

## ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Визначено основні фактори та ключові чинники формування ефективної маркетингової стратегії машинобудівних підприємств. Обґрунтовані переваги і недоліки виробів та системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств. Запропоновані можливі корпоративні стратегії вітчизняних машинобудівних підприємств.*

*The main factors and the key factors of forming an effective marketing strategy for manufacturing enterprises. The advantages and disadvantages of products and management system of foreign trade activities of domestic manufacturing enterprises. The possible corporate strategy of domestic manufacturing enterprises.*

*Ключові слова: управління зовнішньоекономічною діяльністю, корпоративна стратегія, машинобудівні підприємства.*

*Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.* Поряд із валютними та регуляторно-фіскальними факторами, зовнішнє середовище на сучасному етапі, в силу глобалізаційних тенденцій, динамічно змінюється, чим породжує та провокує утворення системи факторів ефективності маркетингових стратегій підприємств. Провоковані зовнішнім середовищем фактори знаходять точки дотику з виробничо-технологічними та фінансово-господарськими факторами через біфуркаційну взаємодію, і тим самим, визначають типи і види маркетингових стратегій, витрати на їх реалізацію, охоплення ринків в межах зовнішньоекономічної діяльності, інструменти маркетингу, канали розподілу, процедури просування продуктів та брендів, рекламні бюджети, філіальну структуру зарубіжних представництв тощо.

Маркетингова стратегія зовнішньоекономічної діяльності та її ефективність визначається рядом ключових чинників, які, на наш погляд, доцільно розглядати, з однієї сторони через маркетингову петлю якості, де у єдине ціле пов'язані всі складові маркетингової політики, що формують систему чинників ефективності чи взаємодії з факторами зовнішнього середовища, на основі конвергенції, з яким і формується адекватна маркетингова стратегія. Відсутність у переважній більшості вітчизняних підприємств досвіду міжнародного маркетингу перетворює ефективність управління ним в межах маркетингової петлі якості у ефективність господарської діяльності, де отримана підміна нетотожна з формуванням виробничого потенціалу та відсутністю елементів управління маркетингом у якості негативного чинника внутрішнього середовища.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Оцінка ефективності маркетингових стратегій на зарубіжних ринках знайшла відображення у працях відомих маркетингологів. Серед них Ф. Котлер, І. Ансофф, П. Друкер, Г. Армстронг, М. Портер, а також вітчизняні науковці, серед яких слід виділити П. Перерву, В. Герасимчука, Т. Циганкову, Є. Крикавського, В. Ткаченка та ін. Узагальнюючи набуті результати наукових досліджень, слід відмітити, що за однозначного трактування впливу внутрішнього середовища результативні показники збуту на зарубіжних ринках набувають позитивного значення виключно за сприятливої ринкової кон'юнктури, коли знято обмеження на присутність на зарубіжних ринках, отримано достатню кількість додаткових замовлень від нерезидентів, волатильність ринків, за високого та, одночасно, динамічно зростаючого попиту знижується до найменш можливого рівня. Традиційно сприятлива кон'юнктура для більшості машинобудівних підприємств визначається макроекономічними чинниками, на додаток до яких малі та великі економічні цикли, глобалізаційні процеси та наслідки формують споживання продуктів машинобудування. Останнє диференційоване для різних підприємств та секторів економіки, де спостерігається дві закономірності: перша – зниження обсягів реалізації на етапі падіння економічної активності для ключових продуктів з одночасним зростанням реалізації продуктів-замінників; друга – пошкваллення у сегменті виробничих засобів при зниженні попиту на продукти споживання.

Очевидні закономірності структурних зрушень цільових сегментів для товарів-замінників сприймаються однозначно через обернену залежність від ринкової кон'юнктури. На відміну від закономірностей для товарів-замінників, інший напрямок – ринки засобів виробництва – можна описати факторами ресурсного забезпечення, сформованими під час попереднього економічного зростання.

*Невирішені частини проблеми.* Парадоксальність ситуації полягає у тому, що нижчі показники економічної активності відповідають більшому обсягу інвестиційних ресурсів для закупівлі засобів виробництва, і навпаки, високі темпи економічного зростання, які спостерігались протягом 2005-2008 рр. [1], не мали належних змін в сторону зростання попиту на продукти-засоби виробництва машинобудівної галузі у 2008-2009 рр. [2]. Очевидність та діалектична дія економічної активності на здатність потенційних споживачів до закупівлі устаткування на оновлення основних засобів та відтворення виробничого потенціалу полягає у тому, що в період економічного зростання підприємства орієнтують обмежені фінансово-інвестиційні ресурси на виробничу діяльність, і лише надлишок фінансових, людських, часових ресурсів на етапі зниження споживання та виробництва забезпечує можливість для відтворення виробничого

потенціалу та оновлення основних засобів. Машинобудівні підприємства, орієнтовані на виробництво продуктів споживання, отримують високі зиски від ринкової кон'юнктури на етапі економічного зростання, а орієнтовані на виробництво машин, устаткування та інших виробничих засобів – на етапі економічного падіння, що одночасно є етапом переозброєння споживачів такого роду продуктів.

*Постановка завдання.* Визначити фактори формування ефективної маркетингової стратегії підприємства.

*Основний матеріал дослідження.* На відміну від попередніх періодів, останній економічний цикл, що передував світовій фінансовій кризі 2007-2009 рр., характеризується глобальними тенденціями зростання масштабів споживання, за яких підприємства переслідуючи мету максимізації комерційного ефекту – прибутку, реінвестували отримані кошти у наступні виробничі цикли, залучали нові кошти, що також інвестувались у виробничий процес. Як наслідок, приклад «General Motors» [3] демонструє рівень заборгованості за залученими ресурсами, що компанія неспроможна покрити за рахунок існуючих фінансових потоків, і таким чином, здійснити оновлення виробничої бази та розширення виробничого потенціалу. Приклад згаданої автомобілебудівної компанії є типовим для споживачів продуктів машинобудування.

За таких обставин, кон'юнктура цільових ринків засобів виробництва набуває додаткових ознак волатильності, з невизначеними перспективними прогнозами.

Інша складова формування ефективної маркетингової стратегії підприємства – мікро середовище – залишається найбільш контрольованою та здатною до реалізації управлінських заходів впровадження маркетингових стратегій.

За оцінки мікроекономічних факторів реалізації маркетингової політики машинобудівного підприємства слід зазначити, що технологічний процес виробництва, ціна, особливості та способи реалізації продуктів нічим принципово не відрізняються від використовуваних конкурентами. З іншої сторони, однозначне трактування глибини, ширини та структури асортименту на зовнішніх ринках зустрічається достатньо рідко через на порядок вищий рівень цільових ринків та галузевої структуризації економіки. Як для ринків типових машинобудівних продуктів, так і для сегментів з індивідуальним попитом та дрібносерійним і несерійним виробництвом, отримання конкурентної переваги можливе, в першу чергу, на основі покращення технологічних рішень за продуктами та виробничо-технологічного процесу.

Основу недоліків в асортиментній політиці машинобудівних підприємств України становить орієнтація виключно на техніку, виробництво якої проводилось у СРСР та країнах Східної Європи. Кількість такої техніки у використанні невпинно знижується, що призводить до зниження попиту на запасні частини та комплектуючі. З іншої сторони, широка структура асортименту не відповідає здатності підприємства просувати усі товари на ринок. Для такого роду формування факторів цілком природним є два шляхи покращення асортиментної політики:

- по-перше, скоротити кількість товарних позицій, за якими частка асортиментної групи є незначною, а кошти вивільнені при скороченні направити на збутові операції за основними групами товарів;
- по-друге, започаткувати виробництво, реалізацію запасних частин та комплектуючих до нових зразків техніки і техніки закордонного виробництва з розвитком експортних операцій.

Виступаючи фактором реалізації маркетингових стратегій, існуюча номенклатура негативним чином впливає на ефективність маркетингу, спроможність реалізовувати маркетингові стратегії та загальну ефективність господарської діяльності, що вимагає більш детального дослідження цього питання на етапі визначення ефективності та напрямків реалізації маркетингових стратегій експортерів.

Натомість, узагальнення переліку факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, де домінуючим за існуючою практикою управління збутом на зовнішніх ринках виступає витратний метод формування стратегій, спонукає до висновку, що на відміну від логічно запропонованих цільових орієнтирів, за іншими параметрами машинобудівні підприємства всіх груп знаходяться під впливом однакових факторів. Останнє, відповідним чином, формує систему переваг та недоліків виробів та компаній з явно вираженими типовими недоліками для експортно-орієнтованих вітчизняних машинобудівних підприємств від морально застарілої технологічної бази до відсутності досвіду та ефективної системи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності (табл. 1).

Навіть на рівні візуального сприйняття зведені у таблиці недоліки та переваги господарювання вітчизняних машинобудівних підприємств свідчать на користь перших. Розглядаючи їх через призму факторів формування ефективної маркетингової стратегії, слід зазначити, що наведені переваги є достатньо умовними та не завжди забезпечують ефективність маркетингових стратегій. Зокрема, наявність вільних виробничих потужностей та виробничого потенціалу можна конвертувати у фактор зростання ефективності виключно для технологічно спрощених продуктів, через значну технологічну відсталість та неефективність виробничих процесів. Аналогічним чином, привабливість для інвестицій не є заслугою менеджменту підприємства, а лише початком економічного піднесення після значного періоду падіння економічної активності. Через це, вказаний чинник перетворюється на джерело продукування спекулятивних інвестицій і ніякою мірою не компенсує недоліки сектору машинобудування.

До числа головних переваг продуктів вітчизняних машинобудівних підприємств належить найнижчий рівень цін за відносно середнього рівня якості. Вплив перерахованих недоліків зводить отримані висновки до

неможливості ефективно реалізовувати маркетингові стратегії без допомоги зі сторони міжнародних компаній. Науково-технічне середовище має негативний вплив на машинобудівну галузь України. Скорочення інвестицій в дану галузь призводить щороку до зменшення конкурентоспроможності продукції загалом, а в майбутньому загрожує витісненням експортних продуктів з ринку більш сильними конкурентами. Серед факторів, що роблять найбільший негативний вплив, слід відзначити: вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність; вимоги до кваліфікації кадрів.

Таблиця 1

**Переваги і недоліки виробів та системи управління зовнішньоекономічною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств**

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Переваги	Фактори, які забезпечують переваги	Недоліки	Методи їх усунення
1. Низька ціна	Експлуатація технологій та витрати на введення яких понесені в минулому та використання дешевої робочої сили	1. Зниження попиту на вироби через низьку купівельну спроможність потенційних споживачів та зниження кількості експлуатованої техніки виробництва минулих десятиліть	Перехід на виробництво запасних частин до сучасних зразків вітчизняної та імпортової техніки
2. Наявність вільних виробничих потужностей та виробничого потенціалу	Вивільнення виробничих потужностей відбулось внаслідок зниження економічної активності суб'єктів господарювання у 90-х рр. минулого століття	2. Низька купівельна спроможність серед потенційних споживачів	Створення лізингової компанії, вихід на світові ринки
3. Привабливість для інвестицій	Значна недооцінка вартості та окремих активів підприємств	3. Низька якість	Вдосконалення використовуваних та впровадження нових технологій
		4. Несформований внутрішній ринок споживання	Вихід на зовнішні ринки, створення спільних підприємств та реалізація спільних бізнес-проектів з зарубіжними компаніями
		5. Відсутність досвіду та дієвих систем управління маркетинговими стратегіями на зарубіжних ринках	Реалізація спільних бізнес-проектів, залучення спеціалізованих збутових компаній
		6. Відсутність фінансових та інвестиційних ресурсів	
7. Технологічна відсталість			
		8. Бар'єри входження у зони вільної торгівлі	

На прийняття управлінських рішень прямо впливають події у політичному середовищі. Це середовище складається із законів, нормативних документів державних органів, вимог груп суспільства, що здійснюють вплив на різноманітні підприємства, організації та обмежують свободу їх діяльності. Політико-правові фактори чинять найбільш істотний вплив на діяльність підприємств особливо в перехідних економіках, якою є економіка України. Вивчення цих факторів повинне зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві та правовому регулюванні можливі внаслідок прийняття нових законодавчих актів.

Економічний фактор – один з найважливіших для успішного функціонування підприємства, оскільки він складається з чинників, які впливають на купівельну спроможність споживачів, рівень їх доходів, особливості поведінки тощо. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Цілком очевидно, що ці знання є життєво необхідними, оскільки підприємства самі визначають використання ресурсів. При розгляді впливу економічного середовища підприємства слід звернути увагу на наступні фактори: характер економіки й економічних процесів (у тому числі вплив інфляції і дефляції); система оподаткування і якість економічного законодавства; масштаби урядової підтримки окремих галузей; загальна кон'юнктура; темпи зміни розмірів ринку; розміри сегментів ринку відповідно до інтересів компанії; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставка банківського відсотка; система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін; вартість землі.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, досить високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення.

Успішне функціонування багато в чому залежить також від дій конкурентів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, від особливостей поведінки споживачів. Виявлення можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства є вихідним етапом розробки його стратегії. Машинобудівні підприємства почали формувати систему зв'язків зі своїми контрагентами і на даний момент ще не можна сказати, що ці зв'язки стабілізувались, оскільки постійно відбувається пошук нових споживачів, партнерів, постачальників тощо.

Одним із напрямків дії системи внутрішніх чинників є формування собівартості та ціноутворення на продукцію експортера. Собівартість продукту – це виражені в грошовій формі поточні витрати підприємства на її виробництво і збут [4]. Від рівня собівартості залежать фінансові результати діяльності підприємства,

його фінансовий стан, рішення про початок та завершення виробництва продукції.

Інша складова забезпечення ефективності реалізації маркетингових стратегій машинобудівних підприємств на зарубіжних ринках – ресурсне забезпечення. Здатність до стратегічного розвитку та ефективності діяльності за наявного ресурсного забезпечення залежить від можливості "конвертувати" один вид ресурсу в інший. На рівні використання грошових коштів, ресурсне забезпечення зводиться до витрат фінансових ресурсів на купівлю будь-якого іншого виду ресурсів, а на рівні інших видів ресурсів – до можливості заміни одного ресурсу іншим, наприклад, використання комп'ютерної техніки в управлінні при обробці інформації, моделювання ситуацій та документообіг тощо.

Оскільки вітчизняні підприємства мають слабку конкурентну позицію та працюють на ринках з високими темпами зростання економічної активності, наведемо можливі для них корпоративні стратегії (рис. 1) (виділено жирним).

На основі проведеного аналізу слід зазначити, що вітчизняні підприємства можуть реалізовувати такі корпоративні стратегії:

- 1) продовження концентрації в одній галузі;
- 2) регіональна експансія (якщо є можливість ринку);
- 3) вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства);
- 4) диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення досвіду та знань із базової галузі).

*Висновки і перспективи подальшого дослідження.* З точки зору ресурсного забезпечення для підприємств існує фінансово-інвестиційне обмеження в реалізації передбачених стратегій, а за здатності їх "конвертувати" інші ресурси в ресурс розвитку, у підприємств не буде обмеження для такого роду стратегічного розвитку.

		Конкурентна позиція	
		Слабка	Сильна
Темпи зростання ринку	Високі	Стратегічні можливості. Перегляд стратегії концентрації. Купівля іншого підприємства в тій же галузі (для підсилення конкурентних переваг). Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. Злиття або продаж більш потужному підприємству. Закриття (остання можливість)	Стратегічні можливості. Продовження концентрації в одній галузі. Міжнародна (регіональна) експансія (якщо є можливість ринку). Вертикальна інтеграція (якщо це підсилює конкурентні позиції підприємства). Диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення досвіду та знань із базової галузі)
	Низькі	Стратегічні можливості. Перегляд стратегії концентрації. Злиття з конкуруючим підприємством. Вертикальна інтеграція. Диверсифікація. "Зняття вершків" та вихід з ринку. Ліквідація (якщо інші заходи не допомогли)	Стратегічні можливості. Міжнародна експансія (якщо є можливість ринку). Диверсифікація в суміжні галузі. Диверсифікація в нові галузі. Спільні підприємства в нових галузях. Вертикальна інтеграція. Продовження стратегії концентрації зростання за рахунок відвоювання частки у слабких конкурентів

Рис. 1. Можливі корпоративні стратегії вітчизняних машинобудівних підприємств

Для реалізації запропонованих стратегій доцільно здійснювати управління на основі передбачення змін (стратегічне планування, вибір стратегічних позицій). Найвні конкурентні переваги свідчать на користь використання конкурентної стратегії "продуктового лідерства", яка вимагає надавати послуги, які мають унікальні властивості, важливі для покупця, і відрізняються від послуг конкурентів. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Це веде до того, що покупці віддають перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни, що дає підприємству можливість досягти високої рентабельності.

## Література

1. Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 15.06.2010).
2. Попередні дані Державного комітету статистики України з обсягів реалізації у галузі машинобудування за першу половину 2009 р. / Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 12.06.2010).
3. General Motors : overview / The New York Times [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://topics.nytimes.com/topics/news/business/companies/general\\_motors\\_corporation/index.html?scp=1-spot&sq=general%20motors&st=cse](http://topics.nytimes.com/topics/news/business/companies/general_motors_corporation/index.html?scp=1-spot&sq=general%20motors&st=cse)
4. Ліманський А. Стратегічні напрямки поведінки підприємств за умови глобальної економіки / А. Ліманський, І. Драбик // Вісник ТАНГ. – Тернопіль. – 2001. – № 18. Ч. 2. – С. 13–17.

Надійшла 16.08.2010