

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»**

ПЕТРИК ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

УДК 339.9.012.23

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНОГО
ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНОМУ
РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ПАТ «ФАРМАК»)**

8.03060104

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня
"МАГІСТР"

Київ – 2016

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. У зв'язку з інтенсифікацією глобалізаційних процесів світової економіки і активним входженням України в європейську спільноту, зовнішньоекономічна діяльність стала невід'ємною частиною функціонування вітчизняних підприємств. Вона являє собою сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій. Обов'язковими супутніми умовами зовнішньоекономічної діяльності є виконання визначених операцій із забезпечення пересування товару через кордон від продавця до покупця; з надання різного роду зовнішньоторгових послуг – транспортних, страхових, експедиторських, банківських; по здійсненню платіжно-розрахункових операцій в іноземній валюті і т.д. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємств – це сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок.

В даний час в складних ринкових умовах стратегічне управління є найважливішим чинником успішного функціонування підприємств. Розробка стратегії виходить на перший план у підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки йому необхідно повністю проаналізувати свій потенціал перед прийняттям остаточного рішення. До того ж зовнішнє середовище підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність, як правило, невідоме і часто агресивне. Тому однією з центральних завдань стратегічного управління підприємством є задача позиціонування його у зовнішньому середовищі. Це пов'язано з тим, що частина параметрів бізнес-процесів формується у зовнішньому середовищі підприємства, що може бути розглянуто як прояв збурюючих чи обмежуючих факторів. У той же час, якщо всі бізнес-процеси формалізовані і побудована коректна модель управління підприємством, то природа цих факторів стає менш значущою.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Магістерська робота є фрагментом ініціативної науково-дослідної роботи кафедри менеджменту: «Удосконалення організаційно-економічних механізмів розвитку

зовнішньоекономічної діяльності підприємств» (номер держреєстрації №0114U001134).

Світові тенденції вирішення поставлених завдань. Дослідженню аспектів позиціонування приділяли увагу численні науковці, які залежно від предмета своїх інтересів підходили до нього з різних позицій: Д. Аакер, Ф. Котлер, Г. Ассель, М. Портер, Ж-Ж. Ламбен. Безпосередньо розробленню позиціонування присвячено праці Дж. Траута, С. Дібба, Г. Хулея, О.В. Зозульова. На їхню думку позиціонування – це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б віддзеркалення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного покупця. Водночас кількість досліджень з названої проблематики у вітчизняній науковій літературі є доволі обмеженою. Особливо це стосується прикладних розробок щодо формування стратегій позиціонування. Цінність вказаної проблематики, необхідність її вирішення обумовили вибір теми дослідження та його напрями.

Метою роботи є на основі дослідження теоретичних положень розроблення рекомендацій щодо виходу на нові ринки і формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку.

Для досягнення поставленої мети було поставлено та вирішено такі **завдання:**

- визначити зміст та роль позиціонування підприємства на зарубіжному ринку;
- розглянути класифікацію стратегій позиціонування підприємства;
- проаналізувати моделі стратегічного позиціонування підприємства;
- провести аналіз діяльності ПАТ «Фармак»;
- оцінити конкурентне середовище ПАТ «Фармак»;
- визначити сильні та слабкі сторони підприємства;
- провести дослідження особливостей стратегічного позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжному ринку;
- побудувати модель стратегії позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжних ринках;

- надати рекомендації щодо формування стратегії конкурентного позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжному ринку;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є діяльність ПАТ «Фармак» на внутрішньому та закордонних фармринках.

Предметом дослідження є стратегія конкурентного позиціонування підприємства на зовнішньому ринку.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є фундаментальні положення загальної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань конкурентного позиціонування й формування стратегій позиціонування підприємств на зарубіжному ринку.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: теоретичне узагальнення – для уточнення понятійного апарату щодо конкурентного позиціонування підприємства; статистичний аналіз – для вивчення, групування та порівняння емпіричних даних з метою дослідження тенденцій розвитку зовнішньоекономічних зв'язків; графічний метод, за допомогою – для наочності результатів досліджень; метод синтезу для розкладання чинників конкурентного позиціонування на окремі групи.

Інформаційну базу дослідження склали офіційні матеріали Державного комітету статистики України, міжнародні аналітичні огляди, а також фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна: удосконалено методичні підходи оцінювання стратегій позиціонування компаній-конкурентів з врахуванням специфіки та тенденцій світового ринку фармацевтичної продукції.

Практичне значення. Висновки та пропозиції роботи можуть знайти конкретну реалізацію в діяльності ПАТ «Фармак» в частині рекомендацій щодо конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні та практичні результати дослідження доповідались на: VI Всеукраїнській науково-практичній

конференції «Сучасні підходи до управління підприємством» (м. Київ, 2015); представлено на Міжнародній науковій інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності» (м. Тернопіль, 2015).

Публікації. За результатами дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» опубліковано 2 наукові праці.

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота містить 113 сторінок, 21 таблицю, 14 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел нараховує 41 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми роботи, сформульовано мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів і запропонованих рекомендацій.

У **першому розділі** – «Теоретичні основи позиціонування підприємства на зарубіжному ринку» – визначено зміст та роль позиціонування підприємства на зарубіжному ринку, розглянуто класифікацію стратегій позиціонування підприємства, а також проаналізовано моделі стратегічного позиціонування підприємства.

Підкреслено, що забезпечення сталих позицій підприємства в умовах ринку передбачає, по-перше, вишукування нових ринкових можливостей, тобто виготовлення нових видів продукції та послуг, завоювання нових ринків, що досягається за допомогою маркетингу; по-друге, ефективне функціонування підприємства, що зв'язано з менеджментом.

Перехід від індустріальної економіки до інформаційної спричинили суттєвий вплив на формування стратегічних цілей підприємства. В сучасних умовах домінує маркетинговий підхід щодо формування системи стратегічного менеджменту підприємств. З огляду на сказане, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет та розробляється першою на основі загальних корпоративних цілей підприємства, визначених у його філософській концепції функціонування.

При цьому трансформувалась і сама сутність, яка полягає у визначенні ринкових пріоритетів підприємства шляхом створення унікальної споживчої цінності та тривалих партнерських стосунків із покупцями.

Стратегії позиціонування в сучасних умовах являють собою набір інструментів та засобів реалізації цього завдання, їх роль та значення у формуванні стратегічного набору підприємств невідмінно зростає.

У загальному вигляді позиціонування виступає етапом створення конкурентної стратегії компанії на ринку. Базуючись на дослідженні ринку, споживачів, конкурентів та внутрішньому корпоративному аналізі, воно забезпечує формування конкурентоспроможної позиції товару або підприємства.

Позиціонування сприяє створенню комплексу просування компанії, який забезпечує гомогенний образ, відмінність від конкурентів, відповідність потребам покупців, а також стимулює та спрямовує стратегічні ініціативи, демонструє цінності та культуру організації.

Моделі стратегічного позиціонування – методичний інструментарій, що дозволяє визначити місце організації у бізнес-просторі, причому як в даний час, так і в майбутньому – спрогнозувати бажаний стан та виявити напрями подальшого розвитку. За допомогою моделі позиціонування підприємства на ринку можна розробити рекомендації поведінки підприємства в кожній ситуації, що виникла в галузі. Для прикладу було розглянуто розроблену Британсько-Голландською хімічною компанією Shell і впроваджену в практику стратегічного аналізу і планування модель, що одержала назву матриці спрямованої політики – матриця Shell/DPM (рис. 1.1).

У моделі Shell/DPM увагу зосереджено на кількісних параметрах бізнесу. Якщо критерій стратегічного вибору в моделі BCG ґрунтувався на оцінці потоку готівки (Cash Flow), який по суті є показником короткострокового планування, а в моделі GE/McKinsey, навпаки, на оцінці віддачі інвестицій (Return of Investments), що є показником довгострокового планування, то модель Shell/DPM пропонує при прийнятті стратегічних рішень тримати зосереджуватись одночасно на двох цих показниках.



Рис. 1.1. Представлення моделі Shell / DPM

Класичні моделі стратегічного аналізу і планування (в т.ч. – модель Shell/DPM) є описово-інструктивними. Це означає, що менеджер може використовувати модель як для опису фактичної (чи очікуваної) позиції, яка визначається відповідними змінними, а також і для визначення можливих стратегій. Зумовлені стратегії слід, однак, розглядати з обережністю. Модель призначена для того, щоб допомагати приймати управлінські рішення, а не заміняти їх.

У другому розділі – «Аналіз середовища діяльності ПАТ «Фармак» на зарубіжному ринку» – проведено аналіз діяльності ПАТ «Фармак», надано оцінку конкурентного середовища ПАТ «Фармак», визначено сильні та слабкі сторони підприємства, а також проведено дослідження особливостей стратегічного позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжному ринку.

Фармацевтичний ринок – це потужний промисловий сектор, який входить у п'ятірку найбільш прибуткових галузей світового господарського комплексу. Фармацевтична галузь посідає значне місце і в економіці України, оскільки є важливим сегментом національного ринку, багато в чому визначає національну і оборонну безпеку країни, відрізняється великою наукоємністю і розвиненою кооперацією.

База дослідження ПАТ «Фармак» – одне з підприємств-лідерів фармацевтичної промисловості України. Місією підприємства є повне задоволення попиту споживачів на продукцію, забезпечення населення ефективними і безпечними лікарськими засобами стабільного рівня якості, створення і виробництво продукції, конкурентоспроможної на внутрішньому і зовнішньому ринках.

За підсумками 2014 року ПАТ «Фармак» є лідером на фармацевтичному ринку України (табл. 2.1) за обсягами продажів лікарських засобів у грошовому виразі з часткою ринку 5,6% та приростом продажів +21,1% у порівнянні з 2013 роком.

Таблиця 2.1. Рейтинг фармацевтичних підприємств за обсягом аптечних продажів лікарських засобів в грошовому вираженні за 2012-2014 рр.

Підприємство	№ з/п, рік		
	2014	2013	2012
Фармак (Україна)	1	1	1
Berlin-Chemie/Menarini Group (Німеччина)	2	2	2
Дарниця (Україна)	3	4	5
Takeda (Японія)	4	3	3
Артеріум Корпорація (Україна)	5	7	7
Sanofi (Франція)	6	5	4
Група компаній «Здоров'я» (Україна)	8	8	8
Teva (Ізраїль)	9	6	6
KRKA (Словенія)	10	11	11
Sandoz (Швейцарія)	11	12	12
Servier (Франція)	12	10	10
Actavis Group (Ісландія)	13	15	13
Bayer Consumer Care (Швейцарія)	14	13	15
Київський вітамінний завод (Україна)	15	17	21
GlaxoSmithKline (Великобританія)	16	14	16
Kusum Healthcare (Індія)	17	23	33
Abbott Products GmbH (Німеччина)	18	18	20
Юрія-Фарм (Україна)	19	22	25
Борщагівський ХФЗ (Україна)	20	16	18

Аналіз внутрішнього середовища і основних фінансово-господарських показників дозволяє зробити висновок, що ПАТ «Фармак» відповідає вимогам сучасного промислового підприємства і має у своєму розпорядженні фінансові, кадрові, інформаційні і матеріальні ресурси, необхідні для подальшого розвитку.

Також було проведено оцінювання потенціалу підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін внутрішнього середовища та зовнішніх можливостей і загроз. ПАТ «Фармак» має певний потенціал для подальшого функціонування та продовження діяльності на фармацевтичному ринку, незважаючи на нестабільність економічної і політичної сфер життя.

Основним напрямом експорту ПАТ «Фармак» є країни СНД. Фармацевтичний ринок країн пострадянського простору становить близько 2,2% світового ринку. Найбільш містким (більше 70%) є російський ринок, хоча достатньо високі темпи зростання показують ринки практично всіх інших країн пострадянського простору. Лідерами за обсягами ринків у вартісному й натуральному виразі є Росія, Україна й Казахстан.

Рівень споживання лікарських засобів у державах пострадянського простору нижче, ніж в економічно розвинених країнах. Істотна різниця в обсягах споживання насамперед пояснюється відмінностями в середньому рівні доходів на душу населення (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Ключові параметри роздрібних ринків країн пострадянського простору за підсумками I кв. 2014 р.

<i>Показник</i>	<i>Росія</i>	<i>Україна</i>	<i>Казахстан</i>	<i>Білорусь</i>	<i>Азербайджан</i>	<i>Грузія</i>	<i>Киргизстан</i>	<i>Молдова</i>	<i>Вірменія</i>
Товарообіг, млн. дол. США	1 515,0	264,6	86,8	51,7	50,5	21,7	16,3	14,8	10,1
Товарообіг, умовн. упак.	402,3	99,8	35,3	24,2	9,7	7,5	7,5	3,9	2,5
Кількість аптек, тис.	55,0	19,0	7,4	2,7	1,2	1,4	1,1	1,2	1,1
Чисельність населення, млн. осіб	142,9	45,6	16,5	9,5	9,1	4,5	5,5	3,6	3,3
Середньодушове споживання, дол. США/осіб	10,6	5,8	5,2	5,5	5,5	4,9	2,9	4,1	3,1

ПАТ «Фармак» має власні представництва в Казахстані, Узбекистані, Білорусії, та Киргизії. Дані ринки було проаналізовано та визначено, яку позицію підприємство займає на зарубіжних ринках даних країн. Також визначено, яку стратегію ПАТ «Фармак» використовує для позиціонування на фармацевтичних ринках. Для цього було використано матрицю Shell/DPM. Так на

фармацевтичному ринку Казахстану «Фармак» займає сприятливу конкурентну позицію на ринку і використовує для посилення своїх позицій стратегію посилення конкурентних переваг.

Наступним за значимістю фармацевтичним ринком СНД є фармринок Білорусі. Після дослідження фармацевтичного ринку Білорусі було визначено, що «Фармак» займає сильну позицію на ринку цієї країни. Тому «Фармак» застосовує також стратегію посилення конкурентних переваг, тобто підприємство займає середнє положення в привабливій галузі.

Сильна позиція, яку ПАТ «Фармак» займає на ринку фармацевтики в Крґизстані, дає змогу підприємству здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи. На даний час основна стратегія «Фармак» на ринку даної країни полягає в тому, щоб робити незначні інвестиції, витягуючи максимальний дохід, тобто застосовується стратегія генератора грошових коштів.

Проаналізувавши ситуацію на фармринку Узбекистану, робимо висновок, що ПАТ «Фармак» займає домінуючу позицію. Галузь приваблива і підприємство має в ній сильні позиції, застосовуючи стратегію лідера у галузі. Потенційний ринок великий, темпи зростання ринку – високі, тому «Фармак» продовжує інвестування в бізнес, поки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції.

Після визначення позицій, які підприємство займає на даних ринках, було встановлено, що ПАТ «Фармак» займає досить сприятливу конкурентну позицію на зовнішніх ринках. Це передбачає, що підприємство має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту.

У третьому розділі – «Формування стратегії конкурентного позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжному ринку» в умовах глобалізації» – побудовано модель стратегії позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжних ринках, сформовано рекомендації щодо формування стратегії конкурентного позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжному ринку, а також обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

Однією із головних ідей, що розвивається зараз на ПАТ «Фармак» є ідея збільшення частки експорту. Продукція підприємства вже представлена на багатьох фармацевтичних ринках СНД, проте на деяких – відсутня. Тому було запропоновано вихід на фармацевтичний ринок Азербайджану.

Згідно з останніми даними ринок Азербайджану потребує насичення недорогими лікарськими препаратами. Більше 60% препаратів, що реалізуються на ринку країни, є імпорфтними. У зв'язку з відсутністю компаній, що виробляють медичне обладнання, всі медичні вироби представлені іноземними зразками. Незважаючи на існуючі в країні проблеми, ринок Азербайджану визнаний найбільш перспективним у плані розвитку.

Було запропоновано таку стратегію конкурентного позиціонування при виході на фармринок Азербайджану – позиціонування засноване на вигодах або на способі вирішенні проблем. Даний тип позиціонування марки застосовується тоді, коли немає явного лідера на ринку, а у споживача остаточно ще не склався стереотип поведінки. Позиціонування в даному випадку спрямоване на створення асоціації зі способом вирішення проблеми.

Одним із позиціонувати себе як підприємство з виробництвом ліків і медичних препаратів високої якості – є застосування технології BFS, яка використовується для пакування інфузійних розчинів.

Інфузійні розчини в пластикових флаконах – глобальний сучасний тренд у світовій фармацевтиці. Це розчини у поліпропіленових флаконах з євроковпачком, виробництво яких не тільки повністю відповідає сучасним вимогам GMP, а й наочно демонструє спроможність фармвиробників імплементувати інноваційні світові технології та рішення для забезпечення населення лікарськими засобами найвищого рівня якості та безпеки.

Обрана стратегія позиціонування має певну стабільність, тобто повинна залишатися незмінною протягом деякого часу, оскільки швидка і часта зміна стратегії позиціонування спричинює встановлення конфузного іміджу. Але ринок – це динамічна структура, яка постійно змінюється, і тому необхідно постійно

досліджувати зміни ринкової кон'юнктури і за необхідності відтворювати їх у стратегії позиціонування.

Метою проекту є прогресивне виробництво інфузійних розчинів у поліпропіленових флаконах з євро-ковпачком. В процесі створення даного виробництва необхідно використати низку інноваційних технічних та технологічних рішень, залучити спеціалістів провідних інжинірингових європейських компаній та компаній-виробників технологічного обладнання, які б тісно співпрацювали із фахівцями робочої групи ПАТ «Фармак».

Основними витратами проекту є придбання необхідного обладнання та матеріалів, а також заробітна плата задіяного у виконанні проекту персоналу, до складу якого входять і спеціалісти провідних європейських інжинірингових компаній.

Для того, щоб побачити реальну картину розвитку підприємства, було проведено аналіз його основних показників діяльності, які наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1. Аналіз та оцінка основних показників діяльності підприємства ПАТ «Фармак» за 2012-2014 рр.

Показник	2012	2013	2014	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				13/12	14/13	13/12	14/13
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт та послуг	1691761	1947537	2503335	255776	555798	115,13	128,54
Собівартість реалізації товарів, робіт та послуг	(728360)	(854382)	(1001044)	(126022)	(146662)	117,3	117,17
Валовий прибуток (збиток)	963401	1093155	1502291	129754	409136	113,47	137,43
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	376632	420816	562697	44184	141881	111,73	133,72
Чистий прибуток (чистий збиток)	272722	302678	241411	29956	-61267	110,98	79,76

Процедура позиціонування передбачає формування (або розрив) асоціативного ряду між товаром ПАТ «Фармак» та іміджем країни-виробника (власника бренду) та іміджем галузі як в цілому, так й галузі даної країни. Далі, в залежності від специфіки конкретної конкурентної ситуації було визначено, що

потрібно позиціонувати, а саме – товар виробника. Після цього було вирішено питання щодо того, як має сприйматися марка в тріаді «лідер-клон-нішер». На фармацевтичному ринку Азербайджану більше 60% фармвиробників – іноземні підприємства. Але переважна частина населення не може в повній мірі дозволити собі ліки цих виробників. Тому інфузійні розчини, виготовлені за технологією BFS компанії ПАТ «Фармак», при виході на фармацевтичний ринок Азербайджану буде сприйматися як «нішер». Тобто підприємство орієнтує свою діяльність на обслуговування певного сегменту ринку, а саме населення із середнім рівнем доходу.

Також важливим питанням, особливо у вітчизняних умовах, є визначення, що марка має визначати у свідомості споживача, а саме для «Фармак» – товарну під категорію.

Для оцінки ефективності проекту було розраховано чистий дисконтований дохід та індекс прибутковості, а також визначено дисконтований термін окупності інвестицій (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. Показники економічної ефективності запропоновано проекту

<i>Показник</i>	<i>Значення показника</i>
Чиста поточна вартість проекту (<i>NPV</i>), грн.	2765859,69
Дисконтований коефіцієнт рентабельності інвестицій (<i>DROI</i>)	3,36
Індекс прибутковості, (<i>PI</i>), %	4,36
Термін окупності проекту (<i>DPP</i>), років	1 рік і 5 місяців

Отримане значення NPV та PI свідчать про те, що проект можна приймати, адже він є прибутковим. Дисконтований термін окупності дає змогу оцінити строки, за які проект буде мати прибуток. Таким чином, щоб окупити первинні інвестиції, необхідно 1 рік і 5 місяців.

Також було проаналізовано ризики, які можуть виникнути в ході реалізації проекту. Ризик інноваційного проекту ніколи не приймає нульового значення, адже середовище, в якому від здійснюється, ніколи не є детермінованим та чітко визначеним. Середньоквадратичне відхилення та коефіцієнт варіації є не надто великими, що свідчить що ймовірність позитивного результату за проектом є значною, а частка ризику на одиницю очікуваного доходу проекту є незначною.

ВИСНОВКИ

Товари, послуги, капітали, люди з кожним роком усе інтенсивніше перетинають національні кордони та потрапляють на зарубіжні ринки. Успішна діяльність підприємства на зовнішніх ринках потребує знання системи міжнародних економічних відносин, тенденцій і динаміки розвитку світогосподарських процесів, зовнішньоекономічної політики окремих країн та міжнародного ринкового середовища в цілому.

Методи виходу компаній на зарубіжні ринки зумовлені динамікою та специфікою розвитку національних ринків та можливими перевагами від міжнародної діяльності. Вибір країни і цільового ринку частково вирішує питання про позиціонування товару. У реальній практиці позиціонування товару складається у встановленні однієї або декількох характеристик товару або його марки, використання яких у процесі відповідних комунікацій дозволяє забезпечити конкурентні переваги товару в думках споживачів.

У загальному вигляді позиціонування виступає етапом створення конкурентної стратегії компанії на ринку. За допомогою моделі позиціонування підприємства на ринку можна розробити рекомендації поведінки підприємства в кожній ситуації, що виникла в галузі.

Для прикладу формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку було обрано компанію, що є провідною на фармацевтичному ринку України – ПАТ «Фармак». Фармацевтична галузь – це потужний сектор економіки та одна із найбільш динамічно розвинутих вітчизняних галузей. Фармацевтичний ринок України є другим за обсягами серед країн СНД після Росії (Україна займає близько 15% ринку СНД). При цьому слід зазначити, що рівень споживання лікарських засобів на душу населення в Україні залишається досить низьким у порівнянні з європейськими країнами.

Загальною тенденцією в сучасному менеджменті є перехід від, так званої, «функціональної організації» до міжфункціональної злагодженої команди, члени якої, володіючи високопрофесійними навичками та спеціальними знаннями, приймають на себе колегіальну відповідальність за досягнення цілей організації, в

першу чергу стратегічних. Стратегія конкурентного позиціонування є основною складовою у формуванні стратегічних пріоритетів підприємства. Розробляючи стратегію конкурентного позиціонування, підприємства конкретизують власне бачення майбутнього бізнесу, переводять корпоративну місію у площину практичної її реалізації.

З кожним роком «Фармак» все більш глибоко проникає на зовнішні ринки, пропонуючи свою продукцію, що характеризується високою якістю. Маркетингова стратегія компанії спрямована на комплексний підхід до процесу просування окремих груп препаратів, концентрацію зусиль на обмеженій кількості терапевтичних напрямків.

Так як продукція підприємства вже представлена на багатьох фармацевтичних ринках СНД, було запропоновано сформувавши стратегію конкурентного позиціонування ПАТ «Фармак» при виході на фармацевтичний ринок Азербайджану. Обрана стратегія позиціонування має певну стабільність, тобто залишається незмінною протягом деякого часу. Процедура позиціонування передбачає формування асоціативного ряду між товаром ПАТ «Фармак» та іміджем країни-виробника та іміджем галузі як в цілому, так й галузі даної країни. Було визначено, що потрібно позиціонувати, а саме – товар виробника. Після цього вирішено питання щодо того, як має сприйматися марка в тріаді «лідер-клон-нішер». Так як переважна частина населення Азербайджану не може в повній мірі дозволити собі ліки імпортованих виробників, то марка ПАТ «Фармак», при виході на фармацевтичний ринок країни буде сприйматися як «нішер». Тобто підприємство орієнтує свою діяльність на обслуговування певного сегменту ринку, а саме населення із середнім рівнем доходу.

Всі виявлені характеристики позиціонування дозволяють підприємству сформувавши систему стратегій ринкового позиціонування, спрямованих на посилення конкурентних позицій компанії. Саме системне бачення концепції поведінки компанії під час диференціації її торгової марки та створення бренду дозволяє досягти найбільшої ефективності, оптимально провести медіа-планування.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1) Петрик О.О. Фармацевтичний ринок: світові тенденції та перспективи розвитку в Україні [Текст] / О.О. Петрик, А.В. Стрілець // Збірник наукових праць учасників VI Всеукр. науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні підходи до управління підприємством». — К.: НТУУ «КПІ», 2015. — С. 288-293 ;

2) Стрілець А.В. Вплив глобалізації на процеси злиття та поглинання на світовому фармацевтичному ринку. [Електронне видання] / А.В. Стрілець, О.О. Петрик // Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції «Реформування економічної системи країни в умовах нестабільності». Секція: Економіка. — Тернопіль, 28 листопада 2015 року. — Адреса доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/41534>

АНОТАЦІЯ

Петрик О.О. Формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку (на прикладі ПАТ «Фармак»). – Рукопис.

Дипломна робота освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03060104 «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» – НТУУ «КПІ», Київ, 2016.

Дипломну роботу присвячено питанням, пов'язаним розробленню рекомендацій щодо виходу на нові ринки і формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку. Для цього визначено зміст та роль позиціонування підприємства на зарубіжному ринку, розглянуто класифікацію стратегій позиціонування підприємства, а також проаналізовано моделі стратегічного позиціонування підприємства. На прикладі ПАТ «Фармак» було проведено дослідження особливостей стратегічного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку. Крім того, було побудовано модель стратегії позиціонування ПАТ «Фармак» на зарубіжних ринках, сформовано рекомендації

щодо формування стратегії конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку, а також обґрунтовано ефективність запропонованих заходів.

***Ключові слова:** позиціонування підприємства, конкурентна позиція підприємства, стратегія конкурентного позиціонування підприємства на зарубіжному ринку, модель стратегічного позиціонування підприємства.*

АННОТАЦИЯ

Петрик А. А. Формирование стратегии конкурентного позиционирования предприятия на зарубежном рынке (на примере ОАО «Фармак»). – Рукопись.

Дипломная работа образовательно-квалификационного уровня «магистр» по специальности 8.03060104 «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» – НТУУ «КПИ», Киев, в 2016.

Дипломную работу посвящено вопросам, связанным разработкой рекомендаций по выходу на новые рынки и формированию стратегии конкурентного позиционирования предприятия на зарубежном рынке. Для этого определены содержание и роль позиционирования предприятия на зарубежном рынке, рассмотрена классификация стратегий позиционирования предприятия, а также проанализированы модели стратегического позиционирования предприятия. На примере ОАО «Фармак» было проведено исследование особенностей стратегического позиционирования предприятия на зарубежном рынке. Кроме того, была построена модель стратегии позиционирования ОАО «Фармак» на зарубежных рынках, сформированы рекомендации по формированию стратегии конкурентного позиционирования предприятия на зарубежном рынке, а также обоснована эффективность предложенных мер.

***Ключевые слова:** позиционирование предприятия, конкурентная позиция предприятия, стратегия конкурентного позиционирования предприятия на зарубежном рынке, модель стратегического позиционирования предприятия.*

ABSTRACT

Oleksandra Petryk. Formation of competitive positioning strategy on foreign markets (for example, JSC "Farmak"). - Manuscript.

Master's thesis of educational qualification level in the specialty 8.03060104 "International Management" - NTUU "KPI", Kyiv, 2016.

This thesis is devoted to issues related to development of recommendations for entering new markets and competitive positioning strategy formation on foreign markets. For this role were defined content and positioning on foreign markets, was considered classification company positioning strategies, also were analyzed models of the strategic positioning of the company. On the example of JSC "Farmak" were studied features of the strategic positioning on foreign markets. Also was considered the model of positioning strategy JSC "Farmak" in foreign markets, were formed recommendations on strategy formation of competitive positioning on foreign markets, and proved the effectiveness of the proposed measures.

Keywords: *positioning of the company, the competitive position of the company, competitive positioning strategy on foreign markets, the model of strategic positioning of the company.*