

к.е.н. Мізіна О.В., магістрант 2 курсу Марченко А.Д.

Донецький національний технічний університет

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОМПАНІЇ «КОНТІ»

Актуальність теми дослідження. Стратегія підприємства – це основа, на якій базується ефективне управління підприємством. Стратегічне управління визначає цілі компанії, приводить до розробки принципових планів та політики організації, які направлені на досягнення цілей, визначають рамки ділової активності компанії та тип людської й економічної організації, визначають природу економічного та неекономічного вкладу, який компанія намагається зробити задля своїх власників, працівників, клієнтів та громадськості.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Даному питанню присвячували свої роботи такі вчені-економісти, як І.М. Ансофф [1], З.Є. Шершньова [2] А.А. Томпсон [3] та інші.

Метою статті є розгляд питань, щодо обґрунтування вибору маркетингових антикризових стратегій на прикладі підприємства ПАТ «ВО «КОНТІ».

Виклад основного матеріалу. Маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання у довготривалій перспективі. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і рівня витрат на маркетингові заходи [1, с. 132].

Поняття антикризового управління дуже широке, не зважаючи на те, що сам термін «антикризове управління» виник не так давно. Воно включає й глобальні проблеми сьогодення, і періодично виникаючі поточні проблеми, які спричинено як порушеннями стратегії, так і тактики. Найбільш обґрунтованим до трактування антикризового управління є система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище [2, с. 49].

Стратегія антикризового управління в умовах ринкових відносин розглядається як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасна організація протистоїть кризовим умовам, насамперед агресивності зовнішнього середовища [3, с. 205].

Одним з найбільших українських виробників кондитерських виробів є ПАТ «ВО КОНТІ». Доцільність вибору маркетингових антикризових стратегій на підприємстві «КОНТІ» може бути обґрунтована на основі проведення SWOT-аналізу, який дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей. За його допомогою стає можливим проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості й загрози, які впливають на підприємство, та, як результат, визначити відповідну стратегію для реалізації на підприємстві.

Компанія «КОНТІ» має ряд сильних і слабких сторін, що пов'язані з внутрішнім середовищем компанії, та можливості і погрози, пов'язані з зовнішнім середовищем, які представлені у табл. 1.

Таблиця 1

SWOT-аналіз для ПАТ «ВО «КОНТІ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- Позитивна репутація у споживачів; - високий рівень лояльності споживачів до продукції; - висока якість продукції; - відомий лідер на ринках України та Росії; - висока міра технічної оснащеності фабрик, постійна їх модернізація; - налагоджена збутова система та ефективна реклама; - систематичний аналіз споживчих переваг; - висока кваліфікація персоналу; - реалізація продукції через власну дистрибуційну систему; - імідж торгової марки.	- мала присутність «КОНТІ» в Європі; - нестабільний рівень цін на сировину (сезонні коливання цін на цукор та ін.); - висока вартість сировини; - сезонне падіння попиту; - високі ціни на деякі види продукції; - залежність від цін постачальників сировини з-за кордону; - застаріла система управління підприємством; - неефективна система стимулювання праці; - зменшення продажу продукції; - залежить від зовнішніх фінансових джерел (банків).

Продовження табл. 1	
1	2
Можливості	Загрози
- Проникнення на нові ринки Європи та дальнього зарубіжжя (Туреччина); - зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок; - розробка товарів для нової групи споживачів (наприклад, для дітей); - збільшення присутності в країнах СНД та Туреччини; - збільшення частки на українському ринку; - об'єднання з компанією-конкурентом; - впровадження сучасних технологій; - розширення дистриб'юторської мережі по Україні; - освоєння нових видів продукції.	- Сильна конкуренція (ROSHEN, АВК); - перебої з постачаннями сировини; - підвищення цін на сировину; - зміна потреб і смаку споживачів; - несприятливі демографічні зміни; - велика кількість товарів-замінників. - подорожчання кондитерської продукції за рахунок зміни клімату; - коливання валютного курсу роблять складнішим вихід на світовий ринок; - падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні світової фінансової кризи; - зменшення кількості споживачів внаслідок озброєного конфлікту на сході країни; - інфляція.

Зіставимо сильні і слабкі сторони підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для зіставлення можливостей підприємства умовам ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосовується матриця SWOT, яка представлена в табл. 2.

Провівши SWOT-аналіз «КОНТІ» можна зробити висновок про те, що найголовнішою можливістю для підприємства є вихід на міжнародні ринки, наприклад експортувати товари до Туреччини і Європи. А також головною проблемою є зменшення продажу продукції тому, що існує падіння попиту на продукцію за рахунок зниження рівня доходів споживачів на фоні світової фінансової кризи.

Ефективність і раціональність операційного менеджменту в цілому залежить від правильності вибору стратегії. В цьому випадку підприємство має вибирати стратегію, яка дозволяє виходити на міжнародні ринки без будь-яких втрат для підприємства. Для цього пропонуємо деякі стратегії, які призведуть

до економічного розвитку: розвитку ринку, диференційованого маркетингу, вертикальної диверсифікації та цінової стратегії договірних цін.

Таблиця 2

Матриця SWOT для ПАТ «ВО «КОНТИ»

Сильні сторони та можливості	Сильні сторони та загрози
1	2
1. Використовуючи дані систематичного аналізу споживачів, успішну політику просування нових товарів і можливість розробки продукції для нової групи споживачів, «КОНТИ» може почати виробництво кондитерської продукції спеціально для дітей. 2. Можливість зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок «відкриває двері» на нові ринки збуту. 3. За рахунок налагодженої збутової системи та ефективної реклами, підприємство може збільшити частку на українському ринку. 4. Висока репутація «КОНТИ» дозволяє їй зміцнювати свої позиції на ринках та вихід на зовнішній ринок.	1. Протидія вагомим конкурентам можлива за рахунок високої технічної оснащеності фабрик дає можливість виготовляти продукцію, яка не поступається продукції конкурентів та імпортерів. 2. Конкурентоздатні рівень якості і досвід роботи в кондитерській галузі дозволяє успішно конкурувати з виробниками аналогічної продукції. 3. Використовуючи маркетингову антикризову програму можна реагувати на будь-які кризові ситуації.
Слабкі сторони та можливості	Слабкі сторони та загрози
1. Підвищення продуктивності на фабриках на сучасному устаткуванні дозволить понизити собівартість продукції. 2. Послаблення законодавчих обмежень дасть змогу просувати продукцію в Європу. 3. Розробка товарів для нової групи споживачів зробить ТМ «КОНТИ» відомішою в Європі.	1. Конкурентними перевагами у боротьбі за споживача повинні бути зниження собівартості продукції й активне просування торгової марки на нові ринки збуту (європейські ринки). 2. Необхідно звернути увагу на можливе виробництво товарів-замінників, які виробляють конкуренти. 3. Зменшення попиту на продукцію внаслідок зниження рівня доходів споживачів на фоні світової фінансової кризи та інших факторів.

Для реалізації стратегії розвитку ринку компанії «КОНТИ» необхідне встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції, активізація

створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування і проведення рекламної компанії.

Для впровадженні стратегії диференційованого маркетингу компанії необхідно орієнтуватися одночасно на кілька сегментів ринку, які приносять дохід для підприємства з розробкою окремих пропозицій. Дана стратегія більш повно відображає ринкову ситуацію, а отже, забезпечує великі обсяги продажів і невеликий рівень ризику. З іншого боку, необхідні великі інвестиції, виробничі та управлінські витрати, тому стратегія диференційованого маркетингу посилює в основному для великих компаній.

Для втілення стратегії вертикальної диверсифікації компанії «КОНТІ» потрібно шукати і використовувати додаткові можливості для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі. При цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які характерні для освоєного ринку, використовуваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми;

Основні переваги вертикальної диверсифікації для компанії ПАТ «ВО «КОНТІ»:

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

Для подолання проблеми зменшення обсягу продажу продукції, яку показує SWOT-аналіз, пропонуємо вдосконалення його цінової стратегії впровадженням «стратегії договірних цін». Суть цієї стратегії в тому, що споживачу під час придбання товару надають додаткові знижки порівняно зі звичайною роздрібною ціною. Наприклад, під час придбання двох товарів споживач отримує третій безкоштовно. Така стратегія ціноутворення може застосовуватись як для всіх, так і для окремих споживачів.

Висновки. Маркетингова антикризова стратегія підприємства є важливим інструментом здійснення ефективної політики розвитку підприємства.

Правильний вибір антикризової стратегії дозволяє підвищити ефективність реалізації продукції, збільшити прибуток, поліпшити положення на ринку, зменшити ризики, пов'язані із залученням нових груп споживачів та виходом компанії ПАТ «ВО «КОНТІ» на зовнішні ринки.

Список літератури:

1. Ансофф И.М. Стратегическое управление / И.М. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
2. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. –196 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.