

## ВИКОРИСТАННЯ ОРИГІНАЛЬНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНОГО ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЕТАПІ СТАНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

*Сучасне динамічне і мінливе ринкове середовище характеризується високим рівнем конкурентної боротьби практично у всіх галузях економічної діяльності. Саме тому при виході на ринок і становленні підприємства так важливо знайти конкурентну перевагу, що ґрунтується на останніх наукових досягненнях як в прикладній сфері, так і в галузі управління. В статті розглянуто досвід використання інноваційної маркетингової стратегії на ринку товарів і послуг малим підприємством на етапі його становлення.*

*Ключові слова: маркетингова стратегія, управлінські інновації, стартап, конкурентні переваги, планування інноваційної діяльності.*

S. O. MYHALCHIK, L. J. MYHALCHIK

Khmelnytsky National University

### MARKETING STRATEGIES AS A INNOVATION FACTOR OF COMPETITIVE EDGE IN STAGE ENTERPRISE FORMATION

*Abstract – Today's dynamic and changing market environment characterized by high levels of competition in all sectors of economic activity. Therefore, when entering the market and the development of enterprises so important to find a competitive advantage, based on the latest scientific advances in both the applied field and in management. This paper reviews the experience of using an innovative marketing strategy to market products and services by small business in its infancy.*

*Keywords: marketing strategy, management innovation, startup, competitive advantage, innovation planning.*

Одним з найважливіших чинників економічного зростання як будь-якого регіону, так і національної економіки в цілому є активна діяльність підприємств різної форми власності. Останнім часом саме новостворені підприємства та об'єднання стають головним джерелом робочих місць і наповнювачами національного та місцевих бюджетів. Але планування і втілення в життя вдалих стартап-проектів (startup-project) з кожним днем становиться все більш проблематичним. Здається що вже всі резерви поліпшення стану використання трудових, матеріальних та нематеріальних ресурсів вже вичерпано. Щоб вийти на ринок і завоювати на ньому свою долю необхідне демпінгування цін і потужна рекламна компанія. Як правило це пов'язано з значними фінансовими витратами і спонукає організацію залучати зовнішні джерела фінансування. Відсотки по обслуговуванню кредиту ускладнюють фінансове становище підприємства.

Відповідно питання, що пропонується розглянути, зводиться до можливості отримання конкурентних переваг альтернативними методами. Ці методи мають дозволити без суттєвого збільшення прямих матеріальних витрат закріпитися на обраному ринку. Одним з таких методів є активне залучення управлінських інновацій – зокрема створення вираженої маркетингової стратегії діяльності на період виходу на ринок.

В літературі виділяються лише окремі види стратегій та методи їх розробки, а системний підхід до формування маркетингових стратегій практично відсутній. Крім того, багато досліджень стосуються особливостей розробки маркетингових стратегій в умовах розвинутої ринкової економіки, але специфіка їх формування в умовах переходу до ринку досліджувалась мало.

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною частиною загальної стратегії підприємства. Головним її завданням є досягнення найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища з метою отримання прибутку.

Вагомий науковий внесок у дослідження проблем стратегічного маркетингового планування, формування маркетингових стратегій зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І., Геєць В.М., Герасимчук В.Г., Вірсема Ф., Койк Л., Котлер Ф., Крайник О.П., Крикавський Є.В., Куденко Н.В., Кузьмін О.Є., Ламбен Ж.-Ж., МакДональд М., Мінцберг Г., Мур Дж., Окландер М.А., Павленко А.Ф., Портер М., Прахалад К., Решетілова Т.Б., Трейсі М., Скибінський С.В., Старостіна А.О., Хамел Г., Хміль Ф.І. та ін. У їх працях розглядаються питання формування принципів стратегічного маркетингу, класифікації видів стратегій маркетингу, методичних підходів до маркетингового планування та використання маркетингових стратегій.

Спробуємо пояснити практичне застосування вдалої маркетингової стратегії на прикладі підприємства "НАРС-авто", м. Старокостянтинів Хмельницької області. Це підприємство займається імпортом, розмитненням, продажем, ремонтом та технічним обслуговуванням вживаних автомобілів з країн Євро-союзу. Минулого року його ремонтна дільниця отримала статус офіційного сервіс-центра концерну "BOSH" а торговельна площадка значно розширила пропозицію за рахунок комісійного продажу автомобілів.

Як за кілька років новостворена структура досягла таких успіхів на такому напруженому ринку як торгівля вживаними автомобілями?

Секрет успіху в правильно обраній маркетинговій стратегії на етапі становлення та розвитку: а саме моно-товарна політика реалізації легких вантажних фургонів, що раніше експлуатувались крупними закордонними корпораціями. Як правило такі організації як “Пошта Німеччини” мають за корпоративний транспорт одну і ту саму модель і замінюють її за планом технічної модернізації в великих обсягах та за однаковою ціною. Як правило ця ціна нижче ринкової – щоб всі транспортні засоби було реалізовано без затримок. Тому заздалегідь визначившись з моделлю і завітавши до “НАРС-авто” потенційний клієнт мав можливість вибрати з кількох десятків авто однієї моделі, одного року випуску і майже однакового пробігу. Всі авто таких організацій мають підтверджену історію обслуговування, тому що обслуговування на неофіційних сервісах привело би до втрати гарантії і відповідно страховки, лізингу на даний автомобіль. Як же така кількість однакових машин може задовольнити так багато споживачів? Тут секрет в митному законодавстві і процесі переобладнання вантажних автомобілів в пасажирські.

Різний рівень виконання дозволяє навіть в межах, наприклад, вимог безпеки створити диференціацію по цінам. Це може бути досягнуто за рахунок, скажімо, використання елементів інтер'єру, передбачених фірмою-виробником авто для пасажирського варіанта цієї моделі. Придбання і встановлення таких елементів безумовно більш витратний метод, але забезпечить найвищу якість виконання і рівень ергономіки як робочого місця водія, так і місць пасажирів.

Велике значення мають також можливості трансформації салону. Так, наприклад, переважна більшість таких автомобілів призначена для широкого спектру завдань: як перевезення людей, так і вантажів. При використанні заводських рішень деяких моделей авто можливості трансформації значно скорочуються. Так, наприклад, в пасажирському варіанті деяких моделей автомобілів пасажирські дивани другого ряду досить громіздкі. Для покращення можливостей трансформації салону як правило використовують сидіння, які монтуються індивідуально, переважно від французьких марок авто – саме вони є законодавцями мод в цій галузі автомобільної моди (побудова авто з простором, що трансформується). Різний рівень комфорту для пасажирів другого та третього ряду також може суттєво впливати на ціну: наявність додаткового опалювача салону, повітряних каналів до ніг задніх пасажирів тощо.

В Росії питання переобладнання регулюється досить жорстко – для підтримки вітчизняного виробника. Євразійська економічна комісія своїм рішенням від 14 травня 2013 року ввела антидемпінгові заходи за допомогою введення мит щодо легких комерційних автомобілів, що походять з Федеративної Республіки Німеччина, Італійської Республіки та Турецької Республіки (що ввозяться на єдину митну територію Митного союзу). Таким чином, імпорт в Росію, Білорусь і Казахстан фургонів Volkswagen, Mercedes-Benz, IVECO, Fiat, Ford буде істотно обмежений. У авто концернів не залишиться іншої можливості потрапити на ці ринки крім як організувати виробництво таких фургонів.

При цьому розмір антидемпінгового мита явно дає зрозуміти кого з виробників хочуть бачити в Росії з організацією виробництва (відзначають спеціалісти AUTO-Consulting). Так, додаткове мито на фургоны з Німеччини всіх марок складають 29,6 %. І це при тому, що VW і MB складно назвати демпінгуючими виробниками. Італійським брендам, включаючи і французькі Peugeot і Citroen, які випускають на італійському заводі Fiat додали 23 % мита. А за фургоны з Туреччини (в основному Ford Transit) потрібно буде заплатити 11 % додаткового мита. Очевидно, що тим самим російська влада фактично змушує зазначених виробників будувати автозаводи і дає додатковий сигнал поквартитися з ухваленням рішення.

У рішенні комісії зазначено:

1. Застосувати антидемпінгову міру за допомогою введення антидемпінгового мита в розмірах згідно з додатком щодо ввезених на єдину митну територію Митного союзу легких комерційних автомобілів, що представляють собою моторні транспортні засоби з повною масою від 2,8 тонни до 3,5 тонни включно, з дизельним двигуном з робочим об'ємом циліндрів не більш як 3000 куб. сантиметрів, з типом кузова “фургон” модифікації “вантажний суцільнометалевий фургон” (призначений для перевезення вантажів до 2 т включно) або модифікації “комбі” – вантажопасажирський фургон (призначений для комбінованої перевезення вантажів і людей), що походять з Федеративної Республіки Німеччина, Італійської Республіки та Турецької Республіки, що класифікуються кодами 8704 21 310 0 і 8704 21 910 0 ТН ЗЕД ТЗ, встановивши термін дії даної антидемпінгової заходи 5 років.

Для цілей застосування зазначеної антидемпінгової заходи товар визначається як кодами ТН ЗЕД ТЗ, так і найменуванням товару.

2. Державному митному комітету Республіки Білорусь, Комітету митного контролю Міністерства фінансів Республіки Казахстан і ФТС Росії забезпечити стягування антидемпінгового мита, передбаченої цим Рішенням.

3. Це Рішення набирає чинності після закінчення 30 календ. днів з дати його офіційного опублікування.

Як бачимо протекціоністська політика підтримки виробництва російського малотонажного вантажопасажирського транспорту (“газель”, “соболь”) має щонайменше стимулювати західні компанії інвестувати в складальне виробництво всередині держави. Чим же відповіли українські законодавці?

Голова Держпідприємництва Михайло Бродський погодив проект постанови Кабінету Міністрів України “Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 18 лютого 1997 р. № 176 і від 3 грудня 2008 р. № 1081”. Проект розроблявся з метою підвищення безпечності пасажирських перевезень

автотранспортом. У документі деталізуються існуючі вимоги щодо заборони надання послуг з перевезення пасажирів із використанням автобусів, переобладнаних з вантажних транспортних засобів. Так, пропонується не допускати до участі в конкурсі автомобільного перевізника, який передбачає використовувати на маршрутах автобуси, переобладнані з вантажних транспортних засобів. Відповідне рішення приймає конкурсний комітет. Та це не стосується приміських автобусних маршрутів загального користування, що не виходять за межі території одного району. Також передбачається скасувати вимоги щодо обов'язкової наявності протоколу, наявність якого дозволяє здійснювати пасажирські перевезення з використанням автобусів, переобладнаних з інших транспортних засобів. Протокол контрольних випробувань переобладнаних ТЗ засвідчував їх відповідність вимогам правил Європейської економічної комісії.

Що ж стосується транспорту, що знаходиться в особистому користуванні громадян, то і тут держава досить оригінально вбачає елементи порушень чинного законодавства і збирається вирішувати такі питання в незвичайний спосіб. У Міністерстві доходів і зборів вважають ухилянням від сплати податків при імпорті автомобілів ввезення фургонів як вантажного транспорту і їх подальше переобладнання в пасажирський. Суть схеми полягає в тому, що транспорт ввозять в Україну під виглядом товарної позиції 8704 (вантажний транспорт – не обкладається акцизним збором), з подальшим оформленням в якості пасажирського (8703), пише “Комерсант-Україна”. Якби автомобілі спочатку ввозились з митним кодом 8703, то потрібно було б сплатити акциз у відповідності з діючою ставкою – від 0,03 євро до 3,81 євро за 1 см<sup>3</sup> об'єму двигунів (або 109 євро/шт. електротранспорту).

Таким чином, Міндоходів пропонує ліквідувати таку схему, зобов'язавши власників транспорту сплачувати повну ставку акцизного збору при переоформленні автомобілів з вантажних на пасажирські.

Згідно з пояснювальною запискою до законопроекту, в 2011 році в Україну було ввезено майже 99 тис. транспортних засобів, оформлених за кодом 8704. З них 32 %, або 31,61 тис. шт., були переоформлені як транспорт для перевезення пасажирів. А якщо врахувати, що більшість авто переобладнюються через деякий час після ввезення – стане зрозуміло, що більшу частину складають саме машини “під переобладнання”. “Датою виникнення податкових зобов'язань у разі переобладнання непідакцизного транспорту в підакцизний легковий автомобіль є дата закінчення переобладнання”, – йдеться в документі. Довідку про сплату відповідного збору власники переобладнаного транспорту повинні надати в МВС.

Впровадження цієї норми, як очікують у відомстві, дозволить отримувати до держбюджету від акцизу до 300 млн грн/рік.

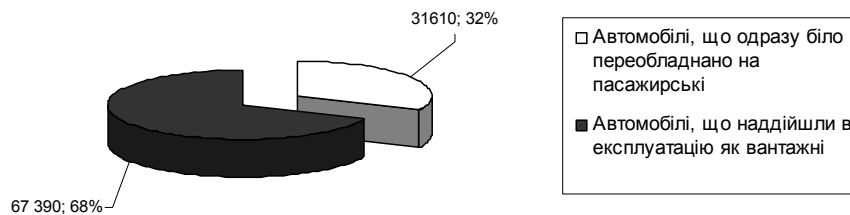


Рис. 1. Структура автомобілів імпортованих в Україну в 2011 році по товарній позиції 8704 як вантажні

За словами гендиректора Всеукраїнської асоціації автоімпортерів і дилерів Олега Назаренка, схема ухилення від сплати акцизного збору вже не використовується. “МВС посилило контроль над переобладнанням вантажного автотранспорту в пасажирський, стягуючи при такому переоформленні недоотриманий акцизний збір. Інша справа, що цей збір нині регламентується тільки підзаконними актами, і теоретично така практика може бути оскаржена в суді”, – говорить Назаренко.

“З одного боку, така ініціатива правильна: збір повинен бути однаковим для всіх, інакше це призводить до корупції, у тому числі при переоформленні транспорту. З іншого боку – акцизний збір з автотранспорту використовується тільки в Україні. Цей збір досить високий, що стимулює представників бізнесу до порушень”, – вважає Назаренко. Чомусь автори законопроекту не вважають за потрібне враховувати витрати на переобладнання авто, які подекуди можуть сягати в розмірі різниці в ставках акцизу і розмитнення між вантажним і пасажирським варіантом фургона тієї самої марки.

До сьогодні зрозуміло одне: авто такого класу (пасажирські та вантажопасажирські фургони) набули популярності в нашій державі і створили цілу індустрію з великим щорічним оборотом. Саме це дозволило так прорахувати моно продуктову стратегію “НАРС-авто”, що при мінімальному рівні витрат дозволяє без затримок реалізувати переважну більшість машин за ціною нижче ринкової.

За такою схемою “НАРС-авто” вже реалізувало автомобілі “Пошти Німеччини” марок Renault Kangoo, Fiat Doblo, Volkswagen Caddy, Renault Traffic, Opel Vivaro, Nissan Primastar. Ведуться активні перемовини з дорожніми службами Німеччини, Австрії, Данії.

З наведеного можна зробити висновок, що правильно обрана маркетингова стратегія може в найкоротші строки забезпечити успішний вихід на ринок і подальший активний розвиток компанії. Саме такі управлінські інновації створюють успішні комерційні структури, нові робочі місця і забезпечують всебічний розвиток регіону. Приклад “НАРС-авто” з м. Старокостянтинів Хмельницької області практично доводить,

що правильно сплановане використання стратегій спеціалізації і диверсифікації як на товарному ринку, так і за видами діяльності, в найкоротші строки дозволяють створити успішну компанію – і цей приклад гідний наслідування.

#### Література

1. Клівець П. Г. Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів / П. Г. Клівець, Д. О. Нечепуренко // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 5. – С. 48–51.
2. Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Питер, 2007. – 800 с.
3. Уолкер-мл. О. Маркетинговая стратегия. Курс MBA / О. Уолкер-мл. [и др.] ; пер. с англ. И. Ключева. – М. : Вершина, 2006. – 496 с.
4. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси ; пер. с англ. – Дн. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

#### References

1. Klivec P. G. Marketyng v upravlinni pidpryemstvom: retrospektyva poglyadiv / P. G. Klivec, D. O. Nечepurenko // Marketyng v Ukraini. – 2010. – № 5. – P. 48–51.
2. Lamben Jan-Jak Menegment, orientirovanuy na rynok / Jan-Jak Lamben. – SPb. : Piter, 2007. – 800 p.
3. Uolker-ml. O. Marketingovaya strategiya Kurs MBA / O. Uolker-ml. [i dr.] ; per. s angl. I. Klyueva. – M. : Vershyna, 2006. – 496 p.
4. Huley G. Marketingovaya strategiya i konkurentnoe pozicionirovanie / G. Huley, J. Sonders, N. Pirsi ; per. s angl. – Dnepropetrovsk : Balans Biznes Buks, 2005. – 800 p.

Надіслана/Written: 20.05.2013 р.  
Надійшла/Received: 22.05.2013  
Рецензент: д.е.н., проф. О. О. Орлов