

*М. О. КОБЛОШ, заст. директора з маркетингу  
(ДХК "Чорноморський суднобудівний завод", м. Миколаїв)*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ СУДНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД**

Наукові праці МАУП, 2003, вип. 8, с. 90–92

У сучасних умовах значні труднощі функціонування суднобудівних підприємств України пов'язані як зі специфікою суднобудування загалом, так і з істотними недоліками в роботі суднобудівних підприємств.

До специфічних рис суднобудування належать:

- довготривалий виробничий цикл побудови судна (від 6 місяців до 5 років);
- нерівномірність (протягом циклу побудови судна) наростання витрат і пов'язана з цим потреба у великих обігових коштах.

Найявні великі недоліки суднобудівних підприємств України перешкоджають їх ефективній діяльності на зовнішньому та на внутрішньому ринках. До основних недоліків суднобудівних підприємств, а також до несприятливих для суднобудування факторів зовнішнього оточення належать такі: втрата значної частини обігового капіталу через економічну кризу підприємства; недосконалість податкового та валютного регулювання; підвищення цін на енергоносії, метал та комплектуюче обладнання (або неефективний менеджмент, що був неспроможний передбачити таке підвищення); велика вартість кредитних ресурсів; неоптимальна структура виробництва; надлишкова чисельність працюючих та необхідність утримання великої соціальної сфери, що призвело до значного підвищення собівартості продукції та збитковості виконання замовлень на побудову суден на більшості суднобудівних підприємств. Починаючи з 1994 р. підприємства майже не оновлювали виробничі потужності, які нині мають значний ступінь зносу і моральне старіння. Незважаючи на переваги над зарубіжними конкурентами за технічними параметрами, судна вітчизняного виробництва у більшості випадків

потребують надто тривалого терміну побудови, підприємства неспроможні швидко задовольнити попит на ті чи інші види суден та кораблів тощо.

Окремі позитивні зрушення, досягнуті галуззю в 1999–2000 рр., пов'язані насамперед з державною підтримкою суднобудування, зміною в підходах до розвитку галузі та її структурною перебудовою. Так, лише протягом 1999 р. прийнято 23 урядових рішення, спрямованих на стабілізацію діяльності суднобудівної галузі України.

Основною невирішеною проблемою у суднобудуванні залишається неможливість залучення довгострокових кредитів вітчизняних банків на будівництво суден. Зарубіжні банки надають кредити приблизно під 8 % річних, але для підприємств України ці кредити можуть бути надані тільки під гарантії першокласних західних банків. При використанні товарних кредитів судна комплектуються обладнанням за вимогами кредиторів, а це призводить до значного підвищення вартості судна. Підприємствам галузі не вигідне таке кредитування. Таким чином, першочерговим завданням, яке повинно бути вирішене найближчим часом, є розробка механізму і забезпечення кредитної політики щодо суднобудівної галузі.

Водночас українським суднобудівникам потрібно витримати гостру конкуренцію на світовому ринку суднобудівної продукції, організувати якнайефективнішу маркетингову службу. Для визначення стратегії і тактики на цьому ринку всім підприємствам і галузі загалом необхідно терміново визначити типи суден, які користуються найбільшим попитом, шляхи зниження собівартості суднобудівної продукції, заходи реорганізації та створення необхідних правових, податкових і митних умов.

Однією з найважливіших не вирішених проблем у суднобудуванні є також недостатня завантаженість більшості підприємств, і без поліпшення маркетингової діяльності її не вирішити.

Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію керівництва на вирішення будь-яких завдань споживача. Вибір стратегії підприємства повинен здійснюватися на основі аналізу існуючих та прогнозування майбутніх стратегічних потреб у конкретному виді продукції чи послуги, стратегічної сегментації ринку, прогнозування життєвих циклів майбутньої продукції, аналізу конкурентоспроможності своєї продукції та продукції конкурентів, прогнозування їх конкурентних переваг та механізму закону конкуренції.

При застосуванні маркетингового підходу, на думку Р. А. Фатхутдінова\*, пріоритетами вибору критеріїв повинні бути такі:

- підвищення якості об'єкта (виходу системи) відповідно до вимог споживачів;
- економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості об'єкта, якості сервісу та інших факторів;
- економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалення системи менеджменту.

Робота з продуктом та виробнича програма — одна зі складових маркетингу підприємства. Тому головною метою служби маркетингу суднобудівних підприємств в умовах виживання на ринку має бути конкретний внесок у збереження і розвиток підприємства як соціально-економічної системи. У роботі з продукцією найсуттєвішими для досягнення цієї мети є такі завдання: обсяг збуту; покриття змінних та постійних затрат; прибуток і економія собівартості; розвиток підприємства; частка ринку.

Служби маркетингу підприємств мають рівноправні функції поряд з іншими службами і нині охоплюють майже всі види діяльності класичного маркетингу. Наприклад, специфіка виробничої діяльності ДХК “Чорноморський суднобудівний завод” зумовлює створення двох окремих підрозділів маркетингу: суднової та несуднової продукції.

Основними постачальниками нових суден на світовий ринок є Японія (45 %); Північна Корея (41 %) та Китай (7,2 %), а також країни Західної та Східної Європи. Наприклад, Польща посідає четверте місце у світовому портфелі замовлень і

восьме місце за продуктивністю. Передбачається, що протягом найближчих 10 років 56 % загального попиту суден становитиме потреба в заміні суден, які йдуть на брухт. Положення на ринку міжнародних перевезень визначається в основному потребою в заміні існуючого флоту, а також у нових суднах для задоволення запитів зростаючої міжнародної торгівлі.

Керівництво підприємств повинно визначати цілі та використовувати принципи й методи маркетингу для їх досягнення, орієнтуючись на задоволення потреб споживачів. Зусилля, спрямовані на орієнтацію всіх видів діяльності на загальні цілі, є характерною ознакою професійного маркетингового управління. Центральне місце цим питанням відводиться і в рекомендованих схемах циклічного управління фірмами на принципах маркетингу.

Таким чином, основне завдання керівництва суднобудівних підприємств полягає в поєднанні в один процес цілей підприємства, його внутрішнього середовища та реальних можливостей із зовнішнім середовищем з вимогами ринку та окремих споживачів. Вирішенню цього завдання сприяє організація та дотримання п'яти великих блоків: ситуаційного аналізу, маркетингового синтезу, стратегічного, тактичного планування та маркетингового контролю.

Цілі підприємства повинні бути адекватні проблемам, на вирішення яких вони й спрямовані. У процесі аналітичних досліджень, виконаних попередньо під час реалізації стабілізаційних заходів щодо виробничого комплексу регіону, а також спеціальних досліджень з питань діяльності суднобудівної галузі виявлено та добрано пріоритетних проблем для формування цілей, зокрема:

- необхідність створення умов стимулювання структурних змін у виробничому комплексі суднобудування за напрямками оздоровлення та вдосконалення фінансової, технічної, кадрової, технологічної та організаційної структури як окремих підприємств, так і інтегрованого виробничого комплексу;
- створення комплексної галузевої науково-технічної бази, що координуватиме забезпечення існування та подальшого розвитку галузі на рівні державних вимог економічного та оборонного плану;
- створення сприятливих умов для залучення зовнішніх інвестицій у будівництво суден, у створення нових переробних виробництв, у докорінні зміни суднобудівного виробництва.

Впровадження в систему виробничого менеджменту суднобудівних підприємств маркетингової

\* Див.: Фатхутдінов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000.

концепції орієнтації на споживача, формування складових комплексу маркетингу на різних ієрархічних рівнях підприємства потребують відповідної узгодженості цілей менеджменту із структурованою системою маркетингу. Маркетинговий підхід визначає стратегічні цілі підприємства, характеризує загальну концепцію управління підприємством. Специфіка маркетингу полягає насамперед у переході від традиційної орієнтації на вимоги виробництва до орієнтації на вимоги

ринку. Це більш високий ступінь діяльності підприємства, коли воно, базуючись на передовій технології, не обмежується тільки її вимогами, а виходить на кішчеву мету — вимоги ринку. Конкурентна стратегія формується з урахуванням не тільки внутрішніх виробничих факторів, а й зовнішніх, ринкових. Підприємство стає “відкритою системою”, де внутрішні процеси значною мірою пов’язані й залежать від того, що відбувається зовні, на ринку.