

УДК 339.1383«13»:339.564:621

Немикіна Г.Ю.

аспірант кафедри менеджменту

Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена проблемам аналізу та оцінювання стратегічних позицій машинобудівного підприємства. Визначено, що розуміння специфіки сучасних ринкових умов в Україні передбачає своєчасну та правильну оцінку вітчизняними підприємствами власних ресурсів і потреб. Загострення конкурентної боротьби та зростання важко передбачуваного факторного впливу призводить до підвищення ступеня невизначеності ринку. За цих умов стратегічний аналіз набуває особливої актуальності. При цьому важливу роль відіграє SWOT-аналіз як діагностичний інструмент управління стратегією, який передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проведений під час дослідження SWOT-аналіз позицій ПАТ «Кредмаш» на світовому ринку дозволив виявити оптимальну стратегію діяльності підприємства у найближчій перспективі.

Ключові слова: стратегія, ринок, SWOT-аналіз, машинобудування, управління.

Немыкина А.Ю. SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЕЙ ЭКСПОРТООРИЕНТИРОВАННОГО МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблемам анализа и оценивания стратегических позиций машиностроительного предприятия. Выявлено, что понимание специфики современных рыночных условий в Украине предусматривает своевременную и точную оценку отечественными предприятиями собственных ресурсов и потребностей. Обострение конкурентной борьбы и увеличение сложно прогнозируемого факторного влияния приводит к повышению степени неопределенности рынка. В этих условиях особую актуальность приобретает стратегический анализ. При этом важную роль играет SWOT-анализ, являющийся диагностическим инструментом управления стратегией и предусматривающий исследование внешней и внутренней среды предприятия. Проведенный во время исследования SWOT-анализ позиций ПАО «Кредмаш» на мировом рынке позволил выявить оптимальную стратегию деятельности предприятия в ближайшей перспективе.

Ключевые слова: стратегия, рынок, SWOT-анализ, машиностроение, управление.

Nemikina G.Y. SWOT-ANALYSIS AS A MANAGEMENT TOOL STRATEGY EXPORT-ORIENTED ENGINEERING COMPANIES

The article is devoted to the problems of analysis and assessment of a strategic position of engineering companies. Found that understanding of specificity of modern market conditions in Ukraine implies an opportune and proper assessment by national enterprises of their own resources and needs. Competition intensification and increasing of difficultly expected factor impact result in market uncertainty rise. Under such conditions strategic analysis acquires especial actuality. At that SWOT-analysis plays an important role as a diagnostic tools of strategic management that implies investigation of external and internal enterprise environment. Conducted during the study SWOT-analysis products of PJSC «Kredmash» on the world market, revealed the optimal strategy of the company in the short term.

Keywords: strategy, market, SWOT-analysis, engineering, management.

Постановка проблеми. Машинобудування є фундаментом економічного потенціалу країни, від рівня ефективності діяльності його підприємств залежить стан її соціально-економічного розвитку. У складних соціально-економічних умовах розвитку економіки перед багатьма вітчизняними підприємствами стоять завдання, без вирішення яких дуже складно забезпечити їх ефективне функціонування, яке, в свою чергу, залежить від здатності підприємств враховувати численні зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Вимагаючи швидкої і адекватної реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі, підприємства з метою посилення своєї конкурентоспроможності загострюють інтерес до проблем стратегічного управління. Найважливішим етапом при виробленні ефективної стратегії компанії є стратегічний аналіз, який дає реальну оцінку власних можливостей і ресурсів стосовно стану і потреб зовнішнього середовища. Особливу увагу слід приділити інструменту регулярного стратегічного управління, яким є матриця якісного стратегічного аналізу або матриця SWOT-аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми стратегічного управління вивчаються на міжнародному рівні. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад стратегічного управління зробили І. Ансофф, М. Альберт, К. Ендрюс, М. Мескон, М. Портер, П. Селзнік, Ф. Художурі, А. Чандлер. Значна кількість публікацій, присвячених загальній методиці проведення SWOT-аналізу свідчить

про зростаючий інтерес до нього з боку зарубіжних та вітчизняних науковців, таких як Д. Арутюнова, О. Віханський, А. Гвозденко, Г. Кіндрацька, Т. Кузь, В. Пихтіна, А. Дж. Стрикленд, А. Томпсон. Це зумовлено реаліями сучасного стану вітчизняних підприємств, які відчують необхідність у розробленні ефективної стратегії, адже в умовах середовища, що динамічно змінюється, лише інтуїції керівника недостатньо для успішних дій на ринку.

Постановка завдання. Мета даного дослідження полягає у застосуванні SWOT-аналізу для оцінки сильних і слабких сторін підприємства машинобудівної галузі, їх потенційних можливостей та загроз, а також надання рекомендацій щодо оптимального шляху розвитку бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Галузь машинобудування України є однією з найважливіших галузей вітчизняної промисловості, що спричинено її комплексним характером. Вона характеризується складністю й розмежуванням галузевої структури, широким асортиментом продукції, активною участю у територіальному та галузевому поділу праці. Машинобудівні підприємства відіграють важливу роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу всіх галузей країни, у забезпеченні інноваційної складової розвитку вітчизняної економіки.

Доцільність розвитку машинобудівної галузі в Україні як стратегічної галузі пояснюється необхідністю виведення з економічного застою суміжних галузей промисловості, вирішенням проблем зайня-

тості, а також зменшенням відтоку капіталу за кордон шляхом імпортозаміщення. Але сьогодні підприємства вітчизняного машинобудування перебувають не в найкращому стані, низькою є ефективність їх діяльності. Погіршення стану машинобудівних підприємств є наслідком зменшення інвестицій в їх діяльність, наявності кредиторської та дебіторської заборгованостей, відсутності технічного переоснащення, невідповідності продукції стандартам якості, обмеженості ресурсів. У цьому контексті обумовлюється необхідність у пошуку способів та засобів, які можуть сприяти переходу вітчизняних машинобудівних підприємств у кращий стан.

Спираючись на практику функціонування машинобудівних підприємств, треба визначити, що ефективність діяльності компанії можна підвищити на основі використання стратегічного управління. Значення виробленої стратегії, що дозволяє компанії виживати у конкурентній боротьбі, у довготерміновій перспективі надзвичайно велике. У сучасних умовах жорсткої конкуренції і ситуації на ринку, що швидко змінюється, важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ фірми, але й розробляти довготермінову стратегію, що дозволила б їй встигати за змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі [1, с. 36].

Для розроблення стратегій у довгостроковій перспективі необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз, своєчасно складати стратегічний баланс підприємства під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. Вперше складання стратегічного балансу було запропоновано науковцями Гарвардської школи бізнесу в 1965 р. та дістало назву SWOT-аналіз [2]. SWOT-аналіз потенціалу розвитку підприємства є зручним прийомом структурного опису стратегічних характеристик його ринкового середовища. Оцінювання сильних та слабких властивостей компанії стосовно можливостей і загроз зовнішнього ринкового середовища дає можливість визначити стратегічні перспективи підприємства та шляхи їх реалізації [3, с. 47]. Г. Кіндрацька характеризує SWOT-аналіз як метод, який передбачає пошук можливостей і загроз, які містяться у зовнішньому середовищі підприємства; дослідження сильних і слабких сторін підприємства; визначення ланцюгових зв'язків між цими двома групами факторів [4]. Методику проведення SWOT-аналізу за допомогою побудови двох матриць – матриці рішень та матриці впливу факторів – пропонує у своїй роботі дослідниця В. Пихтіна [5, с. 145].

У даному дослідженні SWOT-аналіз виконує функцію діагностичного інструмента управління стратегією підприємства. За допомогою його проведення з'являється можливість визначення оптимального шляху розвитку бізнесу в кризових умовах. Матрицю SWOT-аналізу подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Сектор СИМ	Сектор СИЗ
Слабкі сторони	Сектор СЛМ	Сектор СЗЛ

На перетинах окремих складових груп факторів формуються сектори, для яких характерні певні сполучення, які необхідно враховувати під час розроблення стратегій певного типу:

- сектор СИМ – передбачає стратегії підтримки та розвитку сильних сторін підприємства у процесі

реалізації можливостей зовнішнього середовища;

- сектор СИЗ – потребує стратегій використання сильних сторін підприємства з метою усунення загроз;

- сектор СЛМ – утворює формування стратегій для внутрішніх перетворень;

- сектор СЛЗ – потреба розроблення стратегій для подолання загроз та усунення слабкості підприємства («кризовий сектор»).

Перейдемо безпосередньо до проведення SWOT-аналізу позицій ПАТ «Кредмаш» на світовому ринку машинобудування. Сьогодні ПАТ «Кредмаш» пропонує асфальтозмішувальні установки в залежності від вимог споживачів. Створено нові покоління асфальтозмішувачів, що відповідають всім сучасним вимогам по екологічності, надійності в експлуатації, якості виробленого асфальту [6]. Продукція ПАТ «Кредмаш» сертифікована на відповідність технічним регламентам з безпеки Російської Федерації та Митного союзу. Система менеджменту якості підтверджена сертифікатом відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Підприємство пропонує декілька модифікацій асфальтозмішувальних установок з різною продуктивністю: 56 т/год, 64 т/год, 110 т/год, 160 т/год, що працюють на природному газі і рідкому паливі на базі рукавних фільтрів або високоєфективних циклонів очистки. Підприємством було розроблено комплект бітумного обладнання на базі проточного бітумного нагрівача і масляного теплогенератора потужністю 600000 ккал/год спільно з фірмою «MASSENZA».

У поточному році зусилля підприємства спрямовані на освоєння нового модельного ряду асфальтозмішувальних установок КДМ-205 і КДМ-206 продуктивністю 200 т/год та 160 т/год відповідно, в яких враховані побажання споживачів:

а) забезпечений розсип кам'яних матеріалів на 6 фракцій, що дозволяє приготувати будь-який рецепт суміші з урахуванням вимог до зернового складу;

б) підвищена точність дозування компонентів асфальтобетонної суміші за рахунок застосування здвоєних пневмоциліндрів і нового алгоритму дозування;

в) автоматизований процес нагріву бітуму до робочої температури, тобто система автоматики забезпечує можливість дистанційного керування запірною-регулюючою арматурою в бітумних і масляних комунікаціях;

г) забезпечений підвищений рівень безпеки експлуатації та зручності обслуговування установки [7, с. 51].

Компанія «Кредмаш» – експортоорієнтоване підприємство. Частка продукції, що відвантажується на експорт, перевищує 70%. Цільовим ринком підприємства є ринок Російської Федерації, на який постачається понад 60% продукції. У зв'язку з останніми подіями у політичному житті країни, простежується тенденція зміни географії реалізації продукції у 2014 році (Російська Федерація – 37% від загального обсягу реалізації). Підприємство виявилось невідповідним до розриву стосунків з основним споживачем. У цьому контексті проведення SWOT-аналізу виглядає не тільки діагностичним інструментом в управлінні стратегією підприємства, а й обов'язковим методом стратегічного управління, за допомогою якого компанія може перебудувати стратегію свого розвитку та визначити шляхи ведення бізнесу у найближчій перспективі. Складемо матрицю SWOT-аналізу позицій підприємства на світовому ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу позицій ПАТ «Кредмаш» на світовому ринку

Фактори зовнішнього середовища	Можливості	Загрози
Оцінювання внутрішніх факторів	1. Відкритий вихід на ринок країн Європи (лібералізація вітчизняної продукції). 2. Можливість пожевлення внутрішнього ринку. 3. Відносно стабільний попит на ринку країн СНД.	1. Втрата позицій на цільовому ринку (Російська Федерація). 2. Зростання конкуренції на ринках СНД. 3. Нестабільність курсу гривні. 4. Відсутність заходів для розвитку підприємства зі сторони держави. 5. Активна діяльність ключових конкурентів.
Сильні сторони	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
1. Висока надійність, інноваційні рішення, унікальні конструкторські розробки. 2. Висока кваліфікація співробітників. 3. Сертифікат відповідності системи керування якістю вимогам стандарту ISO 9001:2000. 4. Репутація підприємства.	В умовах зростаючої ємності ринку у післякризовий період збільшити обсяги виробництва якісної продукції за гнучкими цінами: – активна роль маркетингу; – професіональний менеджмент; – позиціонування перспективних моделей асфальтозмішувальних установок. З метою подолання вхідних бар'єрів: – відповідність продукції діючим стандартам різних країн.	Появі на ринку установок-аналогів протиставити: – переваги у споживчих і вартісних характеристиках; – комплекс послуг технічного обслуговування; – активізація рекламної діяльності; – репутація підприємства і сертифікація по ISO 9001:2000. Відсутність коштів у споживачів – продаж установок в лізинг.
Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
1. Недостатність сервісного обслуговування клієнтів. 2. Технологічна обмеженість виробництва, необхідність переозброєння та модернізації. 3. Старіння колективу працівників. 4. Залежність від російських постачальників комплектуючих. 5. Високий рівень зношення активної частини основних фондів.	– Збільшення обсягів реалізації установок і запчастин до них за рахунок зростання попиту дозволяє: – розвивати інфраструктуру збуту і дилерську мережу; – ліквідувати дефіцит оборотних коштів і підвищити прибутковість; – оновити устаткування та вдосконалити технології виробництва, збільшити потужності; – підвищити заробітну платню та залучити молодих спеціалістів.	– Найбільшу небезпеку становлять: – втрата позицій на цільовому ринку; – скорочення попиту та обмеження обсягів кредитування; – погіршення ділових відносин із традиційними зовнішніми партнерами; – виробництво конкурентами продукції-аналогу та їх активна робота на ринку (рекламування, гнучка цінова політика, високоякісне сервісне обслуговування клієнтів).

За результатами проведення SWOT-аналізу визначено, що свою діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів, а також погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного скорочення попиту на дорожню продукцію. Безперечною перевагою підприємства є унікальні конструкторські розробки та техніко-експлуатаційні характеристики продукції, а також заслужена репутація надійного виробника серед споживачів.

Враховуючи те, що інноваційний потенціал підприємства обмежений, а ринковий попит слабкий, оптимальною є стратегія «виживання», за якої здійснюється так звана імітація інноваційного розвитку, що супроводжується вдосконаленням виробництва, деякими змінами продукції, що випускається, удосконаленням виробничої і управлінської структури тощо. Цілі інноваційної діяльності постають у необхідності збереження підприємства, підтримки існуючих форм його функціонування. Зокрема, так і проводиться діяльність на підприємстві сьогодні.

Одночасно при стратегії «виживання» використовуються ринкові інновації та маркетингові технології на пізніх етапах життєвого циклу продукції, за яких продукції надаються нові властивості практично «без витрат». Нові властивості отримуються виключно на системному рівні, за рахунок перебудови структури продукції, а також співвідношення окремих її частин із виявленням чи створенням нових функцій.

Крім того, для підприємств, які обмежені у фінансових ресурсах та мають незначний інноваційний потенціал, перспективною є орієнтація діяльності на конкретні ніші ринку. Це порівняно невеликі його

ділянки з різноміраженою специфікою запитів споживачів.

Формула успіху для різних товарних ринків є різною. Проте в будь-якому разі від ПАТ «Кредмаш» будуть потрібні: правильні управлінські рішення, відповідне до попиту виробництво, оптимальний «портфель моделей», який задовольняє запити ринку за найбільш прийнятною ціною. Гарантоване поєднання технічних, економічних та екологічних ефектів має стати ядром будь-якої пропозиції подальшого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження дозволило дійти наступних висновків: компанія діє в умовах обмеженості коштів і зношення виробничих фондів; слабого інноваційного потенціалу; погіршення кон'юнктури зовнішніх ринків. Приспосовуючись до негативних умов, компанія використовує традиційні переваги власних установок: простоту в обслуговуванні, можливість експлуатації у найскладніших кліматичних і дорожніх умовах, міцність і надійність конструкції. Компанія постійно оновлює модельний ряд, використовуючи унікальні конструкторські розробки, та впроваджує комплексне гарантійне обслуговування, що надає можливість переходу на рівень додаткового сервісу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кузь Т. Стратегічний розвиток машинобудування в Україні / Т. Кузь // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 1(30) – С. 35-43.
2. Learned E.P. Business Policy: Text and Cases / E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. – Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965.

3. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2006. – № 2(62). – С. 144-156.
4. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Г.І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
5. Пихтіна В.В. Використання SWOT-аналізу при організації маркетингового планування на підприємстві / В.В. Пихтіна // «Коммунальное хозяйство городов». – К. : Техніка, 2006. – № 71. – С. 142-150.
6. Мы совмещаем традицию и прогресс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kredmash.com>.
7. Пономаренко В.П. Современная компания ПАО «Кредмаш». Отзывы дорожников / В.П. Пономаренко // «Мир дорог». – 2014. – Вып. 7. – С. 51-53.

УДК 339:138

Ніколаєва Я.В.

*аспірант кафедри маркетингу та реклами
Київського національного торговельно-економічного університету*

АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЕКСПРЕС-ДОСТАВКИ

У статті проаналізовано основні інструменти маркетингових комунікацій, які використовуються вітчизняними підприємствами експрес-доставки для досягнення своїх стратегічних цілей. На основі експертного дослідження було проведено оцінку частоти використання національними операторами засобів комунікацій та їх результативності. Досліджено основні інструменти стимулювання збуту, а саме: програми лояльності та акції, що використовують оператори експрес-доставки України.

Ключові слова: маркетингові комунікації, стратегія, реклама, стимулювання збуту, підприємство експрес-доставки.

Николаева Я.В. АНАЛИЗ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКИ

В статье проанализированы основные инструменты маркетинговых коммуникаций, которые используются отечественными предприятиями экспресс-доставки для достижения своих стратегических целей. На основе экспертного исследования была проведена оценка частоты использования национальными операторами средств коммуникаций и их результативности. Исследованы основные инструменты стимулирования сбыта, а именно: программы лояльности и акции, которые используют операторы экспресс-доставки Украины.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, стратегия, реклама, стимулирование сбыта, предприятие экспресс-доставки.

Nikolaieva Y.V. USES OF MARKETING COMMUNICATIONS IN THE ACTIVITIES OF DOMESTIC ENTERPRISES EXPRESS-DELIVERY ANALYSIS

This article analyzes the main tools of marketing communications used by domestic express delivery enterprises to achieve their strategic goals. Based on expert research were evaluated marketing communication's frequency use by national operators and their effectiveness. The basic tools of sales promotion, namely, loyalty programs and promotions that use operators express delivery Ukraine were investigated.

Keywords: marketing communications, strategy, advertising, sales promotion, company express delivery.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

В умовах ринкових відносин головним і визначальним фактором економічного благополуччя підприємства стає ефективність маркетингових комунікацій підприємств. Забезпечення стійкого конкурентоспроможного функціонування будь-якого підприємства вимагає розробки та впровадження нових маркетингових комунікативних стратегій, адаптованих до вимог плинного макросередовища.

Сучасний ринок послуг експрес-доставки є одним із сегментів світового транспортно-логістичного ринку, який найбільш стрімко розвивається. Локомотивом зростання є поява приватних компаній-вантажоперевізників, які виникли на ринку України як альтернатива «Укрпошти», яка не пропонує якісного та оперативного сервісу клієнтам. Високі темпи розвитку, збільшення кількості гравців ринку і як наслідок – збільшення конкуренції та розпалення боротьби за потенційного споживача, все це зумовлює зміщення акцентів діяльності підприємств експрес-доставки у комунікативну сферу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням маркетингових комунікацій займався багато зарубіжних вчених, таких як: П. Андерсон,

Ф. Вебстер, Д. Ебелл, Ф.Котлер, Ж. Ламбен, П. Сміт, Б. Яровський та ін. В Україні маркетинговим комунікаціям присвячені теоретичні й практичні розробки відомих у цій сфері учених: Т. Лук'янець, Г. Почепцова, Т. Примак, Є. Ромата, А. Старостіної, В. Ткаченка та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність у теорії маркетингу аналізу практичного використання засобів маркетингових комунікацій, застосованих до специфіки діяльності підприємств експрес-доставки, обумовлює актуальність даного дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз використання засобів маркетингових комунікацій вітчизняними підприємствами експрес-доставки.

Виклад основного матеріалу дослідження. На основі результатів опитування респондентів щодо застосування засобів маркетингових комунікацій вітчизняними підприємствами експрес-доставки нами було побудовано графіки частоти використання комунікацій та середню оцінку її результативності.

Аналізуючи рекламні засоби (рис. 1), що використовують підприємства експрес-доставки для досягнення маркетингової комунікативної стратегії, нами