

1.6. Маркетингово-логістичне забезпечення у підвищенні конкурентних переваг промислового підприємства

Формування конкурентних переваг промислового підприємства та забезпечення їх підтримки. Формування нових конкурентних переваг є найважливішим моментом у досягненні підприємством сталої конкурентної позиції на ринку. Механізм формування нових конкурентних переваг базується на ефективній взаємодії умов функціонування підприємства й факторів, що формують його ресурсний потенціал (інтелектуальний капітал підприємства, досвід і знання, унікальні навички, конкурентні можливості, ринкові досягнення тощо).

За сучасних ринкових умов, існує значна кількість напрямів розвитку конкурентних стратегій та стратегій інноваційного розвитку підприємства: маркетингова, логістична, виробнича, товарна тощо. Але в основі будь-якої стратегії повинні лежати конкурентні переваги. З цих позицій стратегічне управління можна визначити як управління конкурентними перевагами.

Аналіз наукової літератури, присвяченої проблемам конкурентоспроможності підприємств [11, 12, 28, 49, 57, 130], показує, що існує декілька підходів до визначення суті конкурентних переваг. Досить поширеним є визначення конкурентних переваг як тих характеристик, споживчих властивостей товару або марки, які створюють для фірми певну перевагу над її безпосередніми конкурентами. Така перевага досягається шляхом надання споживачам більших благ: або за рахунок реалізації більш дешевої продукції, або завдяки пропозиції високоякісних продуктів з набором додаткових послуг, проте за порівняно вищими цінами.

Окремі дослідники визначають конкурентну перевагу як порівняльну перевагу фірми по відношенню до інших фірм даної галузі. Грант Р. лише конкретизує, що така перевага полягає у досягненні або наявності потенціалу досягнення більш високого рівня прибутковості.

Конкурентна перевага – це становище фірми на ринку, яке дозволяє їй долати сили конкуренції та приваблювати покупців. Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, котрими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для даного бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг, таким чином, є унікальні активи підпри-

емства чи особлива компетентність в сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги, як правило, реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу та є основою ділової (конкурентної) стратегії підприємства.

Маркова В.Д. і Кузнецова С.А. називають конкурентною перевагою стан фірми на ринку, який дозволяє їй переборювати сили конкуренції та приваблювати покупців. Ці дослідники не розділяють поняття «конкурентна перевага» з поняттям «конкурентна позиція підприємства», під якою дійсно розуміють місце, яке займає підприємство на ринку відносно конкурентів [137].

Конкурентні переваги підприємства за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні і зовнішні.

Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності. Саме зовнішні конкурентні переваги з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Різновиди конкурентних переваг промислового підприємства*

Конкурентні переваги	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Внутрішні конкурентні переваги</i>	
Виробничі	Продуктивність праці, зниження витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, бездефектність
Технологічні	Сучасність, досконалість, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень НТП
Кваліфікаційні	Професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень

Продовження таблиці 1.14

<i>1</i>	<i>2</i>
Організаційні	Сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури
Управлінські	Ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними і збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу
Інноваційні	Системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу-хау»
Спадкові	Ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку
Економічні	Наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність
Географічні	Розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу
<i>Зовнішні конкурентні переваги</i>	
Інформаційні	Діючі на підприємстві системи збору та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сил та умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб'єктів
Конструктивні	Технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка
Якісні	Рівень якості продукції за оцінками споживачів
Поведінкові	Ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства, націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків
Кон'юнктурні	Ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції)
Сервісні	Рівень та якість послуг, що надаються підприємством
Іміджеві	Загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність
Цінові	Рівень ринкової влади підприємства, можливості зміни цін
Збутові	Портфель замовлень, прийоми і методи розподілу продукції
Комунікаційні	Канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку

* розроблено авторами за [2, 3, 13, 40, 58, 60]

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару, ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо орієнтуватися на запити споживачів та переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі.

Головна вимога – відмінність від конкурентів повинна бути реальною, виразною, суттєвою. Б. Карлофф відзначає, що, «нажаль, дуже легко заявити про наявність у себе конкурентних переваг, не перевіривши, чи відповідають ці переваги потребам клієнтів... В результаті, з'являються товари з видуманими перевагами» [11].

Підприємства необхідно мати декілька (чотири–п'ять) конкурентних переваг, котрі необхідно захищати. Засобами захисту конкурентних переваг можуть бути: монополія, патенти, ноу-хау, таємничість, доступ до джерел сировини та комунікацій.

Існує велика кількість напрямів досягнень конкурентних переваг серед яких найбільш загальними є: лідерство у витратах (собівартість продукції); диференціація продукції; фокусування (концентрація); ранній вихід на ринок (стратегія «першопрохідця»).

Перші три напрями, М. Портер називає базовими стратегіями, маючи на увазі їх універсальну застосовуваність, але можуть бути й інші шляхи досягнення конкурентних переваг. Так, основою стратегії можуть бути характеристики бізнесу – інноваційний, глобальний [100].

Відмітимо, що конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються та утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким та, як правило, процесом з високою вартістю. Можливості збереження конкурентних переваг залежать від ряду факторів. Наведемо основні підходи до їх визначення.

1. Джерела конкурентних переваг. При визначенні джерел конкурентних переваг їх поділяють на два види:

– переваги високого рангу (пов'язані з наявністю у компанії високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, веденням довгострокових НДДКР, розвинутим маркетингом, що базується на використанні новітніх технологій, сучасним менеджментом, довгостроковими зв'язками з покупцями тощо). Такі переваги довше зберігаються та дозволяють досягати більш високої прибутковості;

– переваги низького рангу (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини тощо) не настільки стійкі, так як можуть бути скопійовані або перекуплені конкурентами.

2. Очевидність джерел конкурентних переваг. При наявності певних джерел переваг (дешева сировина, певна технологія, залежність від конкретного постачальника) зростає ймовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення строки впровадження інновацій повинні дорівнювати строкам їх можливого повторення конкурентами чи бути коротшими. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рангу та збільшувати кількість їх джерел.

4. Відмова від наявної конкурентної переваги для отримання нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, так як створює бар'єри входу на ринок для імітаторів.

Здійснений аналіз літературних джерел та їх узагальнення дозволили зробити висновок, що серед науковців не існує єдиного підходу до класифікації конкурентних переваг. Значна частина дослідників, наслідуючи Майкла Портера, в якості базових виділяють дві конкурентні переваги: більш низькі витрати, які дозволяють встановлювати більш низькі ціни й отримувати більш високі прибутки, і диференціацію (унікальність) товару, яка б забезпечувала найвищу споживчу цінність. Причому, І.А. Спірідонов зазначає, що ці конкурентні переваги властиві саме товарам.

Емпіричним підтвердженням виділення цих двох видів конкурентних переваг є дослідження В.К. Холла, який вивчив конкурентні стратегії двох лідируючих підприємств для випадку восьми зрілих галузей, які характеризувались повільним зростанням і сильною конкуренцією. У випадку кожної галузі два підприємства-лідери або пропонували високу диференціацію товарів, або мали найнижчі фактичні витрати. У більшості випадків воно орієнтувалось на одну із названих конкурентних переваг, у той час як фірма, що займала друге місце, використовувала іншу конкурентну перевагу.

К. Хессіг і Г.Л. Азоєв значну увагу приділяють часовому фактору, тобто швидкості реагування на потреби ринку, і виділяють його в якості однієї із ключових конкурентних переваг [3]. Такі автори, як Г.Л. Азоєв і Р.А. Фатхутдінов, розробили класифікацію конкурентних переваг за декількома критеріями. Такий підхід до класифікації конкурентних переваг має науковий і практичний інтерес, проте не позбавлений окремих недоліків. Зокрема, Г.Л. Азоєв в якості окремих критеріїв класифікації конкурентних переваг виділив: можливість імітації (унікальні / такі, що піддаються імітації) і характер динаміки (стійкі / нестабільні). Однак, якщо певна конкурентна перевага віднесена до категорії тих, що піддаються імітації, вона автоматично буде визнана нестабільною, і навпаки. Тобто виділення двох близьких класифікаційних ознак є зайвим і достатньо залишити одну із них [2, 137].

Фатхутдіновим Р.А. запропоновано сім критеріїв класифікації конкурентних переваг, серед яких, зокрема:

– сфера виникнення переваги (природно-кліматичні; політичні; технологічні; культурні; економічні) – стосується більше конкурентних переваг країни;

– зміст фактору переваги (якість товару (послуги); ціна товару; витрати споживача; якість сервісу товару) – безпосередньо відноситься до переваг товару;

– метод або засіб отримання переваги (у спадщину; навчання; впровадження нововведень; пересування) – взагалі має умовний характер.

Для конкретного підприємства суттєве практичне значення має поділ конкурентних переваг за джерелами створення та стійкістю до копіювання переваги:

– «низького рівня», які можуть бути легко досягнуті чи скопійовані конкурентами (використання дешевої робочої сили, забезпеченість широким спектром сировинних ресурсів тощо). Ці переваги базуються на вартості чи доступності факторів виробництва і не гарантують стабільного положення на ринку;

– «високого рівня», які є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства, як правило, пов'язані зі значними витратами і важко піддаються копіюванню (сучасна патентована технологія; спеціалізовані програми відтворення робочої сили високої кваліфікації; висока репутація підприємства, заснована на активній маркетинговій діяльності; наявність розгалуженої збутової мережі та мережі технічного обслуговування);

– «найвищого рівня», до яких відноситься постійна модернізація виробництва і видів діяльності, що супроводжується виснаженням конкурента, якщо він їх і досягає [137].

Крім характеру джерела конкурентної переваги на її стійкість впливає також кількість таких джерел. Чим складнішим і численнішим є набір джерел певної переваги підприємства над конкурентами, тим менша імовірність копіювання та тривалішим буде термін відставання конкурентів.

Сутність конкурентних переваг більш повно проявляється через їх властивості. Першою властивістю є їх порівняльний, відносний характер. Другою важливою властивістю конкурентних переваг є їх прив'язаність до конкретних умов і причин (географічних, часових). Товар, який має перевагу за ціною на одному географічному ринку, може не мати цієї переваги на іншому. Конкурентна

перевага будь-якого економічного об'єкта не може мати універсального характеру. При її аналізі потрібно обов'язково враховувати фактор прив'язки до реальних ринкових умов.

Іншою властивістю конкурентних переваг є їх підпорядкованість неоднозначному впливу множини різнорідних чинників. Для досягнення конкурентної переваги необхідні комплексні зусилля. Іноді й їх недостатньо внаслідок дії зовнішніх, неконтрольованих чинників. Більше того, одні й ті ж самі фактори можуть як посилювати, так і послаблювати конкурентні переваги.

Наслідком останніх двох властивостей конкурентної переваги є її динамічність, тобто зміна у часі, яка описується за допомогою концепції життєвого циклу, відповідно до якої процес розвитку і наступного занепаду конкурентних переваг поділяється на декілька етапів (рис. 1.13).

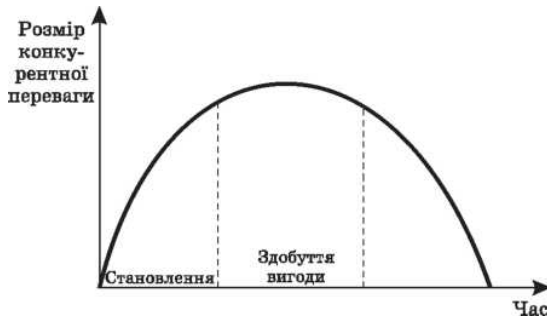


Рис. 1.13. Життєвий цикл конкурентної переваги*
*розроблено авторами за [2, 61]

По осі ординат звичайно відкладають «розмір конкурентної переваги». Неконкретність цього показника пов'язана зі значними відмінностями різних конкурентних переваг. Конкретизація критерію, який характеризує розмір переваги, можлива при побудові кривих життєвих циклів конкретних конкурентних переваг: якості продукції або послуг, рівня витрат, іміджу підприємства тощо.

Динамічність конкурентних переваг вимагає постійного відстеження тенденцій їх розвитку і систематичної розробки комплексних заходів з підтримки й розвитку наявних, формування нових конкурентних переваг підприємства. Для того, щоб ті, або інші характеристики підприємства можна було розглядати як конкурентні переваги, вони повинні відповідати наступним критеріям:

– по-перше, ці характеристики мають бути значущими з точки зору умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто повинні відповідати ключовим факторам успіху. Наприклад, така характеристика як розташування в центрі міста, може бути суттєвою конкурентною перевагою для ресторану швидкого харчування. Проте для швейного підприємства, зорієнтованого на мінімізацію витрат, висока вартість оренди виробничих площ перетворює чинник дислокації в центрі міста на конкурентну слабкість;

– по-друге, вони мусять бути стійкими за умов динамічного ринкового середовища і неприступними для легкого відтворення конкурентами;

– по-третє, ці характеристики повинні бути наочними для споживачів. Тобто фірма має використовувати їх при розробці своєї маркетингової і, зокрема, рекламної стратегії.

Для збереження чи, навпаки, зміни конкурентних переваг у зв'язку із змінами конкурентного середовища та вподобань споживачів, необхідним є постійний моніторинг дій конкурентів та відслідковування змін споживацьких смаків. Щоб відповісти на питання щодо аналізу стану компанії, експерти використовують чотири аналітичних інструменти: SWOT-аналіз, аналіз ланцюга цінностей, аналіз витрат та оцінку конкурентоспроможності.

Оцінку внутрішнього середовища підприємства – його сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз як правило здійснюють за допомогою SWOT-аналізу. Це легкий в застосуванні інструмент швидкої оцінки стратегічного положення фірми. SWOT-аналіз підкреслює те, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні та слабкі сторони) із зовнішньою ситуацією (частково відображена в можливостях та загрозах).

Прийняття рішення про формування нової конкурентної переваги відбувається у процесі моніторингу конкурентних переваг, коли виникає необхідність перекривання застарілих конкурентних переваг і тих, що перебувають на стадії спаду, новими, більш ефективними і стійкими та виявлення можливих нових конкурентних переваг з урахуванням попиту та умов функціонування ринку. Порядок формування нових конкурентних переваг наведено на рис. 1.14.

На підготовчому етапі відбувається аналіз інформації, необхідної для формування нових конкурентних переваг, отриманої у процесі моніторингу (див. рис. 1.15).

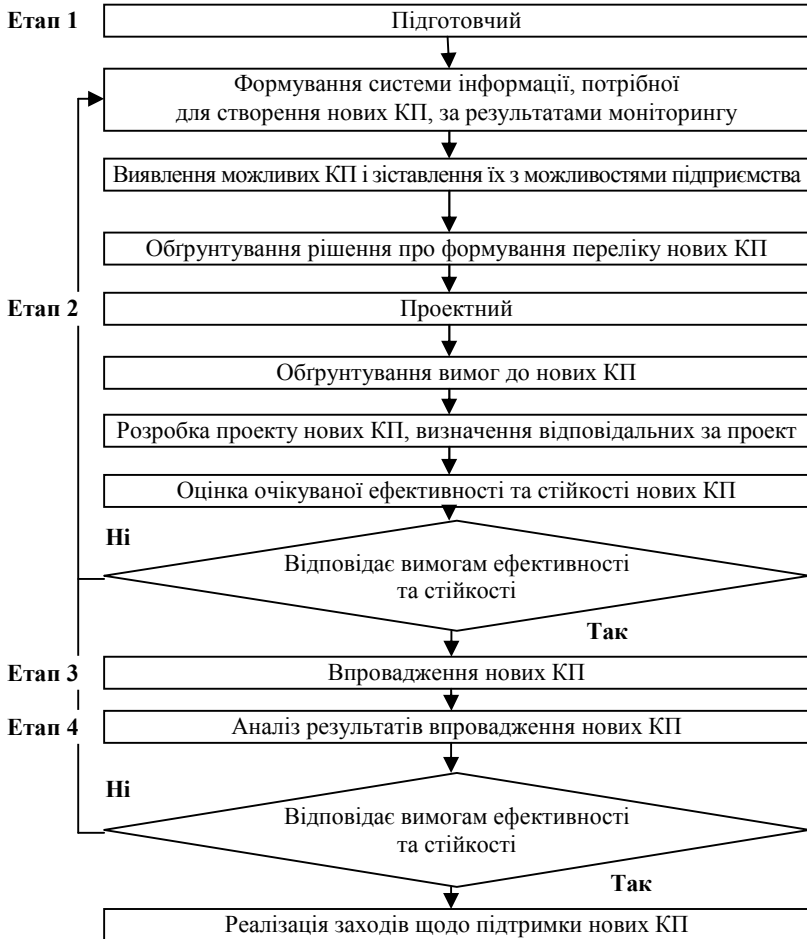


Рис. 1.14. Послідовність етапів розробки стратегії формування нових конкурентних переваг*

*розроблено авторами за [130]

Система інформації для створення нових конкурентних переваг за результатами моніторингу включає:

- інформацію про життєві цикли конкурентних переваг, що дозволяє виявити момент необхідності впровадження нової конкурентної переваги в тому випадку, якщо одна з існуючих вже зжила себе, перебуває в стадії спаду й не підлягає відновленню;



Рис. 1.15. Формування системи інформації для створення нових конкурентних переваг*

*розроблено авторами

– інформацію про наявні ринкові вимоги, що враховують побажання споживачів. Ця інформація вкрай важлива для підприємства, тому що споживачі в умовах ринкової економіки диктують свої умови, й виграє в конкурентній боротьбі те підприємство, що максимально врахує запити споживачів;

– інформацію про конкурентні переваги підприємств конкурентів і їх слабкі місця, що дає можливість підприємству приймати рішення щодо створення нових конкурентних переваг, які ще не задіяні конкурентами, й про можливість створення таких конкурентних переваг, за допомогою яких можна натискати на конкурентів, послабляючи тим самим їх конкурентні позиції.

Наступним кроком при проведенні підготовчого етапу є виявлення нових конкурентних переваг на базі аналізу отриманої інформації й зіставлення їх з можливостями підприємства.

До переліку обмежень, що можуть завадити впровадженню тієї чи іншої конкурентної переваги, можна віднести: ресурсні обмеження; недостатня кількість працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або яка занадто дорога; висока інтенсивність конкурентної боротьби; закони та етичні міркування тощо.

У випадку відповідності можливостям підприємства приймається рішення про введення конкурентної переваги до переліку тих, що підлягають формуванню. У протилежному випадку формування такої конкурентної переваги неможливе. Крім того, необхідно формувати КП, які відповідають життєвому циклу системи конкурентних переваг (ЖЦСКП) підприємства і є необхідними для створення. Третім кроком у рамках підготовчого етапу виступає обґрунтування рішення (рис. 1.16) про формування переліку нових конкурентних переваг.



Рис. 1.16. Послідовність обґрунтування вибору переліку нових конкурентних переваг, що підлягають формуванню*

*розроблено авторами [61]

Зазначений перелік формується зі всіх можливих конкурентних переваг з урахуванням їх рейтингу за значущістю для підприємства та одержуваною ефективністю й стійкістю у випадку їх реалізації та відповідності конкурентній стратегії. На проектному етапі обґрунтовуються вимоги, що висувуються до конкурентної переваги, а саме: показники ефективності й стійкості повинні попадати в найбільш сприятливий інтервал.

Виявити, чи відповідає нова конкурентна перевага можливостям підприємства, дозволяє вивчення внутрішнього і зовніш-

нього середовища, при якому виявляються сильні і слабкі сторони та можливості підприємства.

Відповідність конкурентній стратегії визначається шляхом аналізу, який запропоновано у рис. 1.17. Слід вважати справедливою тезу [28, с. 56] про те, що сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація наявних конкурентних переваг підприємства та досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Через те, у кожному напрямку діяльності і відповідно до обраної конкурентної стратегії підприємству слід створити вирішальну довготривалу і захищену систему конкурентних переваг. Для забезпечення конкурентної переваги підприємства ставлять різні завдання, які визначають їх стратегію. При цьому вони керуються такими критеріями: переваги підприємства порівняно з конкурентами, можливість підтримки цієї переваги протягом тривалого часу за наявності ключових факторів успіху [12].



Рис. 1.17. Ідентифікація конкурентної стратегії й перевірка відповідності їй конкурентних переваг*

*розроблено авторами

При аналізі взаємозв'язку конкурентних переваг і конкурентної стратегії підприємства слід розглядати конкурентні переваги під кутом зору двох базових стратегій, запропонованих М. Портером [6], оскільки з погляду фокусування значення має не стільки характер, скільки інтенсивність конкретної переваги (тобто ступінь відмінності за певним критерієм від аналогічних характеристик конкурентів). Ціль стратегії лідерства у витратах полягає в тому, щоб безупинно підтримувати й підсилювати перевагу перед конкурентами за витратами і використовувати її для встановлення більш низьких цін у порівнянні з конкурентами, а також за рахунок зменшення частки ринку конкурентів розширити свої можливості й отримати додатковий прибуток.

Завданням підприємства, що дотримується стратегії диференціації, є додання своїй продукції однієї або декількох відмінних ознак, що зробить його товар більш привабливим для споживачів у порівнянні з конкуруючими товарами. Конкурентна перевага виникає в тому випадку, коли покупці віддають перевагу певним характеристикам, властивим продукції підприємства, що використовує цю стратегію.

Конкурентні переваги, що базуються на техніко-технологічних факторах, визначаються високим рівнем розвитку прикладної науки й техніки в галузі, спеціальними технічними характеристиками машин і устаткування, технологічними особливостями сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві товарів, технічними параметрами продукції [13]. Вимоги до них залежно від виду обраної стратегії різні. Так, устаткування для виробництва продукції на підприємстві, що дотримується стратегії низьких витрат, має бути недорогим і універсальним, придатним для виробництва великих обсягів. Пов'язано це з тим, що означену стратегію орієнтовано на виробництво продукції масового попиту, де існує небагато шляхів диференціації, а важливим є не якість, а низький рівень витрат. Таким чином, той виробник, що зможе придбати устаткування, аналогічне тому, що використовується конкурентами, з мінімальними витратами підсилить свою перевагу в низьких витратах. Вимоги до конкурентних переваг, що базуються на якості сировини чи матеріалів, полягають в наступному.

Сировина чи матеріал, які використовуються у виробничому процесі на підприємстві, що застосовує стратегію низьких витрат, має бути недорогою і легкою в обробці. Тому підприємству слід піклуватися про пошук дешевого матеріалу (сировини) або

шукати більш дешеві замітники цих матеріалів. Так, наприклад, підприємства, що виготовляють меблі, можуть знизити свої витрати за рахунок виробництва меблів із ДВП, ДСП, а не з дорогих сортів деревини. Звичайно, така продукція буде мати успіх не у всіх споживачів, але для таких сегментів ринку, як студенти, молоді сім'ї й покупці середнього класу – це цілком прийнятний варіант. Слід відзначити, що при використанні легко оброблюваних матеріалів заощаджується час, що забезпечує зростання продуктивності праці й відповідне зниження собівартості продукції.

Для стратегії диференціації вимоги до конкурентних переваг, що базуються на матеріалах і сировині, змінюються: товар, виготовлений з рідкісного дорогого матеріалу, що володіє новими властивостями, буде мати для споживача більшу цінність.

Підприємства, що використовують стратегію низьких витрат, застосовують вже відомі наукові розробки, якими користуються й конкуренти, але важливим для них є не пропустити нового прориву в технологічній сфері, займаючись тільки проблемою зниження витрат. Цей прорив може відкрити перед суперниками можливість для зниження ціни й знецінити інвестиції, зроблені лідером для зниження витрат.

Для підприємств, що ставлять акцент на диференціації, наукові розробки, «ноу-хау» й інші нововведення в цій області досить істотні. Нові розробки дозволяють удосконалити товар, зробити його більш цікавим для споживачів або впровадити у виробництво зовсім новий товар з погляду задоволення нових та прихованих потреб. Високий ступінь автоматизації й механізації виробництва при використанні стратегії низьких витрат або лідерства у витратах має велике значення. Вона дозволяє більш продуктивно вико- ристовувати робочу силу і збільшити ефективність виробництва, що веде до зниження витрат. Для підприємств, що орієнтуються на стратегію диференціації, використання автоматизації й механізації виробництва може органічно поєднуватися з ручною працею.

Конкурентною перевагою, що базується на факторах економічного характеру, при застосуванні стратегії лідерства у витратах в основному є ефект масштабу, що проявляється у тому, що підприємства, які мають більші обсяги виробництва, можуть розраховувати на істотно більш низькі питомі витрати, ніж підприємства з одиничним, дрібно- та середньосерійним типами виробництва. Це дозволяє їм успішно конкурувати за ціною пропозиції.

Для підприємства, що використовує конкурентну стратегію диференціації, конкурентною перевагою у цій сфері в основному буде ефект досвіду, що виражається в більшій ефективності праці внаслідок спеціалізації за видами і методами роботи, впровадженні технологічних інновацій у виробничих процесах, оптимальному завантаженню устаткування, більш повному використанню ресурсів, впровадженню нових концепцій товарів. Застосування дешевої робочої сили дозволяє знизити собівартість продукції, що дає виробникові можливість конкурувати за ціною виробу. При виробництві ж продукції на підприємстві, що застосовує стратегію диференціації, конкурентна перевага буде впливати з використання висококваліфікованої робочої сили, це спричинить збільшення витрат, але якщо фірмі вдасться зробити товар, що залучає своєю новизною, цінністю для споживача, з погляду унікальності якісних характеристик, то ці витрати виправдані.

Конкурентні переваги, пов'язані з організацією виробничих процесів, залежно від обраної конкурентної стратегії, відповідають наступним вимогам. При використанні стратегії лідерства у витратах перед кожним співробітником стоїть певне завдання й чітко позначено шлях його вирішення. Від того, як чітко й швидко співробітник упорається з його виконанням, буде залежати успішність усього виробничого процесу. Має місце достатньо великий управлінський апарат, що невідступно контролює кожен етап виробництва, щоб не допустити збоїв. Організація часто розподілена на велику кількість підрозділів, кожний з яких виконує невелику частину роботи, при цьому відсутній безпосередній взаємозв'язок з іншими підрозділами. При такій організації виробництва підприємство домагається зниження витрат (зі збереженням необхідного рівня якості), і як наслідок, має можливість конкурувати за ціною.

У випадку орієнтації на стратегію диференціації, і тим більше сфокусованої диференціації, перед працівниками ставиться лише кінцева мета, а знайти шлях її досягнення входить в їх обов'язок. Тому перед підприємствами стоїть складне завдання на основі висококваліфікованих кадрів, новітніх технологій і наукових нововведень створити цінний, відмінний від конкурентів, товар, що задовольняє нові потреби. Організаційна структура такого підприємства має бути адаптивною, а всі підрозділи – працювати в тісному взаємозв'язку, домагаючись реалізації повного обсягу роботи. Етап контролю якості, здійснюваний наприкінці процесу виробництва, – так зване тестування, апробація нового товару. Коли спо-

живач оцінить товар позитивно, його задовольнять якість і характеристики нового продукту, тоді можна говорити про виникнення конкурентної переваги.

Залежно від обраної стратегії соціально-психологічні фактори по-різному впливають на конкурентну перевагу. Завдання виробників – всіма засобами комунікацій доводити до споживачів переваги своєї продукції, на яку б стратегію підприємство не спиралося [2–3, 11, 35].

Психологічний клімат на підприємстві має сприяти підвищенню продуктивності праці й моральному задоволенню працівників, що забезпечить більш ефективну роботу й високі результати. На підприємствах, що використовують стратегію низьких витрат, необхідні тверда дисципліна й гнучке застосування системи заохочень і штрафів, тому що товар має бути якісним, робота безперебійною й налагодженою. При стратегії диференціації необхідним є сприятливий психологічний клімат для можливості творчої роботи, тому що саме творчий підхід персоналу до виконання своїх обов'язків є запорукою успіху. Чим більше творчих зусиль і пропозицій буде вкладено у товар, що буде оцінений споживачами, тим більше підприємству вдасться підсилити конкурентну перевагу.

Вимоги до конкурентних переваг у сфері природно-кліматичних і географічних факторів також розрізняються залежно від виду конкурентної стратегії. При розгляді вимог до конкурентних переваг з точки зору стратегії економії на витратах значення набуває, поблизу яких джерел ресурсів знаходиться підприємство й чи існує можливість користування ними при виробництві. Якщо даний факт має місце, підприємство може знизити витрати на постачання сировини й матеріалів, а при використанні стратегії диференціації позитивну роль може мати розташування в регіонах з родовищами унікальної сировини. Також немаловажним є вигідне розміщення стосовно різного виду транспортних зв'язків, що дозволяє безперебійно одержувати від постачальників необхідні матеріали й поставляти продукцію на різні сегменти ринку. Отже, вибір певної базової конкурентної стратегії накладає відбиток на вимоги до використовуваних при її реалізації конкурентних переваг, а кожній з базових стратегій конкуренції відповідає свій набір конкурентних переваг.

Таким чином, проект нової конкурентної переваги проходить декілька етапів перевірки. Умовно їх можна представити у вигляді таблиці 1.15.

Таблиця 1.15

**Перевірка конкурентних переваг на відповідність
можливостям підприємства, конкурентній стратегії і критеріям оцінки***

Конкурентна перевага	Основні вимоги до конкурентних переваг				
	можливості підприємства	стратегії	ефективність	стійкість за часом	стійкість за витратами
1	Так	Так	Висока	Висока	Висока
...		Ні		Низька	Середня
<i>n</i>	Ні	Так	Низька	Середня	Висока

* розроблено авторами

За допомогою таблиці наочно видно, які конкурентні переваги належать впровадженню, а які ні. При відповідності вимогам проект нової конкурентної переваги приймається до впровадження (третій етап). При невідповідності критеріям необхідно повернутися до першого етапу з метою отримання нової інформації за результатами моніторингу конкурентних переваг перш ніж приймати рішення про формування нових.

Заключний етап полягає у визначенні результатів від реалізації конкурентної переваги. У рамках даного етапу провадиться аналіз зіставлення запланованих результатів з отриманими на основі проведення моніторингу. У випадку відповідності встановленим критеріям підприємство вживає заходів з підтримки нової конкурентної переваги. В іншому випадку провадиться аналіз проекту й виявляються слабкі місця, які необхідно усунути.

Таким чином, формування та підтримання конкурентних переваг є важливим стратегічним напрямом інноваційного розвитку промислового підприємства. Ефективне управління підприємством передбачає насамперед визначення джерел конкурентної переваги підприємства.

Формування конкурентних переваг у широкому значенні трансформується у завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко й точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. За відсутності постійної та цілеспрямованої роботи в цьому напрямку успіхи, досягненні підприємством на ринку, втрачаються через спрямовані дії конкурентів. Урахування особливостей конкурентної боротьби на ринку, факторів, що впливають на ефективність та стійкість конку-

рентних переваг підприємства, дозволяють сформувати раціональну систему конкурентних переваг. Такі обставини визначають необхідність формування підходу до маркетингового та логістичного забезпечення процесу формування конкурентних переваг, за яким і буде здійснюватися методологічне маркетингово-логістичного забезпечення конкурентних переваг промислового підприємства.

Маркетингове забезпечення формування конкурентних переваг промислового підприємства. Маркетингове забезпечення управління конкурентними перевагами полягає у застосуванні саме маркетингових інструментів та методів, спрямованих на формування й оцінювання конкурентного середовища і тенденцій його розвитку з метою опрацювання необхідних маркетингових заходів щодо посилення позиції підприємства на ринку.

Маркетингові заходи розробляють для кожного етапу формування та управління конкурентними перевагами: збору інформації; оцінювання конкурентних переваг; формування, утримання та посилення конкурентних переваг; позиціонування підприємства.

Маркетингові заходи для дослідження конкурентів підприємства, також дозволяють сконцентрувати увагу на інформації про їх товари, що дає змогу створити базу порівняльного аналізу. Через те, маркетинговий аналіз отриманої інформації повинен бути спрямованим на визначення та оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку, його конкурентних переваг. Управлінська складова даного етапу визначається вибором методів і методик, що ґрунтуються на наукових підходах аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища.

Послідовність процесу маркетингового аналізу конкурентних переваг наведено на рис. 1.18. Однак, важливого значення в процесі маркетингових досліджень й маркетингового аналізу набуває організація праці його виконавців. Саме тут необхідно виокремити наступні її положення (див. рис. 1.19).

Важливою передумовою ефективного маркетингового аналізу є компетентність й фахова підготовка осіб, що передбачає наявність відповідних знань щодо методів й методик здійснення маркетингового аналізу, вміння формулювати проблему, розуміння економічної суті даних, якими він оперує, вміти їх правильно збирати, накопичувати, інтерпретувати і використовувати. Не менш важливого значення набуває процес розподілу функцій між членами колективу, що здійснюють маркетингові дослідження і маркетинговий аналіз.

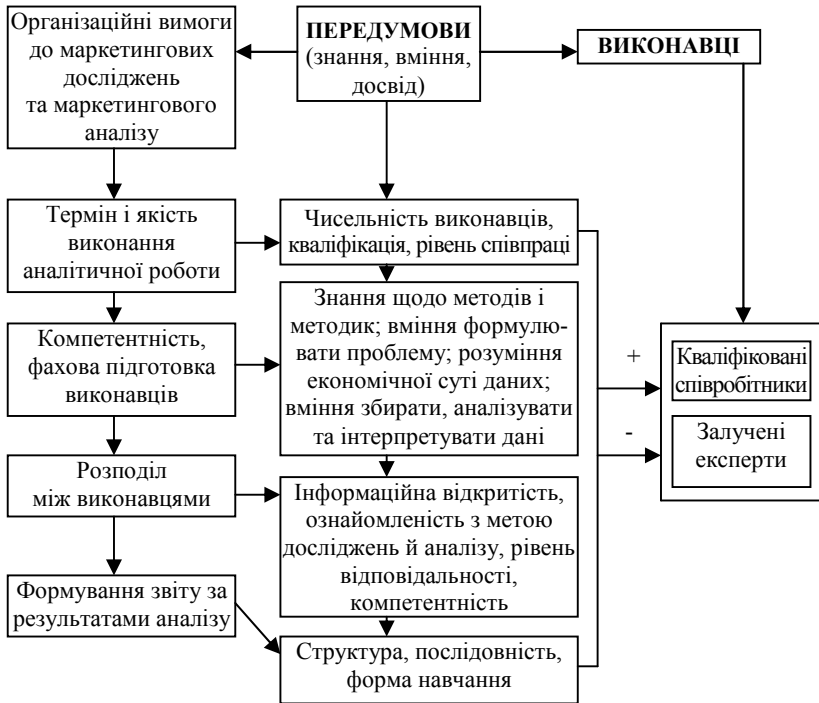


Рис. 1.18. Послідовність процесу маркетингового аналізу конкурентних переваг промислового підприємства*
*розроблено авторами

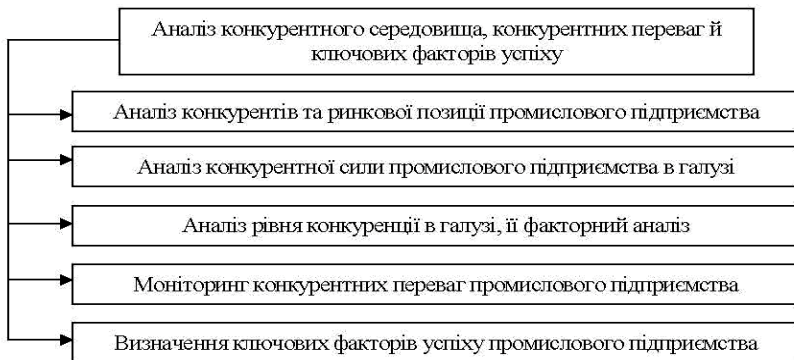


Рис. 1.19. Основні положення організації маркетингових досліджень та аналізу на промисловому підприємстві*

*адаптовано авторами за [39]

Результатом здійснення маркетингових досліджень й аналізу є звіт, який повинен мати відповідну структуру, послідовність викладення результатів проведеної роботи та дотримуватись зазначеної форми подання (текстовий чи презентаційний вигляд).

На виході із аналітичного блоку, з використанням методик SWOT-аналізу та аналізу фінансово-господарської діяльності, на основі зібраної інформації під час проведення маркетингових досліджень, запропоновано відповідний до можливостей підприємства рівень конкурентної позиції за рахунок асортиментної та якісної складової.

Наступним етапом маркетингового управління конкурентними перевагами є вибір стратегічних інструментів маркетингового впливу на рівень конкурентоспроможності. За результатами маркетингових досліджень та маркетингового аналізу обирається стратегія, що спрямована на посилення діяльності підприємства на вітчизняному ринку, наприклад, за рахунок розбудови роздрібної торговельної мережі із широким асортиментом продукції та ін. Головна мета такої стратегії – визначити принципи й правила досягнення переваг над конкурентами у цільових сегментах ринку та складових комплексу маркетингу.

На першому етапі стратегічної складової процесу маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами визначаються із стратегічним завданням відносно утримання чи посилення останніх. При розподілі (угрупованні) конкурентних стратегій за ознаками утримання чи посилення конкурентних переваг варто звернутися до існуючих теоретичних положень з питань стратегічного маркетингу.

Портер М., розглядаючи джерела конкурентних переваг, позначає їх як ті, що формують відмінність ринкової пропозиції підприємства від конкурентів та нижчі порівняно із витратами конкурентів [100, с. 50].

Спираючись на ці та власні погляди щодо змісту й джерел конкурентних переваг, Куденко Н. у своїх працях виокремила два основні види маркетингових конкурентних стратегій – стратегія диференціації та стратегія цінового лідерства [60, с. 176–177]. Втім, відомий гуру маркетингового менеджменту Ж.-Ж. Ламбен визначає, що підприємство завжди має можливість сформувати операційну чи стратегічну конкурентну перевагу, описуючи існуючу між ними різницю [100, с. 372–373], яка полягає у наступному.

Операційні конкурентні переваги формуються у вигляді однотипного із конкурентами виду діяльності, який здійснюється на більш ефективних засадах та досягаються за умови застосування стратегій, що їх підтримують (утримують, зберігають). Втім, стратегічні конкурентні переваги визначаються вибором відмінних від конкурентів видів діяльності, зорієнтованих на застосування інноваційних підходів (технологій, засобів обслуговування). Саме ці конкурентні переваги ґрунтуються на стратегіях їх посилення. Розглядаючи відомі маркетингові конкурентні стратегії через призму їх впливу на конкурентні переваги (посилення чи утримання) із урахуванням наукових поглядів зазначених авторів, пропонується їх наступне угруповання (рис. 1.20) [60, 61, 137].

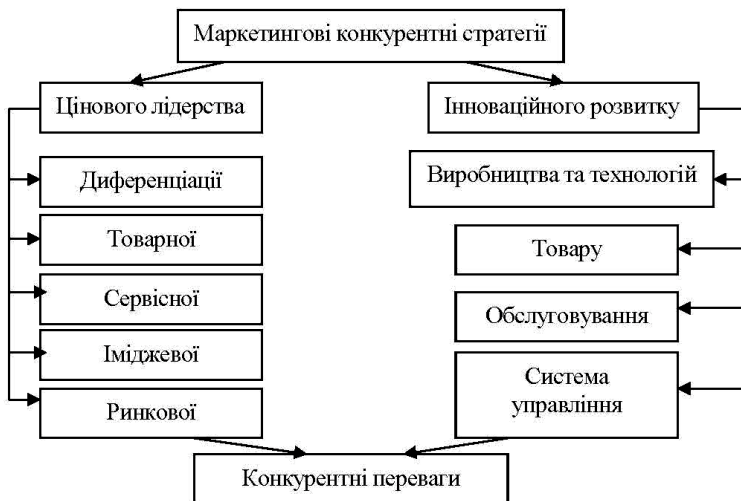


Рис. 1.20. Угруповання маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги промислового підприємства*
*розроблено авторами

Вибір найбільш доцільної для підприємства маркетингової стратегії, яка відповідає означеній цілі, в значній мірі залежить від стану розвитку внутрішнього потенціалу підприємства, його можливостей запровадити обраний стратегічний підхід. У зв'язку з цим виникає потреба у виборі доцільного маркетингового інструментарію та визначенні ресурсного потенціалу, необхідного для збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Пропонуються наступні управлінські заходи щодо використання концептуальних маркетингових інструментів за умови наявності необхідних ресурсів підприємства (табл. 1.16).

Таблиця 1.16

Маркетингові засади процесу стратегічного управління конкурентними перевагами підприємства на ринку машинобудівної промисловості*

Маркетинговий інструментарій	Напрямок застосування	Необхідний ресурсний потенціал
1	2	3
Утримання конкурентних переваг (операційні КП)		
Цінове лідерство		
Ціна	Спрощення процесу виробництва товару. Зниження собівартості Зростання обсягів продажу	Високий рівень технологічної підготовки виробництва. Автоматизація виробничих процесів. Інтенсивне використання персоналу. Контроль собівартості продукції. Оперативна система звітності Оптова реалізація продукції. Масовий маркетинг
Товарна диверсифікація		
Товар	Якість товару і його характеристики. Форма товару. Споживчі властивості. Стиль, дизайн. Упаковка	Додаткові фінансові ресурси. Можливість переустаткування обладнання. Високий рівень конструкторської підготовки. Розвинена маркетингова організаційна структура. Роздрібна чи дрібнооптова мережа
Утримання конкурентних переваг (операційні КП)		
Сервісна диференціація		
Засоби комунікацій (сервісне після продажне обслуговування)	Сервісні послуги: доставка товару; установлення виробу на місці; безкоштовні консультації; ремонт	Транспортні витрати. Додатковий обслуговуючий персонал. Кваліфіковані консультанти
Іміджева диференціація		
Засоби комунікацій (паблік рілейшнз)	Відмінний позитивний імідж. Розробка власної символіки. Співпраця із ЗМІ. Участь у виставках, ярмарках. Корпоративні свята	Збільшення витрат на маркетингові комунікації

Продовження таблиці 1.16

1	2	3
Посилення конкурентних переваг (стратегічні КП)		
Ринкова диференціація		
Сегментація ринку	Фокусування на вузькому цільовому сегменті	Значні витрати на маркетингові дослідження. Розвинена маркетингова організаційна структура
Інноваційний розвиток		
Маркетинг інновацій	Диверсифікація діяльності у виробництві і технологіях; товарі; обслуговуванні та послугах; системі управління	Фінансові витрати на технологічні інновації. Виробництво нових номенклатурних позицій. Підвищення рівня компетенцій виробничого та управлінського персоналу; Збільшення витрат на маркетингові комунікації

*розроблено авторами за [2, 60, 68]

У процесі вибору необхідного маркетингового заходу підприємству рекомендується визначитися із наявністю та рівнем сили ресурсного потенціалу, і у разі потреби, розробити відповідні управлінські заходи по коригуванню останніх.

Наведений зміст стратегічної складової процесів маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами слугує підготовчим етапом для розробки тактичних заходів, спрямованих на формування програми лояльності споживачів та ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства.

На тактичному рівні удосконалюється методичний підхід до організації процесів маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємств легкої промисловості України, що враховує необхідний рівень інтеграції їх зусиль і окремих бізнес-процесів на різних етапах формування унікальної цінності пропозицій кінцевим споживачам. На цьому рівні необхідно правильно обрати місце, час й ключові напрями дій.

Тактична складова маркетингового управління КП підприємства включає три етапи, які характеризуються відповідними науково-практичними засадами щодо підвищення рівня відповідності системи управління характеру ринкової конкуренції та значною мірою впливають на можливість реалізувати намічені дії з посилення конкурентних переваг, утримання належного рівня лояльності споживачів до продукції підприємства.

Перша складова передбачає процес управління конкурентними перевагами ринкової сили за умови організації (адаптації)

маркетингового підрозділу з урахуванням потреб й можливостей підприємства та маркетингове планування діяльності підприємства на ринку із використанням необхідного для цього маркетингового інструментарію, який забезпечить виконання стратегічних завдань (табл. 1.17).

Таблиця 1.17

**Організаційне забезпечення процесу управління
конкурентними перевагами***

Етап	Процес
Вибір організаційної моделі	Співставлення завдань із можливостями підприємства Опрацювання моделі маркетингового підрозділу Визначення управлінського рівня виконання та документації, що регламентує роботу підприємства
Розподіл обов'язків між виконавцями	Розробка штатного розкладу маркетингового підрозділу. Визначення обов'язків за штатним розкладом
Формування компетенцій	Визначення рівня кваліфікації та наявності компетентнісного підходу вирішення завдань. Співставлення наявного та потрібного рівня компетенцій. Розробка заходів із підвищення рівня компетенцій працівників підрозділу
Мотивація праці	Визначення критеріїв мотивації. Розробка системи матеріального та морального стимулювання Визначення видів і розміру штрафних санкцій

*розроблено авторами за [43]

Діяльність працівників діючого (створеного) підрозділу має бути спрямована на розробку тактичних заходів, означених у процесі маркетингового планування. З метою посилення конкурентних переваг при розробці маркетингового плану доцільно більш ґрунтовно визначитися із заходами по формуванню товарної політики, взаємодії підприємства із суб'єктами ринку, технологій просування та позиціонування продукції й підприємства в цілому на цільовому ринку (див. табл. 1.18).

У процесі маркетингового планування, з огляду на результати SWOT-аналізу, визначаються саме ті можливості й сильні сторони, що сприятимуть утриманню підприємством його конкурентних переваг. На етапі означення цілей формуються завдання щодо утримання чи посилення конкурентних переваг, а це впливатиме на обрання відповідної завданню маркетингової стратегії.

Рекомендовані маркетингові заходи щодо посилення конкурентних переваг промислового підприємства*

Етап управління конкурентними перевагами	Зміст маркетингового заходу	Очікуваний результат
Маркетингове планування	<ol style="list-style-type: none"> 1. SWOT-аналіз зовнішнього середовища і потенційних можливостей підприємства. 2. Визначення місії та мети підприємства на ринку. 3. Вибір, обґрунтування і розробка маркетингової стратегії. 4. Визначення завдання підрозділу маркетингу з реалізації стратегії. 5. Розробка плану з реалізації маркетингових заходів у межах маркетинг-міксу 	Відповідність можливостей підприємства поставленим цілям з утримання чи посилення конкурентних переваг
Товарна політика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формування товарної концепції та її базової атрибутики. 2. Моніторинг товарної марки, бренду, розробка стратегій, тактики і креативних заходів у межах операцій з ними. 3. Розробка комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю 	Формуванням унікальної цінності пропонувачів кінцевим споживачам
Взаємодія із суб'єктами ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування концепції маркетингу взаємовідносин. 2. Формування мережі дистрибуції. 3. Зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками. 4. Наявність власної фірмової мережі 	Довготривалі взаємовідносини із суб'єктами ринку
Технології просування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка рекламної кампанії та співпраця із ЗМІ. 2. Участь у виставках, ярмарках. 3. Система стимулювання продажу. 4. Сервісне обслуговування. 5. Програма лояльності споживачів 	Формування іміджу підприємства й продукції, довготривалі взаємовідносини із споживачами
Позиціонування	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка концепції та стратегії позиціонування. 2. Позиціонування товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки 	Розуміння потреб споживачів, їх особистих рис; концентрація обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках

* розроблено авторами за [43]

У процесі розробки тактики запровадження маркетингової стратегії визначається перелік заходів по кожній інструментальній маркетинговій позиції. Втім, зміст цих заходів у значній мірі залежить від обраної цілі, потенційних можливостей підприємства, економічного й соціального рівня обраного сегменту ринку.

У таблиці 1.18 наведені найсуттєвіші маркетингові заходи, які, на нашу думку, сприятимуть досягненню підприємствами легкої промисловості сильної конкурентної позиції. Так, політику формування товарної марки на підприємстві пропонується здійснювати, орієнтуючись на досвід групи компаній Advanter Group, запроваджений у діяльність вітчизняних виробників. Суть політики управління товарною маркою полягає у розподілі рішень, що приймаються відносно марки та здійснюється за трьохциклічною моделлю (табл. 1.18).

Перший цикл – формування образу, концепції марки та її базової атрибутики. Рішення у межах першого циклу приймаються на рівні вищого управлінського ланцюга за участі керівника маркетингового підрозділу. Другий цикл – моніторинг позицій товарної марки, розробка стратегій, тактики й креативних заходів у межах операцій із маркою. За цей цикл відповідає бренд-менеджер. Третій цикл – тактика управління товарною маркою поєднує розробку комунікаційних заходів та контроль за їх ефективністю.

Якщо система контролю свідчить про недостатню ефективність тактичних дій, необхідно повернутися до другого циклу і переглянути стратегічне рішення з метою посилення товарної марки.

Наведена система управління товарною маркою сприяє ефективній структуризації процесу прийняття рішень, встановленню відносин зі споживачами шляхом пропозиції відповідних переваг та формування у їх свідомості унікальної стабільної позиції відносно запропонованих цінностей та образу та формуванню успішного бренду, а саме бренд постає інструментом підвищення переваг й лояльності споживачів.

Процес взаємовідносин із суб'єктами ринку передбачає застосування концепції маркетингу взаємовідносин, основний зміст якої полягає у тому, що об'єктом управління маркетингом постає не спільне рішення, а відносини (комунікації) з покупцем та іншими учасниками процесу купівлі-продажу. Маркетинг взаємовідносин підвищує значимість особистих контактів у системі ефективних комунікацій. Більше того, у межах його застосування розподіляється відповідальність за прийняття рішень в області мар-

кетингу на весь персонал підприємства, оскільки вимагається участь в маркетинговій діяльності не тільки фахівців служби маркетингу, але й працівників інших структурних підрозділів, включаючи менеджерів верхньої ланки. Основні риси маркетингу взаємовідносин – довгостроковість, сервісне підприємництво на всіх стадіях життєвого циклу товару, індивідуалізація відносин зі споживачами.

Орієнтуючись на основний зміст концепції маркетингу взаємовідносин, підприємствам легкої промисловості, з метою посилення конкурентних переваг, потрібно формувати мережу дистриб'юції, налагоджувати зв'язки із оптовими та дрібнооптовими посередниками, формувати власну фірмову мережу. Така ринкова політика сприятиме довготривалим взаємовідносинам із постачальниками матеріалів, обладнання, посередниками, кредитними й фінансовими установами.

На етапі вибору засобів просування, з метою реалізації намічених стратегічних завдань, велике значення має комунікаційна підтримка стратегічних ініціатив підприємства. Розробку рекламної кампанії рекомендується здійснювати, виходячи із обраних стратегій формування конкурентних переваг, оскільки зазначені у стратегії завдання і повинні означити головну ідею просування продукції підприємства на ринок.

Процес вибору технологій просування поєднує ряд заходів з розробки рекламної кампанії для підприємства, співпраці із засобами масової інформації. Обов'язковим, з огляду на значущість маркетингових засобів комунікації, постає участь підприємства у виставках, ярмарках. Втім, найбільшого значення для посилення конкурентних переваг продукції й підприємства мають такі комунікаційні заходи, які спрямовані на прямі контакти із споживачами у процесі безпосереднього продажу чи обслуговування.

Наведені технології просування сприятимуть формуванню іміджу підприємства, його продукції і торгових марок, а також довготривалих взаємовідносини зі споживачами.

Етап позиціонування передбачає розробку комплексу маркетингу для конкретного товару, конкретної групи споживачів, який сприймається останніми як ідеальний. Саме тому, щоб завоювати і утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки. Для підприємств легкої промисловості рекомендується застосовувати чотирирівневу систему позиціонування, яка передбачає визначення місця в свідомості споживача наступних суб'єктів

галузі діяльності підприємств, їх товарної номенклатури, відповідного асортименту, окремої товарної марки тощо.

Процес позиціонування рекомендується здійснювати у наступній послідовності. На першому етапі визначається концепція позиціонування, за якою формується образ товару (товарної марки), який ґрунтується на потребах споживачів. На другому етапі розробляється стратегія позиціонування, за якою формується і запроваджується комплекс маркетингових заходів, направлених на доведення концепції позиціонування до цільових споживачів. Третій етап передбачає оцінку ефективності позиціонування і визначення ступеню досягнення зазначених цілей.

Процес позиціонування товару для вітчизняних підприємств легкої промисловості передбачає, в першу чергу, визначення тих конкурентних переваг, якими володіє товар у конкурентів, що особливо стосується товарів «стихійного ринку, неорганізованого виробника». Наступний захід направлений на позиціонування споживчих переваг власного товару з метою отримання інформації про існування незадоволених конкурентами потреб. І тільки потім здійснюється позиціонування власного товару за тими очікуваними вигодами, які є у споживача цільового сегмента.

При позиціонуванні товару можливі два варіанти поведінки:

1) позиціонування поруч з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку, застосовується за умов коли:

- підприємство має можливість створити товар за своїми властивостями кращий, ніж у конкурентів;
- попит на даний товар не задоволений;
- підприємство може запропонувати нижчу, ніж у конкурента, ціну;
- запропонований товар у більшій мірі відповідає сильним сторонам підприємства (технологія, кваліфікація кадрів, наукові розробки тощо);

2) розробка товару, що не представлений на ринку, але попит на нього сформувався. Для реалізації даного варіанту необхідне існування наступних умов:

- технічні можливості для виробництва товару;
- економічні можливості в межах рівня цін, що планується;
- достатня кількість потенційних покупців майбутнього товару.

Результат позиціонування – це конкретні маркетингові дії з розробки, розповсюдження і просування товару на ринок, а головним аргументом на користь постійного використання концепції

позиціонування є: формування розуміння не тільки потреб споживачів, але й їх особистих рис; створення можливостей для концентрації обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках.

Невід'ємною складовою даної частини заходів виступає процес управління ресурсними конкурентними перевагами, до складу яких ми відносимо фінанси, технологічний процес та інтелектуальні і кадрові компетенції. Якщо намічені заходи не призводять до посилення конкурентних переваг набуває значущості етап маркетингового аудиту, який здійснюється з метою оцінки якості запланованих маркетингових заходів та їх коригування за відповідними додатковими планами. У випадку, коли запровадження намічених тактичних заходів досягає успіху в частині посилення конкурентних переваг, підприємство набуває стійкої конкурентної позиції на ринку, подальшого економічного розвитку, а споживачі, у рамках розробленої та запровадженої програми лояльності, стають прихильниками продукції даного підприємства, що створює між ними синергійний ефект.

З метою адаптації запропонованого методологічного підходу до ефективного маркетингового забезпечення маркетингового управління конкурентними перевагами дана методика була апробована на машинобудівному підприємстві Вінницької області.

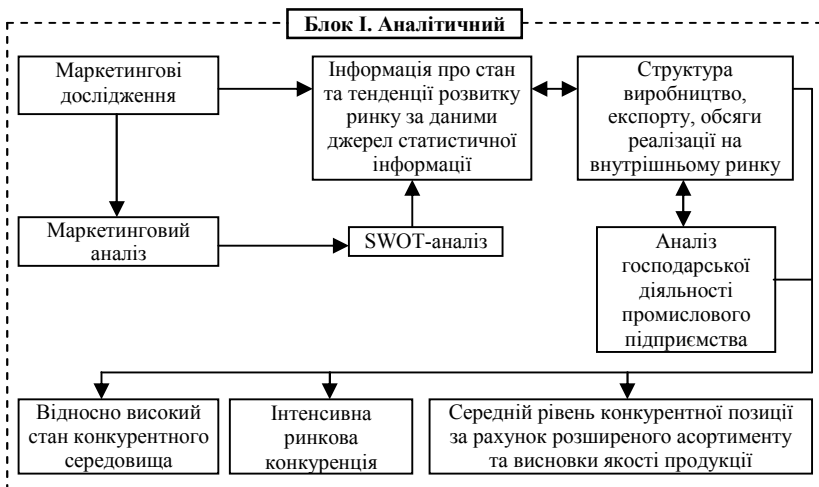


Рис. 1.21. Аналітична складова процесу маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами промислового підприємства*

*розроблено авторами за [43]

За результатами ґрунтовного аналізу існуючої управлінської складової, можливостей здійснення досліджень ринку і наявності внутрішніх резервів для здійснення інноваційних процесів на підприємстві означено зміст аналітичної складової для підприємства (див. рис. 1.21). На стратегічному етапі здійснено формування стратегічного рішення та розробка комплексу маркетингових заходів з посилення конкурентних переваг машинобудівного підприємства (рис. 1.22).

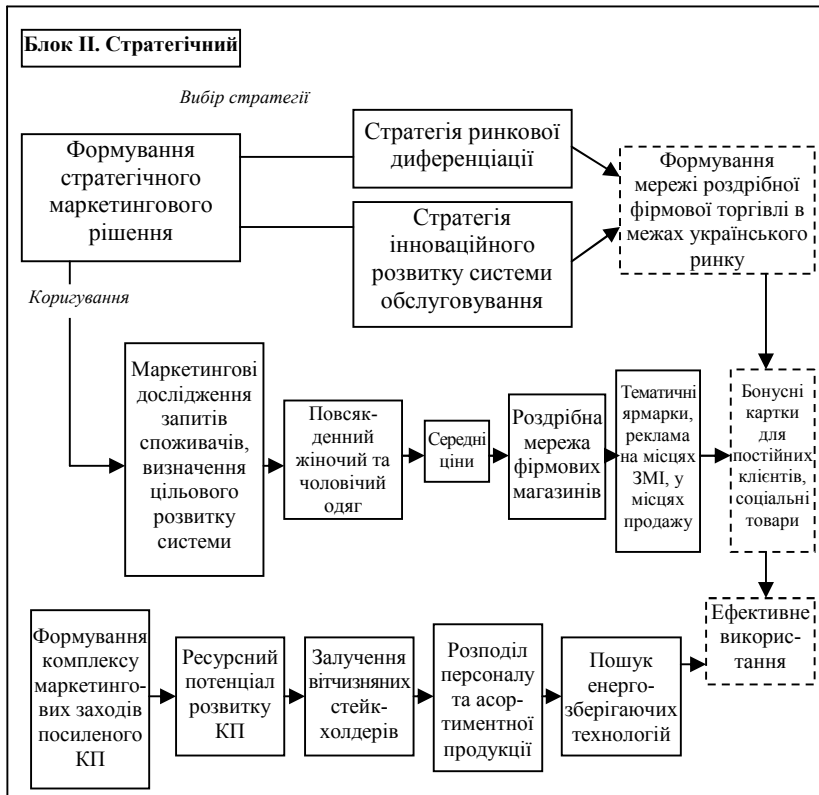


Рис. 1.22. Стратегічна складова процесу маркетингового забезпечення управління конкурентними перевагами промислового підприємства*
*розроблено авторами за [43]

Формування процесу маркетингового управління конкурентними перевагами в розрізі стратегічної орієнтації дозволить інте-

На даному етапі рекомендовано запровадити на промисловому підприємстві набір тактичних маркетингових заходів по впровадженню стратегії, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг шляхом формування програми лояльності. Поєднання процесів управління конкурентними перевагами ринкової сили та ресурсними конкурентними перевагами шляхом координації та концентрації маркетингової діяльності сприятиме на рівні структурного підрозділу ефективному впровадженню маркетингового інструментарію, що, в свою чергу, надасть можливості підприємству досягти стратегічно-сформованих конкурентних переваг та посилить конкурентні переваги, спрямовані на формування та утримання лояльності споживачів.

При ефективній організації процесу маркетингового забезпечення конкурентних переваг, для машинобудівного підприємства стане можливим інтеграція існуючих бізнес-процесів на різних етапах формування унікальної цінності запропонованих споживачам переваг. Досягнення стійкої конкурентної переваги через формування лояльності споживачів стане можливим при ґрунтовній оцінці внутрішньої сили підприємства для її адаптації до умов зовнішнього середовища.

Ефективна комплексна оцінка стану конкурентних переваг підприємства пропонується нами здійснюватися із застосуванням її інтеграції за визначеними критичними чинниками успіху.

Логістичне забезпечення формування конкурентних переваг промислового підприємства. Логістичне забезпечення у діяльності промислових підприємств дозволить підвищити прибутковість галузі за рахунок скорочення витрат та підвищення рівня логістичної координації всіх операцій з постачання сировини, виробництва і збуту продукції.

Розробка та реалізація машинобудівними підприємствами логістичної стратегії дозволяє забезпечити виконання конструктивної стратегічної програми розвитку компанії, спрямовану на оптимальну організацію потокових процесів і досягнення конкурентних переваг. В умовах сьогодення розвиток теорії та практики стратегічного логістичного управління знаходиться на початковому етапі, що в свою чергу потребує розробок в сфері формування логістичної стратегії машинобудівного підприємства.

Головними конкурентними перевагами на ринку машинобудівної промисловості є ціна і якість, тому провідні гравці вкла-

дають значні кошти в технічне переозброєння підприємств і вертикальну інтеграцію.

Машинобудівні підприємства потребують переходу до активної фази здійснення системних інновацій. Інновації в логістичній діяльності промислових підприємств застосовуються у різноманітних аспектах (на різних етапах функціонування). Кожна операція на підприємстві буде ефективнішою у разі застосування інновацій. Використання інновацій у логістиці надає впевненості клієнтам у якісному та вчасному обслуговуванні. Розглядаючи логістичні інновації, не можна оминати новітні логістичні технології, які застосовуються у плануванні та інформаційному забезпеченні, що необхідне для ефективного використання транспортної і логістичної інфраструктури та обробки вантажопотоку. Все ширше застосовується електронна обробка даних, автоматизація виробництва і впровадження інших нових досягнень для вдосконалення структури інформаційних потоків у логістиці. Інновації, що використовуються в логістичній діяльності промислового підприємства, та переваги їх застосування описані в таблиці (табл. 1.19).

Таблиця 1.19

Інновації в логістиці та переваги їх застосування*

Інновації в логістиці	Переваги їх застосування
Інновації в постачанні ресурсів	Використовують систему MRP (планування потреби в ресурсах) – «комп'ютеризований прийом, зорієнтований на продукт, мета якого – мінімізувати запаси і дотримуватися графіка доставки». Удосконалений варіант (MRP II) має ширше застосування, ніж MRP, оскільки може бути використаний для планування не лише матеріальних ресурсів, але й трудових та фінансових ресурсів, виробничого устаткування
Інновації у перевезенні вантажів	Для запобігання простоям у заторі досвідчені логістичні компанії вдаються до допомоги сучасної техніки, оснащуючись спеціальним обладнанням для постійного відстеження стану вуличного руху, використовуючи для цього різні методи. Застосовується GPS-навігація та доступні засоби зв'язку, що допомагають безпосередньо під час перевезення коригувати маршрут. Безперервне відстеження ситуації на дорогах дає їм змогу набагато швидше доставляти вантажі, дотримуючись термінів перевезення

Продовження таблиці 1.19

Інновації в логістиці	Переваги їх застосування
Інновації внутрішньо-виробничої логістики	Для внутрішньовиробничої логістики взаємодія з операційним (виробничим) менеджментом визначається тривалістю основного виробничого циклу. Скорочення часу виробничо-технологічного циклу є одним з основних завдань внутрішньовиробничої логістики для тих фірм, які застосовують логістичні концепції «точно в термін», «бережливе виробництво»
Інновації у вантажопереробці, складуванні і зберіганні	У діяльності складів застосовують автоматизовані транспортно-складські системи (AS/RS), відомі як «автоматизований склад», обладнання карусельного типу, обладнання для роботи з упаковкою продукції чи з окремою її одиницею, конвеєри, роботи, системи сканування, що дають змогу швидко і чітко виконувати необхідну роботу
Інновації в розподілі/постачанні продукції/замовника ресурсів	Застосування комп'ютерної техніки дає змогу скоротити час між одержанням замовлення та відправкою продукції споживачу. Сьогодні серед логістичних технологій у дистрибуції поширення набули системи Efficient consumer response (ефективна реакція на споживача), QR (швидка реакція)
Інновації в управлінні запасами	Прагнення забезпечити ефективне, стратегічне, тактичне та оперативне управління процесами руху матеріальних, а також інформаційних, фінансових та інших потоків у процесі руху товару як в організаційних рамках торговельного підприємства, так і поза ними, що в майбутньому приведе до його стабільного розвитку.
Інновації в логістичному менеджменті	До управлінських інновацій, які застосовуються у логістиці, відносять і аутсорсинг, відповідно до якого виконання неключових функцій компанії покладається на зовнішню (третю) сторону, що являє собою спеціалізованого професійного провайдера послуг

* розроблено авторами

Сьогодні існує безліч логістичних технологій, застосування яких підвищує якість обслуговування та довіру споживачів до промислових підприємств. Формування конкурентних переваг передбачає застосування по відношенню до промислових підприємств економічно і соціально-обґрунтованих профілактичних і оздоров-

чих процедур, спрямованих на підвищення його конкурентоспроможності, запобігання негативним наслідкам і недопущення неплатоспроможності. Систему логістичного забезпечення конкурентних переваг машинобудівних підприємств за сучасних умов господарювання слід розглядати як спосіб взаємодії зовнішніх і внутрішніх механізмів їх розвитку (рис. 1.24).



Рис. 1.24. Система логістичного забезпечення підвищення конкурентних переваг промислового підприємства*

*розроблено авторами за [18, 31, 57, 65, 142]

Наведена система передбачає активне залучення логістичних підходів в якості інструмента управління, що забезпечує ефективність виробничої діяльності та розширення присутності промислового підприємства на ринку завдяки формуванню конкурентних переваг та посиленню конкурентних позицій машинобудівного підприємства. При формуванні стратегії розвитку машинобудівних підприємств слід враховувати необхідність комплексного, взаємодоповнюючого використання практики диверсифікації структури використовуваних засобів логістичного управління (для виробництва, маркетингу, збуту, управління тощо) як основи побудови стратегії, яка має спиратись на певні, визначені принципи розвитку та забезпечувати підвищення рівня відкритості економіки підприємств, доступності інструментів управління.

У нинішніх умовах для забезпечення конкурентних переваг підприємства важливо особливу увагу приділяти своєчасному формуванню нових стратегій розвитку. Логістика дає змогу оновити виробництво на основі довгострокової стратегії майбутнього.

Сучасна концепція логістики гармонізує інтереси постачальників і споживачів за рахунок розроблення адаптивних механізмів збалансування інтересів сторін із урахуванням вимог сучасних систем стратегічного управління. Стратегічна орієнтація розвитку виробництва досягається за рахунок управлінських ідей, що переростають у відповідні інновації. Це дає змогу своєчасно генерувати відповідні управлінські рішення, спрямовані у багатьох випадках на подальше розроблення інвестиційних проєктів розвитку із урахуванням потреб як споживачів, постачальників, інших контрагентів, так і відповідних територій, галузей і сфер діяльності.

Важливим елементом логістичної системи, який створює умови для реалізації управлінських рішень, є грошовий потік. Як аналітичний інструмент грошовий потік широко використовується в управлінні розвитком підприємства, зокрема, для оцінки інвестиційних проєктів, управлінні витратами. Грошові потоки від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства є основним власним джерелом, що визначає потенціал його розвитку.

Пріоритет стратегічного динамічного підходу до управління процесами розвитку може забезпечити інтегроване логістичне рішення для грошових потоків, «адже скерування додаткових фінансових ресурсів на збільшення запасів матеріалів, товарів (операційна діяльність), на придбання більш прогресивної технології (інвестиційна діяльність) чи на придбання фінансових інст-

рументів (фінансова діяльність) може мати в перспективному плані різний прибутковий ефект» [53, с. 475].

З позицій логістики важливо враховувати можливості залучення додаткових грошових потоків через активну участь у формуванні необхідних для розвитку підприємства залучених та позичених коштів. При розгляді фінансових потоків підприємства в тріаді потоків (матеріальних, інформаційних і фінансових) логістика забезпечує системне дослідження їхніх взаємозв'язків та взаємозалежностей, оскільки дає змогу здійснювати синтезований розгляд загальної вартості та загальної швидкості переміщення цих потоків у динаміці із урахуванням особливостей процесів розвитку.

На перспективи розвитку підприємства істотно впливає вибір постачальників, технологій виробництва, транспортування, складування, що вимагає застосування більш або менш капіталомістких схем. Проте увага до можливостей логістичної оптимізації фінансових потоків є до останнього часу недостатньою. Інформація та фінансова складова все більше стають визначальними елементами в управлінні розвитком підприємств.

Важливим для забезпечення стійкого розвитку підприємства є формування інтегрованого логістичного рішення для грошових потоків від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності на вході, проміжних процесах та на виході, оскільки скерування додаткових фінансових ресурсів на збільшення запасів матеріалів, товарів (операційна діяльність), на придбання більш прогресивної технології (інвестиційна діяльність) чи на придбання фінансових інструментів (фінансова діяльність) може давати на перспективу різний ефект. Тому доцільно розширити сферу розгляду варіантів розвитку за рахунок витрат фінансових потоків. В основу цього підходу покладено стандартне відношення «trade of» (чим менший рівень матеріальних запасів, тим вищий грошовий потенціал підприємства). Отже, зменшення рівня запасів відображає зменшення витрат запасів, а отже, збільшення грошових ресурсів; своєю чергою, збільшення грошових ресурсів означає отримання процентного доходу від володіння фінансовими інструментами [53, с. 475–476].

Сучасні погляди на розвиток передбачають трансформацію підходів до формування стратегій підприємств з позицій орієнтації на потреби споживача та забезпечення збалансованості управління розвитком підприємства, особливо за умов, коли воно входить до складу об'єднання. Така трансформація полягає у переорієнтації

стратегічного розвитку підприємств та їхніх об'єднань з традиційних напрямків розвитку на основі урахування тенденцій минулого на пошук нових сфер діяльності та ринків для нових товарів і послуг із застосуванням ефективних ділових моделей, що зорієнтовані на споживача і краще враховують інтереси сторін. Основні риси цих трансформаційних процесів, які полягають, насамперед, у зміні пріоритетів розвитку, наведено у таблиці 1.20.

Таблиця 1.20

**Зміна пріоритетів стратегічного розвитку підприємств
та їхніх об'єднань за умов глобалізації***

Пріоритети стратегічного розвитку	
минулого	майбутнього
1. Планування розвитку на основі вивчення та аналізу тенденцій минулого	1. Формування збалансованої програми розвитку на основі ефективних ділових моделей, зорієнтованих на задоволення перспективного попиту
2. Забезпечення технологічного розвитку	2. Організація випуску нових товарів, диверсифікація та інтенсифікація розвитку
3. Поглиблення внутрішньогалузевої спеціалізації та кооперування	3. Невпинний пошук найпривабливіших сфер діяльності на ринку через інтеграцію інтересів сторін
4. Концентрація уваги на виборі раціональних типів організації виробництва	4. Орієнтація на ефективні форми та канали збуту максимальним задоволенням потреб споживача

*розроблено авторами за [142]

Суть змін полягає в наступному: замість зосередження уваги на плануванні розвитку підприємства на основі вивчення та аналізу тенденцій минулого формується перспективна програма розвитку на основі сучасних систем стратегічного управління, наприклад, збалансованої системи показників, та ефективних ділових моделей, зорієнтованих на задоволення перспективного попиту; зміщуються акценти із забезпечення технологічного розвитку підприємства на пошук нових ринків, їхніх сегментів для своєчасного виходу на них із новими товарами; замість концентрації уваги на поглибленні внутрішньогалузевої спеціалізації та кооперування відбувається постійна переорієнтація на найпривабливіші сфери ринкової діяльності з урахуванням можливостей оптимального поєднання інтересів сторін; зростає значення пошуку ефективних

форм та каналів збуту порівняно із змінами в організації виробництва. Відобразити зміну підходів до формування стратегій підприємств та їхніх об'єднань з позицій логістики розвитку можна за допомогою схеми, наведеної у таблиці 1.21.

Таблиця 1.21

**Зміна підходів до формування стратегій підприємств
та їхніх об'єднань з позицій логістики розвитку***

Підприємства минулого	Підприємства майбутнього
Орієнтація на вдосконалення і розвиток:	
– виробничих потужностей	– збутових потокових процесів
– виробництва	– ринку і попиту
– потокових процесів з позицій виробництва	– потокових процесів з позицій споживачів (замовників)
– поділу праці у виробництві	– формування дієздатного колективу
– технології управління виробничими процесами	– процесу інтеграції управління потоковими процесами
– партій виробництва виробів	– партій поставок виробів

* розроблено авторами

Зміна підходів до формування стратегій підприємств та їхніх об'єднань з позицій логістики розвитку полягає у переорієнтації уваги на збутові потокові процеси, на відміну від зосередженості на використанні виробничих потужностей, тобто зміщення акцентів у бік потреб ринку й можливостей задоволення попиту замість основної уваги на процесах виробництва; – переході на інтегроване управління потоковими процесами із чітким урахуванням потреб споживача та колективу підприємства, зокрема, при визначенні оптимальних партій поставок, на відміну від попередніх уявлень про концентрацію уваги на виробничих процесах.

Логістичні заходи дають змогу удосконалювати внутрішні та зовнішні кластерні зв'язки у такий спосіб, щоб забезпечити позитивний взаємний вплив окремих елементів і домагатись синергетичного ефекту в діяльності підприємства, особливо на перективу. Для цього важливо на основі діагностики стану підприємства виявити саме ту інформацію, яка є найістотнішою для успішного управління процесами постачання та збуту продукції. Сучасним інструментом між ланками ланцюга постачання, виробництва та збуту може бути система управління ресурсами підприємства (ERP). Для забезпечення необхідних умов для розвитку підприємства необхідно сфокусувати інвестиції на найефективніших проектах [31].

Стратегічне логістичне управління розвитком підприємства дає змогу оптимально сформувати та організувати раціональне використання потенціалу підприємства у часі і просторі. Для підвищення ефективності цих процесів необхідно підібрати та адаптувати або розробити відповідні механізми логістичного управління розвитком підприємства, зорієнтовані на забезпечення його конкурентних переваг на ринку. З цією метою розроблено сучасні інструменти реалізації цілей розвитку за певними групами бізнес-процесів. Ці інструменти відображено у таблиці 1.22.

Таблиця 1.22

Сучасні інструменти реалізації цілей розвитку підприємств*

Групи бізнес-процесів	Інструмент реалізації
Взаємодія із постачальниками	Системи SCM (Supply Chain Management)
Взаємодія із замовниками (споживачами)	Системи CRM (Customer Relationships Management)
Управління ресурсами	Системи ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління продукцією (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management) і PDM (Product Data Management)

*сформовано авторами

Успішні підприємства намагаються автоматизувати не окремі процеси (облікові, складські операції), а зв'язані ланцюжки (управління постачанням, збутом, фінансами, інвестиційною та інноваційною діяльністю), що сприяє формуванню комплексних управлінських рішень. Ступінь використання потенціалу інформаційних технологій при реалізації бізнес-завдань залежить від розуміння керівництвом природи бізнесу та участі у розробці й реалізації стратегії підприємства.

Очевидним є те, що жодна система управління підприємством не спроможна успішно розв'язати всі проблеми, які виникають у ході його діяльності. Для отримання максимального ефекту вибрана система повинна бути адаптована як керівництвом, так і колективом підприємства, враховувати специфіку його діяльності та бути зорієнтованою на конкретні цілі.

Підвищити адаптивність логістичних потоків до нових умов і гнучкість діяльності підприємства можна з допомогою реінжинірингу. Його потенціал радикальних змін дає змогу досліджу-

вати бізнес-процеси підприємства із урахуванням поставлених цілей розвитку та забезпечує їхній логічний взаємозв'язок. В результаті це дає змогу точно ставити цілі й передбачати кінцеві результати за кожним видом діяльності.

Як прикладний логістичний інструментарій доцільно використовувати, зокрема, такі рішення, концепції та системи, як глобальна логістична стратегія (Global Sourcing), «зробити чи купити» (Make or Buy – МОВ), АВС/XYZ аналіз, модульне та гнучке виробництво. АВС-аналіз передбачає поділ матеріалів на дуже важливу (А), істотну (В) та маловажливу (С) складові і використовується в задачах оптимізації рівня спеціалізації виробництва, товарної та асортиментної політики, формування запасів готової продукції тощо. В основі АВС-аналізу лежать вартісні оцінки, а в основі XYZ-аналізу – групові оцінки точності прогнозу споживання матеріальних ресурсів. У реалізації фінансових потоків є об'єкти логістичних рішень, для яких реляції «trade off» щодо матеріальних потоків відсутні або малоістотні. Серед них можна відзначити задачу МОВ щодо джерел інвестиційних ресурсів та обґрунтування стратегії обмеження економічного ризику глобальних організацій.

Якісні перетворення в управлінні підприємством створюють умови для його розвитку на інноваційній основі. Логістика передбачає системне управління процесами змін не лише всередині підприємства, але й у стосунках з його партнерами. Важливим є вміння визначати точку життєвого циклу у якому перебуває підприємство, що дає змогу планувати і управляти його розвитком. В основі вибору критерію оцінки фази життєвого циклу підприємства має бути визначення місця підприємства у конкурентній боротьбі.

Інтегральна оцінка фази життєвого циклу підприємства може бути здійснена через поняття його конкурентного статусу, яка ґрунтується на внутрішньому потенціалі підприємства, його позиціях у конкурентних сегментах ринку і здатності утримувати їх під впливом дестабілізуювальних факторів зовнішнього середовища. Ця оцінка включає такі компоненти:

- конкурентна позиція (місце підприємства у конкретних сегментах ринку);
- конкурентоспроможність (оцінка внутрішнього потенціалу (стану) підприємства стосовно конкурентів);
- конкурентостійкість (здатність протистояти дестабілізуювальному впливу зовнішніх чинників). Узгодженість цілей підприємства з потенційними можливостями виробництва і реалізації про-

дукції і цілями споживачів, постачальників, посередників і конкурентів забезпечує планування маркетингових взаємодій підприємства. За О. Овечкіною [22, с. 232] логістичні процеси доцільно розглядати у системі виробничо-маркетингової діяльності підприємств та їхніх об'єднань.

Системний розгляд питань моніторингу зовнішнього середовища як єдиного маркетингового процесу оцінки і досягнення конкурентного становища підприємства на цільових ринках здійснюється в STP-маркетингу.

Підприємство перетворює потреби покупців на власні доходи. Схематично процес STP-маркетингу зображено на рис. 1.25.

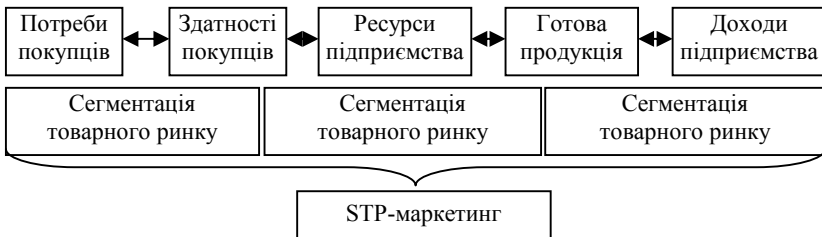


Рис. 1.25. STP-маркетинг (набуття конкурентних переваг на цільових ринках)*

*розроблено авторами за [22]

На заключному етапі моніторингу ринку здійснюється оцінка вибраних ринкових сегментів. Вона базується на характеристиці їхнього ринкового потенціалу. Його верхня межа визначається рівнем платоспроможного попиту, а нижня межа – обсягом пропозиції продукції. Прибутковість та перспективи розширення відібраних ринкових сегментів визначають за допомогою матриці чинників, що визначають рівень привабливості цих ринкових сегментів (табл. 1.23).

Таблиця 1.23

Матриця чинників привабливості ринкових сегментів*

Показник привабливості сегмента	Сегмент			
	А	В	С	Б
Ринковий потенціал				
Рівень конкуренції				
Рівень прибутковості				
Динаміка сегменту				
Інвестиційна привабливість				

*розроблено авторами

На основі цієї матриці та конкурентних карт цільових ринків визначається співвідношення сил на ринку та опрацьовуються підходи до вибору власної конкурентної стратегії. Аналіз поточних ринкових позицій підприємства супроводжується оцінкою його маркетингового потенціалу, сукупності її інформаційних, економічних, логістичних і комунікативних можливостей, які можуть бути використані у перспективі. Маркетинговий потенціал підприємства визначають на основі оглядів та прогнозів кон'юнктури ринку за допомогою рейтингових матриць маркетингового потенціалу підприємства. Цей потенціал може являти собою оцінку маркетингових зусиль підприємства як у короткостроковому, так і у довгостроковому періоді. У цих матрицях вихідна і результуюча (кінцева) інформація може трансформуватись, що дає підприємству змогу порівнювати планові показники з фактичними результатами і на цій основі розробляти напрями своїх маркетингових взаємодій.

Таблиця 1.24

Матриця маркетингового потенціалу підприємства*

Стадія життєвого циклу товару	Оцінка факторів маркетингового потенціалу підприємства**						
	Характеристика ринку	Стратегічне планування	Тактичне планування	Результативність контролю	Ефективність маркетинг-міксу	Рівень корпоративної культури	Загальна оцінка маркетингового потенціалу
I. Розроблення нового товару							
II. Впровадження товару на галузевому ринку							
III. Збільшення обсягів збуту							
IV. Зрілість							
V. Насичення галузевого ринку товарами певного виду							
VI. Спад							
VII. Розробка нового товару (початок нового циклу)							

* розроблено авторами;

** оцінка факторів маркетингового потенціалу підприємства здійснювалась порівняно з його конкурентами

Матриця маркетингового потенціалу підприємства подана у таблиці 1.24. Ця матриця дає змогу розробити ефективні бізнес-моделі управління логістичними ланцюжками.

Використання матриці маркетингового потенціалу дає змогу на основі розгляду сукупності її економічних та логістичних можливостей вибрати саме ті, які доцільно активізувати у перспективі. Використовуючи комплекс маркетингових інструментів, підприємства намагаються забезпечити конкурентоспроможність своїх товарів за рахунок впровадження інновацій, спрямованих на підвищення якості, забезпечення високого рівня сервісу, високої швидкості доставки, вигідних фінансових умов постачання і цін для клієнтів.

Важливий матеріал для прийняття стратегічних рішень може дати модель PIMS (profit impact of market strategy), яка дає змогу вибирати зручні способи майбутніх дій для отримання високих доходів. У ній показники, які впливають на рівень прибутку, поділені на три групи: 1) конкурентна позиція бізнесу; 2) характеристика і привабливість ринку; 3) виробнича структура компанії (об'єднання).

Модель PIMS виокремлює фактори, які найбільшою мірою впливають на рівень прибутку: капіталомісткість, відносна якість продукції, відносна частка ринку та продуктивність праці.

Згідно з вартісною моделлю планування на основі вибраної стратегії приріст акціонерного капіталу залежить від величини та швидкості руху грошових потоків; зміни вартості капіталу, що впливає на рух майбутніх грошових потоків; динаміки ринкової вартості зобов'язань (довгострокової кредиторської заборгованості і портфеля облігацій). Сутність вартісних моделей полягає в оцінці потоку грошових засобів внаслідок запропонованих темпів збільшення обсягів реалізації, маржі операційного прибутку, змін податкових ставок, інвестицій, тривалості періоду приросту вартості (часу, протягом якого стратегія забезпечує підвищення норми прибутку).

Портфельні і вартісні моделі планування, доповнюючи одна одну, дають змогу оцінювати ефективність вибраних стратегій та планувати їхнє подальше вдосконалення.

Результати оцінювання згідно з моделями мають слугувати для подальшої роботи у напрямку вибору й пристосування сучасних систем стратегічного управління типу збалансованої системи показників, системи показників відповідальності до потреб забезпечення динамічного розвитку об'єднань підприємств, включаючи потреби окремих підприємств, що увійшли до їхнього складу, а також партнерів у взаємовідносинах на ринку.

Логістика має виступати як профільна функція, яка об'єднує такі фази, як постачання, виробництво та збут. Своєю чергою, до функцій логістики у різних сферах (галузях) з позицій перспективних управлінських та інвестиційних рішень можна зарахувати формування цілей управління, стратегії розвитку, системи контролінгу та інформаційних потоків.

Логістичні підходи до управління розвитком об'єднань підприємств дають можливість у комплексі розглядати питання матеріально-технічного, фінансового, інвестиційного та інформаційного забезпечення підприємства. Це дає змогу формувати збалансовані стратегії, програми та плани розвитку різних суб'єктів господарювання, зокрема, тих, що входять до складу об'єднань, а також враховувати можливості співпраці із партнерами.

Таким чином, для розвитку на основі підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання необхідні умови повинен забезпечити системний розгляд питань перспектив розвитку підприємства з позицій маркетингу і логістики. Лише зважені інтегровані підходи до питань розвитку підприємства може забезпечити успіх при прийнятті відповідних логістичних рішень. Ці підходи повинні передбачати здійснення збалансованого переходу у діяльності підприємства на вирішення завдань його інноваційно-інвестиційного розвитку як на найближчу, так і на віддалену перспективу. З позицій логістики виробничого підприємництва важливо домагатися скорочення інноваційних та технологічних циклів, виробничих та транспортних процесів, а самі процеси розвитку об'єднань підприємств розглядати у нерозривному зв'язку із задоволенням потреб споживача. Все це вимагає розроблення нових та вдосконалення методів отримання, передавання, оброблення та використання інформації про потенціал споживачів та новітніх інформаційних технологій стосовно управління процесами розвитку як окремих підприємств, так і їхніх об'єднань.

Список використаних джерел

1. Аалдерс Р. Аутсорсинг: практическое руководство / Р. Аалдерс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2003. – 470 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Тип «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.

3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия, и практика / Г. Л. Азов. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 280 с.
4. Айвазян З. С. Бизнес на «пустом месте» / З. С. Айвазян // Финансист. – 2002. – № 4. – С. 25.
5. Альошинський Є. С. Організаційні принципи планування мультимодальних перевезень / Є. С. Альошинський // Технологічний аудит и резервы производства. – 2013. – № 6 (6). – С. 4–6.
6. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента : учеб. пособ. / Б. А. Аникин, И. Р. Рудая. – М., 2007. – 287 с.
7. Антонюк Д. А. Розвиток інституціональної інфраструктури підприємництва регіону в процесі європейської інтеграції : монографія / Д. А. Антонюк. – Львів ; Запоріжжя, 2015. – 340 с.
8. Аутсорсинг: реорганізація системи логістичного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/71747/logistika/outsorsing_reorganizatsiya_sistemi_logistichnogo_upravlinnya.
9. Базилевич В. Д. Страхові послуги : підручник / В. Базилевич, Р. Пікус, Н. Приказюк. – Київ : Логос, 2014. – Ч. 2. – 544 с.
10. Бакута А. В. Логістичний аутсорсинг як інноваційний метод в управлінні конкурентоспроможністю сучасного підприємства / А. В. Бакута, Д. В. Борисенко // Економічний вісник ДВНЗ «Український держ. хім.-технолог. ун-т». – 2015. – № 2. – С. 92–97.
11. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс ; пер. с англ. – М., 2001. – 640 с.
12. Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке / И. И. Белецкая // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 10. – С. 81–88.
13. Белоус О. П. Менеджмент: конкурентоспособность и эффективность / О. П. Белоус, Е. Г. Панченко. – Київ, 2002. – 40 с.
14. Бойко О. В. Перспективи використання концесії у сфері портового господарства / О. В. Бойко, М. І. Башинська, С. А. Горбаченко // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 8. – С. 45–49.
15. Бондар Н. М. Світовий досвід державно-приватного партнерства у транспортній галузі [Електронний ресурс] / Н. М. Бондар // Ефективна економіка. – 2010. – № 6. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_6_19
16. В Україні приймуть закон, що регулює мультимодальні перевезення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.cargo-ukraine.com/uk/v-ukrayini-prijmut-zakon-yakij-regulyuye-multimodalni-pereve/zennya/>
17. Вернигора Р. В. Мультимодальні перевезення як базовий сегмент транзитного потенціалу України / Р. В. Вернигора, А. М. Окороков, П. С. Цупров, О. І. Павленко // Транспортні системи та технології перевезень : зб. наук. пр. – 2017. – Вип. 14. – С. 20–29.

18. Вернюк Н. О. Логістичний аутсорсинг як чинник глобальних конкурентних переваг / Н. О. Вернюк, І. М. Новак, О. О. Школьниковий // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 7 (181). – 2016. – С. 184–193.

19. Верховна Рада України. Законодавство України. Закладка «Пошук документів за реквізитами» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/find/a?text=>

20. Вікіпедія – вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.wikipedia.org/>Логистика.

21. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В. Войчак, Р. В. Кажишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.

22. Волинець Л. М. Концептуальні аспекти формування мульти-модальних перевезень в умовах глобалізації / Л. М. Волинець // Економіка та управління на транспорті. – 2018. – Вип. 7. – С. 121–132.

23. Глазун В. В. Аутсорсинг логістичних послуг: реалії та тенденції [Електронний ресурс] / В. В. Глазун, С. Р. Бондаренко, С. І. Запороженко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління : електрон. наук. фах. вид. – 2019. – № 3 (20). – Режим доступу: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/20-2019-ukr>

24. Гончарова Т. А. Переваги використання логістичного аутсорсингу [Електронний ресурс] / Т. А. Гончарова. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29599/1/47.pdf>.

25. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Солли-Сеттер ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 390 с.

26. Гюнтер А. Контрактная логистика и аутсорсинг [Электронный ресурс] / А. Гюнтер, Р. Джермейн. – Режим доступа: https://www.dbschenker.com/file/2847104/data/cl_in_russia.pdf

27. Данько М. І. Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах міжнародних транспортних коридорів : монографія / М. І. Данько, В. Л. Дикань, Н. В. Якименко. – Харків : УкрДАЗТ, 2008. – 170 с.

28. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.

29. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб., 2004. – 864 с.

30. Дергачова В. В. Роль та значення міжнародного аутсорсингу: зарубіжний досвід та перспективи його впровадження в Україні / В. В. Дергачова, Д. В. Островерха // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – С. 95–97.

31. Дідух О. В. Визначення основних переваг та недоліків використання аутсорсингу у господарській діяльності підприємств / О. В. Дідух // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3 (41). – С. 128–131.

32. Довба М. О. Аутсорсинг на ринку логістичних послуг: перспективи в Україні / М. О. Довба, О. А. Русановська, Н. Ю. Трофимчук // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2011. – Вип. 7. – С. 70–74.
33. Довгань В. Як розвивати мультимодальні перевезення? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://cfts.org.ua/blogs/yak_rozvivati_multimodalni_perevezennya_393
34. Додин Е. В. Либерализованный режим таможенного контроля и оформления // Митна справа. – 2006. – № 3. – С. 3–11.
35. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – Київ : Центр навч. л-ри, 2006. – 384 с.
36. Дубовик О. В. Управління маркетинговими дослідженнями в процесі формування конкурентних переваг : монографія / О. В. Дубовик. – Львів : ЛБІ НБУ, 2005.
37. Жовтяк Г. А. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «транспортна інфраструктура регіону» / Г. А. Жовтяк // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_11_35
38. Завгородній К. В. Обґрунтування концепції стратегічної програми розвитку логістичного аутсорсингу на регіональному рівні / К. В. Завгородній // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2016. – Вип. 14. – С. 226–232.
39. Завгородняя А. А. Маркетинговое планирование / А. А. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002. – 352 с.
40. Задорожна Н. Поняття конкурентних переваг // Підприємництво, господарство і право. – 2005. – № 1. – С. 100–103.
41. Золотов В. А. Аутсорсинг – бизнес-стратегия и способ повышения конкурентоспособности компании / В. А. Золотов // Железнодорожный транспорт. – 2006. – № 6. – С. 56–60.
42. Зони вільної торгівлі на початку ХХІ століття : монографія / О. І. Шнирков та ін. ; за ред. О. І. Шниркова, В. І. Муравйова. – Київ : Київський університет, 2013. – 399 с.
43. Иванов П. Что в голове у умной компании / П. Иванов // Компан&он. – 2006. – № 47 (24–30 ноября 2006 р.). – С. 46–50.
44. Ивлев А. Г. Аутсорсинг организационного развития [Электронный ресурс] / А. Г. Ивлев. – Режим доступа: <http://quality.eur.ru/index.php>
45. Інтегрований звіт АТ «Укрзалізниця», 2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uz.gov.ua/about/investors/>
46. Календжян С. О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / С. О. Календжян. – М. : Дело, 2003. – 270 с.

47. Карпінський Б. Транспортна система України в контексті європейської інтеграції / Б. Карпінський, Б. Макух // Економіка України. – 2008. – № 7 (440). – С. 17–23.
48. Каспрук О. С. Проблеми правового регулювання міжнародних мультимодальних перевезень / О. С. Каспрук // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2015. – Вип. 126. – Ч. I. – С. 93–100.
49. Клименко Е. Н. Критерии выбора маркетинговой стратегии и ее виды / Е. Н. Клименко // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2000. – № 8. – С. 36–40.
50. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. / Л. С. Кобиляцький. – Київ : Зовнішня торгівля, 2003. – 304с.
51. Концепція реформування транспортного сектора України / Ю. М. Цветков, Л. М. Соколов, Ю. М. Федюшин та ін. // Збірник наукових праць. – Київ, 2009. – 67 с.
52. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и научн. ред. В. И. Сергеева. – М., 2008. – 976 с.
53. Коуз Р. Г. Природа фірми: вплив / Р. Г. Коуз ; пер. з англ. // Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток. – Київ : А.С.К., 2002. – С. 84–101.
54. Кошкарьова Є. Л. Сучасні тенденції світового ринку ІТ-аутсорсингу / Є. Л. Кошкарьова // Вісник Харківського національного університету імені Каразіна. – 2016. – Вип. 91. – С. 153–160.
55. Криворучко О. П. Сутність транспортної інфраструктури України на сучасному етапі / О. П. Криворучко // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2019. – Вип. 33. – С. 25–28.
56. Крикавський Є. В. Логістика: компендіум і практикум : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, Н. Чухрай, Н. В. Чернописька. – Київ : Кондор, 2009. – 320 с.
57. Крикавський Є. Логістичне управління : підручник / Є. Крикавський. – Львів : вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
58. Кротков А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А. М. Кротков, Ю. Я. Еленина // Маркетинг. – 2006. – № 6. – С. 10–12.
59. Круглов В. В. Моделі державно-приватного партнерства / В. В. Круглов // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2018. – № 2 (62). – С. 56–61.
60. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 245 с.
61. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2012. – 523 с.
62. Куденчук В. Г. Теоретичні аспекти та сутність державно-приватного партнерства в Україні / В. Г. Куденчук // Молодий вчений. – 2015. – № 5 (1). – С. 166–170.

63. Кузьменко А. В. Досвід та закономірності формування світової транспортно-логістичної інфраструктури / А. В. Кузьменко // Науковий огляд, 2015. – № 7 (17). – С. 5–18.

64. Куйбіда В. Регіональна політика: правове регулювання. Світовий та український досвід / В. Куйбіда, А. Ткачук, Т. Забуковець-Ковачич ; за заг. ред. Р. Ткачука. – Київ : Леста, 2010. – 224 с.

65. Кулакова В. Аутсорсинг логістичних бізнес-функцій комерційних підприємств / В. Кулакова, В. Г. Щербак // Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали II Всеукр. наук. інтернет-конф. (7 грудня 2017 р., м. Київ). – Київ : КНУТД, 2017. – С. 427–435.

66. Кухарчик О. Г. Ринок мультимодальних перевезень регіону та стратегія його розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / О. Г. Кухарчик. – Одеса : ОНАХТ, 2019. – 20 с.

67. Кухарчик О. Г. Сутність та особливості розвитку регіонального ринку мультимодальних перевезень / О. Г. Кухарчик // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. – 2019. – № 2. – С. 410–419.

68. Лабмен Жан-Жак. Менеджмент, орієнтований на ринок / Жан-Жак Лабмен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с.

69. Лактионова О. Е. Формирование логистических систем: методология и практика : монография / О. Е. Лактионова. – Донецк, 2002. – 319 с.

70. Лимонов Э. Л. Внешнеторговые операции морского транспорта и мультимодальные перевозки / Э. Л. Лимонов. – СПб., 2000. – 416 с.

71. Ліба Н. С. Реалізація державно-приватного партнерства у системі регіональної промислової політики / Н. С. Ліба // Науковий вісник Мукачів. держ. ун-ту. Економіка. – 2017. – Вип. 2. – С. 126–132.

72. Логистика: интеграция и оптимизация логистических бизнес-процессов в цепях поставок / В. В. Дыбская, Е. И. Зайцев, В. И. Сергеев, А. Н. Стерлигова. – М. : Эксмо, 2009. – 944 с.

73. Льовочкін М. О. Державно-приватне партнерство як економічна категорія / М. О. Льовочкін // Європейські перспективи. – 2016. – Вип. 2. – С. 181–190.

74. Мандра В. В. Аналіз світового досвіду управління транспортно-логістичним центром / В. В. Мандра // Економічний аналіз : зб. наук. пр. – Тернопіль, 2016. – № 2. – Т. 24. – С. 92–97.

75. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. / В. В. Липчук. – Київ : Академвидав, 2007. – 216 с.

76. Мироя экономика и международный бизнес : учебник / под ред. В. В. Полякова, Р. К. Щенина. – М. : Кнорус, 2008. – 688 с.

77. Миротин Л. Б. Логистика для предпринимателей : учеб. пособ. / Л. Б. Миротин, И. Э. Ташбаев. – М. : Инфра-М, 2003. – 252 с.
78. Митний кодекс України : закон України від 11.07.2002 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2002. – № 38–39. – Ст. 288.
79. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса : учеб. пособ. / Д. М. Михайлов. – М. : КноРус, 2006. – 256 с.
80. Михеев В. А. Государственно-частное партнерство: политика и механизм реализации / В. А. Михеев // Проблемы формирования государственных политик в России. – М. : Науч. эксперт, 2006. – 570 с.
81. Міщенко І. В. Митна логістика в Україні: поняття та перспективи розвитку / І. В. Міщенко // Митна справа. – 2012. – № 2. – С. 26–29.
82. Міщенко І. В. Правові основи логістизації митних процедур в Україні / І. В. Міщенко // Актуальні проблеми держави і права : зб. наук. пр. – Вип. 57. – Одеса : Юрид. л-ра, 2011. – С. 399–405.
83. Міщенко С. П. Напрямки забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 34. – С. 206–209.
84. Мультиmodalні міжнародні вантажоперевезення: особливості та переваги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www/cargo-ukraine.com/uk/multimodalni-mizhnarodni-vantazhoperevezennya-osoblivosti/>
85. Мустафіна Д. В. Поняття та характер державно-приватного партнерства (світова практика) [Електронний ресурс] / Д. В. Мустафіна. – Режим доступу: http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2015/07/202_.pdf
86. Назаренко В. М. Транспортное обеспечение внешнеэкономической деятельности / В. М. Назаренко, К. С. Назаренко. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2000. – 150 с.
87. Новікова А. М. Україна в системі міжнародних транспортних коридорів / А. М. Новікова. – Київ, 2003. – 498 с.
88. Овечкина Е. А. Маркетинговое планирование : конспект лекцій / Е. А. Овечкина. – Київ : МАУП, 2002. – 264 с.
89. Офіційний сайт АТ «Укртрансгаз» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://utg.ua/utg/gts/trunk-pipelines.html>
90. Офіційний сайт АТ «Укртранснафта» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrtransnafta.com/>
91. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mtu.gov.ua>
92. Офіційний сайт Світового банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.worldbank.org.ua>
93. Павлюк К. В. Сутність і роль державно-приватного партнерства в соціально-економічному розвитку держави / К. В. Павлюк, С. М. Павлюк // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 10–19.

94. Пасічник А. М. Транспортно-логістична інфраструктура України: проблеми та перспективи розвитку / А. М. Пасічник, І. Г. Лебідь, В. В. Кутирев // *Управління проектами, системний аналіз і логістика*. Технічна серія. – 2012. – Вип. 10. – С. 192–198.
95. Пашинська, К. С. Форми державно-приватного партнерства / К. С. Пашинська // *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. ; редкол.: В. А. Дерій та ін. – Тернопіль, 2015. – Т. 22. – № 1. – С. 48–52.
96. Петренко О. І. Проблеми розвитку мультимодальних перевезень в Україні та шляхи їх розв'язання [Електронний ресурс] / О. І. Петренко, Т. В. Дереповська // *Ефективна економіка*. – 2017. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5582>
97. Пирог О. В. Концесія як перспективна форма державно-приватного партнерства: переваги та недоліки / О. В. Пирог, І. С. Процик, М. І. Томич // *Молодий вчений*. – 2019. – № 2 (2). – С. 641–646.
98. Питуляк Н. С. Зарубіжний досвід функціонування логістичних центрів / Н. С. Питуляк // *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу* : зб. тез доп. Четвертої міжнар. наук.-практ. конф. (29 вересня – 1 жовтня 2010 р.). – Суми : Сум. Держ. ун-т, 2010. – С. 175–177.
99. Полякова О. М. Сучасні тенденції розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні і світі / О. М. Полякова, О. В. Шраменко // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2017. – Вип. 58. – С. 126–134.
100. Портер М. Е. Конкуренція : учеб. пособ. / М. Е. Портер ; пер. с англ. под ред. Я. В. Заблоцкого. – М. : Вільямс, 2000. – 495 с.
101. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
102. Поспех Л. З. Организация аутсорсинга / Л. З. Поспех // *Актуальные проблемы развития экономики*. – Иркутск, 2006. – 183 с.
103. Прейгер Д. Реалізація потенціалу транспортної інфраструктури України в стратегії посткризового економічного розвитку / Д. Прейгер. – Київ : НІСД, 2011. – 36 с.
104. Приказюк Н. В. Вектори розвитку автотранспортного страхування в Україні / Н. Приказюк, Т. Моташко // *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. – 2015. – С. 37–47.
105. Пріоритети стабілізації економіки / за ред. Є. Крикавського. – Львів : Місіонер, 1995. – 190 с.
106. Про державно-приватне партнерство [Електронний ресурс] : закон України, від 01.07.2010 р., № 2404-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
107. Про затвердження критеріїв оцінки підприємств-резидентів, до товарів і транспортних засобів яких може встановлюватися

спрощений порядок застосування процедур митного контролю та митного оформлення : наказ ДМСУ від 10.08.2009 р., № 735 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 69. – Ст. 2401.

108. Про затвердження Критеріїв оцінки підприємств-резидентів, щодо товарів яких може встановлюватися спрощений порядок застосування процедур митного оформлення : наказ ДМСУ, МЕРСІУ, ДПАУ від 11.08.2004 р., № 590/296/468 // Офіційний вісник України. – 2004. – № 33. – Ст. 2218.

109. Про затвердження критеріїв оцінки та порядку визначення підприємств-резидентів України, під час провадження якими зовнішньоекономічної діяльності застосовується режим сприяння : наказ ДМСУ, МЗЕЗТорг України, ДПАУ від 07.07.1999 р. № 411/488/357 // Офіційний вісник України. – 1999. – № 30.

110. Про затвердження Порядку визначення підприємств-резидентів, до товарів і транспортних засобів яких може встановлюватися спрощений порядок застосування процедур митного контролю та митного оформлення : наказ ДМСУ від 10.08.2009 р., № 736 // Офіційний вісник України. – 2009. – № 69. – Ст. 2401.

111. Про концесію [Електронний ресурс] : закон України від 03.10.2019, № 155–ІХ. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20>

112. Про сприяння зовнішньоекономічній діяльності : постанова КМУ від 14.04.1999 р. № 593 // Урядовий кур'єр. – 1999. – 22 квіт.

113. Прокудін Г.С. Аналіз розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / Г. С. Прокудін // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – Вип. 4 (15). – С. 202–209.

114. Прудковских В. Ниши для логистов / В. Прудковских // Компан&он. – 2006. – № 15 (24–30 апреля 2006 р.). – С. 54–58.

115. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М., 1999. – 479 с.

116. Рамкові стандарти безпеки та полегшення всесвітньої торгівлі Всесвітньої митної організації: міжнародна угода // База даних «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/976_003.

117. Рахматулина Г. Основные проблемы и перспективы антеграционного сотрудничества государств СНГ в области транспорта / Г. Рахматуллина // Евразийская экономическая интеграция, 2009. – № 2 (3). – С. 119–129.

118. Рославцев Д. Дослідження аспектів використання аутсорсингу в логістиці на стратегічному і тактичному рівнях роботи підприємства / Д. Рославцев, А. Бархаев // Научно-технический сборник. – 2008. – № 82. – С. 292–296.

119. Руснак А. В. Аутсорсинг в производстве оборудования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sub.contract.ni/conf.2002/doc.4.asp/>. 2003
120. Савенко С. В. Развитие транспортно-логистических центров в европейском регионе [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transportinform.com/logistika/315-razvitie-transportno-logisticheskikh/centrov.html>.
121. Садловська І. П. Стратегічне управління національною транспортною інфраструктурою України : монографія / І. П. Садловська. – Київ : ПП «Сердюк В. Л.», 2011. – 356 с.
122. Смирнов І. Г. Транспортна логістика : навч. посіб. / І. Г. Смирнов, Т. В. Косарева. – Київ : Центр навч. л-ри, 2008. – 224 с.
123. Смокова Т. М. Визначення поняття та склад транспортно-логістичної інфраструктури / Т. М. Смокова // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – 2019. – № 3. – С. 160–167.
124. Соколова О. Є. Концептуальні засади формування мультимодальної системи перевезення вантажів / О. Є. Соколова // Наукоємні технології. – 2014. – № 1. – С. 114–118.
125. Соколова О. Є. Теоретичні основи організації та розвитку мультимодальних перевезень в Україні / О. Є. Соколова, Т. А. Акімова, Л. О. Сулима // Економічний простір. – 2014. – № 83. – С. 91–103.
126. Солодаренко М. Сутнісно-теоретичні підходи до розуміння категорії державно-приватне партнерство / М. Солодаренко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2015. – № 3 (223). – С. 156–172.
127. Стан здійснення ДПП в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9/fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>
128. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств / О. Сумець // Коммунальное хозяйство городов. – 2014. – № 111. – С. 194–201.
129. Тарнавська Н. П. Організаційні та інфраструктурні передумови створення міжнародного логістичного центру / Н. П. Тарнавська, Р. Б. Сивак // Бізнес–Інформ. – 2013. – № 13. – С. 29–35.
130. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. – Харків, 2006. – 384 с.
131. Терминология комбинированных перевозок (Terminology on combined transport) [Электронный ресурс]. – New York and Geneva, 2001. – 69 с. – Режим доступа: <http://www.internationaltransportforum>.
132. Транспорт і зв'язок України: статистичний збірник, 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/08/zb_tr2018pdf.pdf

133. Транспортное страхование. CMR страхование [Электронный ресурс] / Информационный портал в сфере современной логистики. – Режим доступа: http://logisticsinfo.ru/main/art_all_trstrah.shtml
134. Троицкая Н. А. Мультимодальные системы транспортировки и интермодальные технологии : учеб. пособ. / Н. А. Троицкая, А. Б. Чубуков, М. В. Шилимов. – М. : Академия, 2009. – 336 с.
135. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс ; пер. с англ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.
136. Уряд схвалив проект закону про мультимодальні перевезення [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2822202-urad-shvaliv-proekt-zakonu-pro-multimo-dalni-perevezenna.html>
137. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
138. Филина Ф. Н. Аутсорсинг бизнес-процессов / Ф. Н. Филина. – М. : ГроссМедиа : РОСБУХ, 2008. – 208 с.
139. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Дж. Б. Хейвуд ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2004. – 176 с.
140. Хорошилова І. О. Досвід розвитку транспортних систем країн світу / І. О. Хорошилова, І. В. Заблодська, А. С. Алексеев // Прометей : регіон. зб. наук. пр. – Донецьк, 2014. – № 2 (44). – С. 17–24.
141. Хорошилова І. О. Оптимізація транспортної інфраструктури / І. О. Хорошилова, С. О. Тхор // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова, 2013. – № 2 (1). – Т. 18. – С. 179–182.
142. Чухрай Н. І. Аутсорсинг в логістиці: європейський і вітчизняний досвід / Н. І. Чухрай, Л. Є. Сухомлин // Тези доповідей VI Міжнар. наук.-практ. конф. «Маркетинг та логістика в системі менеджменту». – Львів : вид-во НУ «Львівська політехніка», 2006. – 428 с.
143. Шандрик В. І. Огляд досвіду теоретичного узагальнення поняття державно-приватного партнерства / В. І. Шандрик // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 17. – С. 128–132.
144. Шаповал С. С. Перспективи розвитку логістичного аутсорсингу в Україні / С. С. Шаповал, В. О. Леженко // Праці Одеського політехнічного університету. – 2011. – № 1 (35). – С. 273–278.
145. Шелудяков Р. С. Обмеження відповідальності перевізника при змішаних перевезеннях: міжнародно-правовий аспект / Р. С. Шелудяков // Lex portus. – 2018. – № 1. – С. 127–143.
146. Шиба О. А. Вплив розвитку транспортної інфраструктури на економічне зростання країн-членів Європейського Союзу : автореф. дис. ... канд. екон. наук / О. А. Шиба. – Львів, 2017. – 20 с.
147. Широкова А. В. Особенности современного аутсорсинга в логистике [Электронный ресурс] / А. В. Широкова. – Режим доступа: <https://ideas.repec.org/a/scn/013908/15615845.html>

148. Ширяєва С. В. Аналіз розвитку мультимодальних перевезень в Україні / С. В. Ширяєва, О. В. Кравчук // Проблеми транспорту : зб. наук. пр. – 2012. – Вип. 9. – С. 56–60.
149. Ширяєва С. В. Аналіз тенденцій розвитку мультимодальних перевезень в Україні та за кордоном / С. В. Ширяєва, О. В. Кравчук // Управління проектами, системний аналіз і логістика. – 2012. – Вип. 10. – С. 297–302.
150. Щербаков В. В. Основы логистики : учебник / В. В. Щербаков. – СПб. : Питер, 2009. – 432 с.
151. Экономика и организация внешнеторговых перевозок : учебник / под ред. К. В. Холопова. – М. : Юристь, 2000. – 684 с.
152. Ярошенко Л. Л. Концесія як спосіб розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні / Л. Л. Ярошенко // Молодий вчений. – 2016. – № 12.1. – С. 1041–1044.
156. Gartner's 30 Leading Locations for Offshore Services [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.gartner.com/doc/2667522/gartners--leading-locations-offshore>.
157. Gay Ch.L. Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie / Ch.L. Gay, J. Essinger. – Kraków : Wyd. Oficyna Ekonomiczna, 2002. – 212 p.
158. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions/*COM/2004/0327inal*/ [Electronic resource]. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/legal>
159. Halvey J. K. Business process outsourcing: process, strategies, and contracts / J. K. Halvey, B. M. Melby. – Hoboken, NJ : John Wiley & Sons. 2007. – 584 p.
160. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/384rank.html>
161. Logistics Performance Index: 2007-2018 [Electronic resource]. – Mode of access: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/International_LPI_from_2007_to_2018.xlsx
162. McNair C. J. Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? / C. J. McNair, R. L. Lunch, F. Kelvin // Cross. Management Accounting, November 1990. – Pp. 56 – 63.
163. Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships, OECD [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.oecd.org/gov/budgeting/oecd-principles-for-public-governance-of-public-private-partnerships.htm>
164. Stefan Abt/ Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 1998. – S. 366.