз ринку» слід визначити наступні показники: місткість ринку; рівень його диференціації та концентрації. За результатами отриманих даних визначаються ринкові загрози та можливості розвитку ПрП.

На етапі «оцінювання сильних та слабких сторін ПрП» слід здійснити оцінку таких функціональних підсистем: безпосередньо виробництво; кадрове забезпечення; фінансове забезпечення, культура ПрП. За результатами такого аналізу визначаються внутрішні резерви ПрП для підвищення його конкурентоспроможності.

На етапі «оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції ПрП» здійснюється порівняльний аналіз власної продукції з продукцією ПК, визначається рівень конкурентоспроможності.

Проведення розгорнутого SWOT-аналізу дає можливість систематизувати інформацію, зібрану на попередніх етапах.

Оцінювання стратегічних позицій ПрП можна провести за допомогою матричних методів BCG, McKinsey, ADL-LC, ShellDPM, побудови конкурентної карти ринку.

Вибір СФКП здійснюється ґрунтуючись на аналізі інформації зібраної на попередніх етапах [11, с. 127-128].

За результатами проведеного аналізу можна визначити конкурентну позицію ПрП:

- лідера;
- послідовника;
- челенджера;
- нішера.

На наш погляд, першочерговим завданням, при виборі СФКП має бути аналіз ринку: конкурентів, споживачів, загроз та перспектив розвитку, тощо. Також необхідно чітко оцінити можливості ПрП, як реальні, так і потенційні, оцінити його стратегічні позиції. І лише володіючи такою інформацією можна визначати стратегічні цілі ПрП та інструменти їх реалізації, тобто повинно бути чітко співставлено «бажане» з «дійсним».

Для лідера ринку та послідовника, за умови привабливості ринку (темпи зростання, рівень конкуренції) рекомендовано до застосування агресивну стратегію, що базується на впровадженні стратегій диференціації та новацій.

Для ПрП, які застосовують стратегію «слідування за лідером ринку (галузі)», наслідування може бути повне, часткове або вибіркове. Відповідно до рівня слідування за лідером використовуються наступні стратегії:

- компіляції;
- імітації;
- адаптації.

Челенджерам теж доцільно використовувати агресивну агресивні стратегії. Нішерам рекомендується застосування стратегії сегментування та партизанських війн.

Маркетинговий інструментарій реалізації обраної СФКП має бути підібрано з врахуванням попередньо проведеного ґрунтовного аналізу. Також слід пам'ятати, що стратегія розробляється на довгострокову перспективу, а ринкові умови не є сталими, так само як і безпосередньо ПрП, тому розроблені заходи реалізації стратегії повинні бути гнучкими і мати можливість коригуватися відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

Висновки до розділу 1

Підсумовуючи опрацьований матеріал можна зробити висновки, що формування та втримання КП є першочерговим завданням, необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стійких ринкових позицій ПрП.

Найбільш ефективним є формування унікальних КП. До джерел формування КП можна віднести: ефективний менеджмент, кадрові ресурси (високий рівень кваліфікації, мотивація до продуктивної праці), інформаційні, технічні та технологічні ресурси, фінансові можливості та доступність позичкового капіталу, просторові та організаційні ресурси тощо. КП це не просто наявність зазначених ресурсів, але і їх вдале комбінування, використання та розвиток.

Вибору СФКП має передувати ґрунтовний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що мають вплив на діяльність ПрП. В маркетинговій літературі розглядається три варіанти СФКП: лідерство за витратами, фокусування (концентрація) і диференціація.

Також, формуючи інструментарій реалізації СФКП, слід пам'ятати про мінливість бізнес-середовища, тобто засоби реалізації стратегії мають бути гнучкими і, за необхідності, бути придатними до корегування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Тенденції розвитку ринку світлотехнічної продукції

В умовах сучасної цивілізації складно переоцінити важливість світлотехнічної продукції (СТП), вона надає можливість забезпечення високої продуктивності ПрП, додаткової активності робочої сили, обслуговує різні сфери дозвілля, спрощує значну кількість господарських завдань та інше. У той же самий час гостро стоять питання щодо енергозбереження та забезпечення енергоефективності.

Український ринок СТП є доволі молодим, навіть якщо брати до уваги радянську спадщину і найбільш характерною рисою для нього є техніко-технологічне запізнювання.

ПрП з виробництва СТП потребують модернізації та переоснащення. Необхідними також є заходи щодо нарощування темпів виготовлення прогресивної СТП, зняття з виробництва морально та технічно застарілих моделей, доведення до свідомості споживачів користі від використання енергозберігаючих СТП. За оцінками фахівців, при реалізації зазначених заходів в повному обсязі, масштаб економії може досягти 60-75%, але в реаліях сьогодення прогноз приросту визначено в розмірі 15%, тобто це в 4-5 разів менше за можливий показник [52].

На сучасному етапі розвитку вітчизняні фахівці докладають чимало зусиль для осучаснення ринку СТП, щоправда даний процес проходить надто повільно, але планомірно, не фрагментарно: масово виводяться з вжитку лампи розжарювання; муніципальні заклади в приміщеннях загального користування використовують ощадливі LED-панелі.

Наприклад, в складських приміщеннях на оплату освітлення може витрачатися до 80% енергоспоживання. Застосування LED-панелей у

порівнянні з лампами розжарювання дає можливість заощаджувати до 80% енергії. Також ефективним, з погляду заощадження витрат на оплату електроенергії, є встановлення датчиків руху. Наступним кроком LED-технологій, що дасть можливість підвищити популярність продукції та активніше проводити заміну морально та технічно застарілих приладів освітлення, є здешевлення вартості обладнання.

Слід активніше доводити до свідомості споживача той факт, що придбання сучасної СТП обходиться дорожче, але в процесі споживання відбувається значна економія, по-перше такі прилади потребують обслуговування у 5 разів рідше, по-друге вони суттєво менше споживають електроенергії при цьому забезпечуючи високу якість освітлення.

Змінюється структура ринку СТП з домінуванням молодих компаній, які розпочали виробничу діяльність відразу з використанням прогресивних технологій. Популярним стає виробництво філаментних світлодіодних (СД) ламп, що максимально нагадують звичні для споживача вольфрамові.

Слід зазначити, що станом на сьогоднішній день українських виробників СТП з повним циклом виробництва немає, навіть ті українські виробники, які позиціонуються як національний бренд, закуповують всі необхідні комплектуючі за кордоном, збірка здебільшого теж відбувається за кордоном, а в Україні СТП лише упаковують у фірмові коробки. Переважна частина СТП є китайського походження.

Сфера енергозбереження має програми багаторівневої інституційної підтримки, але на освітлювальні прилади припадає лише мала частка. На сьогоднішній день лише близько двадцяти країн світу мають впроваджені загальнодержавні стратегії щодо освітлення, до таких країн належать Китай, Японія, Корея, США та ряд країн ЄС. Країни пострадянського простору таких програм не мають, найбільш прогресивними з них є країни Прибалтики, за ними слідує Україна, Росія та Казахстан.

Відповідно до даних статистики, сучасна цивілізація витрачає 19-21% всієї електроенергії на освітлення, в Україні – 11%, США – понад 23% [52].

На ринку СТП відмічається динамічне зростання обсягів виробництва і споживання, такі тенденції характерні і для України. Зростають показники споживання побутового, домашнього, вуличного та комерційного освітлення.

При порівнянні експорт-імпорт, то у 2020 р. у структурі імпорту переважали СТП внутрішнього освітлення, експорт – 85% одержаних коштів припадав на вуличне освітлення [66].

Домінуючим регіоном на ринку СТП стала Європа, на яку в частці СД освітлення припадає 31% світового ринку. Величезний потенціал LED-освітлення має ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону, також значне зростання даного ринку прогнозується в країнах Близького сходу та Африки [50].

Прогнозується, що на період 2019-2024 рр. середньорічні темпи зростання ринку СТП становитимуть понад 4%. Для сучасного ринку СТП характерні наступні тенденції:

- нарощення темпів впровадження енергоефективних приладів СТП;
- зростання попиту на енергоефективні СТП;
- уряди розвинених країн (США, Великобританія) та уряди країн, що розвиваються (Китай, Індія) сприяють розвитку ринку СТП надаючи виробникам пільги і субсидії;
- світові тенденції впровадження урядових програм щодо заміни ламп розжарювання, що використовувались у вуличному освітленні та на ринку В2В, на СД світильники. Наприклад, в Лос-Анджелесі, за даними Міненергетики США, завершено загальноміську програму щодо заміни приладів вуличного освітлення, загалом встановлено 215 000 СД СТП вуличного освітлення. Реалізація даної програми надала можливість заощадити близько 9 млн. дол. США в рік. Ще одним прикладом успішного впровадження новацій в освітлювальній сфері є практика Барселони (Іспанія), де було встановлено 3000 інтелектуальних СТП вуличного освітлення, які здатні збирати інформацію щодо рівня вологості, шуму та забрудненості навколишнього середовища;

– впроваджено ряд підтримуючих урядових програм в Індії, найбільш масштабна SLNP (нацпрограма вуличного освітлення), яка передбачає встановлення 21 млн. приладів вуличного СД освітлення;

– в Китаї впроваджено комплекс заходів з надання субсидій на встановлення СД приладів СТП (NDRC – нацпрограма вуличного освітлення);

– Японія впровадила ряд урядових програм СД освітлення, зростає попит на дану продукцію в комерційній сфері;

– Україна також ініціювала впровадження урядової програми заміни старої СТП на СД, що вже дало свої результати, заощаджено 180 млн. грн. [61].

В цілому можна зазначити, що відмічається стійка тенденція розвитку світового ринку СТП (рис. 2.1).

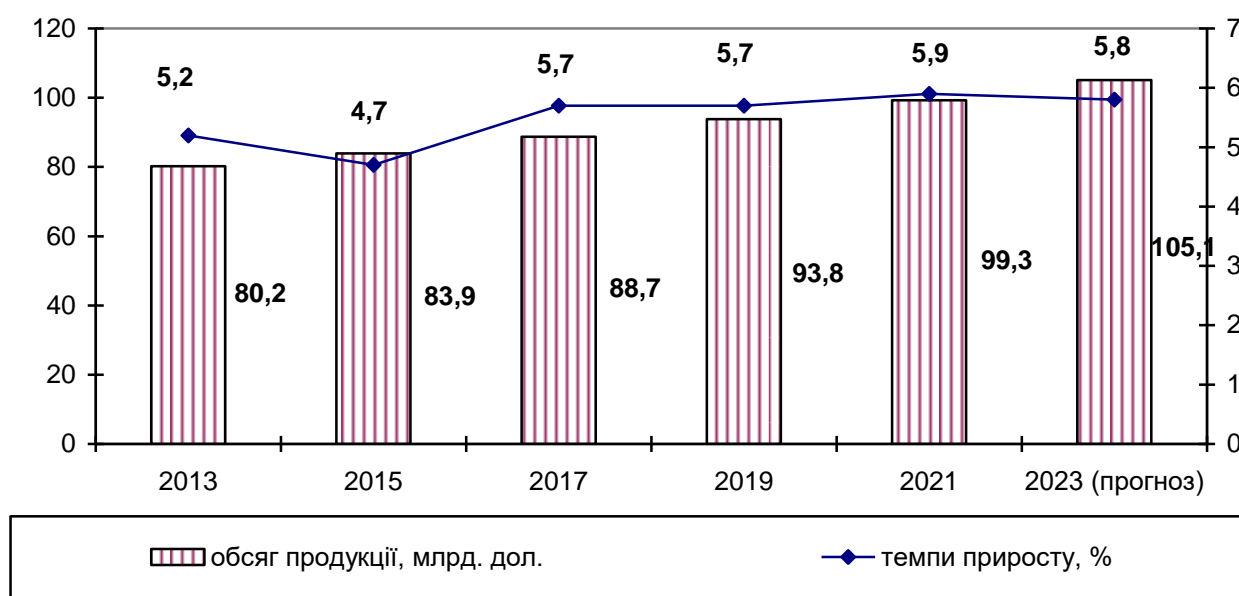


Рис. 2.1. Світові тенденції розвитку ринку СТП [61]

За аналізовані одинадцять років темпи зростання, з врахуванням прогнозного показника на 2023 р., становитимуть 24,9 млрд. дол.

До КП СД освітлення можна віднести:

- значно нижчий рівень енергоспоживання;
- малі розміри;
- тривалий термін експлуатації;

- високий рівень яскравості.

Значною популярності набувають альтернативні джерела освітлення, наприклад сонячні панелі, вітрогенератори та інше.

Значним ускладненням розвитку ринку СТП є те, що регуляторна система є недосконалою і СТП неналежної якості мають вільний доступ до вітчизняного ринку. Наявність на ринку приладів низької якості та продукції з неправильним маркуванням значно ускладнює перспективи розвитку ринку СТП.

2.2. Комплексний аналіз маркетингової діяльності підприємства

ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» – виробниче ПрП, яке спеціалізується на виготовленні СТП з повним циклом виробництва, тобто передбачає проектування, конструювання та виготовлення продукції.

Досліджуване підприємство (ДП) засновано у 1957 р. в м. Тернопіль як підприємство державної форми власності «Електроарматура», з 2006 р. – ТОВ «ОСП Корпорація Ватра».

На сьогоднішній день ДП є одним з лідерів з виробництва СТП в Україні, значна частка продукції є експортоорієнтованою.

З 1965 р. ДП повністю орієнтовано на випуск СТП. Поступово ДП розширювало асортимент продукції орієнтованих на різні сфери як ринку В2В, так і ринку В2С:

- з 1965 р. – виробництво СТП для хімічної та гірничорудної промисловості;
- з 1971 р. – виробництво побутових СТП різних груп: настільні лампи, торшери, бра, люстри;
- з 1975 р. – випуск пускорегулюючих апаратів;
- з 1978 р. – випуск потужних прожекторів;
- з 1982 р. – виготовлення технологічного обладнання, оснастки і інструменту;

– з 2000 р. – повністю оновлено номенклатуру СТП – в широкому асортименті виробництво сучасних світильників та прожекторів для вибухонебезпечних та індустриальних об'єктів, для громадських приміщень, для дорожнього та вуличного муніципального освітлення;

– з 2006 р. – випуск СД СТП;

– з 2010 р. – виготовлення друкованих плат для СД матриць;

– з 2012 р. – налагоджено співпрацю з німецьким сервісним центром освітлення та будтехнологій DIAL GmbH, розпочато виготовлення спеціальних плагінів, які дозволяють проводити комп'ютерне проектування освітлення, за основу взято фотометричні характеристики СТП Корпорації Ватра;

– з 2018 р. – розпочато виготовлення СТП для освітлення аеродромів.

ДП має власну науково-технічну базу, яка забезпечена висококваліфікованими інженерами та спеціалістами та супроводжує всі роботи по виготовленню СТП, від дизайну до виробництва, включаючи доставку до споживача і монтаж.

На сьогоднішній день 60% продукції ДП виготовляється на експорт (Польща, Казахстан, Узбекистан, Білорусь, Молдова та інші).

Значна увага приділяється розробці та виробництву енергоефективних СТП. Здійснюється вдосконалення наявних СТП та виведення на ринок новинок.

Продукція ДП сертифікована (системи УкрСЕПРО та ряду зарубіжних центрів сертифікації). Вибухонебезпечна СТП виготовляється з дотриманням вимог АТЕХ-Directive 2014/34/EU та Технічному регламенту Митного Союзу «Про безпечність обладнання для роботи у вибухонебезпечному середовищі». Також сертифіковано систему управління якістю – ISO 9001.

ДП неодноразово ставало переможцем тендерів на держзамовлення:

– 22-гі Олімпійські ігри (1980 р., Москва) – 10 тис. одиниць прожекторної техніки для освітлення спортивних об'єктів;

– Палац культури «Україна» – 126 люстр з позолотою;

– Національна опера України;

- сесійна зала Верховної Ради України;
- об'єкти космодрому «Байконур» (Казахстан) [8].

Продукція ДП користується значним попитом серед суб'єктів ринку В2В, наведемо лише найбільших з них:

- підприємства металургійного комплексу – Запоріжсталь, Маріупольський МК, Азовсталь, Криворізький АрселорМіттал, Нікопольський завод феросплавів, Інтерпайп НТЗ, Дніпропетровський металургійний завод, Вільногірський металургійно-гірничий завод;
- підприємства видобувної промисловості та гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК) – Дружківське рудоуправління, Полтавський ГЗК, Південний ГЗК, Північний ГЗК, Центральний ГЗК, Павлоградвугілля, Інгулецький ГЗК; шахтоуправління «Добропіллявугілля»;
- Енергогенеруючі підприємства – Запорізька АЕС, Рівненська АЕС, Южноукраїнська АЕС, Хмельницька АЕС.
- підприємства нафтогазового комплексу – Укрбургаз, УкрТатНафта, Укрнафта, ОККО;
- Інфраструктурне, муніципальне та дорожнє освітлення – об'єкти Укрзалізниці; об'єкти УкрАвтоДору; комунальні підприємства м. Тернопіль, м. Кривий Ріг, м. Луцьк, м. Харків, м. Запоріжжя, м. Дрогобич, м. Миколаїв, м. Краматорськ; Львівський міжнародний аеропорт;
- Об'єкти АПК та логістично-складські комплекси;
- Підприємства деревообробної промисловості та мебельного виробництва;
- Підприємства машинобудівної промисловості [8].

Щодо асортименту продукції, то для ДП характерна широка номенклатура розроблення та виготовлення СТП:

- розумне освітлення;
- вибухозахищені СТП;
- промислові СТП;
- вуличне освітлення;

- прожектори;
- аеродромне освітлення;
- офісні СТП;
- люстри.

Щодо цінової політики підприємства, то слід зазначити, що ДП працює здебільшого з клієнтами на ринку В2В, співпраця проходить з укладанням здебільшого довготривалих угод на постачання СТП, виважена цінова політика за принципом «ціна-якість», діє гнучка система знижок для постійних та гуртових клієнтів. Ринок В2С представлений виготовленням люстр, бра, настільних лам, торшерів.

ДП використовує витратний та агрегатний методи ціноутворення. При виведенні на ринок товарів-новинок підприємство дотримується в політиці ціноутворення стратегії проникнення на ринок.

На існуючі товари використовується стратегія диференційованих цін, що визначається за географічним критерієм.

Загальний рівень використання виробничих потужностей при наявній номенклатурі продукції становить для однозмінної роботи 65%, для двозмінної – 47%.

ДП має розгалужену збутову мережу як на території України, так і за кордоном. Дистриб'ютори представлені по всій території України (26 дистриб'юторських пунктів, які діють на договірних умовах); в Казахстані – ТОО «М&Т Steel Company»; в Росії – компанія «ЕТМ» з регіональними центрами продажу в Санкт-Петербурзі, Москві, Самарі, Єкатеринбургу, Новосибірську, Ростову на Дону, Казані, розгалужена мережа філіалів.

Також продукція ДП реалізується через дистриб'юторів в Польщі (Vatra EU Sp. Zo.o., Чехії (Generi s.r.o.), а також збутовий агент в країнах Балтики та Скандинавії [8].

Основними конкурентами ДП є західноєвропейські виробники СТП – «Osran», «Shreder», «Philips» та інші.

ДП є прибутковим і стабільно демонструє зростання показників збуту (рис. 2.2).

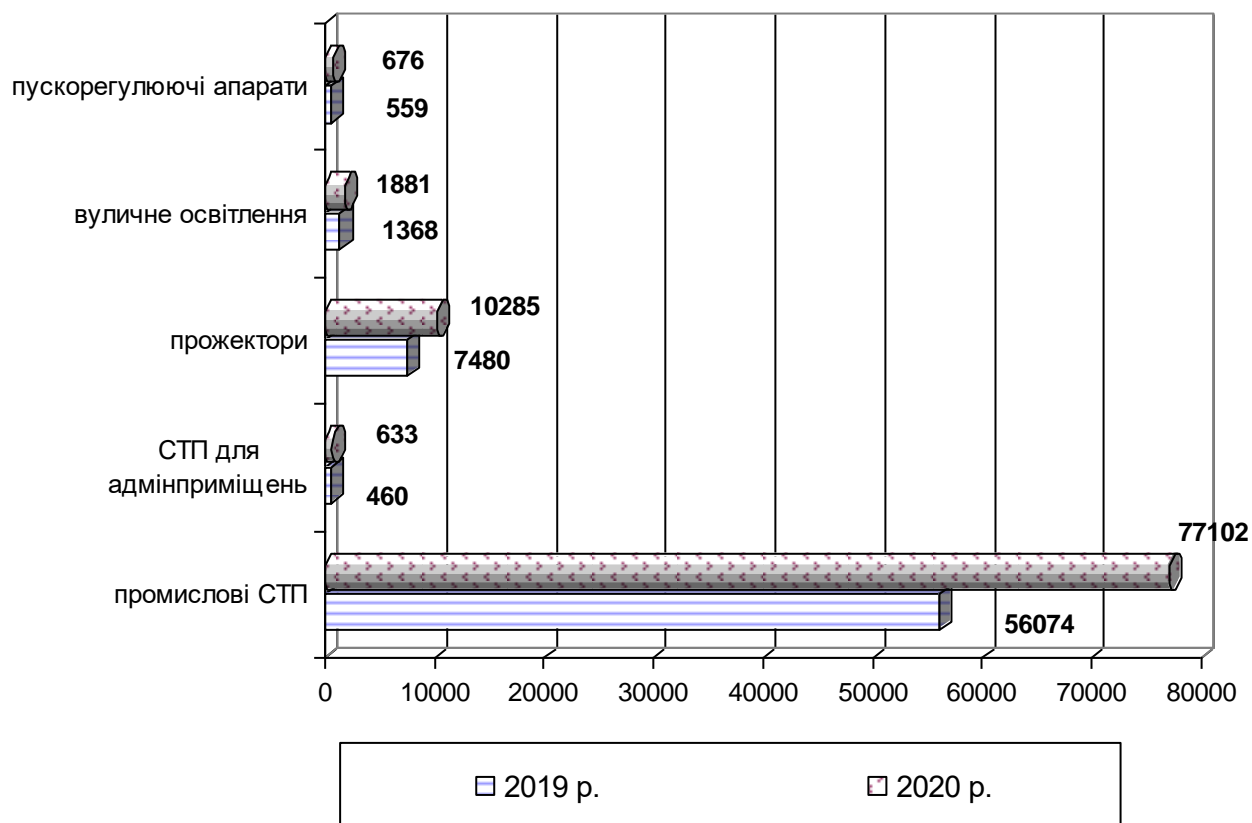


Рис. 2.2. Обсяги виготовленої продукції, тис. грн.

Джерело: складено автором за [7]

Отже, за досліджуваний період спостерігається зростання за всіма показниками, що свідчить про зростаючий попит на продукцію СТП ДП, належну якість продукції та прийнятну цінову політику.

Щодо маркетингових комунікацій, то основними засобами є участь у виставковій діяльності, як національного, так і міжнародного рівнів. Рекламу ДП використовує вай мало, здебільшого на ринку В2С. ДП використовуються такі види реклами:

- інтернет-ресурс – офіційний сайт; власний канал на YouTube;
- друковані інформматеріали (каталоги виробів ДП; LED-буклети);
- інформація в спеціалізованих виданнях;

- блочна та строкова реклама в ЗМІ;
- бігборди;
- прямий маркетинг.

Також використовуються засоби стимулювання збуту (гнучка система знижок, надання зразків продукції, PR – прес-конференції, статті у ЗМІ.

ДП також систематично проводить маркетингові дослідження – визначення КП виробів, конкурентоспроможності, виведення на ринок «новинок», дослідження і прогнозування попиту, ринків збуту.

2.3. Діагностика конкурентних переваг підприємства

Однією з вагомих КП ДП є наявність в його структурі добре структурованого відділу маркетингу, в якому передбачено фахівців з різних сфер маркетингової діяльності та чітко прописано їх посадові обов'язки (див. Додаток В).

На сьогоднішній день ринок промислового і вуличного освітлення представлених такими найбільшими виробниками:

- «Люмент» (Броварський світлотехнічний завод»);
- ТОВ «ПВФ Електросвіт»;
- ПАТ «Іскра»;
- ТОВ «Компанія «Вітава»;
- Завод «Євролайт»;
- ТД «Радій» (Кропивницький);
- «ITW system» (Київ);
- ТзОВ «СЕТО» (Львів);
- ТОВ «Шредер».

СТП на ринку України реалізують більше ніж 35 вітчизняних виробників. При цьому структура СТП є неоднорідною (рис. 2.3).

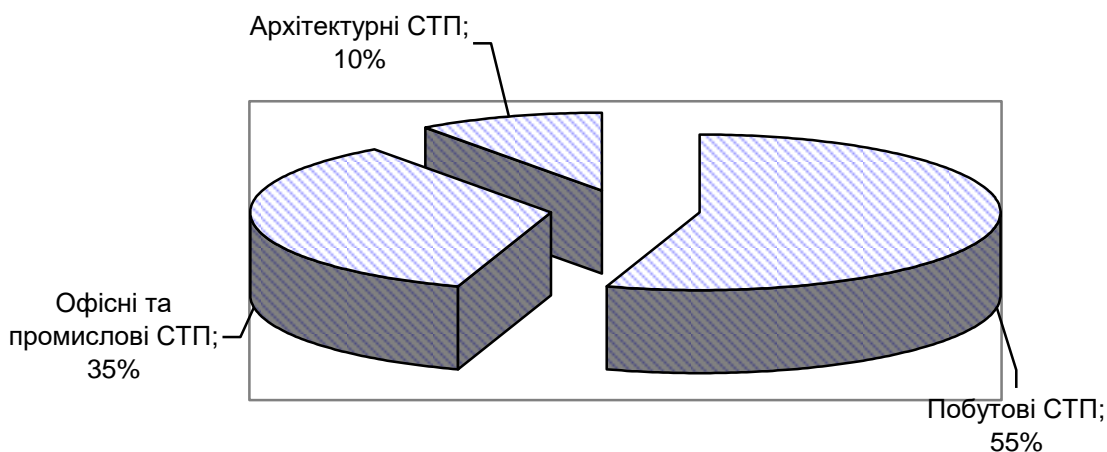


Рис. 2.3. Структура вітчизняного ринку СТП [51]

Найбільш привабливим сегментом для виробника є ринок промислових СТП, який динамічно розвивається і є високорентабельним.

Для вітчизняного ринку СТП характерна інтеграція до світового ринку, так як значна частина СТП імпортується і експортується. СТП зарубіжних виробників представлена здебільшого виробниками з Італії, Туреччини, Тайваню, Польщі, Білорусі, Німеччині, Китаю, Росії, Нідерландів. Щодо великих імпортерів, то таких на вітчизняному ринку СТП нараховується 15 компаній. Слід зазначити, що імпортна продукція здебільшого є кращої якості, але значно дорожча за ціною.

Для сучасного ринку СТП характерним є орієнтованість на енергозберігаючі технології.

Світова економічна криза негативно вплинула на ринок СТП, але ця проблема не торкнулась СД джерел світла, що зумовлено, насамперед, урядовою програмою енергозаощадження.

Більшість підприємств, що спеціалізуються на виготовленні СТП промислового призначення, проваджують агресивну стратегію просування продукції, що спричиняє зростання конкурентного напруження в локальних сегментах.

Але слід зауважити, жодне з перерахованих вітчизняних підприємства, за виключенням ДП, не здатне комплексно забезпечити потреби в промисловому і

вуличному освітленні. Для визначення КП ДП пропонуємо провести порівняльний аналіз трьох промислових СТП ДП з пріоритетним конкурентом (див. Додаток Д).

Виготовлення СТП для вибухонебезпечних зон є пріоритетним напрямом діяльності ДП.

Слід також звернути увагу на той факт, що ринок СТП має високі бар'єри входу для «нових учасників»:

- виробництво промислової СТП потребує спеціалізованого, технічно-складного обладнання;
- обов'язкова атестація виробництва;
- необхідність високого рівня технічної підготовки персоналу;
- складний і витратний процес затвердження дозволів на виробництво.

Отже, даний ринок є відносно захищеним від проникнення «новачків», що певною мірою знижує конкурентну напругу.

СТП ДП має належний рівень якості, 10% СТП, що виготовляє ДП, має сертифікати якості видані авторитетними сертифікаційними центрами Європи.

Сильними сторонами ДП є належний рівень науково-технічного потенціалу, власна науково-технічна база, кваліфікований персонал, унікальність продукції, бар'єри входу на ринок, 60% постачається на експорт, забезпеченість виробничо-складськими потужностями, вся СТП ДП сертифікована, розгалужена збутова мережа.

Основними недоліками в діяльності ДП є лінійність організаційної структури, що ускладнює прийняття рішень; недостатня ефективність маркетингових заходів; у порівнянні з зарубіжними виробниками недостатньо висока якість СТП (що компенсується нижчою ціною); недостатньо високий рівень кваліфікації персоналу.

Також слід зазначати, що питання модернізації на ДП зводяться, здебільшого, до придбання і встановлення нових ліній екструзії, плавильних печей та термопластавтоматів. Що, безумовно, не дає бажаного ефекту.

SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Належний ресурсний потенціал – Гнучка цінова політика – Оптимальне співвідношення «ціна-якість» – Нижчий рівень цін у порівнянні з іноземними виробниками СТП – Реалізація продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках – Унікальність продукції для промислового ринку – Значний досвід на ринку – Лідер ринку – Високі бар'єри входу на ринок – Динамічно зростаючий ринок СД – Власна науково-технічна база – Вся СТП ДП сертифікована – Розгалужена збутова мережа 	<ul style="list-style-type: none"> – Якість продукції поступається зарубіжним аналогам – Вертикальна організаційна структура – Фінансова криза – Значний кредитний ризик – Недостатньо високий рівень технологічної бази – Неналежний рівень державної підтримки – Недостатня ефективність маркетингових комунікацій – Недостатність обігового капіталу – Недостатньо ефективний маркетинг (застарілі підходи); – недостатньо ефективний процес модернізації
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Формування довготривалих партнерських відносин як на національному, так і на міжнародному ринках – Розширення асортименту СТП – Підвищення ефективності маркетингових заходів – Охоплення нових ринків збуту (експорт) – Урядова програма енергозбереження 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження купівельної спроможності реальний та потенційних клієнтів – Коливання курсу валюти – Знецінення національної валюти – Зростання вартості енергоносіїв – Військовий конфлікт з одним з основних ринків збуту – Фіскальне навантаження – Складність стратегічного планування в період фінансово-політичної кризи

Зведена таблиця впливу факторів бізнес-середовища та можливих шляхів реалізації можливостей ДП або подолання загроз подано в Додатку Е.

ДП володіє такими КП:

- лідер ринку СТП;
- основний постачальник СТП промислового призначення;
- широкий асортимент продукції;
- структуро вий відділ маркетингу;
- значні виробничо-складські потужності;
- власна науково-конструкторська база;
- вся продукція сертифікована (УкрСЕПРО і ДСТ);
- сертифікована система управління якістю (ISO 9001);

- власний пагін – комп’ютерне проектування СТП (програма DIALux);
- власний полігон – випробування зразків СТП-новинок;
- неодноразовий переможець тендерів (державні замовлення);
- впровадження технічних та технологічних новацій;
- високий інтелектуальний потенціал фахівців;
- розгалужена збутова мережу;
- 60% продукції експортується;
- повний цикл виготовлення продукції – від задуму, дизайну, конструкторських розробок до виготовлення і реалізації.

Висновки до розділу 2

Підсумовуючи аналітичний розділ кваліфікаційної роботи, метою якого визначено аналіз бізнес-середовища та КП ДП, можна зробити наступні висновки:

– для вітчизняного ринку СТП на сучасному етапі розвитку, характерним є різке зменшення обсягів реалізації побутового СТП, що пояснюється зниженням купівельної спроможності населення та більша орієнтація на продукцію зарубіжних виробників, яка є значного привабливішою за дизайном і якістю, та динамічне зростання показників щодо СТП промислового призначення та вуличного і муніципального освітлення;

– ринок СТП промислового призначення динамічно розвивається, є високорентабельним і, відповідно, привабливим для виробника. Але слід зазначити, що даний ринок має високі бар’єри входу, що обумовлено високою вартістю виробничого устаткування на необхідність забезпечення кваліфікованими фахівцями;

– виробництво СТП ДП представляє широку номенклатуру, виробничий процес на ДП охоплює всі етапи, від задуму і дизайну, до виробництва та сервісного обслуговування. При виготовленні СТП акцент робиться на

енергозберігаючих та ощадних характеристиках продукту та доступній ціни, яка є на декілька порядків нижчою у порівнянні з зарубіжними конкурентами.

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ТА ПІДСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

3.1. Визначення вектору розвитку підприємства

Основною метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, основним джерелом одержання якого є, безперечно, виручка, тобто реалізація продукції. Отже, основним способом досягти визначеної мети є зростання обсягів реалізації продукції, розширення або поглиблення ринку.

Основними короткостроковими цілями ДП є:

- зростання показника «річний обсяг продажу» на 10%;
- розширення ринку збуту як на території України, так і за її межами

Основні цілі на середньострокову перспективу:

– забезпечити стійкість конкурентної позиції ДП як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках;

- динамічне зростання прибутку ДП, в середньому 7-10% в рік;
- покращення якості продукції та вдосконалення дизайну виробів.

Основні стратегічні цілі ДП:

- забезпечення стійкої позиції лідера на вітчизняному ринку;
- досягнення стійких КП;
- орієнтир на виробництво ощадливої енергозберігаючої СТП;
- стійке динамічне зростання прибутковості виробничої діяльності;
- модернізація та впровадження інноваційних технологій.

Для забезпечення стійких конкурентних позицій (СКП) на ринку СТП ДП необхідно проводити інвестиційно-інноваційну політику в напрямку формування та підсилення КП продукції з акцентом на розвиток енергозберігаючих технологій.

Отже, перспектива розвитку ДП, як і інших виробників СТП, полягає у поєднанні інвестиційних та інноваційних проектів з метою формування СКП.

Основні завдання:

- поглиблення і розширення географічних меж ринку збуту;
- вдосконалення виробничого процесу в напрямку осучаснення технологій і устаткування;
- підвищити якість СТП та знизити матеріаломісткість;
- якісне оновлення ресурсного потенціалу;
- активізація маркетингових комунікацій (МК) з метою залучення нових клієнтів /споживачів.

Основною умовою активізації інвестиційної діяльності ДП є підвищення його інвестиційної привабливості (див. Додаток Ж).

Інвестиційну привабливість ДП визначають фактори бізнес-середовища, що формують інвестиційний клімат в регіоні, країні, на зовнішніх ринках. Досягнення інвестиційної привабливості вимагає безпосередньо для ДП вимагає здійснення систематичного моніторингу бізнес-середовища, визначення ступеня ризику, що дасть можливість керівництву ДП приймати виважені управлінські рішення щодо розвитку підприємства в сфері формування та підсилення КП.

Перспективним напрямом розвитку ДП є лазери – це генератори оптичного випромінювання, для них характерний ряд унікальних властивостей:

- висока когерентність у часі та просторі;
- високий рівень монохроматичності;
- здатність фокусуватися;
- концентрація потужності;
- вузьке спрямування.

Перспективним напрямом є впровадження системи DALI (адресний цифровий інтерфейс освітлення) – застосовується для електронними пускорегулювальними апаратами. Така система дає можливість встановлювати

рівномірне освітлення, формувати різну інтенсивність освітлення робочих зон, регулює яскравість світлового потоку.

Модель інвестування розвитку ресурсного потенціалу ДП подано в Додатку К. Дана модель є основою забезпечення ефективного механізму управління інвестиційним розвитком ДП, дає можливість коригувати /пом'якшувати негативні фактори впливу на ресурсний потенціал ДП, визначити склад необхідних заходів щодо усунення /пом'якшення негативних факторів впливу на ресурсний потенціал підприємства.

Також, з метою формування та підсилення КП ДП, рекомендуємо:

- систематичне проведення маркетингових досліджень на предмет визначення зміни запитів споживачів, популярності торговельної марки, рівня попиту та інше;
- здійснення систематичного аналізу та контролю сильних та слабких сторін в діяльності ДП у порівнянні з ПК;
- покращення характеристик продукції;
- підтримування популярності торговельної марки за допомогою активізації МК;
- дослідження та аналіз стратегій розвитку ПК;
- систематичний аналіз розвитку ДП, можливостей поглиблення та розширення ринків збуту;
- впровадження комплексу маркетингових заходів (КМЗ) щодо позиційного захисту ринкової частки по всій номенклатурі продукції ДП;
- пошук нових потреб реальних та потенційних споживачів /клієнтів, які може бути задоволено продукцією ДП.

Належну увагу слід приділити формуванню /підсиленню позитивного іміджу серед реальних та потенційних клієнтів ДП, громадськості: спонсорство, активна участь у виставковій діяльності, PR-акції, популяризація фірмового стилю ДП, реалізація концепції соціально-відповідального, партнерського маркетингу.

Рекомендований КМЗ спрямований на забезпечення формування та підсилення СКП ДП, розширення ринків збуту, формування прихильності споживачів /клієнтів до ДП та його торговельної марки, зростання рівня попиту та в цілому підвищення конкурентоспроможності і зміцнення конкретної позиції на ринку СТП.

Основними споживачами продукції /клієнтами ДП промислові та муніципальні підприємства, які використовують СТП для вуличного освітлення, освітлення виробничих та складських приміщень. ДП орієнтується також на виготовлення офісної та побутової СТП. Для розроблення якісного комплексу МК необхідно оцінити вплив споживачів на діяльність ДП (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінювання впливу споживачів на діяльність ДП

№ з/п	Параметри	Уточнення параметра	Оцінка, бали		
			1	2	3
1	Зміна уподобань та потреб	щодо продукції ДП		*	
		щодо сервісного обслуговування		*	
2	Прихильність до торговельної марки	частота придбання СТП		*	
		частка найбільш популярної продукції, в загальному асортименті продукції			*
3	Ринкова сила споживача /клієнта	рівень поінформованості споживачів на вітчизняному ринку			*
		рівень поінформованості споживачів на закордонному ринку	*		
		платоспроможність покупця		*	
		еластичність попиту до ціни		*	
		наявність на ринку товарів-замінників	*		

Зміна уподобань та потреб споживачів щодо СТП відбувається на B2B здебільшого лише через потребу в ощадливості, тобто заміна старих СТП на нові енергозберігаючі, також зміна відбувається за наявності потреби оновлення освітлювальних приладів. Тобто такого роду зміни можна вважати не надто інтенсивними.

Встановлення або заміна СТП зазвичай потребує і її обслуговування, тому показник впливу зміни потреб споживачів буде орієнтовно однаковий.

Ступінь прихильності до торговельної марки оцінено в два бали у зв'язку з тим, що продукція ДП є значно доступнішою за ціною ніж закордонні аналоги, але поступається якістю.

Важливою складовою формування КП ДП є система управління, яка теж потребує певних доопрацювань:

- для гнучкого реагування на зміни бізнес-середовища ДП необхідно періодично оновлювати і коригувати бізнес-план використовуючи принципи стратегічного планування з врахуванням зміни впливу бізнес-факторів;

- здійснити чіткий розподіл обов'язків по гілкам керівництва ДП з забезпеченням можливості швидко та ефективно реагувати на будь-які зміни щодо провадження господарської діяльності;

- впровадити систему заходів мотивування персоналу до продуктивної праці;

- мотивувати персонал до систематичного підвищення кваліфікації.

Для збільшення обсягів реалізації продукції ДП доцільно: розширити мережу дистриб'юторів як на території України, так і на зарубіжних ринках, оптимізувати процес розрахунку з покупцями.

Особливу увагу слід приділити розробці КМЗ в напрямку підвищення ефективності МК ДП. Удосконалення комплексу МК дозволить:

- підвищити рівень популярності продукції ДП;

- підвищити рівень лояльності споживачів /клієнтів ДП;

- підвищити рівень обізнаності реальних і потенційних споживачів /клієнтів щодо асортименту продукції ДП, сервісного обслуговування та цінової політики;

- налагодити зворотний зв'язок з споживачами /клієнтами;

- поглиблення та розширення ринків збуту;

- зростання обсягів збуту;

– підвищення прибутковості ДП і тим самим формування можливості виділення коштів на проведення модернізації, придбання інноваційних технологій та устаткування, підвищення рівня професіоналізму фахівців ДП.

3.2. Розроблення стратегії формування конкурентних переваг

При формуванні КП слід мати на увазі, що ресурси, які формують КП поділяються базові, конкурентні та стратегічні. Базовими є такі ресурси, що забезпечують підприємству вихід на ринок, тобто це мінімальний набір ресурсів, здатний забезпечити функціонування підприємства. Конкурентні – це ті ресурси, що здатні забезпечити підприємству формування КП.

Щодо стратегічних ресурсів, то це такі ресурси, що здатні забезпечити підприємству унікальні можливості для розвитку, забезпечити лідерські позиції на ринку.

Особливістю ресурсів ПрП є те, що стратегічні і конкурентні ресурси через деякий період часу втрачають свою вагомість і переходять в базові [16, с. 346]. Відповідно, ПрП, для забезпечення міцних конкурентних позицій, необхідно систематично оновлювати набір КП. Даний процес потребує систематичного дослідження зміни факторів бізнес-середовища, запитів і уподобань споживачів, КП конкурентів, і не лише пріоритетних. Отже, підприємство, яке прагне бути успішним, бути лідером ринку, повинно безперервно генерувати нові КП на заміну тих, що були скопійовані конкурентами, втратили свою актуальність, морально або фізично застаріли. Даний факт потребує чіткого визначення стратегічної точки впровадження змін для кожного з ресурсів (рис. 3.1).

Процес формування та підсилення КП тісно пов'язаний з аналізом конкурентного середовища, так як рівень конкурентної напруги на ринку безпосередньо позначається на складності та важливості формування КП.

Також в процесі управління КП необхідно приділяти увагу фактору часу, так як КП доволі швидко втрачає свою актуальність.

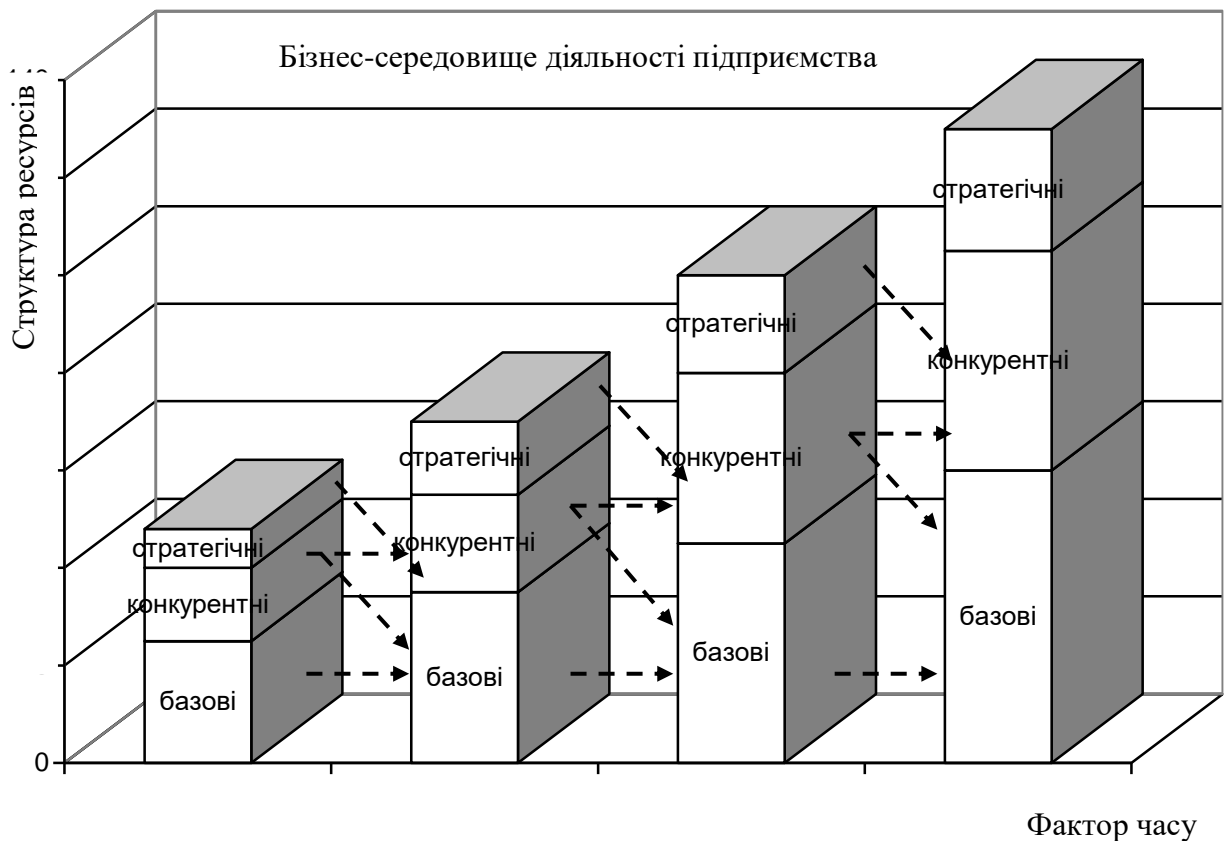


Рис. 3.1. Процес формування КП підприємства

Джерело: Складено автором за [16]

Формування КП ДП в стратегічній перспективі плануємо здійснювати в напрямку удосконалення комплексу МК, що дасть можливість:

- застосовувати комплекс комунікативних заходів з метою зміцнення (формування) позитивного іміджу підприємства як соціально-відповідального виробника; проваджувати іміджеве позиціонування продукції ДП;
- планувати та коригувати стратегічні цілі СФКП у напрямку управління системою МК;
- формувати алгоритм управлінських дій в сфері МК в стратегічній перспективі та забезпечити їх узгодження з визначеними місією та цілями ДП.

Отже, процес управління МК повинен бути узгоджений з місією та цілями провадження господарської діяльності ДП та орієнтуватися на систему стратегічного планування КМЗ.

Алгоритм формування системи МК для ДП подано в Додатку Л., наведений алгоритм передбачає першочергове визначення місії ДП, наступним етапом є процес стратегічного планування КМЗ, наступний крок передбачає безпосереднє стратегічне планування в сфері МК та розроблення стратегічного набору. Слід зазначити, що розроблення стратегічного набору МК передбачає два варіанти орієнтації: на громадську думку або на позицію іміджу ДП. Після завершення процесу планування відбувається впровадження розробленого КМЗ, реалізація стратегії та за необхідності її коригування відповідно до змін впливу факторів бізнес-середовища. Завершальним етапом є система контролінгу МК.

Визначення стратегічних цілей є необхідною складовою стратегічного управління МК, але слід зазначити, на ДП вони не визначаються, внаслідок чого відбувається неузгодженість системи МК із загальним КМЗ.

Розроблення комплексу МК слід здійснювати орієнтуючись паралельно на громадську думку та позицію іміджу ДП. СТП орієнтована на промислового споживача, а також вуличне і муніципальне освітлення є популярною серед споживачів. А от побутова та офісна СТП вже немає такої популярності, вона хоч і є доступною за ціною, проте значно поступається зарубіжним аналогам за якістю та дизайном, а для даної цільової аудиторії це є вагомими факторами.

Пропонуємо індивідуально розробляти комплекс МК для кожної з груп СТП ДП.

До першої групи буде віднесено найбільш інноваційну СТП, це вироби з СД, ця група доволі недавно введена на ринок, має високі енергоощадливі показники, що на сьогоднішній день дуже актуально. Метою застосування МК в даній групі СТП є інформування цільової аудиторії щодо КП, генерування зацікавленості та формування позитивного іміджу продукції та загалом ДП. Спрямованість МК на даній стадії повинна бути доволі інтенсивною. Пропонуємо такий інструментарій комплексу МК:

– розроблення та публікування прес-релізів з метою інформування потенційних споживачів щодо технічних новацій в СД виробках, КП. В

спеціалізованих виданнях розмістити інформаційну статтю щодо результатів проведених досліджень з акцентом на інноваційній частині. Також таку інформацію слід розповсюдити через мережу Інтернет, розмістити оголошення щодо виведення новинок на офіційному сайті ДП та сайтах партнерів;

– рекламну кампанію слід побудувати на інноваційності СТП, яка використовує СД з чіткою орієнтацією на цільову аудиторію, висвітлити КП виробів, їх технічні та економічні характеристики. Рекламні блоки, які на сьогодні використовує ДП потрібно вдосконалити – зменшити кількість текстовки, а зображення СТП розробити в 3D форматі, об'ємність макету додасть сучасності та динаміки СТП. Такі рекламні звернення повинні сформувати позитивне сприйняття новинок, зацікавити потенційних споживачів, сформувати (підсилити) імідж інноваційного підприємства. Рекламну інформацію доцільно розповсюджувати через Інтернет, спеціалізовані журнали та інтернет-банерами на популярних світлотехнічних сайтах;

– участь у виставках – такий МК буде ефективним як для національного, так і для зарубіжних ринків. Участь у виставковій діяльності дає можливість презентувати продукцію, безпосередньо ознайомити потенційних споживачів /клієнтів з КП СТП;

– інформаційна кампанія з використанням Інтернет-ресурсів орієнтована на зарубіжні ринки має проводитись з акцентом на гаслі «українські вироби», світова спільнота цінує патріотизм та відданість нації, бажання популяризувати вітчизняного виробника.

Наступна група, яку передбачено популяризувати за допомогою комплексу МК – СТП для комерційних приміщень, вони здебільшого вже відомі потенційним споживачам, але не набули належної популярності. Для даної групи СТП слід особливу увагу приділити формуванню прихильності та лояльності громадськості. Для досягнення визначеної мети слід застосовувати наступні комунікаційні стратегії: підтримки, стабілізації та зміцнення прихильності громадської думки. Комплекс МК складатиметься з наступних інструментів:

– в силу того, що СТП даної групи вже добре відома споживачу, інформаційні повідомлення повинні мати здебільшого нагаду вальний характер, містити зображення світильника в 3D форматі в супроводі з короткою комерційною пропозицією. Як медіа канал можна обрати Інтернет, який є відносно дешевим з величезним охопленням аудиторії;

– оскільки дана СТП вже добре відома споживачам, пропонувати її можна за допомогою «прямого маркетингу» (розсилка електронною поштою, іменна розсилка для «цінних» клієнтів. З метою стимулювання повторної покупки – нагаду вальна розсилка та розсилка стимулюючих пропозицій;

– з метою стимулювання зростання обсягів реалізації СТП даної групи доцільно провести акцію, умовами якої буде розроблення безкоштовного проекту освітлення від фахівців ДП за умови придбання продукції на певну суму (обсяг).

До наступної групи світильників пропонуємо віднести вибухозахищену СТП та спортивне освітлення. Ця група СТП є унікальною і, по суті, візитною карточкою ДП. В даному випадку доцільно застосовувати стратегію МК «збереження прихильності». Дана СТП постійно модифікується та удосконалюється, що сприяє втриманню стійких конкурентних позицій. В силу того, що на вітчизняному ринку дана СТП є по суті унікальною, основну увагу слід приділити зарубіжним ринкам:

– при здійсненні модифікації та удосконаленні економічних та/або технічних характеристик виробу слід доцільно зробити адресну розсилку всім попереднім замовникам з інформуванням про ціну виробу, покращені характеристики СТП. Наголос слід робити на лояльності цінової політики (доступна ціна при належній якості продукції);

– для спортивного освітлення вдалим буде позиціонування за екологічною складовою – «екологічно чисте виробництво та вторинна переробка деталей». На сьогоднішній день стратегія екологічного маркетингу набуває все більшої популярності;

– при розробленні рекламних звернень слід враховувати емоційну складову сприйняття – вплив кольору і графіки. Медіа канали – спеціалізовані друковані видання і Інтернет-ресурси.

Впровадження зазначених заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій, втриманню прихильності споживачів.

Наступна група СТП – це вуличне освітлення та СТП для промисловості. Дана група мабуть не потребує додаткового стимулювання.

В асортименті СТП ДП є також ще одна група світильників, це продукція вір-класу – світильники з кришталю з коштовним оздобленням. Дана група СТП є доволі дорогою і тому зростання обсягів її збуту на зарубіжних ринках відчутно покращило б фінанси становище підприємства. слід зазначити, що ДП не вдається до стимулювання збуту даної продукції, тому вважаємо за доцільне виправити цю ситуацію. Ефективним, на наш погляд, буде проведення інформаційно-презентаційної кампанії, інструменти МК – рекламні та PR заходи, медіа канали – банерна реклама на популярних спеціалізованих сайтах та розміщення інформації на сторінках дорогих спеціалізованих видань. Співпраця з проектними та реставраційними компаніями.

Для всієї номенклатури СТП ДП доцільно послуговуватись Інтернет-ресурсами для розміщення такої інформації:

- анонсування новинок (товарів та послуг);
- каталоги;
- умови цінової політики, системи знижок;
- прас-листи;
- демонстраційні обзори;
- форум;
- контактна інформації;
- можливість формування Інтернет-замовлення;
- оцінювання економічних і технічних характеристик СТП;
- формування зворотного зв'язку;
- дослідження конкурентів;

- дослідження запитів та уподобань споживачів.

З метою формування попиту також можна здійснювати розсилку бюлетенів у відповідні групи новин Usenet. Формування зворотного зв'язку (Feedback e-mail, Usenet, mailing lists)

3.3. Оцінювання комерційного ефекту запропонованих маркетингових заходів

Комерційна ефективність комплексу МК в довгостроковій перспективі вимірюється індикаторами, що пов'язані з брендом:

- прихильність та лояльність до бренду;
- інформованість споживача щодо бренду;
- сприйняття бренду;
- асоціації, пов'язані з брендом.

В силу того, що бренд не є матеріальним активом, ефективність МК можна також вимірювати у фінансових показниках, якими оцінюється бренд.

Результати від впровадження КМЗ відображаються досягненням організаційного, соціального, комерційного, економічного, конкурентного та інших ефектів.

Кількісні критерії ефективності від провадження діяльності відділом маркетингу на ДП подано в Додатку М.

Ефективність КМЗ можна також оцінювати з погляду зацікавлених груп, формування кошторису, елементів КМЗ та інше.

Основні напрями аналізу ефективності СФКП з позиції зацікавлених груп для ДП подано в Додатку Н. як зацікавлені групи визначено наступні: власники ДП, інвестори та позиці чальники, адміністрація підприємства, персонал ДП, бізнес-партнери, споживачі та загалом суспільство. Розглянуто такі питання, як внесок зацікавленої групи в розвиток ДП, формування КП, визначено предмет зацікавленості та предмет аналізу.

Попередньо визначено, що з метою формування КП в контексті стратегічного маркетингу, ДП доцільно спрямувати комплекс МК на формування (підсилення) прихильності споживачів, зростання рівня впізнаваності торгової марки, збільшення показника «частка ринку» та в цілому підвищення рівня конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Одним з перспективних напрямів формування та підсилення КП визначено популяризація СТП на основі СД (Light Emmiting Diode).

Згідно технічних характеристик світлодіодні лампи розраховані на 50-100 тисяч годин безперервної роботи, в той час як для люмінесцентних ламп строк служби становить 10 000-13 000 годин, а для звичайних ламп розжарювання – 750-1000 годин.

Ефективність світлодіодних освітлювальних приладів ілюструють наступні приклади. Там, де для освітлення 1 м² вивіски потрібно встановити 5 люмінесцентних ламп потужністю по 50-60 Вт, їх можна замінити на 100 діодних модулів по 0,5 Вт. Економія в такому випадку становить $5 \times 50 - 100 \times 0,5 = 250 - 50 = 200$ Вт. Якщо світлодіодна вивіска працюватиме 12 годин на добу, то за рік вона використає $50 \times 12 \times 365 = 219$ кВт×год електроенергії проти 1095 кВт×год люмінесцентної вивіски такої ж яскравості.

За ціною на електроенергію 192,44 грн. за 100 кВт×год для споживачів 2-го класу напруги різниця в оплаті становитиме:

$$(1095 - 219) \times 1,9244 = 1685,77 \text{ грн. без ПДВ за м}^2 \text{ вивіски на рік.}$$

Для великих споживачів (1-й клас напруги) ставка є трохи нижчою – 151,47 грн. за 100 кВт.

$$\text{Економія відповідно складе: } E = (1095 - 219) \times 1,5147 = 1326,88 \text{ грн.}$$

В роботі також розроблено комплекс МК за групами СТП. В загальному МК спрямовано на популяризацію продукції ДП, інформування споживачів щодо товарів-новинок, участь у виставковій діяльності, стимулювання здійснення повторних покупок. Однією з умов досягнення очікуваного результату від впровадження запропонованих заходів є досягнення

синергічного ефекту, гармонійне поєднання всіх запропонованих інструментів МК.

Формування синергійних МК спрямовано також узгодження інформаційних потоків – інформація щодо рівня розвитку ДП, устаткування та технологій, якості СТП та послуг, громадської діяльності ДП та інше. Вся ця інформація формує імідж ДП. Те саме стосується і носіїв реклами – єдиний фірмовий стиль, що підвищує впізнаваність бренду.

Розроблення і впровадження програми МК ДП повинно здійснюватись під безперервним маркетинговим контролем та коригуванням програмних заходів в залежності від специфіки ринків збуту, зміни впливу факторів бізнес-середовища.

Проведення системи стратегічного управління комплексом МК забезпечить:

- провадження комплексного впливу МК щодо корегування громадської думки та здійснення іміджевого позиціонування ДП;
- формування оптимального набору інструментів МК за групами СТП, що дозволить сформувати та підсилити КП;
- можливість коригування програми дій щодо управління системою МК в довгостроковий період;
- підсилення соціальної відповідальності ДП, що теж має забезпечити КП.

Каналами розповсюдження інформації визначено прес-релізи, PR-статі у спеціалізованих виданнях, розміщення друкованих та електронних каталогів, послуговування Інтернет-ресурсами.

Основною метою реалізації запропонованого проекту МК є поглиблення та розширення ринків збуту шляхом зростання рівня поінформованості реальних та потенційних споживачів /клієнтів як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках.

Проект реалізації МК передбачає безпосереднє розроблення проекту реклами, плакатів з зображенням СТП в 3D форматі, розміщення реклами, PR-

заходів, статей у спеціалізованих виданнях, придбання необхідної оргтехніки тощо. Сумарно капітальні витрати становлять 74 650 грн., сумарні поточні витрати – 165 000 грн.

Таблиця 3.2

Розрахунок чистого прибутку від реалізації проекту МК ДП

Назва	Сума, грн.	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
Виручка	850 000,00	850 000,00	850 000,00	850 000,00	850 000,00
ПДВ	141666,67	141 666,67	141 666,67	141 666,67	141 666,67
Дохід	708333,33	708 333,33	708 333,33	708 333,33	708 333,33
Собівартість	466554,33	466 554,33	466 554,33	466 554,33	466 554,33
Прибуток	241779,00	241 779,00	241 779,00	241 779,00	241 779,00
Чистий прибуток	181334,25	181 334,25	181 334,25	181 334,25	181 334,25
Проценти за кредит	95271,60	68371,38	41471,17	14570,95	-12329,27
Чистий прибуток	86062,65	112962,87	139863,09	166763,30	193663,52
Залишок кредиту	538004,33	403503,25	269002,17	134501,08	0,00
Термін кредитування, років	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Треба погасити в цьому році	134501,08	134501,08	134501,08	134501,08	
Чистий прибуток після погашення обов'язкової суми	-48438,43	-21538,21	5362,00	32262,22	

Прогнозований дохід від проекту – 850 000 грн. Це сума для першого року реалізації проекту, надалі, за середньостатистичним сценарієм сума залишиться орієнтовно такою ж, оптимістичний прогноз – повинно відбутися значне зростання реального доходу.

Період окупності

$$ПО = 74650 \div 181\,334,25 = 0,41 \text{ року}$$

Прогнозний економічний ефект

$$EP = 181\,334,25 - 0,15 \times 74650 = 170\,136,75 \text{ грн.}$$

Рентабельність

$$P = 181\,334,25 \div 466\,554,33 \times 100 = 38,87 \%$$

Чиста вартість проекту (теперішня)

$$ЧТВ = 92\,849,03 - 74\,650 = 18\,199,03 \text{ грн.}$$

Дані розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованого проекту. Даний проект, розроблений індивідуально під кожен групу СТП ДП, дозволить сформуванню та підсилити ряд КП:

- покращити рівень поінформованості щодо СТП ДП реальних та потенційних споживачів як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках. Розміщення рекламних матеріалів в Інтернет-ресурсах ЄС, зокрема на сторінках europages.com, надасть можливість ДП приймати участь в тендерах, які оголошуються муніципальними та державними органами влади європейських країн. Перемога на тендерах забезпечує отримання великих і вигідних контрактів;

- суттєво розширити коло реальних і потенційних споживачів /клієнтів;
- підсилити (сформуванню) прихильність до торговельної марки;
- спонукати до здійснення повторної покупки;
- налагодити зворотний зв'язок з споживачами та діловими партнерами, громадськістю, що дозволить гнучко та оперативно реагувати на зміну уподобань, зміну потреб, зміну впливу факторів бізнес-середовища. Така оперативність та гнучкість адаптації маркетингової стратегії дозволить сформуванню додаткові КП, що пов'язані з прихильністю споживачів та відданістю торговельній марці;

- розширити ринки збуту та зміцнити конкурентні позиції ДП.

Висновки до розділу 3

Формування КП ДП в стратегічній перспективі заплановано здійснювати в напрямку удосконалення комплексу МК, що дасть можливість:

- застосовувати комплекс комунікативних заходів з метою зміцнення (формування) позитивного іміджу підприємства як соціально-відповідального виробника; проваджувати іміджеве позиціонування продукції ДП;

- планувати та коригувати стратегічні цілі СФКП у напрямку управління системою МК;

- формувати алгоритм управлінських дій в сфері МК в стратегічній перспективі та забезпечити їх узгодження з визначеними місією та цілями ДП.

процес управління МК повинен бути узгоджений з місією та цілями провадження господарської діяльності ДП та орієнтуватися на систему стратегічного планування КМЗ.

Для досягнення заплановано мети визначено обрати наступні інструменти комплексу МК: розроблення та публікування прес-релізів, розміщення в спеціалізованих виданнях, Інтернет-ресурсах, інформаційних статей щодо результатів проведених досліджень з акцентом на інноваційній частині; рекламну кампанію слід побудувати на інноваційності СТП; участь у виставках – такий МК буде ефективним як для національного, так і для зарубіжних ринків; інформаційна кампанія з використанням Інтернет-ресурсів орієнтована на зарубіжні ринки має проводитись з акцентом на гаслі «українські вироби», світова спільнота цінує патріотизм та відданість нації, бажання популяризувати вітчизняного виробника.

Оцінювання ефективності запропонованих заходів підтвердили доцільність впровадження комерційного проекту.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Нормативні документи, що складають нормативно-правову базу з охорони праці ТОВ ОСП «Корпорація Ватра»: Конституція України; Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 р.; Міжгалузеві і галузеві нормативні акти; Міжнародні стандарти системи стандартів охорони праці; Державні стандарти України; Правила, норми, положення, інструкції керівництва або вказівки, вимоги, рекомендації, технічні умови безпеки.

Працівники компанії, під час прийняття на роботу та періодично повинні проходити на підприємстві інструктаж з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків, а також з правил поведінки та дій при виникненні аварійних ситуацій, пожеж і стихійних лих.

ДП забезпечує належні умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю.

На підприємстві мають місце небезпечні і шкідливі фактори, що поділяються на фізичні, хімічні, психофізичні та санітарно-гігієнічні.

Планування роботи з охорони праці виконується на основі: планів економічного і соціального розвитку компанії; планів організаційно-технологічних заходів, спрямованих на поліпшення умов праці; матеріалів атестації робочих місць; матеріалів розслідування нещасних випадків на виробництві; пропозицій комісії з охорони праці.

Фінансування охорони праці здійснює за власний рахунок. Фонд охорони праці на підприємстві використовується лише для виконання заходів, що забезпечують доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці.

Відповідно до Закону України «Про пожежну безпеку», забезпечення пожежної безпеки підприємств, установ, організацій покладається на їх

керівників та уповноважених керівниками осіб, якщо інше не передбачено відповідним договором.

Організація пожежної безпеки на підприємстві здійснюється на підставі Закону України «Про пожежну безпеку», Нормативно правових актів з охорони праці, нормативних актів з пожежної безпеки, Державних стандартів України, Державних будівельних норм, Відомчих норм технологічного процесу, Правил, Положень, Інструкцій, Керівництв та інших керівних документів затверджених (введених в дію) наказами МНС України, Міністерства праці та соціальної політики України, Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва, інших відомств.

Забезпечення пожежної безпеки ДП здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

Основні напрями і заходи щодо впровадження і забезпечення ефективного функціонування управління пожежною безпекою ДП:

- 1) Організація та координація робіт в галузі пожежної безпеки.
- 2) Планування роботи. Розроблено і сформовано комплексні, перспективні і поточні плани. Визначено оптимальні і пріоритетні напрями здійснення протипожежних заходів.
- 3) Кадрове і професійне забезпечення. Забезпечення потреби підприємства у кваліфікованих кадрах, спроможних забезпечити ефективне функціонування в сфері пожежної безпеки.
- 4) Проектно-конструкторське забезпечення. У проектній технічній документації ДП враховано усі вимоги діючих нормативних актів з питань пожежної безпеки.
- 5) Технологічне забезпечення. Діючі технологічні процеси ДП приведено у відповідність до діючих стандартів з метою забезпечення необхідного рівня протипожежного захисту під час виготовлення СТП.

6) Технічне забезпечення. Забезпечується підтримання справності, безвідмовності, пожежної безпеки технологічного, інженерного, виробничого та допоміжного устаткування і обладнання.

7) Енергетичне забезпечення. Безперебійне забезпечення підприємства та відповідних систем протипожежного захисту потрібними енергетичними ресурсами. Зведено до мінімуму імовірність виникнення аварійних ситуацій, перебоїв у роботі технічних систем протипожежного захисту.

8) Метрологічне забезпечення. Забезпечується підтримання у працездатному стані засобів вимірювань з метою одержання точної інформації.

9) Контроль за станом пожежної безпеки. Забезпечується організація контрольно-інспекційної діяльності щодо виконання всього комплексу протипожежних заходів.

Висновки до розділу 4

ТОВ ОСП «Корпорація Ватра» забезпечує належні умови праці з урахуванням рекомендацій нормативних актів, а також з забезпечено дотримання прав працівників, гарантованих законодавством про працю.

На підприємстві мають місце небезпечні і шкідливі фактори, що поділяються на фізичні, хімічні, психофізичні та санітарно-гігієнічні.

Фінансування охорони праці здійснює за власний рахунок. Фонд охорони праці на підприємстві використовується лише для виконання заходів, що забезпечують доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог або підвищення існуючого рівня охорони праці.

Забезпечення пожежної безпеки ДП здійснюється наступними основними компонентами виробництва: технічною системою, яка передбачає надійність обладнання, використання безпечних технологій, впровадження систем виявлення та гасіння пожеж тощо; персоналом, його підготовкою, забезпеченням регламентами і правилами роботи; системою управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано ряд маркетингових рішень, що мають практичне значення і містять елементи наукової новизни, щодо формування та підсилення конкурентних переваг на засадах стратегічного маркетингу.

1. Вітчизняний ринок світлотехнічної продукції є доволі молодим, навіть якщо брати до уваги радянську спадщину і найбільш характерною рисою для нього є техніко-технологічне запізнювання. На сучасному етапі розвитку спостерігаються зміни структура ринку з домінуванням молодих компаній, які розпочали виробничу діяльність відразу з використанням прогресивних технологій. Популярним стає виробництво філаментних світлодіодних ламп, що максимально нагадують звичні для споживача вольфрамові.

2. ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» – виробниче підприємство, яке спеціалізується на виготовленні світлотехнічної продукції з повним циклом виробництва, тобто передбачає проектування, конструювання та виготовлення продукції. На сьогоднішній день воно є одним з лідерів ринку України, також значна частка продукції є експортоорієнтованою. Вся продукція підприємства сертифікована (системи УкрСЕПРО та ряду зарубіжних центрів сертифікації). Вибухонебезпечні прилади освітлення виготовляється з дотриманням вимог АТЕХ-Directive 2014/34/EU та Технічному регламенту Митного Союзу «Про безпечність обладнання для роботи у вибухонебезпечному середовищі». Також сертифіковано систему управління якістю – ISO 9001.

3. Дослідження динаміки фінансових показників діяльності підприємства демонструє стійке зростання показників, що свідчить про зростаючий попит на продукцію, належну якість та прийнятну цінову політику.

4. Найбільш привабливим сегментом для виробника є ринок промислових освітлювальних приладів, який динамічно розвивається і є високорентабельним. Сильними сторонами діяльності підприємства є належний рівень науково-технічного потенціалу, власна науково-технічна база,

кваліфікований персонал, унікальність продукції, бар'єри входу на ринок, 60% продукції постачається на експорт, забезпеченість виробничо-складськими потужностями, розгалужена збутова мережа.

Основними недоліками в діяльності підприємства є лінійність організаційної структури, що ускладнює прийняття рішень; недостатня ефективність маркетингових заходів; у порівнянні з зарубіжними виробниками недостатньо висока якість продукції, дизайну (що компенсується нижчою ціною); недостатньо високий рівень кваліфікації персоналу.

Також слід зазначати, що питання модернізації на ДП зводяться, здебільшого, до придбання і встановлення нових ліній екструзії, плавильних печей та термопластавтоматів. Що, безумовно, не дає бажаного ефекту.

5. До конкурентних переваг, якими володіє корпорація «Ватра» віднесено: лідерство на вітчизняному ринку; широкий асортимент продукції; структурований відділ маркетингу; значні виробничо-складські потужності; власна науково-конструкторська база; вся продукція сертифікована (УкрСЕПРО і ДСТ); сертифікована система управління якістю (ISO 9001); власний пагін – комп'ютерне проектування (програма DIALux); власний полігон – випробування зразків новинок; неодноразовий переможець тендерів (державні замовлення); впровадження технічних та технологічних новацій; високий інтелектуальний потенціал фахівців; розгалужена збутова мережу; 60% продукції експортується; повний цикл виготовлення продукції – від задуму, дизайну, конструкторських розробок до виготовлення і реалізації.

6. Основними короткостроковими цілями підприємства є: зростання показника «річний обсяг продажу» на 10%; розширення ринку збуту як на території України, так і за її межами.

Основні цілі на середньострокову перспективу: забезпечити стійкість конкурентної позиції як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках; динамічне зростання прибутку, в середньому 7-10% в рік; покращення якості продукції та вдосконалення дизайну виробів.

Основні стратегічні цілі: забезпечення стійкої позиції лідера на вітчизняному ринку; формування стійких конкурентних переваг; орієнтир на виробництво ощадливої енергозберігаючої продукції; стійке динамічне зростання прибутковості виробничої діяльності; модернізація та впровадження інноваційних технологій.

7. Рекомендований комплекс маркетингових заходів спрямований на забезпечення формування та підсилення конкурентної позиції, розширення ринків збуту, формування прихильності споживачів /клієнтів до підприємства та його торговельної марки, зростання рівня попиту та в цілому підвищення конкурентоспроможності і зміцнення конкретної позиції.

Формування конкурентних переваг в стратегічній перспективі визначено здійснювати в напрямку удосконалення комплексу маркетингових комунікацій

Для вирішення визначеного завдання запропоновано такий інструментарій комплексу маркетингових комунікацій:

- розроблення та публікування прес-релізів; розміщення в друкованих спеціалізованих виданнях та Інтернет-ресурсах інформаційних статей, розміщення оголошення щодо виведення новинок на офіційному сайті підприємства та сайтах партнерів;

- рекламну кампанію слід побудувати на інноваційності продукції, яка використовує світлодіоди з чіткою орієнтацією на цільову аудиторію, висвітлити переваги виробів, їх технічні та економічні характеристики. Рекламні блоки, які на сьогодні використовує підприємство потрібно вдосконалити – зменшити кількість текстівки, а зображення продукції розробити в 3D форматі, об'ємність макету додасть сучасності та динаміки. Такі рекламні звернення повинні сформувати позитивне сприйняття новинок, зацікавити потенційних споживачів, сформувати (підсилити) імідж інноваційного підприємства. Рекламну інформацію доцільно розповсюджувати через Інтернет, спеціалізовані журнали та інтернет-банери на популярних світлотехнічних сайтах;

– участь у виставках – такий захід буде ефективним як для національного, так і для зарубіжних ринків. Участь у виставковій діяльності дає можливість презентувати продукцію, безпосередньо ознайомити з нею потенційних споживачів /клієнтів;

– інформаційна кампанія з використанням Інтернет-ресурсів орієнтована на зарубіжні ринки має проводитись з акцентом на гаслі «українські вироби», світова спільнота цінує патріотизм та відданість нації, бажання популяризувати вітчизняного виробника.

З метою обґрунтування комерційного ефекту запропонованих заходів проведено обрахунок періоду окупності, рентабельності та чистої вартості проекту. Отримані результати розрахунків підтвердили доцільність впровадження розроблених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Податковий кодекс України URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05. 1991 р. //Відомості Верховної Ради України. – 1991. – № 30. – С. 379.
4. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. //Відомості Верховної Ради України. – 2001. – № 12. – Ст. 64.
5. Про рекламу: Закон України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>
6. Про ринок електричної енергії: Закон України, 2017 р. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text>
7. Звіт про фінансові результати ТОВ «ОСП Корпорація Ватра», 2017-2021 рр.
8. Офіційний сайт ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». – URL: <https://vatra.ua/ukr/about-us/history>
9. Амонс С. Е. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект /С. Е. Амонс, О. П. Красняк //Ефективна економіка. – 2020. – № 5. – URL: www.economy.nayka.com.ua
10. Аналітичний інструментарій в маркетинговій діяльності: монографія /Р. В. Федорович [та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2018. – 308 с.
11. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика /Г.Л. Азоев. – М.: Центр экон. и маркетинга, 1996. – 208 с.
12. Ансофф И. И. Стратегическое управление: Учебное пособие /И.И. Ансофф. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2002. – 453 с.
13. Артеменко Л. П. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації /Л. П. Артеменко, Є П. Гура //Сучасні підходи до управління

підприємством. – 2018. – URL:
<http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/126024>

14. Атюшкіна В. В. Управління конкурентним потенціалом підприємства на основі оцінювання комплексу маркетингу /В. В. Атюшкіна //Маркетинг і цифрові технології. – 2018. – Т. 2, № 3. – С. 85-103. – URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/47/46>
15. Баланович А. М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій /А. М. Баланович: дисертаційне дослідження на здобуття наукового степеня кандидата економічних наук. – Харків, 2018. – 343 с.
16. Балковська В.В. Формування стратегічних конкурентних переваг підприємства для забезпечення підвищення конкурентоспроможності /В.В. Балковська //Економіка і суспільство. – 2017. – № 13. – с. 345-350.
17. Балковська В.В. Визначення конкурентних переваг як базис для ефективного управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств /В.В. Балковська //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 18. – С. 164-170.
18. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії /К. Бліщук // Ефективність державного управління. – 2016. – Вип. 4 (49) Ч. 2. – С. 301-308.
19. Бойчук І.В. Маркетинг промислового підприємства / І.В. Бойчук. – К.:ЦУЛ, 2017. – 620 с.
20. Бондаренко С. М. Конкурентні переваги – унікальні особливості сучасних підприємств /С. М. Бондаренко, М. Ю. Лісовський //Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 15. – Ч. 1. – С. 42-45.
21. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види /Т.М. Борисова //Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 2. – Т.1. – С. 156-160.

22. Бузус П.І. Принципи та проблеми розробки конкурентних стратегій розвитку підприємства /П.І. Безус, З.І. Залізняк //Ефективна економіка. – 2017. – № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5936>
23. Бурачек І. В. Конкурентоспроможність продукції підприємств: сутність, методи оцінки та зарубіжний досвід управління /І. В. Бурачек, О. О. Біленчук //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 14. – с. 288-293.
24. Бурліцька О. П. Медіапланування як складова рекламної діяльності/ О. П. Бурліцька, Н. М. Голда //Středoevropský věstník pro vědu a výzkum (ISSN 2336-3630) № 4 (2021), Praha, Publising house Education and Science s.r.o. – P. 49-55.
25. Власенко В.В. Суть та види конкурентних переваг підприємства /В.В. Власенко, В.І.Порфіренко, М. М. Гребельник //Економіка та управління підприємствами. – 2020. – Вип. 49. – С. 97-103.
26. Голда Н. Використання евристичних методів в маркетинговому моделюванні /Н. Голда, І. Піняк, Н. Поліщук //Галицький економічний вісник. – 2021. – Том 68. – №1. – С. 166-174.
27. Гордієнко П.Л. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. /П.Л. Гордієнко. – К.: Альтера, 2006. – 404 с.
28. Гудзь О.Є. Маркетингові аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства /О.Є. Гудзь //Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4 (22). – С. 5-11.
29. Дерев'яненко Т. Є. Маркетинговий аудит внутрішнього середовища підприємства: навчальний посібник /Т. Є. Дерев'яненко. К.: КНЕУ, 2018. – 357 с.
30. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства /Є. О. Діденко, П. І. Жураківський //Ефективна економіка. – 2017. – № 5. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>

31. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників: монографія /І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. Донецьк: СПД Купріянов В. С. – 2012. – 213 с.
32. Доступність дешевого світла: особливості українського ринку світлодіодів. – URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/dostupnost-deshevogo-sveta-osobennosti-ukrainskogo-rynka-svetodiodov>
33. Дуброва О.С. Процес розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства /О. С. Дуброва //Ефективна економіка. – 2010. – № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=274>
34. Економічна енциклопедія: у 3 томах /Голов. редкол: С. В. Мочерний – К.: Видавничий центр «Академія», 2002 – Т. 3. – 2002. – 952 с.
35. Єсюнін С. С. Маркетингові комунікації як фактор впливу на конкурентоспроможність підприємства /С. С. Єсюнін, Л. М. Шульгіна //Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2016. – Вип. 10. – С. 134-138.
36. Єсюнін С. С. Управління конкурентоспроможністю продукції підприємства на основі розвитку маркетингових комунікацій (на прикладі ТОВ «Українські новини»): магістерська дис.: 073 Менеджмент /С. С. Єсюнін. – Київ, 2018. – 123 с.
37. Жмуденко В. О. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства /В. О. Жмуденко, Р. І. Ліщук //Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2021. – № 165. – С. 53-58. – URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/788/764>
38. Закаблук Г. О. Дослідження динаміки показників фінансово-економічного стану промислових підприємств /Г. О. Закаблук //Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 12. – С. 36-41.
39. Зоріна О. І. Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах /О. І. Зоріна, В. Ю. Фадеєнко //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 21. – С. 284-287.

40. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби /Ю.Б. Іванов, О.Ю. Іванова //Проблеми економіки. – 2012. – №4. – С. 121-128.
41. Корчинський А. Ефективність маркетингових комунікацій в соціальних медіа /А. Корчинський //Маркетинг в Україні. – 2019. – № 1. – С. 54-56.
42. Костюк В. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку /В. Костюк, Т. Янчук //Галицький економічний вісник. – 2019 – № 3 (58). – URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu
43. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс /Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.
44. Краузе О.І. Дослідження конкурентоспроможності підприємства /Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу /за ред. д.е.н., доц. В.А. Фаловича. – Тернопіль: «Бескиди», 2020. – С. 77-86.
45. Краузе О.І. Маркетинговий аналіз конкурентоспроможності промислового підприємства /Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія /за заг. ред. О. Панухник] Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2021. – С. 140-146.
46. Кумчик О.В. ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» на ринку України /О.В. Кумчик. – Дослідження ТОВ «ОСП Корпорація Ватра». – Тернопіль, 2019. – 10 с.
47. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива /Ж.Ж. Ламбен; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
48. Маслак О.І. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу /О.І. Маслак, Л.А. Квятковська, О.О. Безручко //Ефективна економіка. – 2014. – № 7. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>
49. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посібник /В.Д. Немцов, Л.С. Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 539 с.

50. Нові дослідження показують, що ринок освітлення подвоюється, 12.12.2017 р. – URL: https://www.optimaltd.com.ua/ua/news/novye-issledovaniya-pokazyvayut_-chto-rynok-osveshcheniya-udvaivaetsya/
51. Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності у 2015-2020 роках URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
52. Огляд розвитку світлотехнічної галузі: статистика – URL: <https://5watt.ua/uk/blog/statti/oglyad-rozvitku-svitlotekhnichnoyi-galuzi-statistika>
53. Пащенко О.П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект /О.П. Пащенко //Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2015. – № 3(73). – С. 94-100.
54. Піняк І.Л. Маркетинг соціальних медіа: основні особливості, переваги, застосування та ефективність /І.Л. Піняк, Л.Я. Якимишин [Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки та маркетингу: монографія. за ред. д.е.н, доц. В.А. Фаловича]. – Тернопіль: ФО-П Шпак В. Б., 2020. – С. 99-107.
55. Піняк І.Л. Конкуренентоспроможність підприємств та формування конкурентних переваг /І.Л. Піняк, Н.М. Голда. [Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія за заг. ред. О. Панухник]. – ФОП Паляниця В.А. Тернопіль, 2021. 209 с.- С. 79-84
56. Портер М. Стратегия конкуренции /М. Портер / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
57. Портер М. Конкурентные преимущества: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
58. Потюк В.М. Дослідження експортно-імпоротної діяльності світлотехнічних підприємств як складової їх економічної безпеки /В.М. Потюк //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 21. – С. 364-372.

59. Причепа І. В. Інноваційні пріоритети формування стратегічних конкурентних переваг підприємства /І.В. Причепа //Ефективна економіка. – 2014. – № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2868>
60. Рожко Н. Я. Передумови та принципи стратегічного маркетингового управління промислових підприємств України /Н. Я. Рожко //Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 2. – С. 154-161.
61. Світовий ринок світло діодів: зростання, тенденції і прогноз. – URL: <http://atilos.com.ua/uk/novyni/svitovij-rinok-svitlodiodiv-zrostannya-tendentsiji-i-prognozi.html>
62. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства /Г.О. Селезньова, В.В. Сиров //Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – С. 500-504.
63. Стратегії послідовників на ринку товарів промислового призначення: суть, характеристика та умови ефективного здійснення. – URL: <https://studfile.net/preview/5398251/page:34/>
64. Стаджі Д. У нас є, у інших немає. Що таке конкурентна перевага /Д. Стаджі. – URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/u-nas-est-u-drugih-net-chto-takoe-konkurentnoe-preimushchestvo-08042021-420825>
65. Тенденції індустріального LED-освітлення 2019: 6 напрямків, куди рухається ринок. – URL: <https://ledtest.vestum.ua/uk/study/tendencii-industrialnogo-led-osvitlennja-2019-6-naprjamkiv-kudi-ruhaietsja-rinok/>
66. Тенденції розвитку ринку світлотехнічної продукції, 15.07.2020 р. – URL: <https://horozukraine.com.ua/blog/tendencii-rozvitku-rinku-svitlodiodnoi-produkcii>
67. Трансформація ринку в напрямку енергоефективного освітлення. – URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/operations/projects/closed-projects>
68. Троян А. В. Класифікація та можливості досягнення конкурентних переваг підприємством /А. В. Троян //Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2498>

69. Труніна І.М. Дослідження конкурентних переваг суб'єктів підприємницької діяльності в умовах глобалізації /І.М. Труніна, О.А. Сущенко //Часопис економічних реформ. – 2015. – № 3(19). – С. 43-49.
70. Цалка Т. Р. Особливості формування конкурентних переваг на підприємстві /Т.Р. Цалка, Т.О. Харченко, А.М. Хондока //Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2019. – № 9. – URL: www.ekonomy.nayka.com.ua
71. Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів /І.В. Шаповалова //Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. № 10. – С. 427-432.
72. Шацька З.Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства /З.Я. Шацька, О.В. Короб //Международный научный журнал. – 2015. – № 9. – С. 175-179.
73. Шимко О.В. Динаміка ринку електротехнічної продукції та перспективи розвитку до 2020 року /О.В. Шимко, Є.О. Підгора //REPORTER OF THE PRAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY. – 2017. – № 33. – С. 254-259.
74. Шульгина Л.М. Управління конкурентними перевагами суб'єктів господарювання в Україні /Л.М. Шульгина, К.Е. Ковальчук //Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2015. – URL: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/vi-konf/paper/view/1476>
75. Шумпетер Й.А. История экономического анализа: в 3-х т. /Й.А. Шумпетер – СПб. : Экономическая школа, 2004. – Т.1. – 496 с.
76. Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority //Journal of Marketing. 1988. – April. vol. 52, pp. 65-72.
77. Organization development and transformation managing effective change / Organization for economic cooperation and development. – Paris: OECD Publishing, 2008. – 195 p.

78. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2012-2013. Klaus Schwab, World Economic Forum. – Geneva, Switzerland, 2012 URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf
79. Shpylyk S., Pinyak I., Shveda N. Digital marketing as an innovative control element: development by evolution. (Digital economy trends: global challenges, strategy and technologies). Monograph. 2021. 30-38 pp.

ДОДАТКИ



Рис. Класифікація зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг [25, с.

Таблиця. Класифікація конкурентних переваг [складено автором за джерелами 64, 68]

Критерій	Характеристика
Характер джерела	засновані на економічних факторах
	засновані на нормативно-правових актах
	структурного характеру
	викликані адміністративними заходами
	визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку
	технічні (технологічні): сучасне обладнання і технології
	засновані на поінформованості
	засновані на демографічних факторах
	засновані на географічних факторах
	неправового характеру
Ініціатор	кон'юнктура ринку
	державна політика в галузі регулювання конкуренції
	діяльність конкурентів та безпосередньо підприємства
Термін дії	короткострокові
	середньострокові
	довгострокові
Рівень ієрархії	на рівні товару
	на рівні підприємства
	на рівні галузі
	на рівні економіки країни
Можливість імітації (копіювання, наслідування)	унікальні
	такі, що за певних зусиль можна імітувати
	такі, що легко імітуються
Сфера виявлення	НДДКР
	виробництво
	збут (реалізація)
	сервіс і експлуатація
Характер динаміки	стабільні
	нестабільні
Співвідношення до ціни	цінові
	нецінові

Таблиця. Штатні одиниці та функціональні обов'язки працівників відділу маркетингу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» [7]

Посада	Посадові обов'язки
Начальник відділу	<ul style="list-style-type: none"> – керує відділом; – представляє підприємство на виставках (спільно з іншими фахівцями), приймає участь в переговорах з клієнтами; – спілкується та консультується з керівниками щодо прийняття рішень про тактику та стратегію дій на ринку
Фахівець з маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – виконує функції маркетингу (аналізує ринок, займається пошуком вигідних ринкових сегментів, визначає ефективність рекламних заходів); – взаємодіє з дилерами
Фахівець з реклами та виставкової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – займається виставковою діяльністю та бере участь у семінарах (веде перемовини з організаторами виставок на рахунок участі, оформляє і відправляє заявки на участь, займається перевіркою та оформленням виставкового обладнання, продумує концепцію виставки); – реклама в пресі (розробляє концепцію рекламної акції та погоджує її з керівництвом, аналізує ефективність рекламних акцій, робить макет та друк пробник взірців рекламної статті)
Фахівець з комп'ютерного дизайну та графіки	<ul style="list-style-type: none"> – комп'ютерний дизайн (сканує тексти і зображення, фотографує світильники та обробляє ці зображення, підготовляє матеріали для друку, робить дизайн буклетів та каталогів, контролює виготовлення рекламних матеріалів)
Офіс-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> – підтримує працездатність відділу (контролює оплати закупок, контролює і вчасно забезпечує наявність розхідних матеріалів); – виконує функції секретаря на комп'ютері (набирає та вносить зміни в листи, бланки, цінові листи, поштові повідомлення, комерційні пропозиції)
SMM-маркетолог	<ul style="list-style-type: none"> Розробляє стратегії просування бренда в Інтернет-просторі, аналіз конкурентів, створення контенту для просування продукції

Таблиця. Порівняльні експлуатаційні та технічні характеристики СТП ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» з пріоритетними конкурентами

ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»		ТД «Радій»		Конкурентні переваги СТП ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»
Тип світильника	Технічні характеристики	Тип світильника	Технічні характеристики	
1	2	3	4	5
ДСП27У-200-122 	P=200 Вт F= 28000 Лм КСС – «Д», «Г» IP 65 Гарантія — 5 років Пульсація ≤ 1% Коефіцієнт потужності ≥ 0,97	СЕС-12-185 	P=195 Вт F= 28275 лм КСС - «Д», «Г» IP 66 Гарантія — 5 років Пульсація ≤ 1% Коефіцієнт потужності ≥ 0,97	<ul style="list-style-type: none"> – особливість конструкції дозволяє експлуатацію у вибухобезпечних зонах класу 22 і пожежонебезпечних зонах П-І і П-ІІ; – повністю захищає його від попадання пилу і води на відміну від виробу конкурента; – компактність конструкції забезпечує високу механічну стійкість – група М1 згідно вимог ГОСТу 30631-99; – наявність двох сальникових ввідів забезпечує монтаж в магістральну лінію; – можливість монтажу на вертикальний або горизонтальний профіль, на гак, на трос або на горизонтальну трубу; – можливість експлуатації при вищих температурах, за рахунок активного тепловідводу – вентилятора; – класичний дизайн ДСП27У дає можливість легко вписатись в будь- яку інфраструктуру

Продовження додатку Д

1	2	3	4	5
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»		«ITW-System»		<ul style="list-style-type: none"> – блок управління знаходиться усередині корпуса; – наявність двох сальникових вводів забезпечує монтаж в магістральну лінію; – матовий полікарбонатний розсіювач нейтралізує засліплювальний ефект від світлодіодів і забезпечує комфортне освітлення; – можливість експлуатації у вибухонебезпечній зоні класу 22; – можливість експлуатації в хімічно агресивних середовищах; – сучасний дизайн розширює сфери застосування даного світильника
ДСП46У-80-123 	P=80 Вт F= 10000 лм IP 65 Розсіювач PC матовий -30°C...+40°C Гарантія – 5 років	INDUSTRY-80 	P=80 Вт F= 10000 лм IP 65 Розсіювач PC -10°C..+40 °C Гарантія – 5 років	
ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА»		ТзОВ «СЕТО»		<ul style="list-style-type: none"> – висока механічна стійкість конструкції дає можливість експлуатувати їх на кранах, екскаваторах та інших механізмах; – можливість експлуатації у вибухонебезпечній зоні класу 22; – робота в діапазоні напруги змінного або постійного струму 110...220В; – конструкція прожектора має спеціальні гальмуючі диски з шкалоювідліку кутів повертання у вертикальній площині.
ДО72У-60-36 	P=60 Вт F= 6780 лм IP 66 ККТ 5000...7500К Механічна стійкість:М3, М6, М9 Гарантія – 5 років	СКУ01-60-002 Stream 60 	P=60 Вт F= 7080 лм IP 65 ККТ 4800К Механічна стійкість: невідомо Гарантія – 5 років	

Де: P – потужність; F – світловий потік; КСС – крива сили світла; IP – рівень захисту від впливу зовнішнього середовища (вологи і пилю)

Джерело: складено на сонові [46]

Таблиця. Зведена таблиця факторів бізнес-середовища ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»»

Фактори	Можливі шляхи реалізації можливості або подолання загрози
Посилення позицій вітчизняних та іноземних конкурентів на ринку растрових світильників	Надання споживачам додаткових послуг, вдосконалення товару
Збільшення щорічних темпів росту будівництва в Україні	Збільшення виробництва якісної продукції, надання послуг по проектуванню освітлення, укладання нових контрактів з будівельними організаціями
Існування незадоволеного попиту на офісні та торговельні площі	Збільшення виробництва якісної продукції, надання послуг по проектуванню освітлення, укладання нових контрактів з будівельними організаціями
Відсутність в Україні масового виробництва окремих вузлів та комплектуючих світильників	Розширення асортименту комплектуючих, що виробляється підприємством для продажу
Довгострокові партнерські відносини з постачальниками	Ведення активної договірної діяльності, бути самому надійним партнером
Обмеження використання шкідливих речовин в електричному устаткуванні Європейським Союзом	Надання інформації клієнтам про відсутність шкідливих речовин у світильниках
Широка дистриб'юторська мережа	Продовжувати розширення дистриб'юторської мережі на території України та у країнах СНД
Підвищення вимог споживачів до дизайну освітлювальних приладів	Звертання уваги споживачів на інші типи світильників ВАТ «Ватра»
Зростання цін на електроенергію	Економне та раціональне використання електроенергії, використання енергозберігаючих технологій
Зростання цін на пальне	Часткове використання залізничного транспорту для доставки продукції
Постійний контроль з боку державних та муніципальних органів	Дотримання розпоряджень і вимог державних та муніципальних органів
Наявність вітчизняних постачальників сировини	Перехід на ресурси вітчизняних постачальників

Продовження додатку Е

Наявність в Україні природної сировини	Співробітництво з вітчизняними постачальниками
Зростання кількості будівельних компаній	Збільшення обсягів виробництва растрових світильників
Схильність населення до економії коштів	Пояснення переваг даного товару і доведення, що він якісний, незважаючи на невисоку ціну
Позитивне відношення внутрішніх контактних аудиторій	Проведення різних розважальних заходів в межах компанії задля зацікавлення працюючих
Міжнародне визнання компанії	Застосування конкурентної стратегії позиціонування компанії
Підвищення Кабінетом Міністрів контролю за будівництвом	Виготовлення якісної продукції та надання послуг по проектуванню освітлення
Розвиток технологій товарів-субститутів	Ставлення акценту на дизайні растрових світильників
Велика кількість «консервативних» споживачів, які залишаються відданими растровим світильникам	Стимулювання проектних організацій до використання у проектах растрових світильників «Ватра»
Встановлений на ринку стереотип, що великі фірми виставляють дуже високі ціни й жорсткі умови співробітництва	Надання повної та достовірної інформації про товари та послуги компанії
Коливання валютного курсу	Проведення пошуку вітчизняних постачальників, які можуть запропонувати прийнятні ціни та високий рівень якості
Доступність імпортного прогресивного обладнання	Придбання та використання імпортного прогресивного обладнання
Обов'язкова сертифікація світлотехнічної продукції та комплектуючих на неї	Надання інформації клієнтам про повне виконання всіх правил сертифікації
Зростання попиту на енергозберігаючі технології	Інформування споживачів про прийнятний рівень енергозбереження растрових світильників
Незадовільна робота державних контролюючих органів	Надання споживачам додаткових послуг
Розвиток нових технологій оплати товарів і послуг	Використання систем електронних платежів та пластикових карток

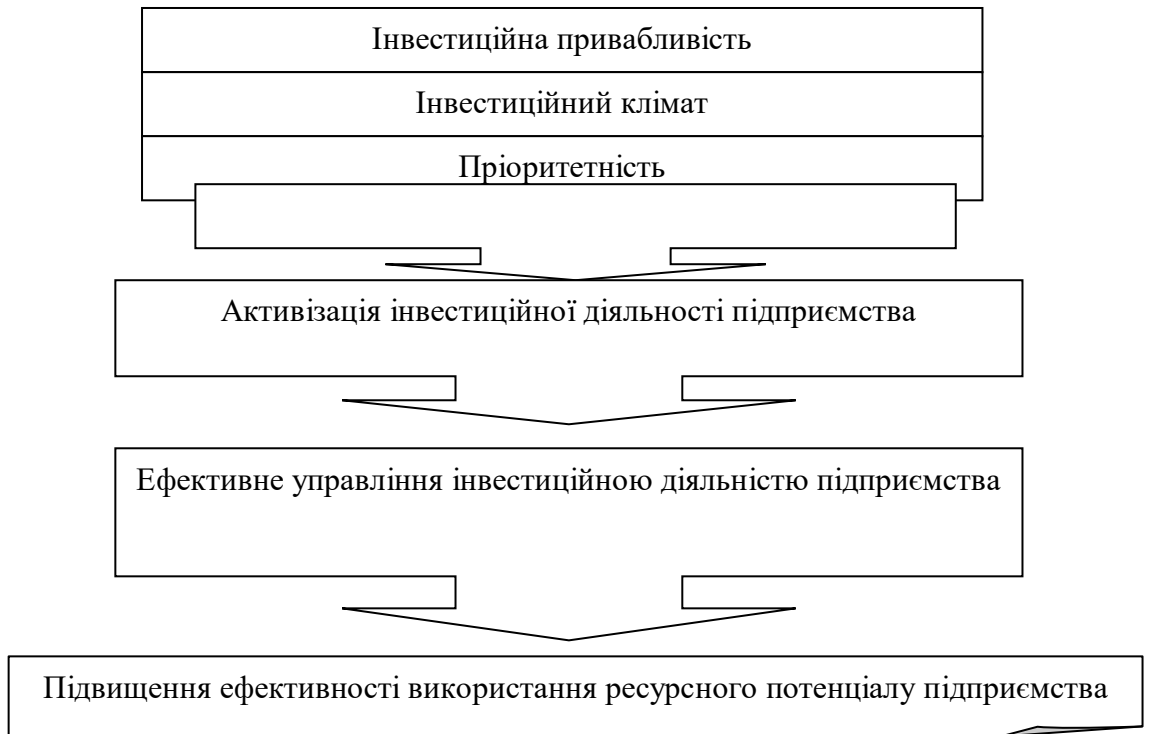


Рис. Значення інвестицій у формуванні ресурсного потенціалу ТОВ «ОСП
Корпорація «Ватра»»

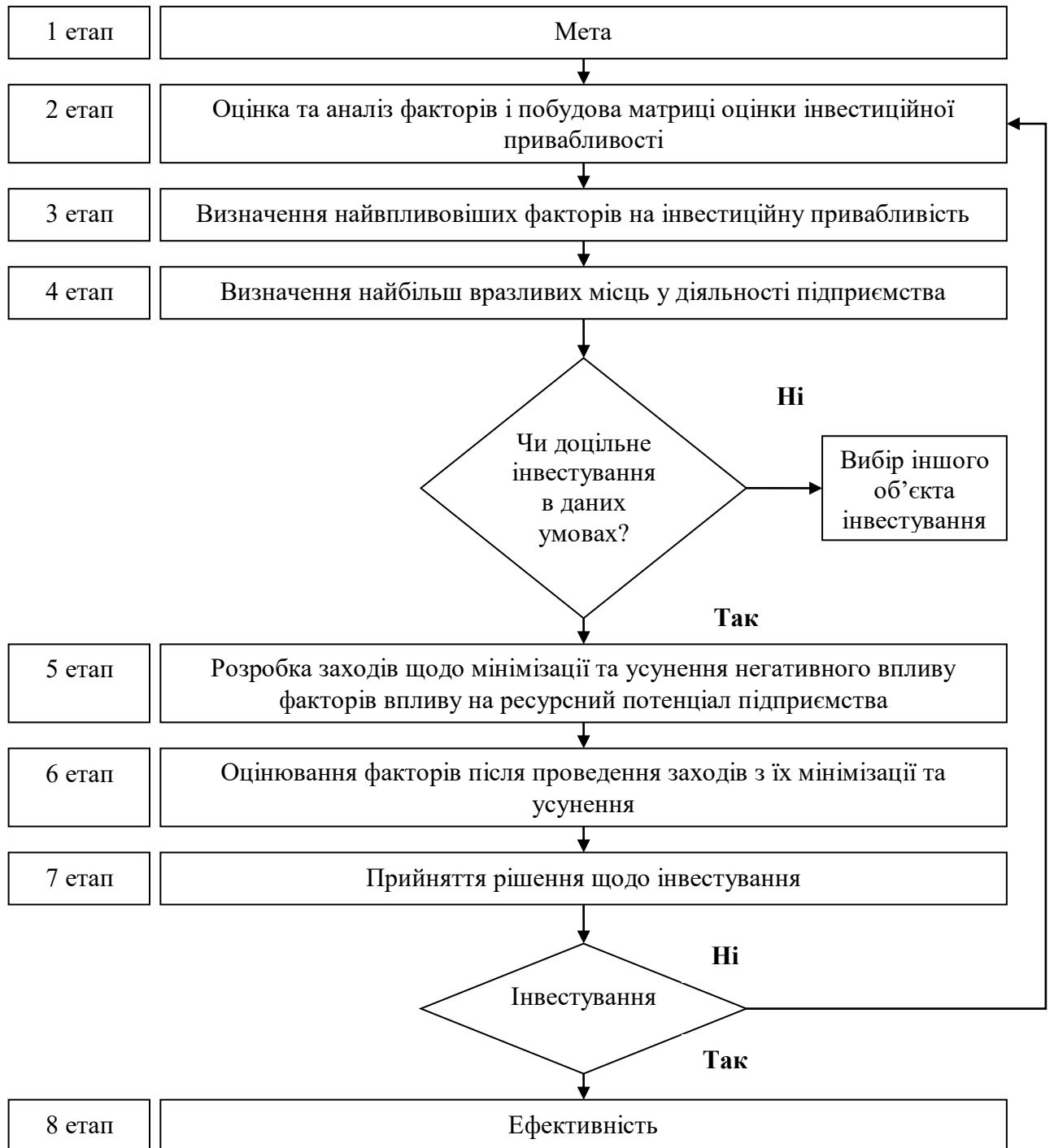


Рис. Модель інвестування розвитку ресурсного потенціалу для ТОВ «ОСП Корпорація «Ватра»»



Рис. Алгоритм формування системи маркетингових комунікацій
ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Таблиця. Кількісні критерії ефективності діяльності відділу маркетингу ТОВ «ОСП Корпорація Ватра»

Функції маркетингових відділів	Показники ефективності діяльності маркетингових відділів
Маркетингові дослідження	Прибуток, обсяг продажу (в грошовому та натуральному вигляді)
Прогнозування обсягу продажу	Обсяг продажу
Планування виробничої стратегії та випуску продукції	Обсяг продажу
Розроблення нових продуктів і вдосконалення тих, що випускаються	Обсяг продажу
Ціноутворення	Частка ринку, прибуток
Упаковка, вибір торгової марки	Збільшення обсягу продажу
Товарні знаки	Кількість оборотів товарних запасів, оборот товарних запасів у днях
Розподіл товарів	Обсяг продажу
Стимулювання продажу	Збільшення обсягу продажу
Збут продукції – підтримка зацікавленості працівників маркетингових відділів	Обсяг продажу
Реклама	Збільшення обсягу продажу

Таблиця. Напрями аналізу стратегії формування конкурентних переваг ТОВ «ОСП Корпорація Ватра» з позиції зацікавлених груп

Зацікавлена група	Внесок групи	Предмет зацікавленості	Предмет аналізу
Власники	Власний капітал	Дивіденди	Фінансові результати, імідж, зростання вартості акцій підприємства
Позичальники, інвестори	Заручений капітал, інвестиції	Відсотки, повернення коштів	Ліквідність, рентабельність інвестицій
Адміністрація	Знання, компетентність	Оплата праці, кар'єрний ріст, досвід	Усі аспекти діяльності
Персонал	Праця	Оплата праці, соціальні гарантії	Ефективність діяльності, імідж підприємства
Партнери	Надання послуг	Ціна послуги	Фінансовий стан, платоспроможність, надійність
Споживачі	Придбання продукції	Ціна продукції, якість	Надійність підприємства, імідж, характеристики продукції
Суспільство	Ресурси	Соціальні й економічні ефекти	Рівень задоволення потреб, соціальна відповідальність