

Белей А.И., Триль Г.Н.

Львовская коммерческая академия

ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ПОСТАВКИ ТОВАРОВ В СЕТЬ СУПЕРМАРКЕТОВ «СИЛЬПО»

Аннотация

Раскрыта сущность имитационного анализа в системе управления товарными запасами торгового предприятия. Предложена методика определения оптимальных закупок товаров сети супермаркетов «Сильпо» на основании имитационной модели.

Ключевые слова: моделирование, товарные запасы, имитационный анализ, розничная торговля, супермаркет.

Belei O.I., Tril H.M.

Lviv Academy of Commerce

BUILDING OPTIMIZATION MODEL OF SUPPLY OF GOODS IN «SILPO» SUPERMARKET CHAIN

Summary

The essence of simulation analysis in the inventory management of commercial enterprise is revealed. The methodology for determining the optimal procurement of goods by «Silpo» supermarket chain is suggested on the basis of the simulation model.

Keywords: modelling, inventory, simulation analysis, retail, supermarket.

УДК 339.94

ЗАЛУЧЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ДО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Білоус А.О.

Інститут міжнародних відносин

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

У роботі розглядаються існуючі та перспективні моделі поведінки компаній-виробників галузі транспортного машинобудування при виході на зовнішні ринки. Ці моделі можуть використовуватися як українськими, так і іноземними компаніями. В результаті проведеного дослідження проаналізовані основні моделі поведінки компаній, їх сильні та слабкі сторони, а також можливість їх використання як українськими компаніями при виході на іноземні ринки, так і іноземними ТНК при входженні на український ринок. Розглянуто перспективи входження іноземних компаній галузі на український ринок. Проаналізовано шляхи підвищення ефективності менеджменту виробничих підприємств.

Ключові слова: транспортне машинобудування, моделі менеджменту, вихід на зовнішні ринки, конкурентоздатність, виробництво.

Постановка проблеми. Аналіз сучасного стану галузі транспортного машинобудування у світі й в Україні дає підстави говорити, що дана галузь швидкими темпами розвивається у світі, а в Україні з кожним днем спостерігається все більше відставання не тільки від лідерів, а й від компаній «другого ешелону». Так само спостерігається й майже повна відсутність іноземних ТНК на українському ринку. Також важливим фактором є те, що відсутність з боку держави продуманої стратегії закупівлі нового рухомого складу привели до того, що більшість підприємств машинобудівного комплексу опинилися в умовах необхідності самофінансування та самостійного пошуку нових ринків збуту за межами України. Результатом цього стало значне старіння рухомого складу та втрата конкурентних позицій порівняно із залізничними компаніями сусідніх країн. Результатом застою галузі став частковий відтік кваліфікованих кадрів, моральне і фізичне старіння технологій і устаткування.

Переорієнтація вітчизняного транспортного машинобудування на інтенсивний, випереджаючий шлях розвитку припускає необхідність рішення комплексу взаємозв'язаних і взаємообумовлених проблем не тільки в законодавчій, нормативно-правовій, фінансово-економічній, освітній, кадровій та інших сферах, а найголовніше – у сфері менеджменту підприємств галузі транспортного машинобудування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовій економічній науці та практиці основоположниками дослідження проблематики розробки корпоративних товарних стратегій є: М. Бейкер, М. Святкін, С. Ільєнкова, Дж. Даннінг, С. Ейк, В. Доміні та інші, у роботах яких аналізуються теоретичні та практичні аспекти розвитку товарних ринків, вартості активів корпорацій, оптимального товарного портфелю, стратегічного аналізу та вибору оптимальної стратегії. За період незалежності України окремим проблемам розвитку ТНК, світових товарних ринків, у тому числі ринків транспортно-

го машинобудування, присвятили науковій праці Д. Г. Лук'яненко, В. А. Вергун, А. С. Філіпенко, О. І. Шнирков, О. І. Рогач, І. І. Пузанов, В. В. Якубовський, Є. Панченко, Н. Тарасова, І. Калініченко, О. Кузьмін, С. Князь, Д. Зінкевич, М. Юдін, Д. Малащук, Л. Гнилянська, О. Зеленко, Н. Дєєва та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Вітчизняні вчені у своїх наукових дослідженнях зосереджують увагу переважно на питаннях оптимального ціноутворення, вибору оптимальної маркетингової стратегії, ефективного виходу на зовнішні ринки. Водночас є необхідність в обґрунтуванні наукових підходів до шляхів і перспектив розвитку в Україні ринку транспортного машинобудування із залученням сучасного перспективного світового досвіду.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз підходів менеджменту до управління галуззю транспортного машинобудування у міжнародному масштабі, визначення пріоритетних напрямків та дієвих методів реалізації компаніями галузі своїх прагнень до збільшення ефективності діяльності та прибутку за рахунок виходу на зовнішні ринки.

Виклад основного матеріалу. На даний час уже накопичений досить великий досвід успішного включення компаній багатьох країн у світогосподарські зв'язки на основі системного використання концептуальних положень, принципів і методів міжнародного менеджменту та маркетингу. Цей досвід корисний і актуальний для українських компаній та їх об'єднань – фінансово-промислових груп (ФПГ). Звичайно, про пряме перенесення зарубіжного досвіду на економічну практику українських компаній без необхідної адаптації до умов України не може йти мови. З іншого боку, адаптовані до української дійсності універсальні положення маркетингової політики ТНК, в т.ч. як ринкової концепції управління закордонними зовнішньоекономічними операціями, можуть стати ефективним інструментом розвитку взаємовигідного співробітництва українських компаній із зарубіжними партнерами і серйозною підтримкою економічних, політичних і соціальних перетворень в Україні. Саме тому важливим завданням стає адаптація існуючих стратегій міжнародних компаній, у т.ч. й ТНК, до умов діяльності на українському ринку.

Сучасний стан світової та української економіки зокрема, пов'язано з впливом світової фінансової кризи 2008-2009 рр., яка посилилася в 2013-2014 рр. і збіглася з внутрішньоукраїнською кризою 2014-2015 рр. Дана ситуація тягне за собою необхідність для компаній пошуку нових механізмів виживання у конкурентній боротьбі, що постійно посилюється. Особливо це стосується компаній галузі транспортного машинобудування. Вироблення ефективної політики менеджменту та маркетингу, яка постійно еволюціонує, може стати таким механізмом. Основоположну роль у формуванні та реалізації такої політики грає вироблення інноваційної стратегії розвитку компанії.

Можна сказати, що основний акцент при формуванні стратегії менеджменту та маркетингу виробників транспортних засобів у сучасних умовах української економіки необхідно ставити на [4]:

- використанні гнучкого підходу до формування стратегії, що дозволить компанії мінятися відповідно до змін ринку або навіть випереджати їх;
- використанні індивідуальної стратегії для кожної компанії, яка сприймається як загальний напрямок руху галузі і навіть ринку в цілому.

Незалежно від виду стратегії, до реалізації якої прагне виробник транспортних засобів, велика час-

тина його вартості буде, в кінцевому рахунку, утворюватися в бізнес-підрозділах через збільшення їх здатності виробляти і поставляти товари клієнтам. Таким чином, для створення вартості, корпорація, щоб виправдати своє існування як юридичної особи, що займається виробництвом транспортних засобів, – повинна вміти тим чи іншим способом робити внесок у конкурентоспроможність свого бізнесу.

Для реалізації своїх стратегій сучасні ТНК, що виробляють транспортні засоби, використовують різні моделі інвестування на закордонних ринках:

- інвестування «з нуля»;
- трансплантації;
- стратегічні альянси;
- міжнародні злиття і поглинання. [7]

Інвестування «з нуля» означає створення за кордоном повністю нового підприємства. До 80-х років ХХ ст. це було найпоширенішою формою інвестування. На сьогоднішній день, через велику складність виробництва сучасних транспортних засобів, дана стратегія застосовується рідко. Справа не стільки в налагодженні виробництва, скільки в стабільності приймаючої економіки і наявності платоспроможного попиту. Окупність інвестицій в новостворене виробниче підприємство з виробництва транспортних засобів становить близько 10 років при позитивній ринковій кон'юктурі. [2] Тобто, інвестор повинен бути впевнений в тому, що в країні (в нашому випадку – Україні), як мінімум, протягом 10 років не відбудеться серйозних політичних та економічних потрясень. Саме нестабільність економіки в Україні і є причиною того, що іноземні інвестори не готові вкладати кошти в організацію виробництва «з нуля», на відміну від таких «менш демократичних країн», як Росія, Білорусь, Узбекистан, Казахстан і т.д. Таким чином, інвестування «з нуля» є неприйнятною стратегією зарубіжних компаній на українському ринку в найближчі 10 років.

Трансплантації – винесення в приймаючу країну окремих виробництв (найчастіше складальних). Першими в світовій практиці цю стратегічну модель застосували японські та південнокорейські автомобілебудівні ТНК. Дану стратегію добре ілюструє досвід компанії Stadler (Швейцарія), яка розмістила в Білорусі завод з виробництва приміських поїздів колії 1520 мм. З 2011 по 2014 рр. завод поставляв на Білоруську залізницю електропоїзди ЕПг і ЕПр [12]. У 2014 р. завод приступив до виконання замовлення на двоповерхові електропоїзди для російської компанії Аероекспрес. Досвід компанії Штадлер добре демонструє підхід ТНК до розміщення виробництва: а) розміщення виробничих потужностей у країні зі стабільною економікою; б) розміщення виробництва в безпосередній близькості до ринків збуту – Білорусь, Росія, Азербайджан, у перспективі – країни Балтії; в) організація саме складального виробництва для мінімізації фінансових ризиків у разі непередбачених негативних подій.

Окремо варто згадати ситуацію з компанією Skoda Transportation, яка виступала стороною в договорі з організацією виробництва електровозів на базі Запорізького електровозоремонтного заводу (ПрАТ «ЗЕРЗ»). У 2013 р. було прийнято рішення про підписання договору про створення ТОВ «Українсько-чеський завод «Запорізький електровоз», в 2014 р. було отримано дозвіл від Антимонопольного комітету України. Проте далі намірів справа не пішла через економічну кризу та відсутність гарантованих замовлень з боку Укрзалізниці. У 2014 р. був готовий проект електровоза подвійного живлення, адаптованого під умови експлуатації в Україні, але на початку 2015 керівництво Міністерства

інфраструктури України заявило про те, що проєкт повинен бути переглянутий, оскільки спочатку максимальна швидкість встановлювалася проєктом на 160 км/год, а в перспективі вона повинна бути не менше 200 км/год. Таким чином, реалізація проєкту виробництва локомотивів у Запоріжжі, станом на 1 травня 2015 р., так і не була розпочата [11].

В цілому ж, використання стратегії трансплантації є перспективним на українському ринку через порівняно невеликі витрати на організацію виробництва та відносно невисокі ризики, які несе інвестор.

У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі під *стратегічними альянсами* розуміють різні форми довготривалої, стійкої кооперації двох або більше партнерів, які намагаються досягти певних комерційних цілей і отримати синергетичний ефект від їх об'єднаних і взаємодоповнюючих ресурсів, причому мова йде про партнерство, що розвивається далі звичайних торговельних операцій, але не доводить до корпоративного злиття. Такі стратегічні альянси зазвичай називають міжнародними стратегічними альянсами (МСА). Стратегічні альянси – різного роду гнучкі міжфірмові союзи, створювані для спільного вирішення орієнтованих на глобальний ринок конкретних завдань в тій чи іншій області, але дозволяють продовжувати суперництво в інших сферах [77].

Стратегічні альянси зазвичай націлені на отримання додаткових вигод, стимулювання інноваційну діяльність і введення нових технологій і продуктів. Вигодою для компаній, що беруть у них участь, є економія на виробничих витратах і НДДКР. Стратегічні альянси можуть створюватися при реалізації ринково-орієнтованих стратегій і стратегій підвищення ефективності.

В цілому, мотиви вступу в стратегічні альянси ТНК в кінцевому рахунку базуються на кількох глибинних, властивих будь-якій ринковій структурі, принципах: створити та/або зберегти конкурентну перевагу; зберегти та/або наростити вартість свого акціонерного капіталу.

Отже, МСА в останні 20-25 років виступають як один з вельми поширених проявів глобалізації економіки, її істотний невід'ємний елемент. МСА перетворилися на гнучкий, вільний від заформалізованості (організаційної, юридичної та ін.) інструмент, що дозволяє на основі спільності інтересів носіїв таких альянсів досягти поставлених перед ними стратегічних цілей з меншими, ніж при використанні традиційних засобів концентрації і централізації капіталу (наприклад, злиттів і поглинань), витратами.

МСА досить поширені у сфері транспортного машинобудування. Прикладом служить об'єднання компаній Renault і Nissan в 1999 р. (повна назва – Alliance Renault Nissan). Кооперація компаній охоплює сферу виробництва, продажу і розробок автомобілів. Це об'єднання створило додаткові конкурентні переваги для компаній, що беруть участь у ньому, не тільки на внутрішньому, але й на світовому ринку [6].

Злиття і поглинання (ЗіП) є однією з важливих форм входження на ринок в сучасних бізнес-стратегіях ТНК галузі транспортного машинобудування. Купівля компанії може розумітися як стратегія виходу на ринок, а також поглинання конкурентів для посилення власної позиції.

Хвиля транскордонних злиттів і поглинань, що мала місце у другій половині 1990-х років, стала реакцією ТНК на дерегулювання і приватизацію в деяких галузях. Злиття та поглинання, будучи угодами, тісно пов'язаними з ринками капіталів, часто

спрямовані на підвищення ринкової капіталізації новоствореної компанії і збільшення капіталу акціонерів за рахунок зростання курсу акцій [8].

При виборі однієї з цих форм ТНК керуються як терміновістю поставлених цілей, так і фінансовими міркуваннями. У той же час і вступ компаній у стратегічні альянси, і злиття і поглинання розраховані на досягнення синергетичного ефекту в довгостроковому плані за допомогою скорочення витрат і часу. Стратегічні альянси є більш гнучкою формою інтеграції компаній і вимагають менших транзакційних витрат, ніж злиття і поглинання, але з іншого боку, ЗіП забезпечують створення компанії з кращим контролем і більш інтегрованою структурою прийняття управлінських рішень.

Злиття та поглинання є характерною рисою галузі транспортного машинобудування на сучасному етапі. Як приклад можна привести поглинання українського заводу ПАТ «Луганськтепловоз» російською компанією ЗАТ «Трансашхолдинг». Варто відзначити, що в більшості випадків злиття і поглинання призводять до взаємного обміну технологіями та досвідом виробництва. У випадку з «Луганськтепловозом» мало місце запозичення технологій основною компанією без значущої передачі внутрішніх технологій заводу [1].

Поведінка ТНК, їх стратегії в загальному випадку залежать від характеру вироблених ними товарів чи послуг, які, в свою чергу, диктують стратегію розміщення фінансових і виробничих ресурсів. Точно так само специфіка вироблених транспортних засобів впливає на вибір стратегії відповідними ТНК.

У сучасних умовах вдосконалення корпоративних моделей управління, особливе значення для України набуває формування національної моделі корпоративного управління і фінансування промислових корпорацій, що працюють у сфері транспортного машинобудування. Мова йде про формування та впровадження національної моделі корпоративного управління.

Розвиток певної моделі корпоративного управління в рамках національної економіки залежить від трьох складових: механізму захисту прав акціонерів (способу розподілу і реалізації прав контролю); функцій і завдань ради директорів; рівня розкриття інформації. Серед фахівців немає єдиного підходу до визначення моделі корпоративного управління українськими підприємствами, одні дотримуються німецького варіанта («інсайдерського»), інші американського («аутсайдерського») корпоративного управління. Поняття «аутсайдерський» та «інсайдерський» у даному випадку відповідають характеру методів корпоративного контролю, що застосовуються в цих моделях: зовнішнього – в аутсайдерській («outside» – зовні) і внутрішнього в інсайдерській («inside» – всередині) [3]. На думку автора, для українських компаній скоріше підходить модель змішаної бізнес-культури.

В Україні великі корпоративні структури ще не набули тієї ролі, яку відіграють їх аналоги в економіці розвинених країн. Одна з основних причин недовикористання ними свого потенціалу – це нестабільність прав власності, притаманна всім країнам з перехідною економікою, недооцінка ролі корпоративного управління, слабкий менеджмент та маркетинг. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування українськими транснаціональними корпораціями національної моделі політики менеджменту, заснованої на інноваціях.

Транснаціоналізація вітчизняних компаній, як ще незавершений процес, формується під дією наступних факторів:

- наслідки приватизації, в результаті якої в ході акціонування підприємств основними акціонерами виявилися трудові колективи та менеджери;
- відсутність законодавчого обмеження для банків щодо частки володіння підприємствами;
- нестабільність макроекономічної ситуації та наявність великих ризиків для потенційних акціонерів;
- слабкі фінансові ринки, що не дозволяють використовувати непрямі методи контролю з боку акціонерів;
- відсутність системи подання достовірної та достатньої інформації;
- слабкість правової інфраструктури, що не забезпечує дотримання прав акціонерів;
- велика ступінь зносу основних фондів вітчизняних підприємств, що викликає потребу в значних обсягах довгострокових капіталовкладень;
- слабка участь інвестиційних та інших інституціональних інвесторів в акціонерному капіталі підприємств;
- слабка система менеджменту та маркетингу та ін.

Таким чином, вивчаючи вплив аспектів менеджменту та маркетингу на розвиток українських підприємств галузі транспортного машинобудування та можливостей вдосконалення їх діяльності на зовнішніх ринках, можна говорити про те, що з усіх перерахованих факторів останній є найбільш істотним.

Майбутні українські транснаціональні компанії з виробництва транспортних засобів, які ще тільки мають сформуватися, стануть новим явищем для національної економіки, їх характеристики будуть відрізнятися від західних аналогів. Умовна українська транснаціональна компанія – це фірма, що розміщує не менше 20% свого бізнесу за кордоном, що є експортно-імпортоорієнтованою та має резидентів інших країн в управлінському складі.

Перехід до ринкової економіки та впровадження нових механізмів господарської діяльності в Україні зробили можливою появу такої форми господарювання як *фінансово-промислові групи (ФПГ)*. Як показує світовий досвід, провідні ТНК сформувалися саме на базі фінансово-промислових груп.

В Україні процес формування ФПГ, хоча і знаходиться у стадії формування, але протікає досить динамічно. Українські ФПГ почали створюватися з метою більш ефективного відтворення й обігу фінансового, промислового та торгового капіталу, його накопичення, концентрації та інвестування у пріоритетні галузі української економіки. Більше того, вітчизняні ФПГ покликані сприяти підвищенню конкурентоспроможності основних галузей економіки, відновленню господарських зв'язків і розвитку експортного потенціалу країни.

Створення ФПГ здійснюється, як правило, шляхом злиття промислового і банківського капіталу. Тому основу ФПГ складають транснаціональні банки [9].

Розглядаючи виклики та загрози, які може нести з собою транснаціоналізація для внутрішньої української економіки, необхідно оцінити й той, безумовно, позитивний вплив, який вона справляє на розвиток національних продуктивних сил, на загальну соціально-економічну ситуацію в країні. Тут є наступні аспекти:

1. ТНК, в силу іміджевих міркувань, змушені забезпечувати високі стандарти для своїх працівників, наближаючи умови праці та оплати до світового рівня. Забезпечення соціальної стабільності, продумана соціальна політика стають для ТНК необхідною умовою зміцнення іміджу. Основні сили

ТНК завжди залишаються в «материнській» країні (країні базування), тому вони зацікавлені в її стабільній економіці. Будь-які потрясіння національної економіки можуть негативно позначитися на авторитеті ТНК у світі.

2. Іноземні ТНК активно вводять на українських підприємствах міжнародні стандарти корпоративного управління та менеджменту (маркетингу) якості, навчають персонал передовим технологіям, першими переходять на прийняті у світі форми міжнародної звітності – все це позитивно впливає на саму атмосферу українського бізнесу. ТНК – це канали, по яких на внутрішньоукраїнський ринок проникають сучасні методи ведення бізнесу та підвищується якість корпоративного бізнес-середовища в цілому.

3. Створення регіональних ФПГ дозволяє спростити інвестування в регіональну економіку, здійснити стійкий ефективний розвиток регіону. ТНК можуть мобілізувати й акумулювати фінансові ресурси на пріоритетних напрямках, пов'язаних із впровадженням у виробництво інновацій (науково-технічних досягнень), при цьому корпорації мають можливість освоювати виробництво і просуватися на ринки нової продукції у значних масштабах і в стислі терміни.

4. Структурна реорганізація, яка полягає в утворенні великих (в тому числі міжгалузевих) корпорацій, які є основою розширеного відтворення, є характерним явищем усіх промислово розвинених країн. Цим конгломератам надається необхідна підтримка з боку держави, вони використовують для цих цілей весь арсенал методів прямого і непрямого регулювання [10].

У цьому зв'язку державна економічна політика повинна бути орієнтована на створення великих українських корпорацій і підтримку їх зовнішньоекономічної експансії, при цьому на внутрішньому ринку такі компанії не повинні займати монопольного становища.

У даний час намітилися позитивні зрушення у розвитку великих українських компаній, зокрема:

- хороше корпоративне управління (побудова) через впровадження кодексів корпоративної поведінки та запозичення провідного світового досвіду для управління компаніями;
- інтернаціоналізація виконавчого менеджменту та маркетингу;
- позбавлення від непрофільних активів;
- вихід на первинне розміщення своїх акцій та ін.

Що стосується галузі транспортного машинобудування, то вона значною мірою залежна від кон'юнктури внутрішнього ринку та стабільності внутрішньополітичної обстановки, і це стосується так само й усієї української економіки: у ситуації, що склалась в Україні на 2015 р., іноземні партнери або не хочуть співпрацювати взагалі, або хочуть, але на дуже невігідних умовах. Таким чином, відсутність перманентної стабільності в країні призводить до того, що в галузі транспортного машинобудування досить слабо відбувається процес створення великих українських ТНК і ФПГ.

Об'єктивні вимоги економічної глобалізації ведуть до того, що практично будь-яка посправжньому національна компанія змушена включатися у світове господарство, перетворюючись тим самим в транснаціональну. В умовах фінансової кризи багатьом українським компаніям необхідно переглянути стратегію свого розвитку. Основу такої стратегії повинна скласти інноваційна політика.

Загострена криза 2014-2015 рр. оголила низку хронічних «хвороб» українських виробників тран-

спортних засобів, зокрема, зайву концентрацію на одному ринку (російському) і, у зв'язку з цим, відсутність необхідності проводити радикальну модернізацію виробничих потужностей. Українські виробники відчули на собі те, що сталося у країнах соцтабору після 1991 р. Такі виробники, як Ікарус, Татра, ЧКД Прага, працювали в основному на ринок Радянського Союзу, який задовольнявся технічними рішеннями середини 70-х – початку 80-х років. Після того, як у 1991 р основний замовник зник як суб'єкт, заводи не змогли вбудуватися в нові економічні умови через відсталість продукції і, з часом, були закриті. Тільки Шкода змогла не тільки вижити, але і наздогнати в розвитку інші світові компанії. Її підрозділ з виробництва легкових автомобілів Skoda Auto було поглинуто концерном VAG (Volkswagen AG), а підрозділ, що займається виробництвом рейкового та наземного громадського транспорту, став самостійною компанією [10].

Щоб домогтися конкурентних переваг компанія повинна запропонувати споживачеві: товар відповідної якості; комплекс додаткових послуг, які супроводжують його продаж, а також свій імідж і все те, що його звеличує. Тому продавати сучасному покупцеві необхідно не товар, а продукт. У сучасних умовах все це і визначає поняття «продукт ринкової діяльності». Вартість продукту ринкової діяльності і його ціна, вище ціни товару, а покупець згоден платити більше за такий продукт ринкової діяльності. Те ж саме стосується і транспортних засобів, причому на сучасному етапі – в набагато більшому ступені, оскільки транспортний засіб не може існувати сам по собі, а має супроводжуватися певним «пакетом» супутніх послуг з продажу, запуску в експлуатацію та технічного супроводу протягом певного періоду.

В умовах загострення конкурентної боротьби та зниження споживчого попиту вже недостатньо звичного вдосконалення дизайну товару або технології. Компаніям необхідні нові стратегічні рішення, засновані на якійсь інноваційній (унікальній) ідеї. Тільки вона забезпечує вихід в сегмент, де немає конкурентів, а отже, і більш високі прибутки. У цьому напрямку працюють такі ТНК, як Siemens, Bombardier і Alstom, у них великий досвід створення унікальної пропозиції в різних країнах і чітко прописана технологія позиціонування.

При виході зарубіжних ТНК на ринок України, основну увагу слід приділити, в першу чергу, інноваціям, які компанія може вивести на український ринок. Особливе місце серед інновацій ново-

го продукту повинна займати енергоефективність, враховуючи прагнення України до більшої міри енергонезалежності. Інноваційність продукту може проявлятися у зниженні вартості без шкоди для якості самого продукту за рахунок спрощення деяких технологічних процесів. Показовий приклад розробки компанією Dacia бюджетного автомобіля Dacia Logan. Інноваційність полягала в тому, що компанія максимально заощадила там, де це було можливо без шкоди для базових споживчих якостей. Оскільки платоспроможний попит в Україні дуже обмежений, інновації, пов'язані зі зменшенням собівартості продукту, матимуть великий успіх протягом найближчих 10 років.

У даний час відбувається перехід до інформаційного суспільства, невід'ємною частиною якого стають інноваційні технології. У той же час, купуючи інноваційні продукти, споживачі хочуть легкості і простоти у використанні, залишаючись вимогливими до питань маркетингу. Вихід у сегмент інновацій представляється досить складним: створення серйозної науково-дослідної бази та розробка нових товарів потребують значних інвестицій і займають досить велику кількість років. Тому компанії можуть вибирати інноваційну стратегію зростання через придбання продуктів і розробок, зайнявшись пошуком нових товарів з великим ринковим потенціалом, формуючи портфель за рахунок нових інноваційних розробок.

Висновки і пропозиції. Таким чином, центральною проблемою інноваційної стратегії менеджменту та маркетингу компанії – виробників транспортних засобів щодо продукту повинна стати розробка комплексної інноваційної маркетингової політики на всіх стадіях життєвого циклу товару. Іноземні ТНК, що мають намір вести бізнес на території України, мають враховувати специфіку економічної системи та соціальний стан. На жаль, довгострокові інвестиції на термін більше 10 років на даний час є неприйнятними для іноземних інвесторів. Найкращим виходом на український ринок слід вважати спільне підприємство, МСА із привнесенням сучасних технологій енергозбереження. Продукт співпраці (а саме транспортний засіб і супутній комплекс сервісу), призначений для українського ринку, має бути не надто технологічним, але мають застосовуватися рішення, які б значною мірою спростили б конструкцію, при цьому зробивши її більш дешевою та витривалою. Втім, у таких МСА є й українська сторона, яка також має показати не тільки готовність до співпраці, а й зробити свій внесок у побудову такого альянсу.

Список літератури:

1. Потреба в оновленні парку для пасажирських перевезень – 500 вагонів щорічно. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.magistral-uz.com.ua/news/potreba-v-onovlenni-parku-dlja-pasazhirskih-perevezen---500-vagoniv-worichno.html>
2. Русский Focus: ловкость рук – и никаких роботов! Авторевю, № 15, 2002. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://autoreview.ru/new_site/year2002/n15/focus/1.htm
3. Корпоративное управление в переходных экономиках. Инсайдерский контроль и роль банков. Масахико Аоки, Хьюнт Ки Ким и др.: Пер. с англ. /Под ред. В. С. Катькало, А. Н. Клєпача. – СПб.: Лениздат, 1997; Логвинов С. А., Батаева Б. С. Тенденции формирования российской модели корпоративного управления // Вестник ФА, 2000. – С. 16-24.
4. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента [Текст] / Л. С. Бляхман. СПб.: Дело, 2008.
5. Валайцев С. В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия [Текст]: учебник / С. В. Валайцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
6. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс. – 2012. – 296 с.
7. Бляхман Л. С. Основы функционального и антикризисного менеджмента [Текст] / Л. С. Бляхман. СПб.: Дело, 2008.
8. Виссема Х. Стратегический менеджмент [Текст] / Х. Виссема. – М.: Финпресс, 2009.
9. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования [Текст] / В. С. Ефремов. – М.: Финпресс, 2008.
10. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Маркетинг, 2007.

11. Кони́на Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе / Н. Ю. Кони́на. – М.: ТК Велби, – 2008. – 314 с.
12. Советник министра инфраструктуры Александр Кава: «При каждом из предыдущих Президентов много внимания реконструкции дорог уделялось в их родных областях». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ua/rus/interview/sovetnik-ministra-infrastruktury-aleksandr-1426575441.html>
13. Железнодорожная фотогалерея Trainpix. Список подвижного состава. Stadler FLIRT (EMU). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trainpix.org/list.php?mid=233>

Билоус А.А.

Институт международных отношений
Киевского национального университета имени Тараса Шевченко

ПРИВЛЕЧЕНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА К РАЗВИТИЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТНОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ В УКРАИНЕ

Аннотация

В работе рассматриваются существующие и перспективные модели поведения компаний-производителей отрасли транспортного машиностроения при выходе на внешние рынки. Эти модели могут использоваться как украинскими, так и иностранными компаниями. В результате проведенного исследования проанализированы основные модели поведения компаний, их сильные и слабые стороны, а также возможность их использования как украинскими компаниями при выходе на иностранные рынки, так и иностранными ТНК при вхождении на украинский рынок. Рассмотрены перспективы вхождения иностранных компаний отрасли на украинский рынок. Проанализированы пути повышения эффективности менеджмента производственных предприятий.

Ключевые слова: транспортное машиностроение, модели менеджмента, выход на внешние рынки, конкурентоспособность, производство.

Bilous A. A.

Institute of International Relations,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

IMPLEMENTATION OF FOREIGN EXPERIENCE TO DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TRANSPORT MACHINE-BUILDING COMPANIES

Summary

This paper considers existing and future behaviour models of manufacturers in the field of transport engineering in entering foreign markets. These models can be used both by Ukrainian and foreign companies. The study analyzed the basic behaviour models of companies, their strengths and weaknesses, and the possibility of their use by Ukrainian companies in entering the foreign markets and foreign multinationals in entering the Ukrainian market. The prospects of entry of foreign companies into the Ukrainian market sector were reviewed. Ways to improve the management of manufacturing enterprises were analyzed.

Keywords: transport machine-building, management models, access to foreign markets, competitiveness, production.