

presented at the International Conference "Agricultural policy reform and the WTO: where are we heading?" Capri. – Itali. 2003. – June 23. – P. 16.

4. Piaskouski P. The evolution of the pattern of Polish agri-food trade on EU market / P. Piaskouski // Сельское хозяйство – проблемы и перспективы. – Гродно : ГГАУ, 2005. – С. 88-92.

5. Песковський П. А. Методи измерения специализации международной торговли агропродовольственной продукцией. Методичні основи сучасного дослідження в аграрній економіці / П. А. Песковський // Матеріали Міжнародної науково-теоретичної конференції : в 3 ч., Житомир, 3-5 берез. 2005 р. – Житомир : Вид-во "Державний агроекологічний університет", 2005 р. – Ч. 2. – С. 7–11.

6. Яценко О.М. Конкурентні переваги агропродовольчої продукції Житомирської області у зовнішній торгівлі / О. М. Яценко // Економіка АПК. – 2006. – № 6. – С. 125–131.

7. De Benedictis L, Tamperi M. A note on the Balassa index of revealed comparative advantage // Manuscript. – 2001, – P. 27–36.

8. Laursen K., Revealed Comparative Advantage and the Alternatives as Measures of International Specialisation, DRUID WP, 1998. – P. 98-31.

9. Дудар Т., Дудар В. Розвиток агропродовольчого ринку України в період глобалізації [Електронний ресурс] / Т. Дудар, В. Дудар // Вісник академії наук вищої освіти України. – 2007. – № 5. – С. 75-83. – Режим доступу : http://www.ashsu.org/academy/herald_info/visnyk_61_5_08/visnyk_61_5_08_75-83.pdf

10. Skydan O. Институциональные основы формирования конкурентных отношений в пчеловодстве / O. Skydan, O. Yatsenko // Management theory and studies for rural business and infrastructure development: proceedings of International Scientific Conference 23 (4) / Lithuanian University of Agriculture, Faculty of Economics and Management. – Kaunas, 2010. – P. 118-125. (0,4 д.а.).

Надійшла 10.08.2011

УДК 339.137.2

Л. С. КВАСОВА, А. В. ПАХЛОВА, К. О. КОЗЯКОВА

Національна металургійна академія України

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ВАТ «ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ АГРЕГАТНИЙ ЗАВОД» НА ЗАСАДАХ НИЗЬКОЗАТРАТНОГО МАРКЕТИНГУ

Розроблені теоретико-методичні рекомендації з формування комплексних систем антикризового керування маркетингом на промислових підприємствах України та обґрунтовані заходи щодо виходу з кризи ВАТ «ДАЗ». Розроблена методика заснована на засадах так званого низькозатратного маркетингу з урахуванням світових тенденцій керування маркетингу в умовах кризи.

Developed theoretical-methodical recommendations on the formation of complex systems of anti-crisis marketing management at the industrial enterprises of Ukraine and reasonable measures of exiting the crisis for LTD "DAZ". The technique is based on the principles of the so-called lowcost marketing with accounting the World trends of running a department of marketing in conditions of crisis.

Ключові слова: антикризове управління маркетингом, промислові підприємства, криза, низькозатратний маркетинг.

Вступ. Кризові ситуації – характерний атрибут сучасного ділового життя в Україні. В умовах кризи на зміну звичайній маркетинговій діяльності приходить антикризовий маркетинг, суть якого складається в оперативній зміні маркетингової політики фірми й всіх складових маркетингу залежно від змін зовнішнього й внутрішнього середовища. Актуальність теми дослідження визначається необхідністю розробки підходів і механізмів антикризового керування міжнародним маркетингом для підприємств, головна мета яких – попередження банкрутства й вихід з неплатоспроможного стану, вихід із кризи з мінімальними втратами й забезпечення майбутнього розвитку при одночасному збереженні конкурентоспроможності. Таким чином, на підприємстві повинна бути створена комплексна багаторівнева система антикризового керування. Об'єктом дослідження є ВАТ «Дніпропетровський агрегатний завод». ВАТ "Дніпропетровський агрегатний завод" – велике машинобудівне підприємство з 80-літнім досвідом випуску виробів авіаційної техніки, гідроапаратури для шахт і товарів народного споживання – мототехніка. Підприємство сьогодні – це потужне високотехнологічне і мобільне виробництво, що забезпечує повний цикл виготовлення авіаційних агрегатів, управляє шахтної гідраліки і спеціальних електроприводів. Якість і надійність виробів, що випускаються забезпечуються конструкторсько – технологічним потенціалом заводу і гарантовані системою менеджменту якості сертифікована за стандартом ДСТУ ISO 9001:2001(ISO 9001:2000, IDT).

Мета дослідження – обґрунтування пропозицій і рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії в умовах ВАТ «ДАЗ» на зовнішніх ринках.

Аналіз джерел з даної тематики. Критично важливою умовою створення підприємствами довгострокових конкурентних переваг на зовнішньому ринку є вмiле застосування теоретичних моделей та

бізнес-технологій сучасного маркетингу. При цьому проблема вдосконалення маркетингової діяльності на ринку товарів актуальна не лише в контексті реалізації корпоративних інтересів національного бізнесу, а й з погляду конструктивного впровадження моделі розвитку економіки України. Сучасні знання про специфіку взаємодії науково-технічного прогресу та економічного зростання сформувалися здебільшого завдяки дослідженням таких класиків економічної теорії, як А. Сміт, Д. Рікардо, К. Маркс, Е. Бем-Баверк, Дж. Мілль. Фундаментальні підходи до створення теорії маркетингу було розроблено зусиллями Р.Багоцці, Л. Бакліна, Р. Белка, Н. Бордена, Ф. Вебстера, Й. Вінда, Д. Говарда, Д. Ебела, Дж. Катона, Ф. Котлера, С. Леві, Т. Левітта, Ру Олдерсона, Д. Шета та інших. Їхні дослідження дали можливість сформулювати цілісну концепцію маркетингу як науки, стали підґрунтям розроблення та подальшого вдосконалення маркетингу в різних сферах діяльності [1–3]. Широкий спектр маркетингових проблем стратегічного управління інноваційним процесом отримав розвиток у працях Д. Воркса, К. Вотсон-Хемфілла, М. Джорджа, П. Друкера, Р. Каплана, Д. Нортон, М. Портера, К. Прахалада, А. Сливоцького, Г. Стефіка та Б. Стефік, Х. Фрімана, Г. Хамела. Критично важливою умовою створення підприємствами довгострокових конкурентних переваг на ринку є вмiле застосування теоретичних моделей та бізнес-технологій сучасного міжнародного маркетингу [4]. При цьому проблема вдосконалення маркетингової діяльності актуальна не лише в контексті реалізації корпоративних інтересів національного бізнесу, а й з погляду конструктивного впровадження моделі розвитку економіки України. Міжнародний маркетинг входить до складу функцій, які здійснює підприємство в рамках зовнішньоекономічної діяльності. Разом з тим, це самостійна галузь діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Міжнародний маркетинг можна визначити як систему планування, реалізації, контролю й аналізу заходів, спрямованих на багатонаціональне ринкове середовище і пристосування до його умов підприємства, яке здійснює свою діяльність більш ніж в одній країні.

Постанова завдання. Оскільки маркетинг як концепція ринкової орієнтації управління обумовлений необхідністю швидкого реагування підприємства на середовище, що змінюється, одним з основних етапів управління є розробка маркетингових стратегій і планів. Важливість цієї проблеми зростає в міру того, як середовище, в якому працюють нинішні організації, стає усе більше агресивним й невизначеним. Налічується безліч маркетингових стратегій, однак універсальної схеми їхньої розробки не існує. Кожне підприємство, виходячи зі своєї специфіки, створює власну методологію маркетингової діяльності, загальну концепцію своєї діяльності. Головне, щоб у процесі планування не упускалося з виду, що маркетинг є комплексною системою організації виробництва й збуту продукції. Отже, необхідно для підвищення конкурентоспроможності компанії розробити міжнародну маркетингову антикризову стратегію [1, 5].

Результати. Нижче приведена оцінка конкурентоспроможності ВАТ «ДАЗ» у порівнянні з трьома головними конкурентами. Для цього була використана методика побудови так званого «багатокутника конкурентоспроможності». У таблицю 1 зведені результати аналізу показників конкурентоспроможності ВАТ «ДАЗ» і трьох основних конкурентів. Використовувався метод експертних оцінок. Шкала оцінок від 0 до 10.

Таблиця 1

Аналіз основних переваг ВАТ «ДАЗ» і основних конкурентів

Показник КСП	Оцінка експертів											
	ВАТ «ДАЗ»			«АИС»			«DEFIANT»			«Альфамото»		
	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₁	Э ₂	Э ₃	Э ₁	Э ₂	Э ₃
1. Ціна придбання	9	9	9	9	9	8	7	8	9	8	9	9
2. Якість	8	9	9	9	9	8	7	6	6	10	10	9
3. Ціна експлуатації	9	8	7	7	7	8	6	7	7	9	9	8
4. Збут	7	7	6	9	9	10	9	9	8	8	8	7
5. Сервіс	8	8	8	7	7	7	7	7	6	9	9	8
6. Політика маркетингу	8	7	7	8	7	7	9	8	8	8	9	8
7. Частка ринку	8	8	8	10	10	9	9	9	8	8	8	8
8. Імідж	8	7	6	9	9	9	10	9	9	10	10	9

«Багатокутник конкурентоспроможності» надає можливість встановити достоїнства і недоліки як свої власні, так і конкурентів на основі певного кола показників (рис. 1).

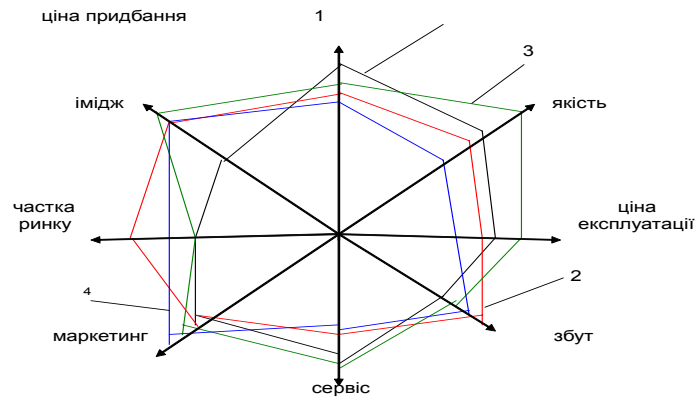


Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності: 1 – ВАТ «ДАЗ»; 2 – «АИС»; 3 - «DEFIANT»; 4 – «Альфамото»

З рис. 1 видно, що ВАТ «ДАЗ» займає досить сильну конкурентну позицію на ринку. По розташуванню ліній відносно одна одної можна робити висновки про положення ВАТ «ДАЗ» щодо конкурентів за вищенаведеними параметрами. За більшістю показників ВАТ «ДАЗ» займає позиції, близькі до конкурентів, однак значно поступається їм у силі іміджу, збутовій системі, а також у фінансовому забезпеченні маркетингової політики. У той же час за показником «ціна придбання» «ДАЗ» трохи перевершує конкурентів (тобто пропонує в основному більш низькі ціни).

Методика формування маркетингової стратегії в умовах кризи для досліджуваного підприємства ват «даз», що містить у собі вісім етапів: перший етап – діагностика становища підприємства в конкурентному середовищі й оцінка потенційних наслідків кризи за допомогою маркетингового аудита; другий етап – визначення «вузьких місць» у маркетингу; третій етап – визначення місії підприємства, цілей і завдань маркетингу в умовах кризи; четвертий етап – формулювання альтернативних стратегій і їхня експертна оцінка; п'ятий етап – сегментація ринку за новими ознаками і позиціонування мотоциклів і скутерів; шостий етап – пропозиція товарної стратегії – оптимізація асортименту мототехніки; сьомий етап – пропозиція цінової стратегії; восьмий етап – пропозиція збутової стратегії. З урахуванням виявлених недоліків функціонування маркетингової служби підприємства сформульовані відповідні пропозиції й рекомендації, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємства. Виходячи з основних макроекономічних показників економіки країни на перспективу, у тому числі основних параметрів прогнозу до 2012 року, розробимо кілька стратегічних альтернатив для підприємства ВАТ «ДАЗ», спрямовані на рішення основних цілей і завдань маркетингу в умовах кризи, визначених у попередньому пункті. Головна стратегічна ціль – вихід із кризи з мінімальними втратами й забезпечення майбутнього розвитку. Для досягнення цілі пропонуються наступні альтернативи маркетингових стратегій: стратегія масового маркетингу – А1; стратегія фокусування – А2; стратегія диверсифікованості – А3; стратегія низьковитратного маркетингу – А4; стратегія концентрованого маркетингу – А5 (табл. 2). Далі вибираємо оптимальну стратегію з погляду ресурсного забезпечення (фінансові, матеріальні, людські ресурси) і впливу силових полів (економічне й конкурентне), а також відповідності цілям маркетингу за допомогою методу експертних оцінок. Оцінювання ресурсного забезпечення й силових полів проводиться за шкалою від – 5 (альтернатива спрямована на досягнення цілей, наявні ресурси доступні й достатні) до +5, тобто існує слабкий зв'язок із цілями, ресурсів недостатньо).

Таблиця 2

Оцінка стратегічних альтернатив

Альтернативи	Відповідність цілям	Оцінка забезпеченості ресурсами			Силові поля		Загальна оцінка
		Фінанси	Матеріали	Персонал	Економічне	Конкурентне	
A1	- 3	- 4	- 4	- 1	+ 4	- 4	- 12
A2	- 4	- 5	- 4	+ 3	+ 2	- 2	- 10
A3	- 4	- 5	- 5	- 1	- 3	- 3	- 21
A4	+ 5	+ 4	+ 5	+ 5	+ 5	- 3	+ 21
A5	+ 4	+ 3	+ 5	+ 5	+ 4	- 3	+ 18

Оцінивши всі запропоновані стратегічні альтернативи, вибираємо стратегію мінімальних витрат у комбінації зі стратегією концентрованого маркетингу, тому що вона є кращою за експертними оцінками й передбачає забезпечення комплексу маркетингу в умовах обмежених ресурсів низьковитратними і ефективними засобами. Щоб уникнути істотних фінансових втрат, у період кризи необхідно застосовувати

специфічний маркетинг, суть якого складається в оперативній зміні маркетингової політики фірми та всіх складових маркетингу (асортимент товару, ціна, канали розподілу й методи стимулювання збуту) залежно від змін зовнішнього й внутрішнього середовища. По відношенню до сегментації й позиціонування пропонується стратегія концентрованого маркетингу, що передбачає розробку нових принципів сегментування, вибір конкретного, чітко формалізованого зарубіжного цільового сегмента й, виходячи із цього, позиціонування товару за найбільш важливими для споживача показниками – співвідношенню ціни і якості.

З погляду товарної політики пропонується функціональна стратегія оптимізації товарного асортименту мотоциклів і скутерів з метою оптимізації витрат і скорочення видатків на підтримку продуктів з високими темпами росту, а також позбавлення від низькорентабельних товарів з дуже малими обсягами продажів. Ця оптимізація доступна з урахуванням результатів аналізу Бостонської матриці, побудованої для ВАТ «ДАЗ». Виходячи із цього, пропонується сегментація товару за ознаками – ціна та якість, з урахуванням оптимізації товарного асортименту мотоциклів і скутерів (таблиця 3).

Таблиця 3

Проектна сегментація мотоциклів і скутерів ВАТ «ДАЗ» за ціновим фактором

Сегментована група	Товарна група	Ціна, грн.
1. Нижчий рівень ціни при нижчому рівні якості	Jazz, Sintez, Jazz	2000 – 4000
2. Середній рівень ціни при середньому рівні якості	Hussar II, Puma, Bullet, Barracuda, Cornet II, Corvette, Grif, Brig	4000 – 7000
3. Вищий рівень ціни при вищому рівні якості	Stalker, Cruise, Boss, Cruise II,	7000 – 9000

Виходячи з нової сегментації споживачів і товарів, ухвалюємо рішення щодо позиціонування продукції на ринку. Під час кризи різко загострюється пряма й альтернативна конкуренція, падає лояльність споживачів і клієнтів. Позиціонування на основі вищенаведених ознак дозволяє домогтися стабільності й збереження показників прибутку в період економічної кризи. На цьому будуватиметься ефективний кризовий менеджмент.

Торговельна марка «Ракета-мото» відповідно до розробленої стратегії буде позиціонуватися з позиції «низька ціна при середньому рівні якості». Для рішення цього завдання увазі покупця пропонується наступні переваги мототехніки торговельної марки «Ракета-мото»: 100% контроль якості в спеціалізованому збирному цеху; сертифікація системи керування якістю відповідно до ДСТУ ISO 9001-2001; заводська гарантія – від 18 місяців або 8000 км пробігу; підготовка мототехніки до експлуатації в умовах України; спеціалізований сервісний центр; гарантоване забезпечення оригінальними запасними частинами; повний після продажний супровід протягом усього терміну служби; можливість проведення тюнінгових робіт, відповідно до побажаннями власника, зі збереженням всіх гарантій; постійно діючі акції для покупців. Ця інформація повинна доноситися покупцеві через всі публікації в пресі, сайті Інтернет, поліграфічні матеріали, які повинні використовуватися роздрібними продавцями при спілкуванні з покупцем і спеціальним ярликом на кожній одиниці техніки. З аналізу асортиментного портфеля ВАТ «ДАЗ» за допомогою матриці БКГ в асортиментному портфелі ВАТ «ДАЗ» переважають товари таких груп, як «зірки» – скутери з обсягом двигуна більше 50 см³ і до 50 см³. Дана позиція відображає високий рівень попиту на товар і високу частку ринку. Дані товари знаходяться на піку свого життєвого циклу.

Висновки. Розроблені теоретико-методичні рекомендації з формування комплексних систем антикризового керування маркетингом на промислових підприємствах України та обґрунтовані заходи щодо виходу з кризи ВАТ «ДАЗ». Розроблена методика заснована на засадах так званого низькозатратного маркетингу з урахуванням світових тенденцій керування маркетингом в умовах кризи. Стратегія ВАТ «ДАЗ» щодо цієї групи спрямована на збільшення або підтримку частки на ринку, також в умовах кризи, тобто в умовах обмеженості ресурсів, вважаємо нераціональним інвестувати значні кошти в розвиток нових товарів.

Література

1. Циганкова Т.М. Міжнародна торгівля : [навч. посібник] / Циганкова Т.М., Петрашко Л.П., Кальченко Т.В. . – К. : КНЕУ, 2002. – 448 с.
2. Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело / Герчикова И.Н. – М. : Издательское объединение ЮНИТИ, 2009. – 300 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика / Азоев Г.Л. – М. : Юнити., 2009.– с. 246.
4. Прауде В.Р. Маркетинг: [навч. посібник] / Прауде В.Р., Білий О.Б. – К. : Вища школа., 1994. – 254 с.
5. Герасімчук В.Г. Маркетинг: теорія, практика, . – К. : Вища школа., 1994. – 327 с.

Надійшла 10.08.2011