

СТРАТЕГІЯ ВИВОДУ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Квітка Антон Володимирович
кандидат економічних наук, доцент

e-mail: kvitka@karazin.ua

ORCID ID: 0000-0002-5730-1352

Корнєва Дар'я Валеріївна
магістрант

e-mail: daria.kornieva@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0808-8276

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
вул. Мироносицька, 1, Харків, 61002, Україна

Перехід до нового технологічного укладу, інтенсифікація економічних процесів, глобалізація стали причиною зростання конкурентного тиску. Це вимагає від підприємств мобільності, модерності, моментальної реакції на виклики ринку шляхом удосконалення існуючої продукції та створення нової. У статті узагальнено аргументи та контраргументи в межах наукової дискусії щодо розроблення стратегії виводу продукції підприємства на ринки Європейського союзу з метою підвищення рівня їх конкурентоспроможності та забезпечення їх входження у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Основною метою проведеного дослідження є розвиток теоретико-методичних положень щодо послідовності дій при виведенні продукції підприємства на ринки Європейського союзу та розкриття ключових аспектів даного процесу. Аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи напрацювання багатьох науковців за тематикою дослідження у статті розкрито сутність збутової політики підприємства. Об'єктом проведено дослідження обрано ПП «Автоентерпрайз», для якого сформовано перелік першочергових стратегічних заходів для компанії на етапі виходу на європейські ринки. У результаті дослідження здійснено аргументацію потреби та визначено особливості умов виходу ПП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Наведено оцінку стратегічного положення ПП «Автоентерпрайз» на ринку зарядних пристроїв для електромобілів, що свідчить про високий рівень його конкурентоспроможності; проведено оцінку діяльності основного конкурента ПП «Автоентерпрайз» на європейському ринку – голландська компанія АВВ. Виокремлено причини та складнощі виходу ПП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Узагальнено основні проблеми, які не дозволяють повною мірою реалізувати експортний потенціал компанії. Розроблено комплекс заходів для підприємства при виході на зовнішній ринок в умовах євроінтеграції. Напрямами подальших досліджень за даною проблематикою є розробка маркетингової стратегії підприємства з метою просування його продукції на зовнішні ринки.

Ключові слова: збут, ринки збуту, збутові системи, збутова політика, розширення ринків збуту, стратегія розширення.

СТРАТЕГІЯ ВИВОДА ПРОДУКЦІЇ ПРІДПРИЯТТЯ НА РИНКИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Квітка Антон Владимирович
кандидат экономических наук, доцент

e-mail: kvitka@karazin.ua

ORCID ID: 0000-0002-5730-1352

Корнева Дарья Валериевна
магистрант

e-mail: daria.kornieva@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0808-8276

Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина
ул. Мироносицкая, 1, Харьков, 61002, Украина

Переход к новому технологическому укладу, интенсификация экономических процессов, глобализация стали причиной роста конкурентного давления. Это требует от предприятий мобильности, модерности, моментальной реакции на вызовы рынка путем усовершенствования существующей продукции и создание новой. В статье обобщены аргументы и контраргументы в научной дискуссии по разработке стратегии вывода продукции предприятия на рынки Европейского союза с целью повышения уровня их конкурентоспособности и обеспечения их входения в глобальные цепочки создания добавленной стоимости. Основной целью

проведенного дослідження являється розвиток теоретико-методических положень по послідовності дій при виводі продукції підприємства на ринки Європейського союзу і раскрытия ключевих аспектів даного процесу. Аналізуючи, систематизуючи і обобщая наробки багатьох учених по тематикі дослідження, в статті раскрыта сутність сбытовой політики підприємства. Об'єктом проведення дослідження вибрано ЧП «Автоентерпрайз», для якого сформовано перелік первоочередних стратегічних заходів для компанії на етапі виходу на європейські ринки. В результаті дослідження здійснено аргументація необхідності і визначено особливості умов виходу ЧП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Проведено оцінку стратегічного положення ЧП «Автоентерпрайз» на ринку зарядних пристроїв для електромобілів, результати якої свідчать про високому рівні його конкурентоспособності; проведено оцінку діяльності основного конкурента ЧП «Автоентерпрайз» на європейському ринку – голландська компанія АВВ. Виділено причини і складності виходу ЧП «Автоентерпрайз» на європейський ринок. Обобщено основні проблеми, які не дозволяють в повній мірі реалізувати експортний потенціал компанії. Розроблено комплекс заходів для підприємства при виході на зовнішній ринок в умовах євроінтеграції. Направленнями подальших досліджень по даній проблематиці являється розробка маркетингової стратегії підприємства з метою просування його продукції на зовнішні ринки.

Ключевые слова: сбыт, рынки сбыта, сбытовые системы, сбытовая политика, расширение рынков сбыта, стратегия расширения.

THE STRATEGY OF OUTPUT OF COMPANY PRODUCTS TO THE EUROPEAN UNION MARKET

Anton Kvitka

PhD, Associate Professor

e-mail: kvitka@karazin.ua

ORCID ID: 0000-0002-5730-1352

Daria Kornieva

Graduate Student

e-mail: daria.kornieva@gmail.com

ORCID ID: 0000-0002-0808-8276

V. N. Karazin Kharkiv National University

1, Mironositskaya Str., Kharkiv, 61002, Ukraine

The transition to a new technological structure, the intensification of economic processes and globalization have become the reason for the growth of competitive pressure. It requires mobility, modernity, and instant response to market challenges by improving existing products and creating a new one. The article summarizes the arguments and counterarguments in the framework of a scientific discussion on the development of a strategy for the output of the enterprise to the markets of the European Union in order to increase their competitiveness and ensure their entry into the global value added chains. The main objective of the study is to develop theoretical and methodological provisions on the sequence of actions in the output of the company to the markets of the European Union and the disclosure of key aspects of this process. Analyzing, systematizing and summarizing the work of many scholars on the subject of research in the article, the essence of marketing policy of the enterprise is disclosed. PE «Autostenterprise» was selected as the object of the study, for which a list of priority strategic measures for the company has been formed at the stage of entering the European markets. As a result of the study, the argumentation of needs was made and the peculiarities of the conditions of the exit of PE «Autostenterprise» to the European market were determined. The estimation of the strategic position of PE «Autostenterprise» in the market of charging devices for electric cars is shown, which testifies to the high level of its competitiveness; an estimation of activity of the main competitor of PE «Autostenterprise» on the European market – the Dutch company ABB – is carried out. The reasons and difficulties of the PE «Autostenterprise» on the European market are outlined. The main problems, which do not allow to fully realize export potential of the company, are generalized. A set of measures for the enterprise was developed at the exit to the external market in the conditions of European integration. Directions of further researches on the given problem are development of the marketing strategy of the enterprise in order to promote its products to foreign markets.

Key words: Sales, Sales Markets, Marketing Systems, Sales Policy, Expansion of Markets, Expansion Strategy.

Постановка проблеми. У сучасному діловому середовищі стійке зростання та рентабельність підприємства ніколи не є гарантією успіху. Технологічні та наукові досягнення скорочують життєві цикли продуктів і послуг, бізнес-моделі стрімко змінюються, а нові конкуренти з'являються з шаленою швидкістю. Ця постійна нестабільність робить необхідним пошук нових бізнес-можливостей для компаній.

Для будь-якого підприємства немає нічого важливішого, ніж пошук та використання нових

ринкових можливостей. Навіть коли бізнес є надійним, завжди існує потреба у підкорюванні нових горизонтів, щоб захистити його від часу, коли основна категорія товарів або послуг стане статичною або почне знижуватися. Пошук нових ринкових можливостей є джерелом життєдіяльності бізнесу в усьому світі. У даному дослідженні робиться акцент на пошуку нових ринкових можливостей у вигляді освоєння нових ринків збуту продукції.

Підприємці стикаються зі світом конкуренції. Це означає, що пошук нових ринків часто є справою виживання. Переміщення на нові території та категорії – це радикальна стратегія, яка може створити великий потенціал для поступового зростання бізнесу. Щоб досягти успіху, процес розширення кордонів вимагає чіткого розуміння динаміки ринку, поведінки споживачів та конкурентного ландшафту конкретних ринків, на які націлений бізнес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів свідчить про зацікавленість у досліджуваній темі. У роботах робляться акценти на різних аспектах при виведенні товару: Н. Кубишина, В. Кардаш – зосереджують увагу на аспектах товарної політики, О. Зозульов, А. Павленко, А. Войчак, Ф. Котлер – розуміння основ маркетингу нового товару, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Ж. Ламбен, Д. Дойль – аналіз стратегічних рішень та можливих альтернатив. Розглядається процес планування нового товару та його місця в управлінні товарною політикою підприємства.

Додаткової уваги вимагає проблема алгоритмізації в розробленні стратегії виведення товару на ринок незалежно від ступеня новизни. Створення чіткого механізму дій сприяє інтенсифікації в досягненні цілей та більш ефективній реалізації тактичних рішень.

У зв'язку з цим, **мета статті** полягає у розвитку теоретико-методичних положень щодо послідовності дій при виведенні продукції підприємства на ринки Європейського союзу та розкриття ключових аспектів даного процесу.

У якості об'єкта дослідження обрано ПП «Автоентерпрайз» – один з провідних автосалонів електромобілів у Харківській області.

Основні результати дослідження. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції є одним з найважливіших факторів функціонування підприємства. Даний аналіз повинен відповідати на ряд питань – хто, з якою метою та в якій кількості купує чи може купити продукцію компанії.

Оскільки процес трафіку продукції від виробника до кінцевого споживача має бути чітко та вмотивовано сформований, керівництво має приділити увагу не лише безпосередньому продажу товарів та послуг, але і своєрідній доставці від точки виробництва до кінцевого споживача. Ефективний збут товарів та послуг – це один з найважливіших показників конкурентоспроможності підприємства на ринку та серед конкурентів.

Збут – реалізація готової продукції компанії, що включає в себе систему відносин із зовнішньою збутовою мережею і споживачами (покупцями) [1].

Збут – функція підприємства з продажу його продукції; включає логістику, взаємини із зовнішнім збутовою мережею і налагодження відносин з покупцями. Цю роботу виконує відділ збуту (торговий відділ), який займається також отриманням і обробкою замовлень, обслуговуванням покупців і розрахунками з ними. Організаційні форми збуту можуть включати розподіл відповідних відділів та посад по територіях, покупцям, продуктам і функцій. Сукупність організаційних і управлінських заходів, що відносяться до збуту, утворює «систему збуту» [2].

Ринок збуту товарів (послуг) – це аналітичний розділ бізнес-плану, який дозволяє на основі результатів аналізу можливостей діючих ринків, попиту на продукцію (послуги) фірми визначити сегменти ринку, прийнятний для продукції фірми, визначити можливі ніші, оцінити потенційну смність ринків, плановану і фактичну величину обсягу реалізації та виручку [3].

Ринок збуту – в широкому сенсі – будь-який економічний простір для пропозиції товарів і послуг, що є кінцевою метою господарської діяльності підприємства [4].

Ринок збуту – географічні ареали будь-якого розміру і рангу, в межах яких знаходять стійкий попит дані товари і послуги [5].

Канал збуту – рух товару від виробника до кінцевого споживача. З функціональної точки зору звичайний канал збуту включає в себе три взаємопов'язаних операції: виробництво, оптова торгівля і роздрібна торгівля. З організаційної точки зору функції збуту можуть брати на себе або компанії, що спеціалізуються на певних видах діяльності в ланцюзі розподілу продукції, або всі операції може здійснювати одна компанія [6].

Слід зауважити, що поняття збуту не набуло особливого розуміння як окремої самостійної категорії. Воно включає у себе різноманіття факторів, понять, фундаментів, на яких ґрунтується успіх будь-якого підприємства.

Аналіз ринків збуту товарів підприємства є невід'ємною складовою маркетингової політики компанії. Аналіз ринку збуту – це практична маркетингова робота, яка є першочерговим етапом підготовки бізнес-плану та ефективним інструментом для подальшого розвитку організації в конкурентному середовищі. Під час аналізу самого ринку, ситуації на ньому, зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на діяльність, конкурентного середовища виробник отримує саме ту інформацію, яка дозволяє йому зорієнтуватися відносно ринків та каналів збуту, об'ємів виробництва та реалізації продукції на тому чи іншому ринку з метою отримання прибутку [7].

Тобто, аналіз ринку збуту дозволяє компанії: визначити тип та структуру свого ринку та перспективних ринків збуту; дати оцінку стану ринку (економічній ситуації, співвідношенню попиту та пропозиції, конкурентним перевагам, обсягу продажів, цінній політиці ринку); сегментувати споживачів на різні групи та категорії; визначити стратегію розвитку підприємства; визначити маркетингове позиціонування компанії на ринку; визначити плановий товарообіг на ринку, планові об'єми виробництва та продажів [5].

Для визначення перерахованих вище завдань існує багато підходів, серед яких основними є методи стратегічного аналізу у маркетинговому контексті – PEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз та аналіз конкурентів. Дані методи зарекомендували себе як максимально точні та такі, що повністю відображають положення підприємства на ринку та дозволяють виявити подальші кроки для реалізації досягнення поставлених цілей та стратегій.

Перед виходом ПП «Автоентерпрайз» на європейський ринок першим кроком необхідно проаналізувати конкурентів, щоб зрозуміти, чи відповідає товар та цінова політика європейському ринку.

Основним європейським конкурентом для ПП «Автоентерпрайз» у виготовленні зарядних пристроїв для електромобілів, є міжнародна компанія АВВ, що спеціалізується на виробництві електротехніки, енергетичного машинобудування та інформаційних технологій (табл. 1).

Порівнюючи продукцію цих двох компаній, можна побачити значну перевагу ПП «Автоентерпрайз». Вже на початкових етапах зарядні пристрої конкурентів поступаються ПП «Автоентерпрайз» – АВВ не надає сервісу з монтування зарядних пристроїв, тобто покупець повинен все зробити самостійно. Також, обладнання АВВ не має порту для обслуговування американських автомобілів, що призводить до дискомфорту у користуванні, тобто клієнт повинен мати при собі численні перехідники для користування таким обладнанням [8].

ПП «Автоентерпрайз» пропонує додатковий сервіс з індивідуального брендуння зарядного пристрою повністю безкоштовно. АВВ також надає таку послугу, але за окрему оплату у розмірі до 3000 євро.

При використанні обладнання АВВ клієнт не має можливості резервувати зарядний пристрій та відстежувати історію транзакцій, також відсутній мобільний додаток в цілому. Хоча АВВ і надають підтримку call-центру цілодобово та можливість оффлайн використання обладнання із моніторингом процесу зарядки автомобіля, це можливо лише за додатковою оплатою таких послуг [8]. В свою чергу, ПП «Автоентерпрайз» надає такий функціонал повністю безкоштовно.

Також, слід зазначити окремо вкрай високу ціну зарядних пристроїв АВВ у розмірі 25000 євро, що у реаліях України є дуже затратним для інвесторів [8]. Тому ціна ПП «Автоентерпрайз» до 9000 євро є привабливою та у порівнянні із АВВ за менші грошові кошти клієнт отримує більший набір функцій та можливостей.

Підводячи підсумки, можна зазначити, що основними конкурентними перевагами зарядних пристроїв ПП «Автоентерпрайз» є низька ціна зарядних станцій та їх унікальність.

Звідси, доцільно буде проаналізувати ПП «Автоентерпрайз» за моделлю М. Портера – це простий, але потужний інструмент для розуміння конкурентоспроможності бізнес-середовища та визначення потенційної прибутковості стратегії.

При розумінні сили впливу конкурентів у середовищі або галузі на прибутковість підприємства можна відповідно адаптувати потенційно розроблену стратегію.

Відповідно до теорії Портера існують п'ять конкурентних сил:

1. Загроза появи в галузі нових конкурентів. Ринок зарядних пристроїв для електромобілів є одним з наймолодших в Україні та Європі. Аналізуючи наявність конкурентів в Україні можна сказати, що раніше компанія ПП «Автоентерпрайз» займала лідируюче положення та грала роль монополіста. Після спільної співпраці з компаніями ElectroUkraine, Glusco, IONITY ринок зарядних станцій став олігополістичним. Якщо розглядати ПП «Автоентерпрайз», як виробника зарядних пристроїв, то в даному випадку компанія є монополістом. Також варто зауважити, що завдяки наявності унікальних технологій, потреби у великому обсязі капіталу на ринку зарядних пристроїв для електромобілів відсутня можливість легкої і безперешкодної появи нових конкурентних фірм.

Таблиця 1 – Порівняння з конкурентами європейського ринку (виробництво)

Показник	ABB	AutoEnterprise
Зарядки для ЕМ	Виготовляє власні зарядні станції	Виготовляє власні зарядні станції
Встановлення зарядки	Встановлення зарядного пристрою повинен виконувати покупець	Встановленням зарядного пристрою займається спеціалізована монтажна група
Обслуговування «заліза» зарядки	Якщо сервіс не може відремонтувати пристрій в Україні, за додаткової оплати його відправлять до Голландії	+
Ремонт по гарантії при проблемах від зарядки	+	+
Оплата ремонту зарядки	Якщо сервіс не може відремонтувати пристрій в Україні, за додаткової оплати його відправлять до Голландії, всі витрати покладаються на покупця	Гарантійний термін - 3 роки. Якщо випадок є гарантійним - безкоштовний ремонт протягом перших трьох років. У кожному місті працює цілодобова сервісна служба.
Типи портів підключення	TYPE 2 CCS та Chademo	Універсальна (підходить для типів зарядки 1 і 2), CCS та Chademo
Датчики контролю надходження постійного струму (захист від увімкнення, якщо підключений не ЕМ)	+	+
Водостійкість корпусу	IP 54	IP 54
Можливість підключення зарядної станції до сонячних панелей	+	+
Індивідуальне орендування стійки, підсвітки (наприклад I <3 Lviv)	1500 EUR, та нанесення вашого логотипа 950 EUR	+
Потужність зарядного пристрою	CCS - 50 kW; Chademo - 50 kW; Type 2 - 22 kW	CCS - 50 kW; Chademo - 50 kW; Type 2 - 22 kW; Type 1 - 10 kW
Наявність Back Office (системи віртуального офісу) з статистикою користувачів та показниками використання зарядки	Є, але надається за умови додаткової оплати	Користувач має можливість самостійно змінювати тарифи на кожному конекторі зарядного пристрою, та при необхідності змінювати силу струму
Доступ до Back Office (OSPP протокол)	+	+
API до бази даних Back Office	+	+
Мобільний додаток (пошук зарядних станцій, планування і прокладання маршруту, інформація про зарядну станцію і послуги партнерів)	-	+
Можливість резервації зарядної станції	-	+
Можливість резервації послуг біля зарядної станції (напр., готельний номер, мийку і т.д.)	-	+
Обслуговування ПЗ	+	+
Білінгова система за умови платної зарядки	Білінгова система можлива за умови додаткової оплати	+
Можливість дистанційного керування	За умови додаткової оплати	+
24/7 CallCentre	За умови додаткової оплати	+
Можливість автоматичного розподілу навантаження на мережу	За умови додаткової оплати	+
Офлайн авторизація (локаліст)	За умови додаткової оплати	+
Онлайн сервіс моніторинг 24/7	За умови додаткової оплати	+
Оновлення протоколу з Серверу	За умови додаткової оплати	+
Автоматичне/примусове зниження та підвищення навантаження амперів з серверу	За умови додаткової оплати	+
Моніторинг навантажень електромереж країни	+	+
Онлайн лічильник	За умови додаткової оплати	+
Віддалена діагностика (перевірка обладнання)	За умови додаткової оплати	+
Ціна зарядного пристрою	25000 EUR	8756,15 EUR

Джерело: узагальнено авторами на основі [8-11]

2. Загроза появи на ринку заміників продуктів або послуг.

Якщо розглядати конкурентів, то яким же повинен бути товар – замітник, щоб забезпечити функціонування електромобілів? На даному етапі розвитку галузі альтернативою електричним зарядним пристроям є водневі. Але варто зауважити, що водневі автомобілі не є поширеними в Європі, і, якщо слідувати тенденціям, до України вони прийдуть ще не дуже скоро. Однак, якщо розглядати ДВЗ-автомобілі, то в цьому розрізі до непрямих конкурентів, які виробляють товари-замінники, відносяться АЗС, які реалізують паливо для ДВЗ-автомобілів.

3. Здатність покупців домагатися зниження цін.

При розгляді цінової політики компанії ПП «Автоентерпрайз» слід зазначити, що компанія має найнижчі ціни в галузі реалізації зарядних пристроїв для електромобілів як на вітчизняному ринку, так і на ринку Європи. Тобто покупці майже не здатні вплинути на зниження ціни. За рахунок того, що взагалі ця галузь є ще дуже молодою, ринок споживачів зараз займає позицію «притирання» до галузі, і також не може вплинути на ціну. Однак, щодо інших критеріїв – якості, диференціації продукції, функціоналу зарядних пристроїв чи програмного забезпечення – в даному випадку споживач є орієнтиром як для компаній, так і для виробників.

4. Здатність постачальників домагатися підвищення цін на їх продукцію.

Зарядні пристрої для електромобілів у процесі виробництва не потребують унікальних запчастин. Деталі є абсолютно стандартними як для будь-якого електротехнічного обладнання, звідси можна сказати, що постачальників на ринку велика кількість. Компанія ПП «Автоентерпрайз» займає позицію зміни постачальників один раз на півріччя. Щодо запчастин, які роблять продукцію ПП «Автоентерпрайз» унікальною, то вони виробляються безпосередньо на підприємстві.

5. Ступінь важкості боротьби між існуючими в галузі конкурентами.

Ринок зарядних пристроїв для електромобілів хоча і дуже молодий, але вже налічує певну кількість конкурентів. Серед основних конкурентів компанії ПП «Автоентерпрайз» на вітчизняному ринку є ElectroUkraine (наразі працюють на партнерській основі з ПП «Автоентерпрайз»), ТОКА, TeslaClub. Серед європейських компаній – це ABB, Schneider, CIRCONTROL.

Таким чином, можна побачити, що найбільший вплив на галузь електротранспорту впливає загроза появи нових конкурентів. Це достатньо очевидно, так як ринок зарядних пристроїв для електромобілів та галузь електротранспорту в цілому є дуже молодою, привабливою та перспективною. Через відсутність нормативно-правової бази та доступність сировини, бар'єри входу на ринок є ще дуже низькими. Так можна пояснити четверте місце фактору «Конкуренція серед продавців», так як їх кількість дуже мала.

Найменше впливає на галузь загроза появи товарів-замінників. Це пояснюється тим, що вітчизняний ринок розповсюдження електротранспорту та зарядних пристроїв знаходиться ще на початкових етапах. Товарами-замінниками для зарядних пристроїв, як вже вказувалося вище, виступають водневі станції, які підходять лише невеликій кількості країн Європейського Союзу через кліматичні умови. Тобто широке розповсюдження товарів-замінників на ринку очікується не раніше, ніж за 5-7 років.

Визначивши основні конкурентні переваги продукції та вплив конкурентних сил, доцільним буде охарактеризувати існуючу позицію ПП «Автоентерпрайз». Найоптимальнішим методом було визначено SPACE-аналіз.

Матриця SPACE є цінним методом аналізу конкурентної позиції організації. Вона використовує два внутрішніх вимірювання (фінансова сила і конкурентні переваги) і два зовнішніх вимірювання (сила промисловості і стійкість навколишнього середовища), щоб визначити стратегічну позицію організації в галузі. Стратегічна позиція фірми потім класифікується як агресивна, конкурентоспроможна, консервативна або оборонна. Матриця SPACE може використовуватися як основа для інших аналізів, наприклад оцінки стратегічних альтернатив.

Аналізуючи ПП «Автоентерпрайз», можна зазначити, що на привабливість галузі більш за все впливають такі показники, як залежність від покупців, темпи росту ринку та загроза появи потенційних конкурентів. Структура покупців, еластичність попиту за ціною та залежність від виробників товарів-замінників майже не впливають на ситуацію.

Щодо конкурентних переваг компанії найважливішими та найвпливовішими показниками є низька ціна, експлуатаційні характеристики та зручність в експлуатації, найменш – доставка та установка, здебільшого через незначну важливість цих показників для даної сфери.

На умови бізнесу більш за все впливають державна політика в розвитку галузі й регулювання конкуренції щодо захисту прав інтелектуальної власності та щодо захисту навколишнього середовища. Тенденції демографічного росту, вплив профспілок на діяльність підприємств та рівень

соціальної захищеності населення загальну оцінку майже не змінюють.

Щодо фінансового потенціалу, то найбільшу оцінку отримують наявність та ефективність системи управління фінансами та системи планування та рівень впровадження інновацій. На загальну оцінку майже не впливають відповідність організаційної структури обраній стратегії та забезпеченість тимчасовими ресурсами.

Скорочено проаналізувавши ПП «Автоентерпрайз» маємо наступні оцінки (табл. 2).

Таблиця 2 – Загальні показники матриці SPACE

Положення	Оцінка
Фінансові сили компанії	5,1
Привабливість сектора економіки	4,8
Конкурентоспроможність та положення на ринку	4,4
Стабільність галузі	4,07

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 13; 14]

Проаналізувавши внутрішні та зовнішні вимірювання можна побачити, що ПП «Автоентерпрайз» займає агресивну позицію, яка властива підприємствам, які знаходяться у привабливій галузі (рис. 1).

Агресивна позиція характеризується наступними особливостями:

- визначення інтенсивності та постійності (стабільності) галузі;
- дана позиція дозволяє оперативно реагувати на нестабільність ринкової умов, розширювати свою частку на ринку, розширювати ринки збуту, підвищувати якість та конкурентоспроможність продукції;
- завдяки фінансовому потенціалу підприємство може зберігати та збільшувати свої конкурентні переваги;
- незначні загрози, які дозволяють зосередитися на стратегічних цілях та розширенні сфери впливу [12-13].

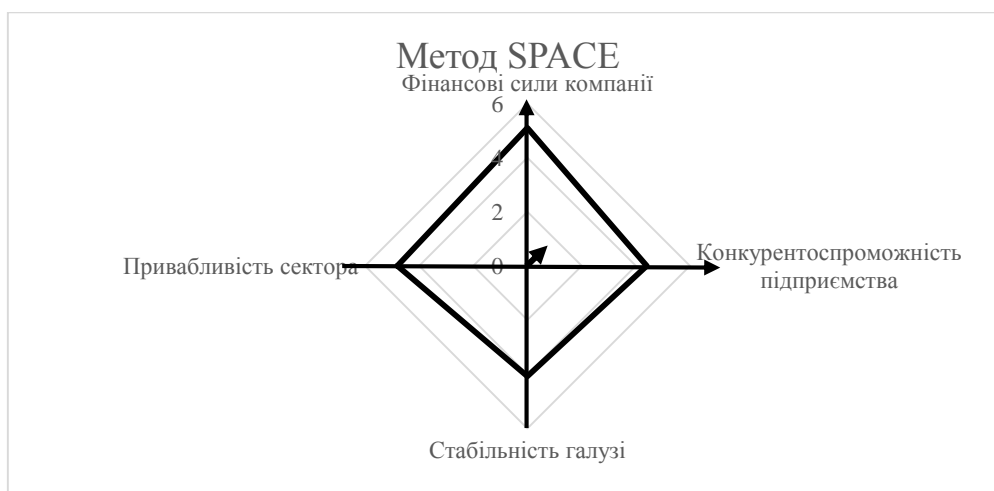


Рисунок 1 – Оцінка стратегічного становища підприємства в методі SPACE

Джерело: побудовано авторами на основі [12-14]

Механізми і заходи (дії) за наступними рекомендаціями, отриманими на основі застосування методики SPACE до ПП «Автоентерпрайз», необхідно спрямувати на:

1. Розширення виробництва та ринків збуту:
 - збільшення виробництва та ринків збуту (розширення існуючого вітчизняного ринку збуту та вихід на світовий) в умовах трансформації ринку – аналіз та переробка інформації, впровадження автоматизованих інформаційних систем;
 - орієнтація на підвищення якості продукції (формування відділку якості, планування і контроль якості продукції, облік економічної ефективності заходів щодо підвищення її якості і т.д.) з метою підвищення конкурентоспроможності продукції під час розширення ринків збуту (переважно під час виходу на західний ринок) задля задоволення потреб ключових груп споживачів, дотримуючись співвідношення «ціна-якість»;

- розповсюдження «ім'я» компанії на іноземних ринках (за рахунок конференцій, заходів);
- розробка результативних логістичних схем за для збільшення продажів за кордон.
- 2. Цінова політика:
 - збереження «відданості» покупців за рахунок конкурентного ціноутворення, наявності системи лояльності, знижок;
 - якісне післяпродажне обслуговування та супутні послуги зі збереженням системи лояльності;
 - впровадження агресивної стратегії маркетингового ціноутворення.
- 3. Освоєння нових секторів (сегментів ринку).
 - вихід на нові сегменти вітчизняного ринку, що передбачає розширення каналів розподілу (пряме співробітництво з мережами АЗС, офіційними дилерами електрокарів та ін.), розширення номенклатури пропонованої продукції, орієнтація на розвиток комплементарних товарів;
 - аналіз світового ринку, повна відповідність технічній специфікації ринку (отримання ліцензій, сертифікація якості пропонованої продукції);
 - розробка вигідних пропозицій для прямих іноземних споживачів зі зберіганням параметру «ціна – якість»;
 - розвиток інфраструктури для західного ринку (для постачання та зберігання продукції).
- 4. Просування продуктів:
 - розробка плану щодо потенційних ринків збуту;
 - просування продукції на світовому ринку через канали неособистої комунікації (ЗМІ, телебачення, Інтернет);
 - участь та ініціація проведення тематичних заходів (конференції, саміти, маркетингові заходи).

За результатами аналізу підприємства розроблені рекомендації щодо стратегії за основними напрямками, які відповідають агресивній стратегії. Тобто ПП «Автоентерпрайз» необхідно звернути увагу на розвиток продукту – орієнтація на збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, а також розширення номенклатури та видів супутніх товарів, а також на розвиток ринку – розширення свого впливу та вихід на зовнішні ринки збуту, а точніше – ринок Європейського союзу.

Майже усі результати аналізу стверджують, що компанія займає достатньо стабільну і впевнену позицію та має всі можливості вийти на європейський ринок.

Тобто, в ході розробки стратегії авторами була виділена основна проблема – малий ринок збуту, тобто відсутність виходу за кордон (рис. 2, 3). Можливо, якщо галузь електротранспорту в Україні була б більш ширшою, ПП «Автоентерпрайз» намагалося б покрити існуючий попит, але через те, що вік галузі майже дорівнює віку самого підприємства, компанія швидко реагує на зміни вітчизняного ринку та може передбачити та прорахувати тенденції розвитку галузі, а звідси, й необхідні потужності компанії для покриття ринку.

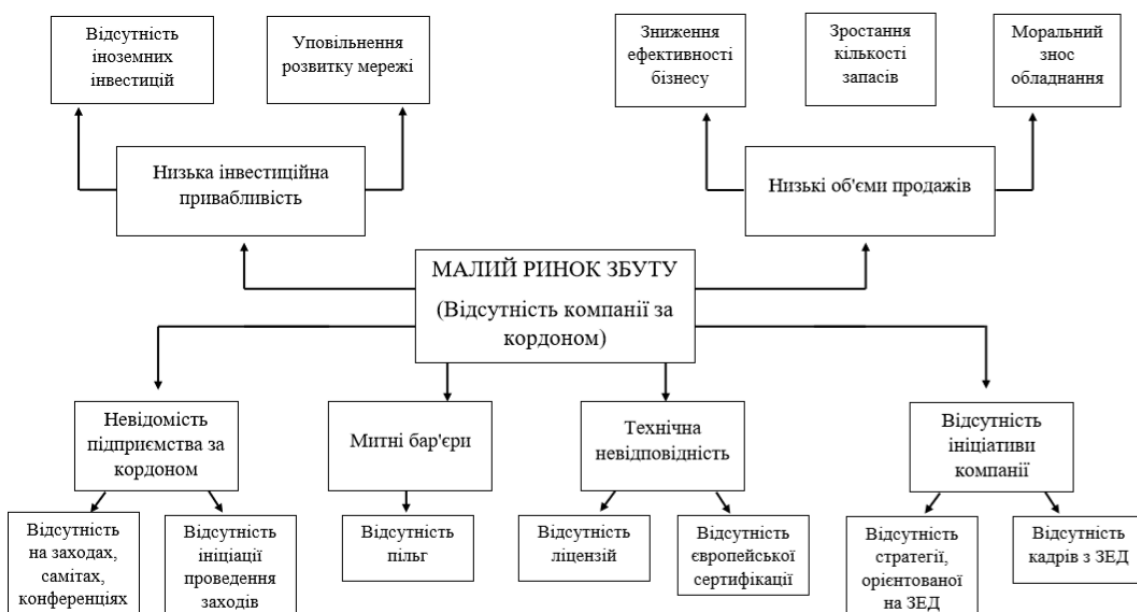


Рисунок 2 – Дерево проблем

Джерело: розроблено авторами на основі [15-20]

Після визначення основної проблеми необхідно з'ясувати причини, які призвели до існуючого стану. В умовах процесу глобалізації велика кількість вітчизняних підприємств прагне завоювати європейський ринок, тим самим затвердити свої лідируючі позиції в галузі. Вихід підприємства на міжнародні ринки дозволяє залучити нових споживачів, зменшити ризики збитків, та, мабуть найголовніше, збільшити конкурентоспроможність підприємства та збільшити його капіталізацію. ПП «Автоентерпрайз» наразі є лідируючою компанією з продажу електромобілів та розвитку інфраструктури на українському ринку. Проаналізувавши діяльність ПП «Автоентерпрайз», можна побачити, що результати аналізу вказують на необхідність виходу компанії на світовий ринок. Згідно SPACE-аналізу було виявлено агресивне стратегічне положення компанії, що свідчить про необхідність розширення, де були запропоновані усі можливі аспекти, яких треба торкнутися в процесі росту компанії. Продукція компанії ПП «Автоентерпрайз» є конкурентоспроможною, що можна побачити з порівняльного аналізу компанії з конкурентами на зовнішньому ринку.

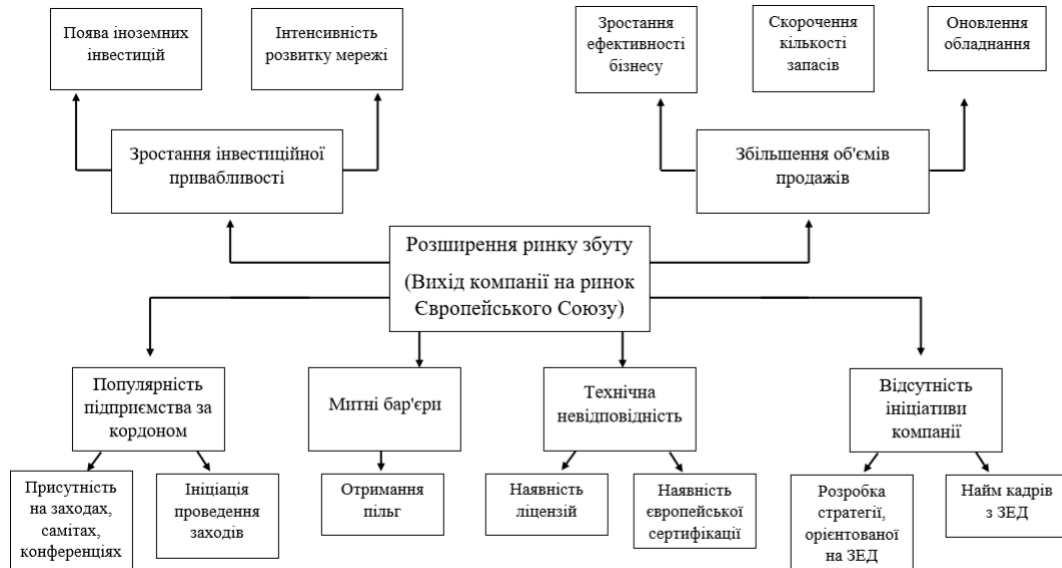


Рисунок 3 – Дерево цілей

Джерело: розроблено авторами на основі [15-20]

Основними причинами відсутності ПП «Автоентерпрайз» на світовому ринку є, перш за все, відсутність ініціативи самої компанії. Вихід на європейський ринок має дуже великий підготовчий етап. Велика кількість кваліфікованих спеціалістів, юридична підкованість, якісне виробництво, відповідність продукції, стратегічна направленість та ін. – все це є невід'ємним. Основною рушійною силою, безперечно, є спеціалісти. Але слід зауважити, що на даному етапі ПП «Автоентерпрайз» не має тих кадрів, які б могли займатися ЗЕД. Також, слід зазначити, що без чіткого плану дій компанія не зможе вийти на європейський ринок, або зможе, але це не призведе до очікуваних результатів. Розробка чіткої стратегії є невід'ємною складовою будь-якого нового процесу. В даній стратегії повинні враховуватися усі можливі ризики, витрати на вихід, логістичні складові, дистрибуція, об'єми експорту, кадрові питання та багато іншого. Для цього потрібні кваліфіковані кадри, які б могли посприяти розробленню даної стратегії, але вони також відсутні.

Ще однією причиною відсутності компанії на зовнішньому ринку є митні бар'єри. Ввізне і вивізні мито, нетарифне регулювання вивезення (ввезення) товарів, валютний контроль при експорті – це ще далеко не всі питання, в яких підприємству потрібно розібратися перед виходом на європейський ринок. Також важливим є дорожнеча цих питань. Компанія не завжди хоче розбиратися в питаннях, які потребують детального вивчення, однак саме це може допомогти підприємству уникнути зайвих платежів, а можливо отримати певні квоти чи пільги.

Не менш важливою причиною відсутності ПП «Автоентерпрайз» на зовнішньому ринку є технічна невідповідність продукції. На європейському ринку питанню якості продукції приділяється більше уваги, ніж на вітчизняному ринку. Так як зарядні пристрої для електромобілів є специфічним товаром, вони потребують обов'язкової європейської сертифікації. Також для деяких ринків властиві ліцензії на продаж, які потрібно отримати ПП «Автоентерпрайз» для подальшої роботи.

Не ключовою, але важливою причиною відсутності ПП «Автоентерпрайз» є безпосередньо невідомість компанії за кордоном. Тобто, виходячи на новий ринок компанія вже повинна мати певне

підгрунтя, на якому воно буде функціонувати. Компанія заздалегідь повинна зацікавити потенційних споживачів своєю унікальною продукцією. Однак, така проблема, як малий ринок збуту, не буде поодиноким увесь час. Вона несе за собою ще ряд проблем, які прямо впливають на існуючу діяльність на вітчизняному ринку. Однією з них є низька інвестиційна привабливість. За рахунок малого ринку збуту, недостатньої популяризації електротранспорту, опору змінам зі сторони влади майже не розвивається сама галузь електротранспорту та зарядних пристроїв. Звідси рівень інвестиційної привабливості галузі теж стоїть на місці. Закордонні інвестори не заходять на даний ринок не тільки з причин інвестиційної непривабливості країни, а ще через відсутність розвитку самої галузі. Це, в свою чергу, впливає на розвиток мережі зарядних пристроїв, точніше на його уповільнення. Компанія та інфраструктура в цілому наразі дуже зацікавлені в залученні крупних інвесторів, якими, зазвичай, виступають іноземці.

Через малий ринок збуту ПП «Автоентерпрайз» не реалізує той об'єм продукції, який потенційно може. На сьогоднішній день в компанії спостерігається недостатня завантаженість потужностей. Як вже вказувалося вище, потенційні об'єми реалізації виявилися помилковими, тобто меншими, ніж очікувалося. Звідси можна свідчити про зростання кількості запасів та готової продукції, що не є позитивним фактором. Через зниження потенційного об'єму виробництва, малої завантаженості обладнання відбувається його простоювання, а звідси й моральне старіння. Тобто, підсумовуючи усі наслідки, можна стверджувати, що знижується ефективність бізнесу в цілому. Таким чином, не вихід на європейський ринок та не стимулювання розвитку галузі тільки погіршить положення компанії. Проаналізувавши усі фактори, можливості, загрози та показники можна побачити, що оптимальним варіантом вирішення майже усіх основних проблем компанії буде сприяння виходу компанії на європейський ринок.

Розробка стратегії розвитку ринків збуту ПП «Автоентерпрайз» полягає у рішенні проблем, представлених в «дереві проблем» та досягнення результатів за «деревом цілей» шляхом вибору напрямків та заходів щодо їх усунення (табл. 3).

Нейтралізацію причин відсутності ПП «Автоентерпрайз» на європейському ринку слід розглянути поступово. Як вже вказувалося раніше, основними причинами відсутності компанії на міжнародному ринку є відсутність ініціативи самої компанії, митні бар'єри, технічна невідповідність та невідомість компанії за межами України.

Першим кроком для початку орієнтації на західний ринок є пошук кваліфікованих спеціалістів в області ЗЕД. Наразі в компанії відсутні кадри, які мають досвід у роботі за кордоном. Необхідним є формування команди, яка буде відповідати за ЗЕД. До цієї команди необхідно залучити спеціалістів, які проаналізують специфіку європейського ринку, а точніше європейського законодавства, спеціалістів з митного законодавства, з сертифікації та отримання ліцензій та ін. Саме ці кадри разом із керівництвом та існуючими спеціалістами повинні розробити стратегію виходу на зовнішній ринок, в якій будуть вказуватися політика ціноутворення, плани об'ємів продажів, дистрибутивна політика, логістична складова, процес розширення, зазначені представники компанії та ін. Етап виходу на європейський ринок потребує багато ресурсів та сил. Уся документація, договори тощо, повинні бути переорієнтовані під європейський ринок, враховуючи його особливості. Багато кропіткої роботи потрібно проробити заздалегідь. Компанія на даному етапі має дуже конкурентоспроможну продукцію, абсолютно нові технології в виробництві та експлуатації станцій та низьку собівартість, що дозволяє вийти на європейський ринок, не побоюючись конкуренції.

Перед виходом на зовнішній ринок компанії необхідно підготувати для себе підгрунтя. Наймані спеціалісти, які знаються на європейському законодавстві, повинні вирішити проблеми з технічною невідповідністю продукції, отримавши необхідні документи для продажу станцій, сертифікувати продукцію та отримати ліцензії. Кадри, які знаються на митному законодавстві у рамках створеної Асоціації ринків електромобілів можуть домогтися отримання певних пільг для компанії. Але підготувати саму компанію не значить підготувати ринок. ПП «Автоентерпрайз» виходячи на європейський ринок повинна бути впізнаваною. Для цього компанії необхідно більше виступати на тематичних заходах та конференціях, ділитися своїми розробками в розрізі виробництва зарядних пристроїв (які наразі є унікальними). Також обов'язковим є участь у європейських конференціях, які проводяться безпосередньо учасниками різних Європейських Асоціацій зарядних пристроїв. До того ж не зайвим буде ініціювання проведення подібних заходів. Саме після цього продукція ПП «Автоентерпрайз» стане очікуваною на ринку, та й сам ринок буде сприяти виходу компанії за кордон.

Проаналізувавши усі проблеми, визначивши заходи, які посприяють розширенню існуючих ринків можна вважати, що потенційних шлях розширення ринків збуту розпочато.

Таблиця 3 – Логіко-структурна матриця розширення ринків збуту

Логіко – структурна матриця проекту				
	Логіка впровадження	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела і способи перевірки	Припущення
Загальні цілі	1. Зростання інвестиційної привабливості галузі 2. Збільшення об'ємів продажів	1.1 прибутковість активів (на 20%); 1.2 прибутковість реалізованої продукції (на 35 %); 1.3 частка продукції галузі у ВВП (в 1,5 рази); 1.4 кількість зайнятих у галузі і т.д.; 2.1 Обсяг продажів збільшився на 150 % (в 2,5 рази)	1. Бухгалтерська звітність, результати фінансового аналізу. 2. Внутрішня звітність, обчислення показників динаміки за допомогою статистичних даних.	
Конкретна ціль	Вихід на ринок Європейського Союзу	Зростання кількості експортних операцій	1. Результати аналізу зовнішнього ринку	Перевага виходу на Захід Ризик: зниження якості обслуговування існуючої мережі в Україні
Очікувані результати	1. Активізація ЗЕД 2. Відповідність вимогам технічної специфікації 3. Подолання митних бар'єрів 4. Популяризація підприємства за кордоном	1. Укладання договорів з дилерами мінімум 5 країн; 2. Наявність сертифікатів та ліцензій 3. Наявність пільг 4. Збільшення кількості конференцій, до яких запрошується компанія	1. Наявність договорів 2. Документація підприємства 3. Підписання документів з державними органами 4. Кількість запрошень	1. Зацікавленість в покупці унікальної продукції великих іноземних покупців
Дії (заходи)	1. Активізація ЗЕД: 1.1 Підвищення кваліфікації існуючого і найм кваліфікованого персоналу 1.2 Розробка і впровадження стратегії виходу на зовнішній ринок 2. Відповідність вимогам технічної специфікації: 2.1 Отримання ліцензій та сертифікація виробництва 3. Подолання митних бар'єрів: 3.1 Отримання пільг, преференцій 4. Популяризація компанії в Європі: 4.1 Участь у заходах, присвячених зарядним пристроям, їх розробці, екології, популяризації електротранспорту 4.2 Ініціація проведення міжнародних і виставок 4.3 Проведення активної маркетингової діяльності	Засоби: Персонал, експерти ЗЕД, маркетингу, юристи, заходи, аналіз ринку праці, аналіз зовнішнього ринку.	Звітність проекту, отримані сертифікати, ліцензії, угоди, меморандуми, звіти по заходах, звіти про маркетингової діяльності.	1. Кооперація в рамках Асоціації розвитку електротранспорту, а, отже, менші зусилля і велика ймовірність досягнення результату

Джерело: розроблено авторами на основі [15-20]

Саме після проведення запропонованих заходів та виходу на зовнішній ринок загальна позиція компанії почне змінюватися у позитивному напрямку. Щодо розширення ринків збуту та впливу цієї події безпосередньо на діяльність компанії, то очевидним буде збільшення об'ємів виробництва,

а звідси зменшення запасів, оновлення обладнання та зростання ділової активності бізнесу в цілому.

На початковому етапі ПП «Автоентерпрайз» необхідно визначити форму виходу на зовнішній ринок. На основі отриманих результатів доцільним варіантом на початку діяльності за кордоном буде експортна діяльність. Тобто виробництво продукції залишається на основному ринку (українському), а поставки йдуть до Європи. Серед різновидів експортної діяльності ПП «Автоентерпрайз» пропонується прямий експорт – укладання договорів з іноземними посередниками, при цьому ПП «Автоентерпрайз» бере на себе дії з пошуку цих самих партнерів, підготовки документації, сертифікації, транспортування.

Через певний термін функціонування на зовнішньому ринку компанії треба буде перейти на ієрархічне будівництво бізнесу. Дана стратегія передбачає створення на іноземному ринку власної компанії як філіалу, або незалежного підприємства. А вже після цього можливе розширення виробництва продукції безпосередньо за кордоном.

Висновки. Таким чином, на основі проведеного аналізу, отриманих результатів була розроблена стратегія розширення ринків збуту ПП «Автоентерпрайз». Тобто була обрана стратегія укріплення національного виробництва з подальшою реалізацією продукції на зовнішньому ринку. В даному випадку ця стратегія та обрані заходи для досягнення розширення ринків збуту є найменш затратними та оптимальними. Функціонування компанії за розробленою стратегією підвищить як її фінансовий стан, так і імідж, та через певний час можна буде замислитися щодо більш глобального розширення компанії вже безпосередньо на зовнішньому ринку.

В ході написання статті авторами була поставлена мета розробити стратегію виходу ПП «Автоентерпрайз» на ринок Європейського Союзу. Для досягнення поставленої мети авторами був вирішений ряд основних завдань. В ході написання статті авторами були вивчені основні поняття та методи аналізу ринків збуту. Для розробки стратегії розвитку ринків збуту ПП «Автоентерпрайз» авторами було виконано таке завдання, як аналіз конкурентів, який підтвердив унікальність продукції та виявив цінову перевагу на зовнішньому ринку. Проаналізувавши ПП «Автоентерпрайз» за методом SPACE, стратегічна позиція компанії на ринку була визначена як агресивна. Згідно даній стратегії, компанії рекомендується орієнтуватися на розширення виробництва та об'ємів реалізації, тобто розширювати ринки збуту продукції. На наступному етапі отримані результати були структуровані у «дерево проблем» та «дерево цілей», згідно з якими побудована логіко-структурна матриця та розроблена стратегія розвитку ринків збуту. Таким чином, завдання були вирішені в повному обсязі, а мета статті була досягнена. На сьогодні ПП «Автоентерпрайз» є провідною компанією галузі електротранспорту, яка займається реалізацією електромобілів та виробництвом і дистрибуцією зарядних пристроїв для них. Зарядні пристрої виробляються за новими технологіями та мають абсолютно унікальний функціонал, порівняно із конкурентами. Компанія випускає абсолютно усі види станцій, починаючи з домашніх та комерційних закінчуючи швидкісними зарядними пристроями будь-якою комплектації.

Ситуація на ринку зарядних пристроїв відносно нестабільна. ПП «Автоентерпрайз» покриває більше 90 % існуючої мережі зарядних пристроїв. Держава, в свою чергу, майже не регулює дану галузь з причин її новизни. Відсутнє нормативно-правове регулювання галузі дуже уповільнює процес її розвитку. Через це в галузі уповільнюється попит на продукцію. Виходячи з цього, для підтримання свого функціонування ПП «Автоентерпрайз» змушено розширювати свої ринки.

Для розширення ринків збуту продукції ПП «Автоентерпрайз» необхідно провести наступні заходи:

- наймання кваліфікованих кадрів з ЗЕД;
- розробка стратегії, орієнтованої на ЗЕД;
- отримання ліцензій;
- отримання європейської сертифікації;
- участь та проведення міжнародних заходів, конференції з приводу зарядних пристроїв.

Розвиток національного виробництва продукції та подальша її реалізація за кордоном повинна залишатися головною стратегією компанії ще протягом декількох років. Переважаючою орієнтацією для ПП «Автоентерпрайз» на даному етапі має бути вихід на зовнішній ринок, так як на сьогодні саме він розкриває весь потенціал компанії.

Література

1. Словник бізнес-термінів. 2001. URL : <https://dic.academic.ru> (дата звернення: 16.10.2018).
2. Глосарій термінів з бухгалтерського обліку. URL : <http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html> (дата звернення: 14.10.2018).

3. Зайцев Н. Л. Краткий словарь экономиста. М. : Инфра-М. 2007. 224 с.
4. Wikimedia Foundation. 2010. URL : <https://uk.wikipedia.org/> (дата звернення: 14.10.2018).
5. Гінгстон П. Найкраща книга про збут та маркетинг. Л. : Сейбр-Світло, 1996. 208 с.
6. Сиполс О. Новый англо-русский словарь-справочник. Экономика. М. : Фланта, Наука. 2011. 712 с.
7. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. К. : Професіонал, 2004. 288 с.
8. Офіційний сайт ABB-ChargingStations. URL : <https://new.abb.com/ev-charging/> (дата звернення: 18.10.2018).
9. Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. К. : КНЕУ, 2006. 527 с.
10. Офіційний сайт Autoenterprise. URL : <https://www.autoenterprise.com.ua/> (дата звернення: 09.10.2018).
11. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; Пер.с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
12. Бурденюк Т. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч. 3. С. 44–50.
13. Єремчук Р. А., Безродна О. С. Використання збалансованої системи показників SPACE-аналізу для визначення стратегії банку. *Бізнесінформ*. 2013. № 8. С. 277–284.
14. Пархоменко О. С. Стратегічне управління : навч. посібник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 23 с.
15. A Guide to the project management body of knowledge Construction (PMBOK® Guide). USA : Project Management Institute, 2010. 489 p.
16. Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 5th Ed. USA : Project Management Institute, 2013. 589 p.
17. Готин С. В., Калоша В. П. Логико-структурный подход и его применение для анализа и планирования деятельности. М. : ООО «Вариант», 2007. 118 с.
18. Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами / За ред. С. Д. Бушуєва. К. : Науковий світ, 2009. 173 с.
19. Поздняков В. В. Логико-структурный підхід в управлінні проектами та програмами. URL : <http://www.intalev.ru/index.php?id=12374> (дата звернення: 12.10.2018).
20. Посібник Темпус. Цілеспрямована розробка і менеджмент проектів / European Training Foundation – ITAD – European Commission. URL : <http://www.etf.eu.int> (дата звернення: 19.10.2018).

Reference

1. Dic.academic.ru. (2017). Dictionary of business terms [“Slovnýk biznes-terminiv”]. [online] Available at: <https://dic.academic.ru> [Accessed 16 Oct. 2018].
2. Www.lexikon.ru. (2009). Glossary of terms of accounting. [online] Available at: <http://www.lexikon.ru/dict/buh/index.html> [Accessed 14 Oct. 2018].
3. Zaitsev, N. L. (2007). *A short dictionary of economist* [“Kratkij slovar jekonomista”]. М.: Infra-M.
4. Www.wikipedia.org. (2010). Wikimedia Foundation. [online] Available at: <https://uk.wikipedia.org/> [Accessed 14 Oct. 2018].
5. Gingston, P. (1996). *The best book on sales and marketing*. Lviv: Sejbr-Svitlo.
6. Sipols, O. (2011). *New Anglo-Russian Dictionary-Directory. Economy* [“Novyj anglo-russkij slovar'-spravochnik. Jekonomika”]. М.: Flinta, Nauka.
7. Balabanova, L. V. and Germanchuk, A. M. (2004). *Commercial activities: marketing and logistics* [“Komerциjna diyal`nist` : markety`ng i logisty`ka”]. К.: Professional.
8. New.abb.com. (2018). Official site of ABB – Charging Stations. [online] Available at: <https://new.abb.com/ev-charging/> [Accessed 18 Oct. 2018].
9. Klymenko, S. M. (2006). *Managing the competitiveness of the enterprise* [“Upravlinnya konkurentospromozhnistyju pidpr'yemstva”]. К.: KNEU.
10. Autoenterprise.com.ua. (2018). Official website of Autoenterprise. [online] Available at: <https://www.autoenterprise.com.ua/> [Accessed 09 Oct. 2018].
11. Porter, M. (2006). *Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors* [“Konkurentnaja strategija: Metodika analiza otraslej i konkurentov”]. М.: Al'pina Biznes Buks.

12. Burdenyuk, T. (2011). SPACE-analysis as a method of forming strategic alternatives of the enterprise [“SPACE-analiz yak metod formuvannya strategichny`x al`ternaty`v pidpry`yemstva”]. *Ekonomichny`j analiz*, 9, 3, pp. 44–50.
13. Yeremchuk, R. A. and Bezrodnaya, O. S. (2013). Use of Balanced Scorecard System and SPACE -Analysis to Identify Bank Strategy [“Vy`kory`stannya zbalansovanoyi sy`stemy` pokazny`kivi SPACE-analizu dlya vy`znachennya strategiyi banku”]. *Biznesinform*, 8, pp. 277–284.
14. Parkhomenko, O. S. (2017). Strategic Management: Teach. Manual [“Strategichne upravlinnya : navch. posibny`k”]. Kharkiv: V. N. Karazin KhNU.
15. Project Management Institute. (2010). A Guide to the project management body of knowledge Construction (PMBOK® Guide). USA: Project Management Institute.
16. Project Management Institute. (2013). Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 5th Ed. USA: Project Management Institute.
17. Gotin, S. V. and Kalosha, V. P. (2007). *Logic-structural approach and its application for the analysis and planning of activity* [“Logiko-strukturnyj podhod i ego primenenie dlja analiza i planirovanija dejatel'nosti”]. M. : OOO «Variant».
18. Bushevaya, S. S. (2009). Management guide for innovative projects and programs [“Kerivny`cztvo z upravlinnya innovacijny`my` proektamy` i programamy`”]. T. 1. Version 1.2. K.: Naukovy`j svit.
19. Pozdnyakov, V. V. (2018). Logical and Structural Approach in Project and Program Management [“Logiko-strukturny`j pidxid v upravlinni proektamy` ta programamy`”]. [online] Available at: <http://www.intalev.ru/index.php?id=12374> [Accessed 12 Oct. 2018].
20. Etf.europe.eu. (2018). Tempus Guide. Purposeful development and project management. European Training Foundation – ITAD – European Commission. [online] Available at: <http://www.etf.eu.int> [Accessed 19 Oct. 2018].

Стаття надійшла до редакції 05.11.2018.