

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) www.economy.nayka.com.ua | № 1, 2019 | 31.01.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.1.1](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.1)

УДК 332.146.2

*Т. В. Березянко,
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
Є. А. Новікова,
магістрант кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій*

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Tamara Berezianko
Doctor of Economics, Professor, Professor of Economics Labor and Management Department,
National University of Food Technologies,
Elizaveta Novikova
Master's student of the Economics Labor and Management Department,
National University of Food Technologies*

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE FIELD OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY

У статті досліджено сучасний стан розвитку ринку вентиляційного обладнання в Україні. Розглянуто структуру ринку та тенденції його розвитку. Визначено провідних вітчизняних виробників вентиляційного обладнання. Проведено аналіз експортної діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи», а також аналіз експорту українських товарів за країнами світу. Встановлена позитивна тенденція експорту вентиляційного обладнання в країни з сухим кліматом. Визначено потенційно можливий ринок для розширення експортної діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи». Проведено структурний аналіз конкурентного оточення підприємства, за методикою М. Портера, виділивши п'ять сил, а саме бар'єри входу на ринок, фактори конкурентоспроможності, фактори, що обумовлюють силу постачальника, фактори, що обумовлюють силу споживача та фактори загрози взаємозамінних товарів. Обрано стратегічний напрямок розвитку підприємства в сфері зовнішньоекономічної діяльності.

In this article have been investigated the modern condition in the development of the market of ventilation equipment in Ukraine. The structure of the market and trends of its development are considered. The leading domestic manufacturers of ventilation equipment are determined. The main groups of goods sold on the market of ventilation equipment are: household, industrial, office fans, components for ventilation systems. The world tendencies of the market of ventilation equipment development are determined, it is analyzed that in the near future the customers will switch from the choice of ventilation systems on a price basis to a choice based on an analysis of the operation of such systems in the future, a rapid change in the choice of consumers towards energy-efficient systems. It is analyzed that PJSC "Ventilation systems", owns the largest modern production base in

Europe and independently produces a full range of equipment for ventilation and air conditioning systems of any degree of complexity. Has been performed the analysis of export activity of PJSC "Ventilation systems", has been determined the strategic direction of development of the enterprise in the field of foreign economic activity, as well as analysis of export of Ukrainian goods by countries of the world, was carried out. The positive tendency of export of ventilation equipment in countries with dry climate is established. The main suppliers of ventilation equipment in Turkey and their market share are determined. Potentially possible market for expansion of export activity of PJSC "Ventilation systems" is determined. Structural analysis of the competitive environment of the enterprise, according to M. Porter's method, has been distinguished by five forces, namely barriers to entry, factors of competitiveness, factors determining the supplier's strength, factors that determine the consumer's power and factors of the threat of interchangeable goods. The strategic direction of development of the enterprise in the sphere of foreign economic activity is chosen. A strategy of geographical diversification is proposed, namely expansion of the boundaries of the presence and areas of the enterprise in order to obtain competitive advantages.

Ключові слова: ринок вентиляційного обладнання; ПрАТ «Вентиляційні системи»; обсяги виробництва; експорт; стратегія; стратегічне управління; зовнішньоекономічна діяльність.

Key words: ventilation equipment market; PJSC "Ventilation systems"; volumes of production; export; strategy; strategic management; foreign economic activity.

Постановка проблеми. Останні 5 років ринок вентиляційного обладнання стрімко розвивається, про що свідчить динаміка розвитку галузі. ПрАТ «Вентиляційні системи» є провідним виробником вентиляційного обладнання. Для покращення фінансового стану підприємства необхідно обрати новий стратегічний напрямок розвитку підприємства на зовнішньому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методичним аспектам сутності стратегічного управління підприємств присвятили свої праці такі вчені, як І. Ансофф, А. Градов, О. Віханський, Б. Карлофф, Г. Клейнер, Б. Коллас, М. Круглов, О. Кузнецова, В. Маркова, М. Мескон, Е. Нікбахт, Р. Фатхутдінов, С. Фішер, Ф. Хедоурі, з українських вчених можна виділити Г.І. Кіндратську.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження стану сучасного ринку вентиляційного обладнання в Україні, визначення стратегічних напрямків розвитку ПрАТ «Вентиляційні системи».

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження свідчать про те, що ринок вентиляційного обладнання в Україні зростає [4]. Так, з 2013 року на даному ринку спостерігається поступове збільшення об'ємів виробництва. Лише у 2015 році був незначний спад виробництва, проте у 2016-2017 роках виробництво вентиляційного обладнання перевищило показники 2013 року на 6,5%, у 2013 році було вироблено 3,1 млн. шт., а у 2017 році 3,3 млн.шт(рис. 1).

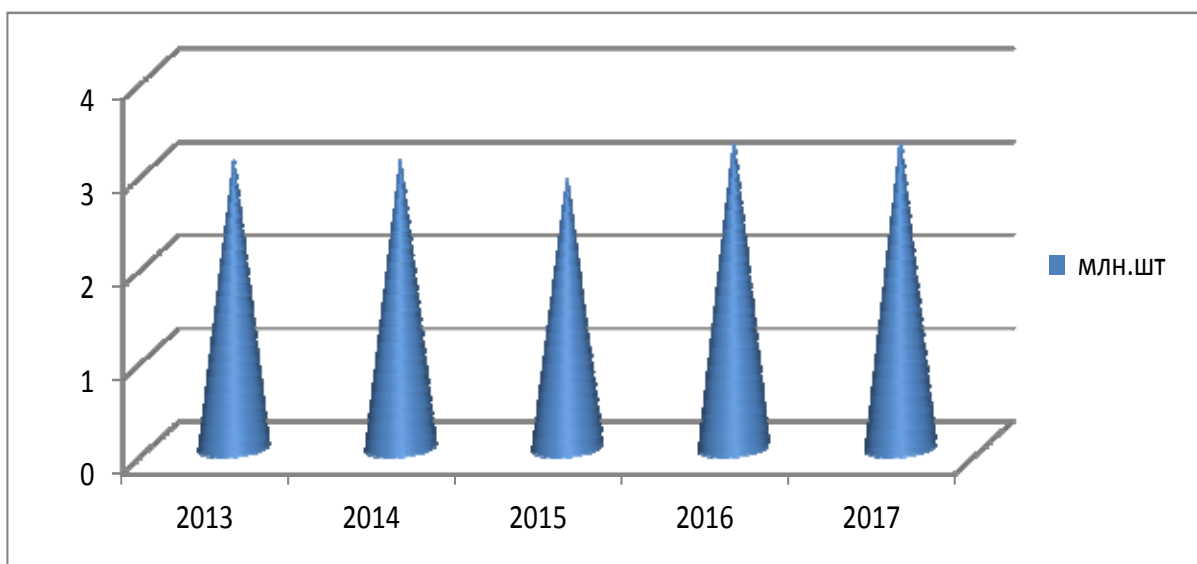


Рис. 1. Обсяги виробництва вентиляційного обладнання в Україні, млн. шт

Джерело: укладено за матеріалами [4]

Якщо говорити про ринок в цілому, то на сьогоднішній день домінування іноземних виробників очевидно. За даними аналітиків, вітчизняні виробники займають 40% ринку вентиляції. При цьому експорт вентиляційного обладнання поступово збільшується. В 2016 році Україна продала на зовнішньому ринку 360 тис. побутових вентиляторів на \$ 2,9 млн, в 2017 році - 370 тис. на \$ 3,34 млн [4].

Основними групами товарів, які реалізовані на ринку вентиляційного обладнання є: побутові, промислові, офісні вентилятори, комплектуючі до систем вентиляції та ін (рис. 2).

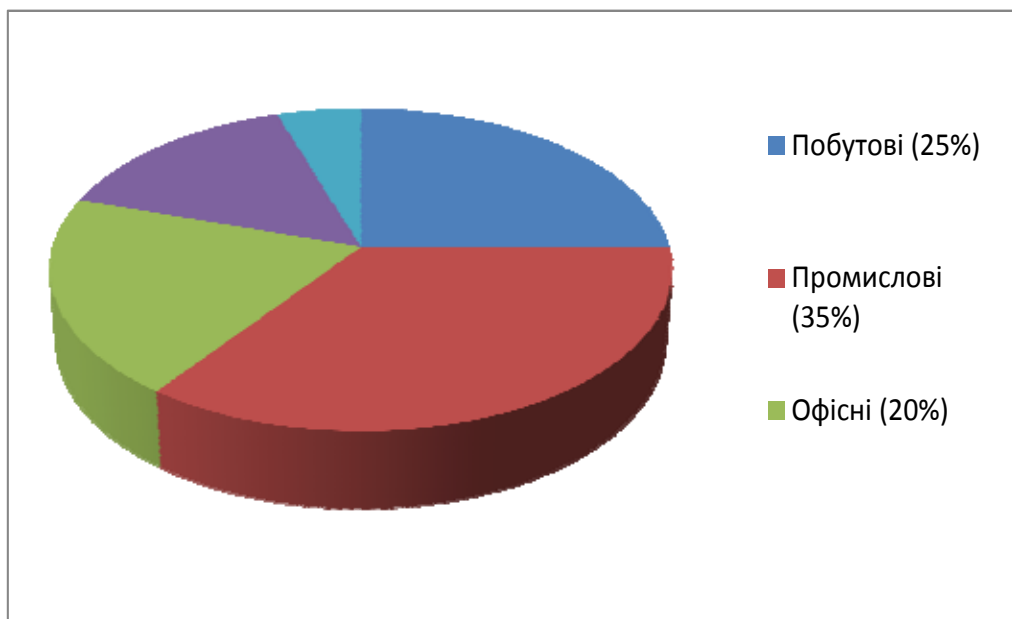


Рис. 2. Структура продажу систем вентиляції по типу об'єкта

Джерело: укладено за матеріалами [5]

З вітчизняних виробників можна відзначити: компанію «Вентиляційні системи» (торгова марка Vents), Завод вентиляції «ВентСервіс» (торгова марка AeroStar), ПрАТ Вентиляторний завод «Горизонт», Вентиляторний завод «Укрвентсистеми».

Аналіз провідних виробників вентиляційних систем за 2017 рік [4] показав, що вітчизняні споживачі, стиснуті фінансовими негараздами, найбільш звертали увагу на вартість обладнання, не піклуючись про якісні та експлуатаційні характеристики техніки. Це зумовило зростання продажів обладнання, яке належить до дешевого цінового сегменту до 45%.

Експерти ринку [5] впевнені в тому, що найближчим часом замовники перейдуть від вибору систем вентиляції за ціною ознакою, до вибору, заснованому на аналізі експлуатації таких систем у майбутньому. Можна очікувати швидкої зміни вибору споживачів у бік енергоефективних систем. Багато хто почав серйозно

замислюватися про економію енергоресурсів і про перехід на альтернативні джерела енергії. Природно світові тенденції не обійшли і нашу країну, тому в даний час існує величезний інтерес до використання обладнання з енергозберігаючими технологіями.

Компанія «Вентиляційні системи» входить до групи компаній Vlauberg Group (Німеччина). Виробництво товарів Вентс знаходиться на території України, яке володіє найбільшою сучасною виробничою базою в Європі та самостійно виробляє повний спектр обладнання для систем вентиляції та кондиціонування будь-якого ступеню складності.

Динаміка експортної діяльності ПрАТ «Вентиляційні системи» за 2016-2017 роки зображена на рис. 3.

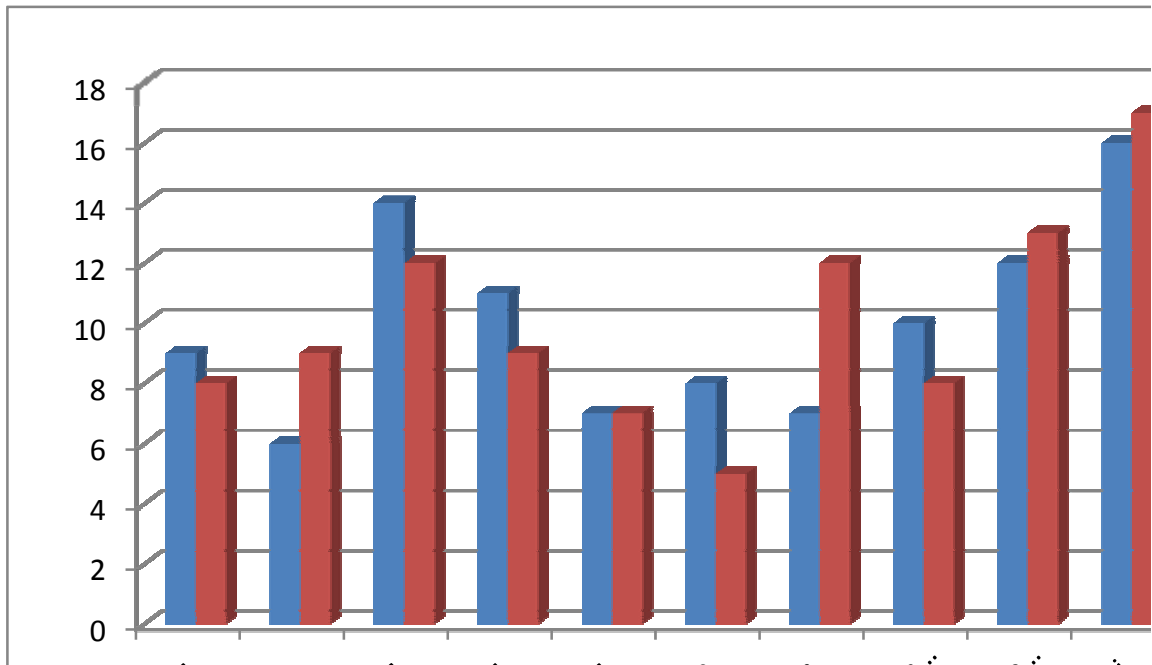


Рис. 3. Динаміка експорту ПрАТ «Вентиляційні системи» у 2016-2017 роках, %
Джерело: укладено за матеріалами [5]

Спостерігається позитивна тенденція експорту в країни з сухим кліматом. Саме тому необхідно розглянути потенційні варіанти експорту серед країн з таким же кліматом. Одним з таких варіантів може бути Туреччина. Минулого року Туреччина посіла третє місце за обсягами експорту українських товарів серед понад 200 стран, з якими торгує Україна (рис.4).

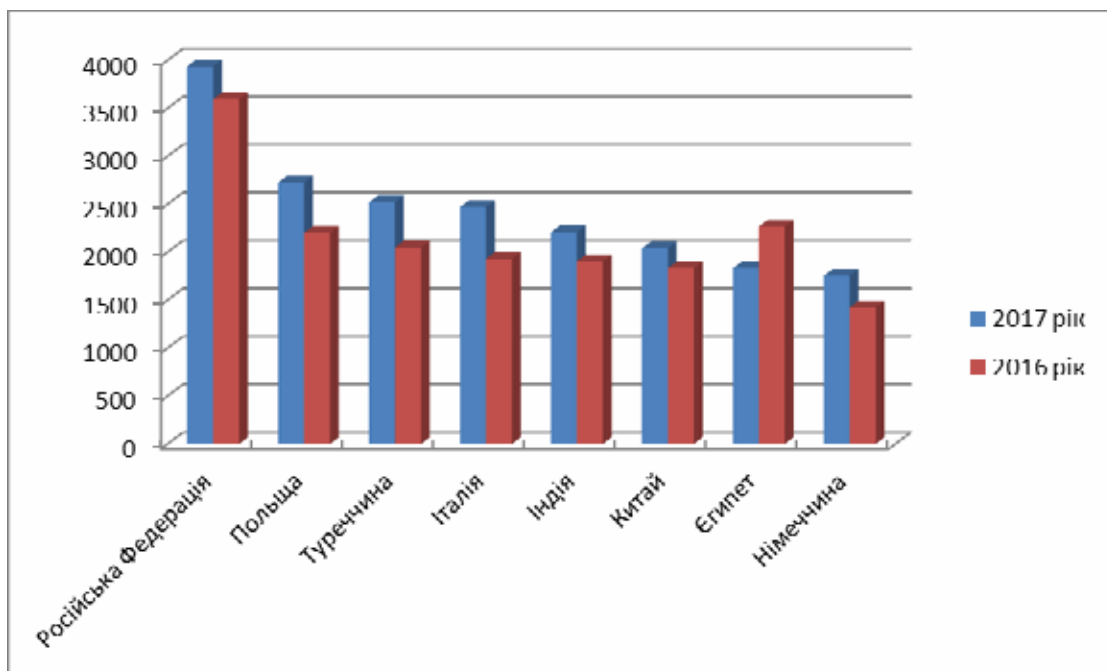


Рис. 4. Динаміка експорту українських товарів за країнами світу, млн. дол. США
Джерело: укладено за матеріалами [4]

При цьому наша держава продає Туреччині набагато більше продукції, ніж купує в неї [4]. А найбільш вагомою причиною, чому саме Туреччина може стати вигідним потенційним ринком для компанії, є угода про безмитну торгівлю з Туреччиною, за допомогою якої можна мінімізувати витрати.

Основні постачальники вентиляційного обладнання у Туреччині та їх частка на ринку зображена на рис. 5.

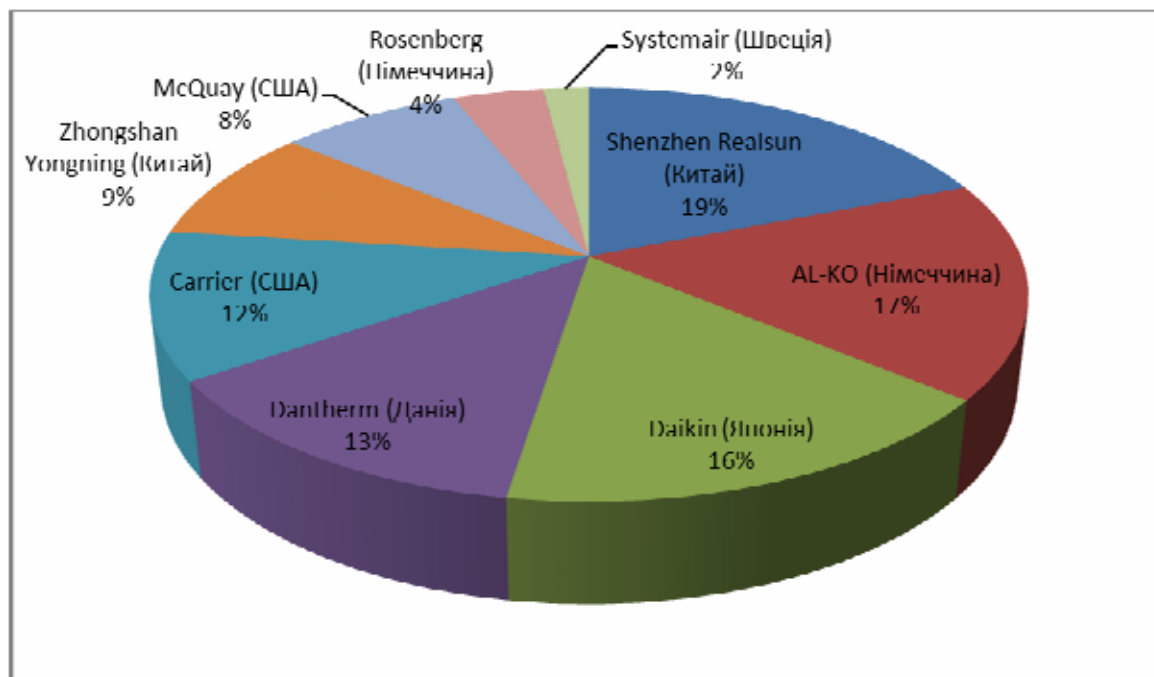


Рис. 5. Розподіл ринку між головними експортерами, %

Джерело: укладено за матеріалами [6]

Для подальшого визначення стратегічного напрямку розвитку ПрАТ «Вентиляційні системи» доцільно виконати структурний аналіз конкурентного оточення за методикою М. Портера, виділивши п'ять сил, а саме бар'єри входу на ринок, фактори конкурентоспроможності, фактори, що обумовлюють силу постачальника, фактори, що обумовлюють силу споживача та фактори загрози взаємозамінних товарів (Таблиця. 1).

Таблиця 1.

Структурний аналіз конкурентного оточення

Бар'єри входу на ринок:	<ul style="list-style-type: none"> – Витрати на придбання основних фондів; – Доступ до ресурсів; – Володіння технологіями; – Мито на імпорту продукцію; – Фіксовані витрати, пов'язані з отриманням ліцензії, сертифікатів відповідності, екологічності тощо; – Доступ до каналів дистрибуції, налагоджений зв'язок зі споживачами.
Фактори конкурентоспроможності:	<ul style="list-style-type: none"> – Якість товару та його технологічні особливості; – До- та після-продажне обслуговування; – Сервіс, індивідуальний підхід, розробка проектів; – Модернізація виробництва, інноваційні технології; – Налагодженість каналів дистрибуції; – Сертифікації, патентний захист; – Маніпулювання ціною через зниження собівартості; – Дизайн продукції, розширення асортименту; – Участь в професійних галузевих спілках.
Фактори, що обумовлюють силу постачальника:	<ul style="list-style-type: none"> – Великі обсяги замовлення; – Витрати при переході на іншого постачальника; – Якість сировини, її відповідність ціні; – Налагодженість дистрибуторської мережі; – Витрати на логістику; – Географічне розташування виробничих та складових центрів; – Наявність альтернативних постачальників.

Фактори, що обумовлюють силу споживача:	– Вплив торгової марки на споживача; – Постійні групи клієнтів з великими об'ємами замовлень; – Обізнаність та професійний досвід споживача при виборі товару.
Фактори загрози взаємозамінних товарів:	– Необізнаність у технічних відмінностях товарів; – Нижча ціна.

Джерело: укладено за матеріалами [2]

У подальшому на ринку зможуть вижити лише ті компанії, які можуть гарантувати не лише конкурентоспроможні ціни, але і сертифіковану якість, широкий асортимент продукції, власні виробничі потужності. ПрАТ «Вентиляційні системи» має в наявності усі необхідні ресурси та основні засоби є на підприємстві, а також вентилятори мають міжнародний сертифікат якості TUV (Німеччина), продукція має маркування знаком відповідності європейським нормам СЕ. Тому підприємству необхідно розробити стратегічну програму по завоюванню ринку Туреччини, а саме обрати стратегію географічної диверсифікації. Географічна диверсифікація – це розширення меж присутності й сфер діяльності підприємства з метою одержання конкурентних переваг. За допомогою стратегії географічної диверсифікації ПрАТ «Вентиляційні системи» зможе розширити горизонти експортної діяльності та як наслідок збільшити свій фінансовий результат.

Висновки. Проведені дослідження свідчать про те, що ринок вентиляційного обладнання в Україні стрімко розвивається. Основним виробником на вітчизняному ринку вентиляційного обладнання є ПрАТ «Вентиляційні системи». Для покращення фінансового становища підприємства було запропоновано розробити стратегічну програму по завоюванню ринку Туреччини, а саме обрати стратегію географічної диверсифікації для розширення експортної діяльності компанії.

Список використаної літератури.

1. Довгань Л.С. Стратегічне управління : навч. посібн. / [Л.С. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко]. – К. : Центр навч. літ-ри, 2012. – 440 с.
2. Мірко Н.В. Внутрішній товарний ринок : сучасний стан та тенденції розвитку // Формування ринкових відносин в Україні.- 2011.- № 8.- С.22-27.
3. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Н. Ю. Подольчак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 400 с.
4. Офіційний сайт Державного управління статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
5. Офіційний сайт ПрАТ «Вентиляційні системи» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vents.ua/>
6. Зозульов О.В. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку // Економіка України.- 2006.- № 10.- С.43-49.

References.

1. Dovgan, L.E. Karakai, Ye.V. and Artemenko, L. P. (2012), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Tsentr navchal'noi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Mirko, N.V. (2011), “Domestic commodity market: the current state and trends of development”, *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 8, pp. 22-27.
3. Podolchak, N.Ye. (2012), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Vydavnytstvo L'vivs'koi politekhniki, Lviv, Ukraine.
4. The official site of the State Statistics Department of Ukraine (2018), “Statistical information”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 4 December 2018).
5. The official site of PJSC “Ventilation systems” (2018), “Information“, available at: <https://vents.ua/> (Accessed 4 December 2018).
6. Zozulov, O.V. (2013), “Strategies of market positioning of goods on the consumer market”, *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 43-49.

Стаття надійшла до редакції 26.12.2018 р.