

УДК 658.8:338

Кравчук І.А. аспірант*[©]*Житомирський національний агроекологічний університет***АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ**

Досліджено теоретико-методологічні підходи до процесів формування маркетингових стратегій та їх організаційно-економічного забезпечення. Проаналізовано особливості формування та адаптації маркетингових стратегій на підприємствах харчової промисловості. Запропоновано використання бенчмаркінгу як методу вивчення маркетингових стратегій „лідерів галузі” з метою їх адаптації до умов інших підприємств.

Ключові слова: *маркетингові стратегії, стратегічні альтернативи, маркетинговий план, тактичні схеми, адаптація маркетингових стратегій.*

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку бізнесу вітчизняних аграрних підприємств характеризуються підвищеним ступенем ризику процесів доведення продукції до споживачів, що зумовлене посиленням конкуренції на структурованих ринках, поглибленням сегментів позиціонування товарів на спільних (з іншими фірмами, в т.ч. іноземними) ринках й викликами глобального середовища (уніфікація маркетингових схем великих фірм та корпорацій дозволяє підвищувати швидкість потоків логістичних продуктових трансферів „через кордони”). Маркетингові стратегії вітчизняних підприємств формуються без урахування перспектив швидкої адаптації тактичного маркетингу до мінливих умов зовнішнього середовища бізнесу; майже відсутні схеми планування реалізації стратегії, що унеможливорює поточний моніторинг виконання маркетингових програм з перспективою впровадження альтернативних стратегій.

Означені позиції вимагають удосконалення процесів розробки і реалізації стратегій маркетингу на засадах класичних методів стратегічного планування, що передбачає формування адаптаційних схем впровадження альтернативних стратегій та відповідних тактичних дій.

Аналіз останніх досліджень. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем стратегічного маркетингового планування, формування маркетингових стратегій зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І., Гаркавенко С.С., Геєць В.М., Герасимчук В.Г., Вірсема Ф., Койк Л., Котлер Ф., Крайник О.П., Д. Креденс, 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., Соловійов І.О., Трейсі М., Скибінський С.В., Старостіна А.О., Хамел Г., Хміль Ф.І. та інші. У їх працях розглядаються питання формування принципів стратегічного маркетингу, класифікації видів стратегій маркетингу, методичних підходів до маркетингового планування та

* Науковий керівник - д.е.н., професор Зіновчук В.В.

© Кравчук І.А., 2011

використання маркетингових стратегій. Разом із тим, недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації маркетингових стратегій підприємств.

Мета статті. Метою дослідження є аналіз організаційно-економічного забезпечення процесів формування маркетингових стратегій на підприємствах з виробництва продуктів харчування з урахуванням перспектив їх адаптації до ринкових умов в реальному часі. Завдання: 1) вивчити теоретико-методологічні підходи до формування маркетингових стратегій підприємств; 2) проаналізувати організаційно-економічне забезпечення процесів формування маркетингових стратегій підприємств; 3) надати пропозиції щодо використання сучасних методик адаптації маркетингових стратегій.

Методика дослідження. Методика дослідження базується на використанні системного підходу наукового пізнання, що дозволив розглянути й проаналізувати процеси адаптації стратегій підприємств. Використання методів індукції і дедукції, аналізу і синтезу дозволило здійснити систематизацію процесів адаптації маркетингової діяльності підприємств залежно від їх розміру. За допомогою економіко-статистичного методу проаналізовано динаміку основних показників економічної діяльності підприємств з різною вартістю основних засобів виробництва. Використання абстрактно-логічного методу дозволило сформулювати висновки та визначити перспективи подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Стратегія маркетингу – структурна частина загальної стратегії підприємства, що забезпечує формування і перспективне визначення основних довгострокових цілей, програм і завдань підприємства (фірми), узгодженість послідовності дій, розподіл кількості і напрямів використання ресурсів, необхідних для досягнення планових цілей і завдань. Основою для визначення стратегії маркетингу є оцінка кон'юнктури ринку, глибокого вивчення реалізованого, незадоволеного і формуючого попиту, прогнози розвитку товарних і регіональних ринків [1, с.34]. Така позиція дає підстави формувати погляд на маркетингову стратегію, як на сукупність спланованих дій функціонування підприємства на ринках, що зумовлює необхідність ідентифікації відповідальності працівників за її реалізацію. Планування маркетингових стратегій – це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію [2, с.147]. В цьому сенсі особливої уваги заслуговують питання організаційно-економічного забезпечення процесів формування й реалізації стратегій залежно від умов розвитку конкретного підприємства.

Вивчення теоретико-методологічних підходів до процесів формування та реалізації маркетингових стратегій дало можливість узагальнити позиції дослідників з окреслених питань. Стратегію маркетингу підприємства зазвичай ототожнюють із ринковою стратегією підприємства. Стратегія ринку (стратегія дій підприємства на ринку) – визначення основних напрямів розвитку товарного або регіонального ринків, виходячи з поточної кон'юнктури і перспектив її розвитку [3, с.44]. При формуванні ринкової стратегії підприємства визначається

ступінь масовості попиту, аналізуються обсяги поставок товарів на ринок і відповідність їх попиту населення, визначається ступінь збалансованості попиту і пропозиції товарів. Даються прогнозні оцінки індексу цін, оцінюється здатність торгівлі забезпечити безперебійний продаж товарів, а також купівельна спроможність і споживчі наміри покупців. Визначаються основні конкуренти на ринку, їхні сильні і слабкі сторони, місце на ринку і, виходячи з цього, – стратегія дій на ринку [4]. Ці тлумачення забезпечують формування погляду на маркетингову стратегію як на процес. Оскільки будь-який процес потребує організаційно-економічного забезпечення, необхідно розглянути вектори поглядів на його здійснення.

Маркетингове стратегічне планування відбувається на трьох рівнях ієрархії підприємства (фірми) залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності присутня компанія, один чи кілька товарів виготовляє: на корпоративному рівні (визначення місії компанії, стратегічний аудит, SWOT-аналіз, портфельний аналіз, визначення цілей і стратегій росту компанії), на рівні стратегічних бізнес-одиниць (СБО) (процес стратегічного планування починається із визначення бізнес-місії для конкретного господарського підрозділу, SWOT-аналізу бізнес-середовища, формулювання цілей і стратегій СБО-планів їх досягнення), на рівні товару (маркетингове планування передбачає встановлення цілей і стратегій щодо кожного товару) [5]. Економічне забезпечення процесу стратегічного маркетингового планування передбачає необхідність бюджетування стратегічних планів – розподілу ресурсів на підтримку реалізації конкретних етапів стратегії на основі кількісних показників (присвоєння числових значень всім ресурсам і цілям), що дозволяє керівникам оцінювати витрати на реалізацію маркетингових програм [6]. Проте варто зазначити, що на практиці процес формування маркетингових стратегій відбувається за схемами, адаптованими до можливостей підприємств, рівня диверсифікації їх бізнесу, фірмового або товарного позиціонування на ринках, що дозволяє зробити припущення про адаптацію маркетингових стратегій.

В процесі дослідження схем стратегічного маркетингового планування на підприємствах з виробництва продуктів харчування Житомирської області було виявлено передумови адаптації їх маркетингових стратегій залежно від величини підприємства та вибору ключової компетенції у маркетинговій перспективі. Загальна кількість підприємств з виробництва продуктів харчування становила в середньому за останні три роки 200 одиниць (юридичних осіб), а розподіл їх за підгалузями (маслосироробна і молочна, м'ясна, цукрова, хлібопекарська, кондитерська, олієжирова, спиртова, пивоварна, з виробництва напоїв і соків, рибної продукції, харчових концентратів, борошномельно-круп'яна, крохмале-патокова) свідчить про наявність всього спектру виробництва основних видів продуктів харчування.

Вибірку зроблено на підставі групування підприємств за первісною вартістю основних засобів: 1 група від 10,0 млн. грн. до 40,0 млн. грн.; 2 група від 1,0 млн. грн. до 10,0 млн. грн.; 3 група – менше 1,0 млн. грн. Статистична вибірка містить інформацію з річної фінансової звітності підприємств харчової

промисловості, показники якої об'єднані на скорочених формах – ф.№1-м „Баланс” (дані наведено на кінець року) та ф.№2-м „Звіт про фінансові результати”. Інформація подається у ретроспективі за 2008–2010 рр. Аналіз динаміки обсягів реалізації продукції у харчовій промисловості Житомирської області свідчить про їх нарощування у першій і другій групах підприємств (табл.1).

Таблиця 1

**Динаміка обсягів реалізації продукції харчової промисловості
Житомирської області**

№ п.п.	Групи підприємств за вартістю основних засобів, млн. грн.	Роки						Відхилення	
		2008		2009		2010		2010 р. +, - до 2008 р.	2010 р. у % до 2008 р.
		млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
1	10 – 40	267,5	80,7	379,5	82,2	394,6	85,7	127,1	147,5
2	1 – 10	55,2	16,7	63,4	13,7	57,9	12,6	2,7	104,8
3	до 1	8,9	2,6	18,9	4,1	7,9	1,7	-1,0	88,7
Всього		331,6	100	461,8	100	460,4	100	128,8	138,8

* Джерело: розраховано за матеріалами [7].

І хоча в третій групі обсяги реалізації продукції знизились у 2010 р. на 10,3 % порівняно з 2008 р., на загальну тенденцію збільшення реалізації по галузі це не вплинуло. У структурі обсягів реалізації продукції харчової промисловості за останні три роки найбільшу частку займають підприємства першої групи (80,7; 82,2; 85,7 %), що свідчить про утримання ними конкурентних позицій на ринках продовольства. Аналіз динаміки чистого прибутку від операційної діяльності у харчовій промисловості Житомирської області свідчить про тенденції стійкого розвитку їх бізнесу (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка чистого прибутку від операційної діяльності у харчовій промисловості Житомирської області*

№ п/п	Групи підприємств, за вартістю основних засобів, млн. грн.	Роки						Відхилення	
		2008		2009		2010		2010 р. +, - до 2008 р.	2010 р. у % до 2008 р.
		млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
1	10 – 40	7,1	85,3	9,4	90,8	6,4	85,9	-0,7	90,5
2	1 – 10	0,9	11,9	0,5	5,1	0,9	13,3	-	-
3	до 1	0,2	2,8	0,4	4,1	0,06	0,8	-0,14	27,7
Всього		8,2	100	10,3	100	7,4	100	-0,8	89,9

* Джерело: розраховано за матеріалами [7].

Це проявилось навіть в умовах впливу глобальних кризових факторів зовнішнього середовища (2007-2009 рр.), і хоча показники абсолютного

відхилення (за 2008–2010 рр.) є від’ємними, можна стверджувати, що галузь працювала прибутково.

Аналізовані позиції стали підставою для вивчення процесів стратегічного маркетингового планування на підприємствах з виробництва харчових продуктів. Алгоритм дослідження побудовано за методикою бенчмаркінгу, що полягає у глибокому аналізі маркетингових стратегій „лідерів галузі” з метою узагальнення їх досвіду та впровадження його у практику господарювання інших підприємств [8, 89]. Маркетингові стратегії підприємств першої групи розробляються на основі класичних схем стратегічного планування, мають організаційне і документальне забезпечення (рис. 1).

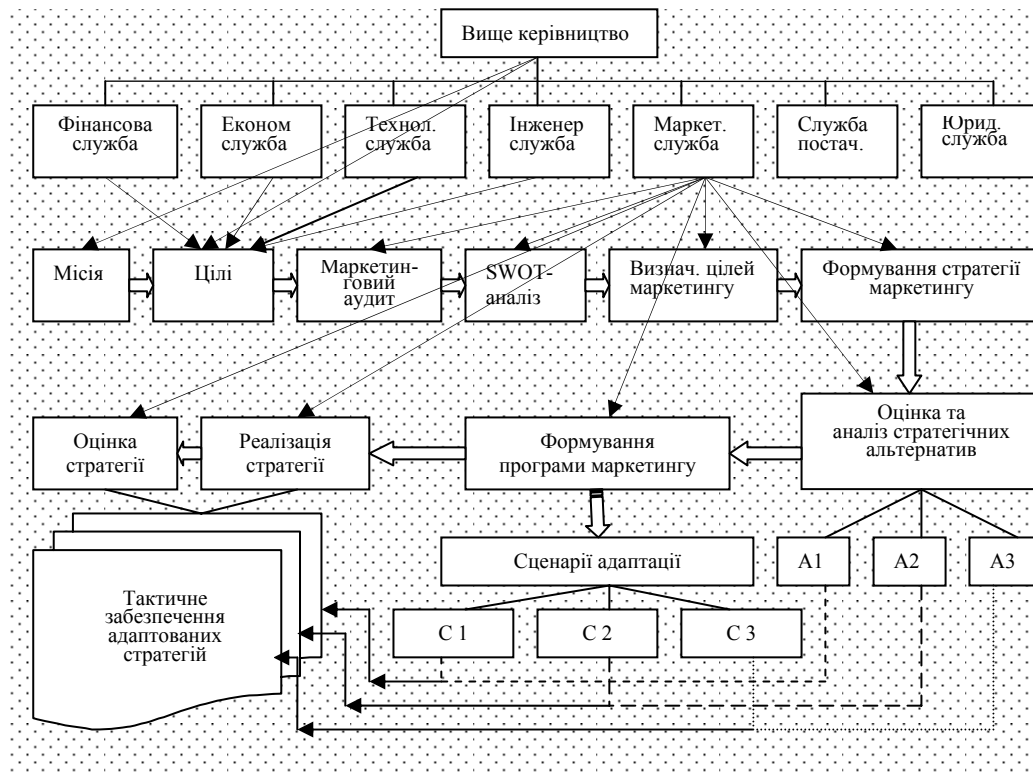


Рис. 1. Процес координації розробки стратегії в умовах підприємств – „лідерів галузі” харчової промисловості*

* Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень.

Як видно з рисунку 1, місія і цілі підприємства формуються на вищому та адміністративному рівнях ієрархії підприємства. Для визначення маркетингових цілей проводиться маркетинговий аудит та SWOT-аналіз, що координується маркетинговими службами і стає основою для формування маркетингової стратегії. Проведення маркетингового аудиту в основному зводиться до аудиту внутрішнього середовища підприємства і передбачає аналіз контрольованих підприємством факторів: обсягів продажу, частки ринку, прибутковості кожного

товару, каналів збуту. При цьому також аналізуються стратегічні питання: сегментування ринку, позиціонування товарів, ефективності маркетингового комплексу (товар, ціна, розподіл, просування). Аналіз маркетингового зовнішнього середовища підприємства проводиться досить формально (пов'язано із тим, що спеціалісти маркетингових підрозділів не вбачають необхідності у виконанні достатньо складних технологій PEST-аналізу, вважають це прерогативою спеціалізованих маркетингових аналітичних фірм), проте вони мають уяву про залежність бізнесу фірми від ймовірних викликів економічного, політичного, правового, соціально-демографічного, екологічного, технологічного середовищ. Результати аудиту є інформаційною базою для проведення SWOT-аналізу.

В процесі SWOT-аналізу результати аудиту зовнішнього і внутрішнього середовищ систематизуються з метою визначення маркетингових можливостей і загроз відповідно до сприятливих та несприятливих тенденцій, які можуть вплинути на ринкові позиції підприємства, а також сильних і слабких сторін, які зумовлюють відповідно, конкурентні переваги і конкурентну вразливість підприємства. На етапі „формування цілей маркетингу” будується „дерево цілей” – конкретні показники (в ієрархії їх досягнення), які стають основою конкретних маркетингових дій. Етап „формування стратегії маркетингу” полягає у зведенні цілей, термінів й відповідальності за виконання в єдиний план (маркетингову стратегію). Однак, загальна стратегія маркетингу забезпечить очікуваний результат в перспективі за умови її адаптації до вимог конкретних ринків, сегментів, товарів. Адаптаційні схеми маркетингових стратегій формуються на етапі оцінки і аналізу стратегічних альтернатив й мають в основі процеси моделювання тактичних дій за умов ймовірної зміни бізнес-середовища підприємства у майбутньому (на рисунку – А1, А2, А3).

Програмним документом, що висвітлює алгоритм тактичного забезпечення стратегічного маркетингового плану є програма маркетингу. На відміну від узагальнених сегментів стратегічного плану програма маркетингу містить календарний план та інформацію про відповідальних за її виконання, тобто, це план конкретного набору дій, що повторюються в процесі реалізації маркетингових технологій підприємства (повноваження координації мають працівники маркетингових служб, які їх делегують іншим працівникам – завідувачам складів готової продукції, транспортних й логістичних відділів). Успішне виконання маркетингових програм забезпечують сценарії адаптації, що закладені у кожній маркетинговій програмі.

Сценарії адаптації – плани тактичних дій, що зумовлюють прив'язку власне програми до конкретних умов реального часу виконання. Особливістю сценаріїв адаптації є „невизначеність тактичного середовища” (зриви графіків подачі транспорту та проблеми із його замовленням, невчасна оплата логістичних трансферів, сезонне перевантаження регіональних складів та ін.), що зумовлює процеси адаптаційного моделювання реалізації стратегії в реальному часі. Досвід виконання адаптаційних функцій стає в нагоді при розробці маркетингової стратегії на наступний бізнес-період. При цьому, відомих

розробникам, перевірених на практиці сценаріїв може бути до восьми – десяти. Отже, можна вважати, що схема адаптації маркетингових стратегій підприємств – „лідерів галузі” формується в процесі розробки і тактичного забезпечення маркетингових програм й організаційно забезпечується службами маркетингу.

Маркетингові стратегії підприємств другої і третьої групи формуються за аналогічними схемами, але, за умов відсутності маркетингових служб, а іноді й маркетингологів, ці функції виконуються економістами, начальниками збутових підрозділів. В умовах малих підприємств складаються плани реалізації продукції, тактичне забезпечення яких також вимагає адаптації. Проте, адаптація маркетингових планів, як правило проводиться в процесі виконання їх в реальному часі. При цьому приймаються рішення щодо „миттєвої адаптації”, і тим самим набувається досвід з передбачення адаптаційних сценаріїв у майбутньому. І хоча на цих підприємствах можуть бути відсутні служби маркетингу та, власне, і стратегія маркетингу, бізнес-успіх їм забезпечує саме досвід „миттєвої адаптації”. Однак, і досвід „лідерів галузі” стає у нагоді – підприємства можуть обрати стратегію „копіювання лідера галузі”. Такі позиції свідчать про існування можливостей у підприємств другої і третьої груп використовувати метод бенчмаркінгу для формування сценаріїв адаптації маркетингових стратегій.

Висновки і перспективи подальших розвідок. 1. Вивчено теоретико-методологічні підходи до процесів формування маркетингових стратегій та з’ясовано, що в процесі розробки маркетингових стратегій виконується комплекс дій з оцінки ринків (визначається ступінь масовості попиту, аналізуються обсяги поставок товарів на ринок і відповідність їх попиту населення, визначається ступінь збалансованості попиту і пропозиції товарів та ін), а координація процесу забезпечується на рівні служби маркетингу.

2. Організаційно-економічне забезпечення процесів формування маркетингових стратегій підприємств з виробництва харчових продуктів залежить від величини підприємства і наявності на ньому служби маркетингу. На великих підприємствах формування стратегії здійснюється за класичними схемами маркетингового планування і має елементи формування „сценаріїв адаптації” та тактичних планів реалізації. На середніх і малих підприємствах виконуються окремі елементи стратегічного маркетингового планування, а „сценарії адаптації” можуть формуватись у реальному часі реалізації маркетингової програми.

3. До пропозицій з удосконалення маркетингових стратегій підприємств можна віднести: використання бенчмаркінгових методів й диференціацію схем адаптаційних сценаріїв при формуванні програм маркетингу. У перспективі буде проаналізовано можливості формування адаптаційних сценаріїв з використанням АВС-аналізу та портфельного аналізу.

Література

1. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз І.М.: Изд-во „Вершина”, 2006. – 496 с.
2. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс; пер. с англ. под ред. А.Г. Гришко. Изд. дом „Вильямс”: Москва-СПб-Киев, 2003. - 742 с.
3. Гаркавенко С. С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко – Київ: „Лібра”, 2002. - 708 с.
4. Аналіз поведінки фірми на ринку: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://pidruchniki.com.ua/12800528/marketing>.
5. Шершньова О.М. Характеристика ОСУ стратегічного типу: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://in1.com.ua/book/13007>.
6. Красова О. Бюджетирование и контроль затрат: теория и практика: [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.e-reading.org.ua/>.
7. Річна фінансова звітність підприємств харчової промисловості (ф.№1-м „Баланс”, ф.№2-м „Звіт про фінансові результати”. Відділ статистики фінансів, ГУ статистики у Житомирській області, 2010 р.
8. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер. - М.: Изд-во „Стандарты и качество”, 2006. Ї 452 с.

Summary**Kravhchuk I.A., aspirant***Zhytomyr National Agroecological University***ADAPTATION OF MARKETING STRATEGIES FOR ENTERPRISES**

Investigated the theoretical and methodological approaches to the processes of formation and organizational support marketing strategies. Analyzed the features of the formation and adaptation of marketing strategies in the food industry. Proposed use of benchmarking as a method to study the marketing strategies of industry leaders with a view to their adaptation to other businesses.

Key words: *marketing strategies, strategic alternatives, marketing plan, tactical schemes, adaptation of marketing strategies.*

Стаття надійшла до редакції 14.04.2011 р.