

**О. В. Юринець**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
Україна  
uroksana@gmail.com

УДК 629.331

**О. Я. Том'юк**

аспірант, Національний університет  
«Львівська політехніка», Україна  
olesya.tomyuk@gmail.com

## ОБГРУНТУВАННЯ СТРУКТУРИ БАГАТОРІВНЕВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** Проведено аналіз структури автомобільної галузі та асортименту продукції, що виготовляється на вітчизняних підприємствах. Виділено українські торгові марки та стан їх позиціонування на вітчизняному і закордонних ринках. Визначено сильні та слабкі місця українських торгових марок. Обґрунтовано доцільність розробки єдиної маркетингової стратегії для їх просування на ринках. Окреслено особливості ієрархічної структури автомобільних корпорацій, на основі чого запропоновано алгоритм розроблення багаторівневої маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності продукції вітчизняних торгових марок автомобілебудівної галузі.

**Ключові слова:** автомобільний ринок, автомобілебудівні підприємства, торгова марка, конкурентоспроможність, позиціонування, маркетингова стратегія.

**О. В. Юринець**

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента организаций,  
Национальный университет «Львовская политехника», Украина

**О. Я. Том'юк**

аспирант, Национальный университет «Львовская политехника», Украина

### ОБОСНОВАНИЕ СТРУКТУРЫ МНОГОУРОВНЕВОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ АВТОМОБИЛЕСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

**Аннотация.** Проведен анализ структуры автомобильной отрасли Украины и ассортимента продукции, которая производится на отечественных предприятиях. Выделены украинские торговые марки и состояние их позиционирования на отечественном и зарубежных рынках. Определены сильные и слабые стороны украинских торговых марок. Обоснована целесообразность разработки единой маркетинговой стратегии для продвижения отечественных торговых марок. Выделены особенности иерархической структуры автомобильных корпораций, и на этой основе предложен алгоритм разработки многоуровневой маркетинговой стратегии для обеспечения конкурентоспособности продукции отечественных торговых марок автомобилестроительной отрасли.

**Ключевые слова:** автомобильный рынок, автомобилестроительные предприятия, торговая марка, конкурентоспособность, позиционирование, маркетинговая стратегия.

**Oksana Yurynets**

PhD (Economics), Assistant Professor, Lviv National Polytechnic University, Ukraine  
12 Bandera St., Lviv, 79013, Ukraine

**Olesia Tomiuk**

PhD Student, Lviv National Polytechnic University, Ukraine  
12 Bandera St., Lviv, 79013, Ukraine

### JUSTIFICATION OF MULTILEVEL MARKETING STRATEGY STRUCTURE OF AUTOMOTIVE ENTERPRISES

**Abstract.** Automotive industry is perspective in Ukraine, but current approaches in strategic marketing management are not effective anymore because of the multilevel structure of the supply from manufacturer to consumer. Each link in the supply chain has to bear all sorts of responsibilities and perform different functions within the same tools of the marketing mix, which necessitates the development of multilevel marketing strategy with a detailed description of the division of functions in accordance with corporate standards developed, which, in its turn, will facilitate rapid formation of brand positioning change and improve customer loyalty.

The purpose of this paper is identification of main aspects of multilevel marketing strategies for automotive enterprises in Ukraine, to ensure the effective strategic marketing management.

Methods of investigation include the analysis of the structure of the automotive industry in Ukraine with determination accessories manufacturing companies to large business organizations. The article deals with analysis of the range of products, manufactured in domestic enterprises, and selected Ukrainian brands, their positioning and position on the domestic and foreign markets, identifying of their strengths and weaknesses.

The expediency of unified marketing strategy developing to promote domestic brands is substantiated. The features of the hierarchical structure of automobile corporations are highlighted, based on the algorithm of multilevel marketing strategy developing for competitiveness providing of domestic brands in automotive industry.

Based on the analysis of the main participants in the automotive industry of Ukraine and their marketing efforts was proposed the using a multilevel approach for the implementation of a new marketing strategy, that provides for the division of responsibilities between departments and divisions and their partners, according to the most effective usage of the marketing mix.

**Keywords:** automobile market; automobile company; trademark; competitive positioning; marketing strategy.

**JEL Classification:** D21, L10, L20, L62, M31

**Постановка проблеми.** Автомобілебудівна галузь України в сегменті легкових автомобілів спеціалізується переважно на дрібно- та крупновузловому складанні іномарок. Українські торгові марки, які вже присутні на ринку, є здебільшого неконкурентоспроможними на зовнішніх ринках через низький рівень технологічної оснащеності порівняно із конкурентами і відсутність ефективної маркетингової стратегії підприємства. Використовувані підходи у стратегічному маркетинговому управлінні вже є неефективними внаслідок багаторівневої структури постачання автомобілів від виробника до споживача. Кожна ланка ланцюга постачання має нести різного роду відповідальність та виконувати різні функції в межах одних і тих самих інструментів комплексу маркетингу, що зумовлює необхідність розробки багаторівневої маркетингової стратегії із деталізованим описом поділу функціональних обов'язків відповідно до розроблених корпоративних стандартів, а це, своєю чергою, сприятиме швидкому формуванню бренду, зміні позиціонування та підвищенню рівня лояльності споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження автомобільної галузі України проводили такі вчені, як Бондаренко А. І. [1], Гливенко В. В. [2], Кищун В. А., Кривоконь О. Г. [1], Мороз Л. А. [3], Мовчаренко В. В. [2], Стернюк О. Б. та ін. Розробками у сфері стратегічного маркетингового управління займалися Длігач А. О. [4], Дубодєлова А. В., Крикавський Є. В., Куденко Н. В. [5] та ін. Вагомий внесок у теорію стратегічного управління зробили такі іноземні вчені, як Д. Аакер (Aaker, 2007), Ф. Котлер (Kotler, 2009), М. Портер (Porter, 2008), Р. Фатхутдінов (Fathutdinov, 2008) та ін. Утім, слід відзначити, що більшість науковців значною мірою приділяли увагу або глибокому аналізу галузі, або особливостям стратегічного маркетингу в різних його проявах, проте мало хто вивчав проблематику підвищення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств відповідно до специфічних умов ринку.

Сучасна ринкова кон'юнктура вплинула на структуру автомобілебудівних корпорацій та їх систему реалізації продукції, однак вітчизняні автомобілебудівні підприємства все ж таки використовують застарілі підходи у стратегічному маркетинговому управлінні, що втрачають свою ефективність для багаторівневих систем підприємства.

**Мета статті** – дослідити специфіку вітчизняної автомобілебудівної галузі та структуру її підприємств, визначити основні аспекти формування багаторівневих маркетингових стратегій для автомобілебудівних підприємств України.

**Основні результати дослідження.** Автомобільний ринок України має багаторівневу структуру з точки зору маркетингової політики розподілу підприємств-виробників. Іншими словами, ланцюг постачання «виробник-споживач» для іноземної автомобільної торгової марки на українському автомобільному ринку розпочинається у іноземного виробника, а потім включає імпортера (представника виробника в Україні), який головню відповідає за замовлення автомобільної продукції у виробника для кінцевих регіональних дилерів в Україні. Імпортер відповідає за постачання автомобілів в Україну, їх розмітнення та доставку до регіональних дилерів. Наступною і кінцевою ланкою у цьому ланцюгу поставок є регіональні дилери, які реалізують автомобілі кінцевому споживачеві. Інколи імпортер виступає безпосереднім продавцем, але таке буває вкрай рідко, тому що структура ланцюга постачання автомобілів від виробника децентралізує процес доставки продукції до споживачів іншої країни.

Досвід іноземних виробників, які делегували складальний процес українським виробникам, вказує на те, що їхня співпраця обмежується лише виробничими функ-

ціями, а решта стратегічних елементів управління торговою маркою на зовнішніх ринках делегується імпортеру, який несе відповідальність із дотримання жорстких корпоративних вимог, для стандартизації якості просування продукції, що й підтримує бренд. Автомобільних торгових марок в Україні є лише дві – ZAZ та Богдан, які виготовляються на українських заводах паралельно із дрібно- чи великовузловим складанням іномарок [6; 7]. Просування цих марок зводиться до їх реалізації через власні торгові представництва в регіонах поряд із іномарками, які виготовляє те саме підприємство. Перевага цих торгових марок – їхня ціна, яка є доступною порівняно з іншими автомобілями на внутрішньому ринку (за винятком китайських авто), але на зовнішніх ринках вони неконкурентоспроможні. Такий підхід у просуванні продукції в умовах загострення конкуренції на ринку вже не є ефективним. Тому для захисту і підтримки вітчизняного виробника у 2013 році внесено зміни до українського законодавства, і у квітні на імпорتنі авто було підвищено митну ставку. Такі дії вплинули на динаміку структури ринку: продаж іномарок зменшився більшою мірою, ніж зріс продаж вітчизняних автомобілів (рис. 1).

Як показано на рис. 1, динаміка обсягів продажу іномарок за січень-листопад 2013 року порівняно з аналогічним періодом 2012 року є негативною, але такою за характером є і динаміка продажу автомобілів ZAZ. У січні-листопаді 2013 р. загальний обсяг продажу іномарок знизився на 10,99%, а автомобілів ZAZ – на 11,23% [8]. Важливо зазначити, що у квітні та серпні спостерігається різке зростання продажів іномарок. Це можна пояснити як сезонністю, так і пришвидшенням процесу вибору автомобіля споживачем із метою його придбання за актуальними на той момент цінами до внесення змін у законодавство щодо підвищення ввізного мита (квітень 2013 р.) і утилізаційного збору (серпень 2013 р.).

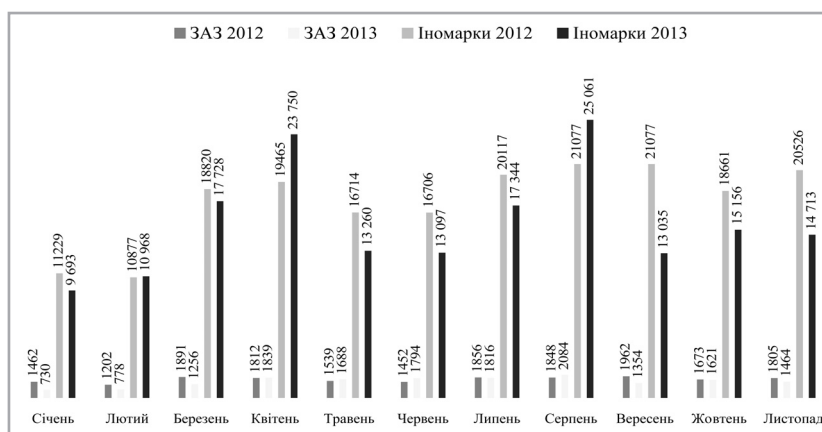


Рис. 1. Динаміка обсягів продажу автомобілів ZAZ та іноземних марок в Україні за періоди січень-листопад 2013-го і 2012 рр.

Джерело: [8]

Зміни законодавства виявилися невиправданими, адже додатково, крім попередньої зміни Митного кодексу України, внесено зміни до Податкового кодексу щодо сплати екологічного податку за утилізацію знятих з експлуатації транспортних засобів, що також негативно відбилося на динаміці ринку з вересня 2013 р. [9].

Модель управління, за якою виробниче підприємство несе відповідальність за просування продукції, є неактуальною. Ініціатором і реалізатором має бути корпорація, яка повинна доволі чітко здійснювати позиціонування та визначати маркетингову стратегію торговельної марки. Аналітики стверджують, що українське виробництво автомобілів є досить інертним і його важко переорієнтувати на більш сучасні моделі автомобілів. Але таке твердження можна заперечити досвідом виготовлення на базі українських виробництв автомобілів таких марок, як Opel, Hyundai, Chevrolet, Mercedes тощо, які є флагманами світо-

вого ринку [1; 2; 3]. Для успішної конкурентної боротьби на автомобільному ринку України виробникам вітчизняних ТМ необхідно орієнтуватися на розроблення багаторівневих маркетингових стратегій, які б регулювали і контролювали роботу двох рівнів посередників та виробничого підприємства.

Для визначення доцільності розробки багаторівневої маркетингової стратегії варто проаналізувати автомобільну галузь України відповідно до структури стратегічних господарських об'єктів та асортименту. Основними підприємствами цієї галузі, які займаються виробництвом легкових автомобілів, вантажних автомобілів і автобусів, є Корпорація «Богдан», Корпорація «Еталон», Холдингова компанія «АвтоКрАЗ», ПАТ «ЗАЗ», Корпорація «Єврокар» [6; 7; 10; 11; 12]. На рис. 2 зображено структуру виробничих підприємств Корпорації «Богдан», а також асортимент продукції, яку вони виготовляють.

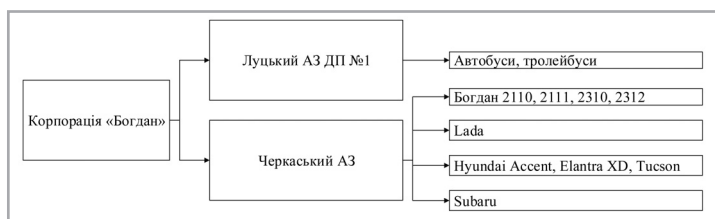


Рис. 2. Структура Корпорації «Богдан» та асортимент її виробничих підприємств  
Джерело: [7]

Корпорація «Богдан» має великий асортимент автомобілів, проте у переліку всіх торгових марок, які реалізовує корпорація на внутрішньому ринку, українськими слід вважати лише одну – «Богдан», яка випускається у чотирьох моделях: 2110, 2111, 2310, 2312. Ця торгова марка та її модельний ряд створено на основі російського прототипу LADA 2110, тобто вона не є авторською розробкою конструкторського бюро виробничих підприємств [7]. У процесі створення і динамічного розвитку автомобільних ТМ найважливішу роль відіграє саме співпраця конструкторського бюро та підрозділу маркетингу, який безпосередньо має брати участь у розробці кінцевого продукту. Основними недоліками і перешкодами в успішному розвитку цієї ТМ є: залежність від прототипу, на якому базується модельний ряд; недосконалість візуальної ідентичності атрибутів торгової марки; великий асортимент продукції корпорації, реалізація якої є більш прибутковою, ніж розвиток власної торгової марки; низька технологічна конкурентоспроможність на ринку порівняно з іномарками.

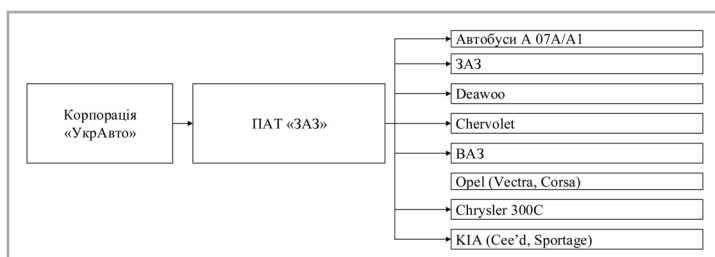


Рис. 3. Структура ПАТ «ЗАЗ» та асортимент її виробничих підприємств  
Джерело: [6]

Іншим автомобільним виробником, який випускає автомобілі під українською торговою маркою ZAZ, є ПАТ «ЗАЗ», створене за своєю структурою на основі виробничого підприємства «Запорізький автомобілебудівний завод» (рис. 3). Крім вітчизняної торгової марки, підприємство згідно із міжнародними договорами складає окремі моделі автомобілів Daewoo, Opel, Chevrolet, KIA, Chrysler та BA3 [6]. Зауважимо, що розвиток ТМ «ZAZ» є успішнішим через доволі широкий модельний ряд і наявність авторських, не запозичених моделей автомобілів, наприклад ZAZForza [6].

Найбільшою вадою у просуванні цієї ТМ є її позиціонування на українському ринку як автомобіль дешевий і призначений для роботи, що передбачає застосування лояльної цінової політики та покращення фінансових результатів лише за рахунок кількісних показників обсягу продажів, а не маржинального прибутку.

Аналіз маркетингового стратегічного управління ТМ «ZAZ» і ТМ «Богдан» наведено в табл.

Як показує наш аналіз, основним недоліком утілення маркетингових стратегій у сфері просування продукції вітчизняного автовиробника є відсутність управління процесом позиціонування продукції на ринку. Українські автомобільні виробники акцентували свої маркетингові зусилля на національний ринок, попередньо провівши маркетингові дослідження конкурентів та споживчого середовища, але низький рівень успіху на зовнішніх ринках зумовлений вузькістю використовуваних маркетингових стратегій. На рис. 4 зображено основні структурні елементи, за якими слід диференціювати маркетингові зусилля виробників. Важливо зазначити, що саме попередній аналіз структури автомобільної галузі дає нам підстави розуміти під терміном

Таблиця Аналіз переваг та недоліків маркетингового стратегічного управління ТМ «ZAZ» і ТМ «Богдан»			
ТМ «ZAZ»		ТМ «Богдан»	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід до власної ТМ на базі добре відомих на внутрішньому ринку автомобілів.</li> <li>- Позиціонування «доступного авто» на ринку.</li> <li>- Широкий модельний ряд ТМ «ZAZ».</li> <li>- Швидкі терміни постачання автомобілів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність корпоративних стандартів щодо просування ТМ.</li> <li>- Відставання темпів технологічного розвитку продукції порівняно з конкурентами.</li> <li>- Відсутність сучасних впізнаваних на ринку атрибутів візуальної ідентичності ТМ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Перехід до власної ТМ на базі добре відомих на внутрішньому ринку автомобілів.</li> <li>- Лояльна цінова політика.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Невдале рішення про експортування цієї моделі на російський ринок, де прототип моделі LADA2110 витіснив Богдан2110 з ринку через низький рівень сили бренду.</li> <li>- Відсутність ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства.</li> <li>- Відсутність заходів щодо просування бренду.</li> <li>- Відсутність динаміки у розвитку модельного ряду.</li> </ul>

Джерело: Власна розробка авторів на основі [6; 7]

«виробник» не підприємство, яке займається лише виробництвом, а ту виробничо-господарську структуру, яка виробляє, просуває і реалізує виготовлену продукцію в межах своїх структурних підрозділів.

Конкурентоспроможність легкових автомобілів, з точки зору виробника, залежить від трьох основних складових: виробництво (технічна оснащеність, експлуатаційні характеристики, інновації, дизайн, ергономічні властивості тощо); посередники (наявність бажаного авто на складі, комунікаційна політика, розташування та атмосфера автосалону, рівень кваліфікації продавців тощо); післяпродажне обслуговування (наявність офіційного дилерського СТО, рівень кваліфікації майстрів, ціни на сервісні послуги та запчастини тощо). Ці три складові є підконтрольними менеджменту компанії, що приймає на себе функції супроводження успішної стратегічної маркетингової

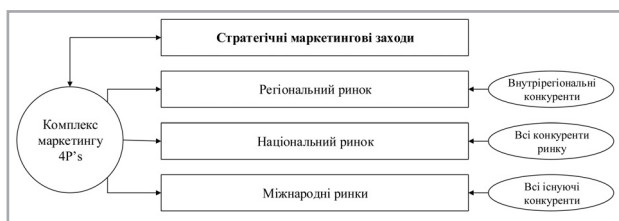


Рис. 4. Інструменти стратегічного маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств  
Джерело: Власна розробка авторів

діяльності відповідно до якої планує, організовує, регулює і контролює роботу підрозділів, що займаються забезпеченням належного рівня конкурентоспроможності продукції (розробка продукції, її просування, реалізація та післяпродажне обслуговування).

Відповідно до чотирьох інструментів маркетингу, до яких слід віднести чотири складові маркетинг-міксу, що формують конкурентоспроможність продукції у процесі стратегічного маркетингового забезпечення автомобілебудівних підприємств, на рис. 5 схематично представлено багаторівневості маркетингової стратегії та функціональний поділ обов'язків у рамках її реалізації.

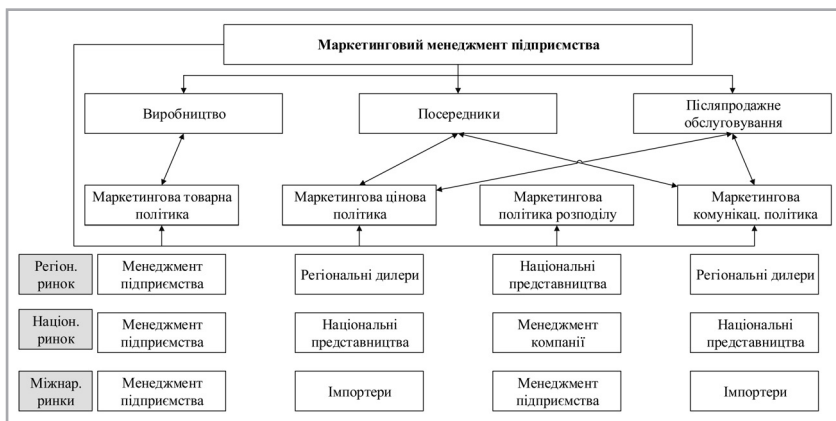


Рис. 5. Багаторівневості маркетингової стратегії та функціональний поділ обов'язків у рамках її реалізації

Джерело: Власна розробка авторів

На схемі показано основні складові, за допомогою яких менеджмент підприємства забезпечує досягнення цільової конкурентоспроможності продукції автомобілебудівних підприємств. Обов'язки щодо реалізації маркетингової стратегії на різних рівнях ринку розподіляються по-різному. Різняться і форми використання маркетингового інструментарію, адже, наприклад, ті заходи, які будуть ефективними в маркетинговій комунікаційній політиці на регіональному ринку, матимуть зовсім іншу форму вияву та цільове призначення на загальнонаціональному чи зовнішньому ринках. Варто зазначити, що і відповідальність за виконання функцій кожного із маркетингових інструментів на різних ринках має нести інший структурний підрозділ компанії чи партнерської організації.

**Висновки.** Стратегічна маркетингова діяльність вітчизняних підприємств, які виробляють автомобілі, є недостатньо ефективною через існування висококонкурентного середовища та більш досвідчених учасників ринку, що представляють світових флагманів іноземного виробництва. У зв'язку з цим актуалізується необхідність переглянути маркетингову політику підприємства відповідно до структури підприємств автомобілебудівної галузі, рівнів посередництва від виробника до кінцевого споживача та форм маркетингового інструментарію, який буде найбільш ефективним на кожному рівні. На основі проведеного аналізу основних учасників автомобілебудівної галузі України та їх маркетингових зусиль авторами запропоновано використовувати багаторівневий підхід у реалізації нової

маркетингової стратегії, який передбачає поділ обов'язків між структурними підрозділами підприємства та їх партнерами відповідно до найбільш ефективного використання інструментів комплексу маркетингу.

Подальші дослідження передбачають розробку алгоритму маркетингової стратегії автомобілебудівного підприємства, методів оцінки актуальності стратегії і показників її ефективності на автомобільному ринку України.

## Література

1. Кривоконь О. Г. Передумови та перспективи розвитку автомобілебудівної галузі в Україні / О. Г. Кривоконь, А. І. Бондаренко // *Всхідно-європейський журнал передових технологій*. – 2011. – № 6/2(54). – С. 46–50.
2. Мовчаренко В. В. Аналіз ринку легкових автомобілів / В. В. Мовчаренко, В. В. Гливінко // *Науковий вісник ЧДІЕУ. Маркетинг*. – 2011. – № 3(11). – С. 176–179.
3. Мороз Л. А. Тенденції розвитку українського автомобільного ринку і маркетингова комунікаційна політика його учасників / Л. А. Мороз // *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. – 2012. – № 735. – С. 154–159.
4. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 272 с.
5. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523 с.
6. Офіційний сайт Запорізького автомобільного заводу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zaz.ua/>
7. Офіційний сайт Корпорації «Богдан» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bogdan.ua>
8. Офіційний сайт Інформаційно-аналітичної групи «AUTOconsulting» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autoconsulting.com.ua/article/php?sid=28993>
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сплати екологічного податку за утилізацію знятих з експлуатації транспортних засобів та вдосконалення деяких податкових норм : Закон України від 04.07.2013 № 422 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/422-18>
10. Офіційний сайт Корпорації «Еталон» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.baz.ua>
11. Офіційний сайт Холдингової компанії «АвтоКрАЗ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.autokraz.com.ua>
12. Офіційний сайт Корпорації «Єврокар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eurocar.com.ua>

Стаття надійшла до редакції  
22.11.2013

## References

1. Kryvokon, O., & Bondarenko, A. (2011). Background and prospects of automobile industry development in Ukraine. *Vostochnoevropskiy zhurnal peredovykh tekhnolohiy (East-European Journal of Future Technology)*, 6(2), (54), 46-50 (in Russ.).
2. Movcharenko, V., & Hlyvenko, V. (2011). Car Market Analysis. *Naukovyi visnyk CHDIEU. Marketing (Scientific Bulletin of CHDIEU. Marketing)*, 3(11), 176-179 (in Ukr.).
3. Moroz, L. (2012). Trends in the Ukrainian car market and marketing communication policy of its participants. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu. Lohistyka (Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». Logistics)*, 735, 154-159 (in Ukr.).
4. Dligach, A. (2012). *Strategic marketing management*. Kyiv: Alert (in Ukr.).
5. Kudenko, N. (2012). *Marketing Strategy*. Kyiv: MBK (in Ukr.).
6. The Zaporizhzhia Automobile Plant (Official website). Retrieved from <http://www.zaz.ua> (in Ukr.).
7. The Corporation «Bogdan» (Official website). Retrieved from <http://www.bogdan.ua> (in Ukr.).
8. The Information and Analytical Group «AUTOconsulting» (Official website). Retrieved from <http://www.autoconsulting.com.ua/article/php?sid=28993> (in Ukr.).
9. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013). *On Amendments to the Tax Code of Ukraine on paying the environmental tax for the disposal of discontinued operation of vehicles and certain tax provisions improvement (Law of Ukraine)*. Retrieved from <http://www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/422-18> (in Ukr.).
10. The Corporation «Etalon» (Official website). Retrieved from <http://www.baz.ua> (in Ukr.).
11. The Holding «AvtoKRAZ» (Official website). Retrieved from <http://www.autokraz.com.ua> (in Ukr.).
12. The Corporation «Eurocar» (Official website). Retrieved from <http://www.eurocar.com.ua> (in Ukr.).

Received 22.11.2013