стабільні (80%); *кластер 3* — середній рівень, повна відповідність галузевим стандартам, стійка позиція на ринку (60%); *кластер 4* — рівень, нижчий від середнього, показники господарської діяльності погіршуються, позицію на ринку потрібно поліпшити (40%); *кластер 5* — стан тривожний, підприємство потрапило в кризову ситуацію, треба терміново вживати заходів (менше 20%).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропоновані модульні принципи з використанням **НТ** для оброблення маркетингової інформації забезпечують переведення **МД** на індустріальний рівень. За допомогою **НТ** можливо здійснити кластерний аналіз без використання попередньої інформації про приналежність об'єкта до певного кластера. Кластери визначають безпосередньо під час аналізу наявних даних. Інструменти кластерного аналізу використовують алгоритм карток Кохонена. (Пакет DEDUCTOR, SOMap Analizer, Matlab Neural Toolbox). Найдоцільніше на сучасному етапі застосовувати **НТ** для вирішення таких проблем **МД** :

а) **діагностики підприємства та товару;** б) з'ясування поведінки споживачів; в) вибір тестових ринків. **НТ** підходять для розв'язання таких задач: а) прогнозування з можливістю навчання; б) аналізу за принципом "що-якщо" з можливістю оптимізації; в) виявлення закономірностей, трендів; г) видалення некоректних та фальсифікованих даних з галузі аналізу даних; д) керування динамічними системами в середовищі, що швидко змінюється; е) розпізнавання образів та ідентифікація об 'єктів.

1. Малхотра, Нэреш К. .Маркетинговые исследования: Практич. руководство. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2003. – 960 с. 2. Морозов В.О., Лянце Е.В. Імітаційне моделювання маркетингових ситуацій // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2003. – №469. – С. 456–461. 3. Морозов В.О., Лянце Е.В.Обробка маркетингової інформації в нейромережах // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2005. – №526. – С. 144–147. 4. Морозов В.О., Лянце Е.В. Товарні можливості маркетингових досліджень // Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка" "Логістика". – 2006. – №552. – С. 101–104. 5. V. Morozov, E. Lance. Modulowe technologie w badaniach marketingowych // Zeszyty naukowe politechniki Rzeszowskiej. Mechanika z..67. Modulowe technologie i konstrukcje w budowie maszyn. 2006. – С. 15 – 20, 6 с. 6. Максимов В.И., Корноушенко Е.К. Аналитические основы применения когнитивного подхода при решении слабоструктурированных задач // Тр. ИПУ, Вып. 2. – 1998. 7. Booch G., Jacobson I. and Rumbaugh J.: "The Unified Modeling Language for Object-Oriented Development", Documentation Set Version 1.1, September 1997.

УДК 336.7

А. Олейнічук-Мерта
Інститут внутрішнього ринку і споживання, Варшава, Польща

ВІД ПРИКОРДОННОЇ ТОРГІВЛІ ДО ЄВРОМАРКЕТИНГУ. ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД

© *Олейнічук-Мерта А., 2007*

Розглянуто умови та шляхи входження польських фірм на зарубіжні, європейські ринки. Проаналізовано маркетингові стратегії, застосовані ними на нових ринках. Розглянуто засади процесу інтернаціоналізації польських компаній і справедливість використання ними некапітальної та капітальної кооперації.

The article terms and ways of entrance of the Polish firms are considered to the foreign, European markets. Marketings strategies, applied by them on new markets, are analysed. Principles of process of internationalization of the Polish companies and justice of the use are considered by them uncapital and capital co-operation.

Постановка проблеми. Економічні перетворення, що відбувались у недавньому десятиріччі та відбуваються надалі у світі, зокрема у Європі та Польщі, стали причиною того, що сфери функціонування фірм розширилися і відповідно вони проникають на зарубіжні ринки. Вста-

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

новлення цього феномену не було легким та багатообіцяючим. На першій стадії перетворення численні підприємства були не в змозі працювати згідно із новими умовами. Деякі з них змінили сферу діяльності, інші – збанкрутували, а деякі дуже обережно і поволі адаптуються до нових ринкових умов. Тому необхідно проаналізувати розвиток цього феномену за минулі 15 років та польський досвід, пов'язаний із початковими, порівняно простими спробами польських фірм вийти за межі місцевого, регіонального ринку, а також на ринки європейських країн.

Формулювання цілей статті. Цілями статті є аналізування досвіду ефективного розширення діяльності польських фірм на ринках країн Євросоюзу та обмін ним із українськими компаніями, обгрунтування засад застосування маркетингових інструментів і стратегії євромаркетингу для подолання бар'єрів відкриття Єдиного Євроринку.

Виклад основного матеріалу. Дослідження та поточні спостереження економічного розвитку у Польщі упродовж першого року впровадження реформи засвідчили, що переважна більшість підприємств хотіли діяти тільки на внутрішньому ринку країни і вони лише очікували, що національний ринок повинен дуже розширюватися. Це поєднувалося із відсутністю готовності та істотним значенням потреби додатково вивчати іноземні мови і правові регуляції, виконувати операції із невідомими і нестійкими валютами, долаючи політичний ризик та ризик, пов'язаний із недосконалим законодавством. Також розроблення продукції, ціноутворення на неї, її дистрибуції та просування, склали для польських компаній бар'єри у відкритті зарубіжних ринків. Уражені гіперінфляцією компанії не готові були виходити із пропозицією товарів за межі попередніх ринків як місцевих, так і регіональних.

У той час дуже швидко у Польщі зростала пропозиція товарів зарубіжними фірмами із різних галузей. Значна їхня кількість, різноманітність і все щораз вища якість продукції, як і маркетингова активність іноземних компаній, що її пропонують, гальмували розвиток польських фірм і створювали затримуючий вплив на їхні рішення розширити ринок збуту або змінити його. Ті польські компанії, які, як "перші ластівки", вирішили розширити свою ринкову активність були однаково детермінованими, послідовними і обережними, виходячи за межі локальних ринків. Насамперед, вони вибрали найпростішу форму експорту, спочатку непрямий, а потім, на другому етапі, – прямий. Встановлення незалежності польських компаній на нових зарубіжних ринках і перехід від експорту до кооперації у гідному до уваги масштабі існували із середини 90-х років. Друга половина 90-х років ознаменувала розвиток польських прямих інвестицій, задовільний стан яких був відзначений лише із часу долучення Польщі до структур Європейського Союзу та встановлення сприятливих виправлень багатьох правил законодавства. Хоча вони були далекі від досконалості, проте відкривали можливості здійснення кооперації та власних інвестицій у західноєвропейських країнах.

Сьогодні програми розвитку польської економіки передбачають ліквідацію зауважень або як мінімум вирівнювання значної неоднаковості у економічному розвитку слабких регіонів країн ЄС та забезпечують багатьом компаніям можливості для їхньої модернізації і, тому, можливості для експорту і використання інших форм подання пропозиції за межами колишніх ринків.

Особливості можливих шляхів відкриття зарубіжних ринків польськими фірмами засвідчують, що першим і, в той же час, якнайменш ризикованим шляхом був розвиток прикордонної торгівлі. Це був справді швидко здійснюваний процес, здебільшого з сусідами з півдня і з заходу. Цей процес полегшувався нерідко колишніми налагодженими контактами з підрядниками, усвідомленням переваг польських товарів споживачами, так і спрощеними процедурами прикордонної торгівлі. Іншим, порівняно широко застосованим шляхом відкриття зарубіжних ринків був непрямий експорт з участю зарубіжних підрядників, також із тих самих закордонних країн. Це було формою нерегулярного експорту, для якого типовим було пасивне ставлення експортера до виконання зарубіжних замовлень. Експорт за своєю власною ініціативою відбувався за участі таких посередників: місцевого оптового торговця, агента, особи-кооперанта або компанії зовнішньої торгівлі (підприємства державної власності). Прямий експорт, виконуваний "однією рукою", найчастіше здійснювався комівояжерами, які налагоджували торговельні контакти за кордоном. У

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

разі незначних відстаней компанії використовували послуги зарубіжних дистриб'юторів або агентів, які представляли їх у торговельних контактах на виняткових умовах або іншим, взаємно узгодженим шляхом. На відміну від вищенаведених шляхів виходу на зарубіжні ринки, з'явились також комплексніші форми створення контактів із зарубіжними фірмами. Це були: ліцензування та венчурні договори. Польські компанії відігравали роль особи, яка одержує таким шляхом технічне ноу-хау, відомий продукт/бренд, без необхідності починати від початку розроблення товару. Отже, контакти Польщі із зарубіжними країнами почали все більше і більше розширюватися, так як і вихід польських компаній із пропозицією їхніх товарів за кордон та здійснювана кооперація на території Польщі.Усе це приносило новий досвід, який стосується функціонування згідно з новими, конкурентними умовами, окремо або спільно з малими і більшими компаніями – польськими та зарубіжними. У цей час, на умовах ліцензії, її спеціальної форми – франчайзингової угоди або альтернативної до неї динамічно розвивалися контакти польських фірм із великими зарубіжними концернами та з виробниками середнього розміру. Серед них були такі підрядники, як Coca-Cola, Gerber, Nestle, Hit та багато інших. Водночас все частіше з'являлися і венчурні компанії, в яких польська та зарубіжна компанії поділяли релевантний контроль.

Проте позиція і активність самих польських фірм залишалася іще слабкою. Економічні, політичні та законодавчі умови спричиняли те, що до 1993 р. результати експортної діяльності польських підприємств не були значними. Експорт мав негативне значення і динаміку, яка дорівнювала приблизно 97%. Експортували переважно продукти тваринного і рослинного походження. Тоді як імпортували передовсім продукцію хімічної індустрії, мінеральну продукцію, заводське і машинне устаткування, електричне і електротехнічне устаткування.

У 1994–1998 рр. та надалі до 2003 р. польські фірми послідовно були активними у тому, що стосується розширення своїх ринків збуту. Економічна стабільність, особливо до 1998 року, сприяла цьому. Це своєю чергою привабило зарубіжний капітал, який контрактував виробництво в польських компаніях, залучаючи місцевих виробників та відкриваючи їм шлях як до нових технологій, так і до маркетингового управління компаніями. Цей капітал дав змогу польським компаніям сміливіше і з більшою довірою до власної сили і майстерності планувати нові форми ринкової активності, а також вихід на закордонні ринки.

У другій половині 90-х років багато великих зарубіжних фірм і міжнародних корпорацій уже діяло в Польщі. Вони були переважно присутніми у таких галузях, як харчі, предмети туалету і косметика, білизна і взуття, домашні прилади, пристрої радіо і телебачення, легкові автомобілі тощо. У той же час з'являється приріст польських прямих інвестицій за кордоном. Серед активних польських компаній, які шукали можливість розширити своє виробництво і здобути визнання компанії за кордоном, були доволі молоді, 5–10-річні, середнього розміру і такі, які досягли величезних успіхів на місцевому ринку. Вони потім стали відомі, як "Польські тигри". Це були, *inter alia*, LPP SA з продукцією/брендами Reserved, Cropp Town, Dr Eris з широкою цільовою групою споживачів, фірма KAN з брендом Tatuum та інші. Проте в Польщі "економічні тигри" не виросли, однак там зростає кількість компаній, які діють як мінімум у кількох або й у всіх європейських країнах. Це доводить уже на той час можливість досягнення успіху за кордоном польськими молодими компаніями, очоленими творчими менеджерами, які не завжди демонстрували тривалий досвід (але, як правило, будучи молоддю, вони були відкритими до знань та швидкого навчання). Варто додати, що із середини 90-х років активними, як мінімум, середнього розміру підприємствами було усвідомлено безповоротність розвитку глобалізації і потреби співіснування на вітчизняному і зарубіжному ринках з багатьма компаніями з різним капіталом та ринковою активністю. Домінувало переконання щодо технологічного буму як одного з визначальних чинників змін на ринку і у маркетинговому управлінні компанії. Як результат відмічених перетворень усередині 90-х років приріст виробництва продукції для експорту явно зростав (динаміка експорту досягла 119 %) та спостерігався чіткий прогрес у популяризації маркетингу у вітчизняних компаніях.

Але малі компанії не зарахували ті зміни собі. У сконструйованому баченні майбутнього вони не бачили для себе місця на супра-локальних або супра-регіональних ринках. Це виразно підтверджується проведеним дослідженням, яке вказує на те, що лише кожна 8–9-та мала компанія

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

демонструвала схильність до пошуку нових закордонних ринків. Тут необхідно додати, що такі компанії становлять більш аніж 80% усіх польських фірм. Більшість з цих компаній (понад дві третини) поєднували стимулювання до ринкової активності із інтенсифікацією маркетингової активності в межах ціни і політики просування (і вони роблять так надалі). Це змушує їх до захисних відносин і скеровує увагу швидше до нейтралізації загроз, які спричинені інтернаціоналізацією ринків, аніж до цілеспрямованого пошуку нових ринків і нових методів управління (передусім маркетингового). Цим фірмам доведеться побороти небажання поводитись активно і впроваджувати високі технології. Можливість для зростання їхньої конкурентоспроможності і виходу за межі попередньої області активності є *inter alia* – все зростаюча частка молодих людей, котрі управляють цими компаніями, мають вищу освіту, велику креативність та високі менеджерські компетенції, здатні швидко поглинути знання і технологічний прогрес, і краще "відчувають" потреби і очікування споживача [1].

Шансом для подальшої активності польських фірм, яка стосується ринків збуту продукції польських фірм, є вступ Польщі до Євросоюзу. Інформація, зібрана у 2004 р., показує, що істотна частина досліджуваних підприємств (84 зі 100) не відзначили небажання або труднощі у проникненні на ринки країн Європейського Союзу (Огляди були виконані за замовленням Комісії Європейської Інтеграції (Office of the Committee for European Integration) на вибірці 100 підприємств з усіх воєводств в Польщі, із трьох секторів: продукти харчування, хімія та енергетика) [2].

Цей факт підтверджується оглядами, виконаними в зарубіжних дослідних центрах. Проте експорт, незважаючи на явне своє зростання, характеризується спадаючою динамікою, приблизно 112%. З іншого боку, обсяг усіх польських інвестицій за кордоном у 2005 р. досяг 1,5 мільярда євро. Польські компанії, які діють на закордонних ринках, переважно європейських, як ті, що здійснюють прямі інвестиції, так і ті, які експортують, поводяться на нових ринках зазвичай обережно. Це підтверджується стратегіями маркетингу, використовуваними ними на цих ринках. Найчастіше це такі стратегії, як:

- вхід на ринкову нішу з продуктом,
- модифікація продукції, призначеної для зарубіжних ринків,
- просування та збут продуктів під зарубіжною маркою,
- використовування середньоринкової ціни.

На жаль, це супроводжується порівняно бідними знаннями і використовуванням стратегій для дистрибуції і маркетингових комунікації. Як правило, фірми тут не впевнені у собі і вони використовують кооперацію із місцевими компаніями або навіть їхні послуги [3].

Поточні спостереження і огляди свідчать, що майже всі компанії, досліджені на початку 2005 р. використовують допомогу від посередницького зв'язку у каналі дистрибуції. На разі у випадку спільних підприємств і стратегічних альянсів для просування польських товарів за межі національного ринку відповідальним є зарубіжний компаньйон, обізнаний з власним ринком. Проте таких форм кооперації є небагато, оскільки просування вимагає "відчуття", а не лише "вивчення" поведінки споживача, адресата промоційного повідомлення і продуктів. Незважаючи на недосконалість в управлінні маркетингом на єврорынках, можемо вже говорити про користі, які компанії одержують від відкриття цих ринків. Найважливішими серед них є:

- зростання масштабів виробництва та збуту продукції,
- зростання обсягів акумулювання збуту продукції,
- посилення позиції малих фірм та інтеграції виробничих і торговельних підприємств [4].

До того ж, повинні згадуватися не завжди вимірні або не повністю придатні до ідентифікації користі, такі як, наприклад:

- зростання якості, сучасності, привабливості виробництва та дистрибуції,
- повільний підхід до найкомплексніших форм участі у Єдиному Єврорынку внаслідок, значною мірою, подолання бар'єрів у комунікації.

Також вже можна говорити про:

- інтернаціоналізацію капіталу та форм управління у межах фірм,
- розвиток сучасних польських фірм [3].

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua

Висновки. Більше аніж 15 років економічних перетворень у Польщі внесли значні зміни до функціонування підприємств, впровадження маркетингу у їхню діяльність та розширення ринків збуту продукції. Проте для багатьох із них ще залишається актуальним отримання подальших засобів здійснення інвестицій у компанію, а також питання проникнення на зарубіжний, європейський ринок, і яку стратегію маркетингу для цього застосувати:

1. Польський шлях розвитку ринку від прикордонної торгівлі до євромаркетингу був загалом правильний, проте відбувався надзвичайно обережно.

2. Загалом досягнуто високого розвитку процесу глобалізації у розвитку ринку, але інтернаціоналізація капіталу компаній усе ще відбувається поволі.

3. Проникнення польських фірм на зарубіжні ринки було і все ще є адекватним до розвитку їхніх власних здібностей, досвіду і маркетингової кваліфікації. Останнє виражено у:

- незалежних знаннях зарубіжних ринків, і у проведенні їхнього власного маркетингового дослідження, у використанні усіх зовнішніх доступних зарубіжних оглядів (максимально актуальних, поглиблених, обов'язкових ресурсів у компанії);
- використанні різних форм проникнення на зарубіжні ринки, починаючи від найпростіших – прикордонної торгівлі та непрямого експорту, і закінчуючи іноземними прямими інвестиціями;
- справедливості використання некапітальної і капітальної кооперації.

1. S. Wilmańska-Sosnowska, Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw w warunkach unijnego rynku [w:] Euromarketing. Strategie przedsiębiorstw na rynku europejskim, AE Kraków 2005, s. 167-171; 2. H. Szulce, Uwarunkowania wykorzystania instrumentów unijnych wspierających działania małych przedsiębiorstw [w:] Euromarketing, AE Kraków 2005, s. 8; 3. W. Grzegorczyk, Założenia strategii marketingowych polskich przedsiębiorstw na rynku Unii [w:] Marketing na rynku międzynarodowym. Oficyna Ekonomiczna, Krakow 2005, s. 173-177; 4. A. Olejniczuk-Merta, Nadzieje i obawy polskich przedsiębiorstw przed przystąpieniem do Jednolitego Rynku Europejskiego [w:] Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce a proces integracji europejskiej. AE Katowice 2001, s. 106.

УДК 331.108-23

Й.М. Петрович, Н.Я. Чемера
Національний університет “Львівська політехніка”

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ СТРУКТУР

© Петрович Й.М., Чемера Н.Я., 2007

Зроблено спробу сформулювати методологічні засади формування стратегії кадрового потенціалу виробничо-господарських структур в умовах ринкових трансформацій та окреслити основні її складові на відповідних ієрархічних рівнях, показати важливість такої стратегії для забезпечення конкурентоспроможності української економіки.

An attempt to formulate the methodological bases of forming of strategy of skilled potential of enterprises in the conditions of market transformations and outline basic its constituents at the proper hieratic level is done, to show importance of such strategy for providing of competitiveness of the Ukrainian economy.

Постановка проблеми. Під час ринкових трансформацій, які відбуваються в національному господарстві, склалася і поглиблюється диспропорція між потребами підприємств в конкурентоспроможних кадрах та можливостями ринку праці забезпечити ними суб’єктів господарювання в необхідній кількості та належного рівня фахової підготовки, здатними освоїти і адаптуватись до сучасних високих технологій виготовлення продуктів та надання послуг.

Lviv Polytechnic National University Institutional Repository http://ena.lp.edu.ua