

## ЕТАПИ ВИБОРУ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Діяльність будь-якого підприємства направлена на отримання прибутку. Для досягнення цієї мети підприємство повинно вести ефективну маркетингову діяльність. Зокрема, йому необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових зусиль. Особливо актуальним є дане питання в умовах ринкової економіки. Важливою особливістю сучасного етапу становлення ринкових відносин в Україні є орієнтація вітчизняних підприємств-виробників на підвищення конкурентоспроможності власних товарів. Ключового значення при цьому набуває маркетингова діяльність, зокрема, формування маркетингових стратегій підприємства. Тому підприємство має виробити таку маркетингову стратегію, яка забезпечить йому не лише зберігання своїх позицій на ринку, а й подальший розвиток та процвітання. Стратегій маркетингу є багато, але головне - вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей. Грамотне, обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству вижити у несприятливому зовнішньому середовищі.

**Огляд останніх досліджень.** Науковий внесок у дослідження проблем стратегічного маркетингового планування та 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., Мак-Дональд 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 інші. У їхніх працях розглянуто питання формування принципів стратегічного маркетингу, класифікації видів маркетингових стратегій, методичних підходів до маркетингового планування та використання маркетингових стратегій.

**Формування завдання дослідження.** Завданням статті є аналіз етапів вибору оптимальної маркетингової стратегії. За визначенням Ф. Котлера, маркетингова стратегія – це логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких підприємство сподівається виконати свої маркетингові завдання [2].

**Виклад основного матеріалу.** Перш, ніж перейти до процесу вибору маркетингової стратегії, необхідно знати, коли саме звернення до неї стає життєво необхідним. Однією з умов є виникнення несподіваних змін у зовнішньому середовищі підприємства. Їх причиною може стати насичення попиту, крупні зміни у технології всередині чи ззовні підприємства, несподіване виникнення численних нових конкурентів.

Підприємство повинно змінювати стратегію, якщо: конкуренти різко змінили свою стратегію; відкрилися перспективи для прийняття заходів, які в змозі значно підвищити прибутки підприємства; змінилися чи виникли нові переваги покупців чи намітилися тенденції до можливих змін в цій галузі; поставлені у стратегії задачі вже вирішені і виконані.

Усвідомивши необхідність застосування маркетингової стратегії, підприємство переходить до процесу вибору найоптимальнішої для нього маркетингової стратегії. Її вибір здійснюють у декілька етапів. Виділяють такі [4]:

1. Виявлення конкурентних переваг фірми. Для оцінки можливостей успішного виходу компанії на ринок зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища і на їх основі проводиться порівняння характеристик даної фірми з

характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів.

2. Визначення сильних та слабких сторін, що допомагає їй виділити ті напрямки, в яких вона може досягти успіху; оцінює можливості та загрози потенційних ринків, що допомагає визначити чинники, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху чинників дає фірмі уявлення про власні конкурентні переваги та робить можливим розробку стратегій.

3. Розробляється базова маркетингова стратегія - довгостроковий план підприємства, який не повинен бути розписаним детально, тому що вона може бути спростована якимись не передбаченими подіями у зовнішньому середовищі. Тому базова довгострокова стратегія не є чимось, що визначається раз і назавжди та ніколи не змінюється. Вона повинна регулярно коректуватися та уточнюватися залежно від змін, що трапляються на ринку, та результатів діяльності підприємства.

При розробці базової стратегії керівництво приймає рішення про ступінь глобалізації діяльності підприємства з урахуванням таких чинників, як обсяг місцевого ринку, гострота конкуренції на ньому, ступінь глобалізації діяльності конкурентів, наявність у підприємства ресурсів та конкурентних переваг. Спираючись на прийнятту базову стратегію, керівництво підприємства проводить аналіз портфеля його підрозділів на всіх рівнях. Аналіз портфеля підрозділів - остання ступінь перед прийняттям рішень про вибір маркетингових стратегій, спеціалізації та розміщенні виробництва [1].

Для того, щоб розробити базову стратегію, підприємство повинне визначити місію та цілі своєї діяльності. Це необхідно, у першу чергу, тому, що призначення маркетингової стратегії - здійснення місії підприємства, а її змістом є сукупність дій для досягнення цілей організації [5].

Місія - це бачення того, що повинно представляти з себе підприємство чи за що воно має боротися. В ній мають бути відображені інтереси усіх груп впливу чи різних груп людей так чи інакше пов'язаних з діяльністю підприємства і втягнутих в процес її функціонування. Найбільше на місію підприємства впливають інтереси власників, співробітників та споживачів. Місію підприємства визначають такі основні чинники: потреби, які задовольняє (або намагається задовольнити) підприємство; споживачі підприємства; товари, які виробляє підприємство; конкурентні переваги підприємства.

Зазвичай визначення місії підприємства переслідує вирішення наступних задач:

1. Виявити область активних дій підприємства і відкинути шляхи розвитку, які ведуть у нікуди.

2. Визначити основні принципи конкурентної боротьби.

3. Виробити загальну базу для розробки цілей підприємства.

4. Виробити концепцію діяльності, яка захоплюватиме працівників підприємства.

Місія складається із ряду цілей, які вказують на специфічні результати діяльності, яких підприємство планує досягти, а також конкурентну позицію, котру воно прагне зайняти на ринках для своїх товарів. Цілі поділяють на довгострокові і короткострокові. Довгострокові цілі точно визначають бажані результати та ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент. Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі та ринкову позицію, яку підприємство бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі підприємства [7]. Хоча цілі підприємства можуть бути короткостроковими, його маркетингова стратегія пов'язана з довгостроковим аспектом його ринкової діяльності. Зосередження на короткостроковій прибутковості примушує організацію приймати короткострокові рішення, які є фінансово-раціональними, але не є взаємоузгодженими. Це ускладнює бізнес і в кінцевому рахунку робить його неефективним. Стратегія дуже часто передбачає 5-10-річний горизонт. [6]. У зв'язку з цим маркетингова стратегія націлена на довгострокове ринкове зростання підприємства, а не на отримання короткострокового прибутку.

Визначивши цілі та місію підприємства, необхідно розглянути як вплив цієї стратегії на оточуюче середовище, так і дію на підприємство чинників зовнішнього

середовища. При підготовці плану необхідно передбачити ті події, які можуть відбутися не так, як передбачалося і загальмувати досягнення мети. Треба знати, де це може відбутися і продумати засоби передбачення можливих втрат. Для цілей стратегічного аналізу застосовують методика обліку зовнішніх чинників.

На особливості національного укладу впливають, здавалося б на перший погляд, чинники, що не мають суттєвого впливу на економіку підприємства: прихильність до основних традиційних культурних цінностей; тимчасові зміни вторинних життєвих цінностей; субкультура в межах єдиної культури.

Перший з перерахованих чинників впливає на більшість підприємств. Планування з урахуванням змін цього чинника має вирішальне значення.

Однією з впливових сил, що визначає долю підприємства, є технічна та прикладна наука. Будь-яке науково-технічне нововведення погрожує великими тривалими наслідками, які не завжди вдасться передбачити. Зміни в технології впливають практично на всі підприємства і потребують обліку. Науково-технічне середовище - це сили, які сприяють створенню нових технологій, завдяки яким виникають нові товари та маркетингові можливості. Компанія має великі виробничі потужності, які дозволяють збільшувати обсяги виробництва, різноманітність технологічного обладнання дозволяє поширювати асортимент товарів.

Економічні чинники - це сукупність чинників, які впливають на купівельну спроможність споживачів та структуру споживання. Загальний рівень купівельної спроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, збережень і доступності кредиту. На неї впливають економічні спади, високий рівень безробіття, зростаюча вартість отримання кредитів, а також обмінний курс національної валюти, рівень інфляції, ін. При чому маркетингологи повинні приймати до уваги ці та наступні економічні тенденції: розподіл доходів, зміни характеру покупок споживачів.

На маркетингові рішення значно впливають події, що відбуваються у політичному середовищі, яке складається з правових укладів, державних установ і впливових груп суспільства, що впливають на різні організації і на окремі особи та обмежують свободу їх дій в межах суспільства. Зробивши аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентних переваг перед підприємством постане ряд альтернативних стратегій.

Оцінку стратегічних альтернатив здійснюють у вигляді аналізу того, як враховано вирішальні чинники її формування і чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством його мети. Оцінку стратегічних альтернатив і очікуваних наслідків їхньої реалізації здійснюють на основі застосування певних критеріїв, які формулюються як наслідки прийняття рішень. Зокрема, до якісних аспектів оцінки відносять: відповідність стратегії профілю діяльності підприємства; можливість реалізації стратегії; прийнятність для людей; відповідність правилам і етичним нормам тощо.

В процесі оцінки стратегічних альтернатив за цими критеріями визначають:

- слабкі сторони конкретної стратегії;
- відповідність конкретної стратегії профілю діяльності підприємства;
- можливість реалізації конкретної стратегії за різними чинниками.

А для кількісної оцінки, тобто оцінки рентабельності конкретних стратегій, застосовують формальні методи дослідження із застосуванням широкого спектра математичних і статистичних прийомів обробки даних. У ході оцінки стратегічних альтернатив встановлюють: відповідність стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення (динаміці ринку, життєвому циклу виробу, конкурентним перевагам фірми тощо); відповідність стратегії потенціалу і можливостям фірми (іншим стратегіям фірми, структурі фірми, ресурсному потенціалу тощо); прийнятність ризику, закладеного в стратегію.

Оцінку стратегічних альтернатив можна здійснювати покроковим рухом, що наблизить до вибору оптимальної маркетингової стратегії [3]:

1. Складається перелік тих елементів стратегії, які застосовує (чи збирається

застосовувати) підприємство. Для кожного товару чи послуги при різних ринкових умовах може існувати свій набір доцільних елементів стратегії. Сформований перелік складе для нас набір строк в майбутній матриці альтернатив (варіантів) стратегії.

2. Виявляються можливі варіації вирішення кожної з проблем, відмічених в переліку. По суті, тим самим ми завершуємо формування матриці альтернатив як первинного проблемного поля для виробітку стратегії.

3. Створюється комбінація варіантів, ланцюги рішень в межах сформованої матриці. Тут важливо одразу знайти точку відліку, щоб одразу обмежити загальну кількість ланцюгів, які необхідні для подальшого аналізу.

4. Необхідно відкинути практично нереальні для виконання варіанти. При цьому частина сформованих альтернативних ланцюгів спрощується без детального аналізу.

5. Співвідносяться залишені ланцюги з ринковими цілями підприємства. Тут важливо визначити, наскільки вдасться наблизитися до досягнення намічених підприємством цілей, якщо реалізувати ту чи іншу стратегію, які вона дасть результати у співставленні з нашими потребами.

6. Співвіднесення, ранжування цілей підприємства, заради яких створюється стратегія. Будується ієрархія цілей. Їм привласнюються коефіцієнти значущості (зазвичай від одного до десяти балів). Отримана ієрархія може зовсім не співпадати з вибором ключового ланцюга.

7. Уточнюється прогноз результативності кожної з врахуванням значущості кожної цілі. Математично оформлюється прогноз результативності варіантів стратегії за окремими цілями.

8. Знаходиться підсумкова (сукупна, сумарна) результативність за кожним з варіантів стратегії.

9. Створюється детальний опис, деталізація знайденої оптимальної стратегії для певного продукту чи ринку. Це вже підприємство має зробити самостійно, без залучення сторонніх експертів, оскільки детальна стратегія - предмет комерційної таємниці.

10. Визначається ступінь гармонійності (суперечливості) знайденої стратегії зі стратегіями для інших товарів чи ринків. Не виключено виникнення між ними конкуренції. Тоді необхідно повернутися до ранжування цілей чи навіть до моменту формування цілей фірми. Можливо, що доведеться виправляти помилки у виявленні варіантів вирішення окремих проблем, якщо конкретні дії з даним товаром створюють серйозні перешкоди в іншій частині асортименту, на інших частинах ринку.

Такий покроковий рух дає змогу співставити можливі стратегії та оцінити їх. Останнім кроком перед прийняттям рішень про вибір маркетингової стратегії є аналіз портфеля підрозділів підприємства [1]. Таким чином, пройшовши вищеописані етапи, підприємство здійснює вибір маркетингової стратегії.

**Висновки.** Отже, складні процеси становлення ринкових відносин в Україні мають свої особливості на рівні підприємств, становище якого у ринковій економіці докорінно змінюється. Будучи економічно самостійним і повністю відповідаючи за результати своєї діяльності, підприємство повинно вести таку маркетингову діяльність, яка забезпечила б йому високу ефективність роботи, конкурентноздатність і стійке становище на ринку. В умовах, які швидко змінюються, підприємство повинно орієнтуватися у необхідності застосування нових маркетингових стратегій. Успішні стратегії виробляють та реалізують у процесі творчості та новаторства, із застосуванням усіх вмінь, досвіду та таланту, які є на підприємстві. Успішні стратегії керуються усвідомленням мети та обов'язку, які не можна насадити або передати словами, але які походять з організації та стали баченням, очевидним як всередині, так і за межами організації. Для того, щоб обрати оптимальну маркетингову стратегію підприємству слід, в першу чергу, визначити місію та цілі своєї діяльності, так як за змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей. Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції

конкурентів та свої конкурентні переваги. Далі необхідно здійснити аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, провести оцінку альтернативних стратегій. Завершальним етапом при виборі стратегії є аналіз портфеля підрозділів підприємства.

#### **Анотація**

У статті розглянуто алгоритм вибору маркетингової стратегії на підприємстві та його особливості. Увагу звернено на послідовність етапів, котрі повинно пройти підприємство для успішного вибору необхідної для нього маркетингової стратегії. Досліджено вплив чинників на обрання стратегії для підприємства. Розглянуто особливості застосування аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінювання альтернативних стратегій.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, місія, цілі підприємства, прибуток, етапи маркетингової стратегії, базова стратегія, аналіз портфеля, стратегічні альтернативи, соціальні чинники, політичні чинники, економічні чинники.

#### **Аннотация**

В статье рассмотрен алгоритм выбора маркетинговой стратегии на предприятии и его особенности. Внимание обращено на последовательность этапов, которые должно пройти предприятие для успешного выбора необходимой для него маркетинговой стратегии. Исследовано влияние факторов на избрание стратегии для предприятия. Рассмотрены особенности применения анализа внутренней и внешней среды и оценивания альтернативных стратегий.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, миссия, цель предприятия, прибыль, этапы маркетинговой стратегии, базовая стратегия, анализ портфеля, стратегические альтернативы, социальные факторы, политические факторы, экономические факторы.

#### **Annotation**

In the article the algorithm of choice of marketing strategy on an enterprise and his feature is considered. Attention the appeal on the sequence of stages which must pass enterprise for the successful choice of marketing strategy necessary for him. Influence of factors on election of strategy for an enterprise is explored. The features of application of analysis of environment and evaluation of alternative strategies internal and external are considered.

**Keywords:** marketing strategy, mission, whole enterprises, income, stages of marketing strategy, base strategy, analysis of brief-case, strategic alternatives, social factors, political factors, economic factors.

#### **Список використаних джерел:**

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс: [перевод с английского]/Филип Котлер. - Москва [и др.]: Вильямс, 2012. - 488 с.
2. Еремин, В.Н. Маркетинг. Основы и маркетинг информации: учебник / В.Н.Еремин. – М.: КноРУс, 2014. – 648 с.
3. Куденко М.В. Стратегічний маркетинг [Текст]: навч. посібник / Куденко М.В.- К.: КНЕУ, 2000.-62 с.
4. Крылова Г.Д. Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов. / Г.Д.Крылова, М.И. Соколова.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 519с.
5. Основы маркетинга / Пер. с англ. / Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. – М., СПб., К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1152 с.
6. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. для вузов. / Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова (ИМПЭ). / Панкрухин А.П. – М.: ИМП, 1999. – 398с.
7. Федько В.П. Маркетинг для технических вузов. / Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 480с. – (Серия "Учебник для технических вузов").

8. Шкардун В. Оценка готовности предприятия к реализации маркетинговой стратегии // Маркетинг. / Шкардун В., Ахтямов Т. – 2001. - №3. – 79-83 с.
9. Рижкова В.С. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства [Текст]: навч. посіб. / Рижкова В.С. - К.: Центр навчальної літератури, 2007.- 400 с.

УДК: 338.43:636.5

Правоторов С.Б.

## НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНОГО РИНКУ ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**Постановка проблеми.** Характеризуючи сучасний стан ринку агропродовольчої продукції визначаємо, що він ще не є досконалим, спостерігається повільне формування схеми просування продукції від виробника до споживача, яка була б здатна вплинути на скорочення втрат готової продукції, підвищити її якість та сприяти стабілізації цінової ситуації. Саме розвиток об'єктів інфраструктури аграрного ринку повинні забезпечити виявлення та усунення міжгалузевих суперечок між сільським господарством, переробною промисловістю, торгівлею і споживачами. Перебудова всієї системи економічних відносин у результаті аграрних реформ охоплює одночасно виробництво, розподіл і споживання сільськогосподарської продукції.

**Огляд останніх досліджень.** Вивчення агропромислового ринку розглядали українські та зарубіжні вчені і в достатній мірі розкриті в працях В.Я. Амбросова, О.В. Березіна [1], Т.Г. Дудар [2], П.І. Гайдуцького, В.М. Геєця, П.М. Макаренка, Соловйов І.О. [3], В.О. Муковоза, В.Я. Мессель-Веселяка, П.Т. Саблука [4], В.В. Юрчишина, О.М. Шпичака та інші. Проте, формування та розвитку регіональної мережі суб'єктів інфраструктури в розрізі системи виробництво, переробки, зберігання і збуту залишається недостатньо вивченим.

**Формування завдання дослідження.** Дослідження інфраструктури ринку сільськогосподарської продукції південного регіону, зокрема Херсонської області та визначення основних напрямів розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Сільськогосподарська продукція та продовольство виступають предметом купівлі-продажу на аграрному ринку. Найвагомішою складовою аграрного ринку є продовольчий ринок, який здатний гарантувати забезпечення населення товарами продовольчої групи та створення резервних фондів для підтримки на належному рівні продовольчої безпеки країни.

Формування інфраструктури ринку аграрної продукції залежить від багатьох чинників: ґрунтово-кліматичних, рельєфу, клімату, конфігурацій території, стану та густоти шляхів, місцезнаходження господарств, особливостей технологій, розміщення виробничих об'єктів, рівня спеціалізації і концентрації тощо. Наведені чинники зумовлюють склад суб'єктів інфраструктури в цілому, розміри їх підрозділів та закладів, специфіку функціональної діяльності [4].

В процесі свого функціонування аграрний ринок здійснює наступні функції:

1. Забезпечення покупців сільськогосподарською продукцією відповідної якості в необхідній кількості, для задоволення всіх виникаючих потреб. В сучасний час в зв'язку з послабленням державної політики в області регулювання економічних відносин в аграрному секторі склалась ситуація, коли вітчизняні виробники не можуть реалізувати весь обсяг продукції, яку вони можуть виробити при реальному забезпеченні виробничими і трудовими ресурсами. В результаті послаблення антидемпінгової державної політики в області сільськогосподарської продукції досить великий сегмент ринку охоплений товарами імпортного виробництва, для яких характерні нижча ціна, але і нижча якість продукції.