

УДК: 631.1.027:631.11

Білоткач І.А., к.е.н., доцент[©], **Багорка М.О.**, к. с-г. н., доцент
Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Стверджується, що маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства по відношенню до споживачів та по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою і являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства.

Наголошується, що розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

Ключові слова: сільськогосподарське виробництво, аграрне підприємство, маркетинг, стратегія, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, ринок, цільовий ринок.

Постановка проблеми. Сьогодні сільськогосподарське виробництво і в цілому агропромисловий комплекс України перебувають у центрі суспільної уваги, оскільки процеси, які спостерігаються в даній галузі, викликають у населення України велику стурбованість і загострюють соціальну напруженість.

Успішне функціонування сільськогосподарських підприємств у ринковому середовищі передбачає високу ефективність їх діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. Для успіху на ринку підприємству необхідні стратегічне бачення, яке відтворює сутність бізнесу і спрямовує зусилля всіх його підрозділів на досягнення більш високих показників, ніж у суперників, та орієнтація підприємства, яка передбачає пріоритетність споживача, чіткий процес формулювання і вибору оптимальної стратегії [1].

Перетворення, які мали місце під час проведення аграрної реформи, призвели до необхідності розширення досліджень кола питань щодо маркетингової діяльності в агропромисловому комплексі, зокрема в розробці та впровадженні методологічних підходів формування маркетингових стратегій підприємств аграрного сектора економіки.

Аналіз останніх досліджень. У науковій літературі висвітлюються теоретичні аспекти маркетингової діяльності, детально розглядаються поняття «маркетинг», «маркетингова стратегія», «ринок». Вагомий внесок у дослідження цих проблем зробили такі зарубіжні вчені, як С.Л. Брю, Ф. Джефкінс, Е. Долан, Ф. Котлер, М. Кезі, Ж.Ж. Ламбен, К.Р. Макконел, Д. Стонер; російські дослідники Є.П. Голубков, І.В. Крилов, Т.Д. Маслова, Ф.Г. Панкратов, І.Я. Рожков та вітчизняні науковці А.І. Артімонова, Т.Г. Величко,

А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, М.М. Кулаєць, Л.О. Мармуль, Л.М. Мілаш, Л.Ю. Мельник, П.І. Островський, В.А. Полторак, К.І. Редченко, А.В. Романова та багато інших.

Незважаючи на наявність здобутків вчених-аграрників, все ще не існує чіткого розуміння механізму розробки та впровадженні методологічних підходів формування маркетингових стратегій підприємств аграрного сектора економіки, завдяки якому сільськогосподарські товаровиробники можуть вижити в умовах, коли держава поступово відходить від таких функцій, як заготівля та збут сільськогосподарської продукції. Саме тому актуальність теми дослідження є безперечною.

Мета статті. Метою наукових досліджень, що відображені в цій статті, є проведення обґрунтування основних методологічних підходів щодо формування маркетингових стратегій підприємств аграрного сектору економіки з метою їх ефективного функціонування та визначення основних напрямів їх маркетингового забезпечення на основі інноваційних підходів.

Виклад основного матеріалу. Кожне аграрне підприємство у своїй виробничо-збутовій діяльності вирішує і формулює наступні задачі: дослідження ринку, вивчення потреб споживачів, визначення обсягів виробництва та реалізації аграрної продукції, налагодження ефективних зв'язків з партнерами, інвестування та управління фінансами з метою отримання високих економічних результатів. Будь-який керівник буде діяльність свого підприємства, сподіваючись на успіх. Важливого значення в умовах невизначеності середовища набуває стратегічне управління підприємством, яке базується на розробці ефективної стратегії для забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Інноваційний розвиток економічного суб'єкта починається з вироблення стратегії управління підприємством. Інноваційну стратегію підприємства слід розглядати як опору для всього кола питань і проблем, які має розв'язувати товаровиробник. Ефективна інноваційна стратегія розвитку підприємства передбачає оцінювання всіх форм інноваційної діяльності підприємства, що мають прояв у нововведеннях різного типу [4]. Під нововведенням розуміється новий порядок, новий звичай, новий метод, винахід, нове явище [5].

У сучасних умовах для успішного функціонування сільськогосподарських підприємств вагоме значення має маркетингова діяльність. Маркетинг є універсальною формою пристосування економічної системи до нових умов ведення господарської діяльності, що базується на ринкових засадах управління, дає змогу краще дослідити процес життєдіяльності товару на ринку, а також проаналізувати попит та пропозицію на ринку з позиції реалізатора продукції. Маркетинг володіє більшим набором методів і способів для ефективної оцінки ринкових відносин ніж планування, але маркетинг не виступає самостійним методом планування [5].

Аграрними підприємствами в даний час використовуються переважно окремі функції і стратегії маркетингової діяльності, які не дають максимального

ефекту. Існуюча економічна ситуація не дозволяє більшості товаровиробників, особливо дрібнотоварним, застосовувати всю систему маркетингу [3].

В аграрній сфері кожному підприємству необхідна власна маркетингова стратегія, яка б дозволила йому, з одного боку, нейтралізувати загрози та слабкі сторони, а з іншого – реалізувати всі свої можливості та переваги.

На нашу думку, на даному етапі розвитку ринкових відносин в агропромисловому секторі України будь-яке підприємство не може нормально функціонувати без застосування маркетингу для визначення його положення на ринку, аналізу своїх можливостей, вивчення ринкового середовища, визначення стратегії розвитку тощо.

В основі нашого дослідження був покладений стратегічний і маркетинговий аналіз – це аналітична основа маркетингового стратегічного планування. Це ревізія стану підприємства і навколишнього середовища для визначення маркетингових проблем і можливостей. Після його здійснення починається безпосереднє розроблення стратегічного плану маркетингу.

Маркетингові дослідження – це підсистема маркетингу, призначена для вивчення зв'язків підприємства з елементами ринкового середовища з урахуванням економічної, соціальної і психологічної природи, що сприяє зниженню ризику управлінських рішень, розумінню ринкових процесів і можливостей маркетингових інструментів [7].

Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного.

Стратегія маркетингу, яку обирає підприємство, повинна відповідати його місії і цілям та обумовлювати розроблення всіх складників комплексу маркетингу.

Методика формування маркетингової стратегії підприємства базується на певній сукупності загальнонаукових і прикладних методичних прийомів. До першої категорії належать ті прийоми, які ґрунтуються на методі філософії або, точніше, логіки. Ці методи і прийоми є універсальними; вони можуть застосовуватися у будь-якій сфері економіки [8].

Важливим напрямом при розробці маркетингової стратегії є комплексні маркетингові дослідження цільового ринку. На основі проведеного аналізу нами були узагальнені основні етапи маркетингових досліджень.

Потрібно зазначити, що до прикладних прийомів розробки маркетингових стратегій, належать ті, що стосуються стратегічного аналізу діяльності підприємства: аналіз основних факторів і основних можливостей; аналіз вектора зростання; ЕТОР-аналіз – аналіз загроз зовнішнього оточення; SWOT-аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; SPACE-аналіз – оцінка стратегічної позиції; PIMS-аналіз – впливу ринкової стратегії на прибутки; порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; матриці – зростання, привабливість галузі, спрямованої політики; причинно-наслідковий аналіз. Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії

необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного [8].

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність підприємства як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед ним у майбутньому.

У межах SWOT-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого — визначає можливості і загрози, які є в зовнішньому середовищі [2].

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища [2].

Основні завдання SWOT-аналізу: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [2].

Недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Сильні сторони діяльності є базою підприємства у конкурентній боротьбі, яку воно має зберігати і зміцнювати. Щодо слабких сторін керівництво має робити все можливе, щоб позбутись їх. Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
- конкурентні переваги (унікальність) найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності;	- відсутність реальних конкурентних переваг;
- сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;	- постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується);
- жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи);	- втрата конкурентної позиції, внаслідок...
- стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»;	- нижчі за середні темпи зростання;
	- брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість;
	- втрата репуації у споживачів;

<ul style="list-style-type: none"> - сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; - вища за середню обізнаність про стан ринку; - знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; - концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку 	<ul style="list-style-type: none"> - робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності; - слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам
<ul style="list-style-type: none"> - диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; - конкуренція щодо зниження витрат; - вища за середню рентабельність і прибутковість; - достатні фінансові ресурси; - вищі за середні маркетингові навички; - добре вивчений ринок, потреби покупців; - здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу; - імідж надійного партнера. 	<ul style="list-style-type: none"> - брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; - слабка система розподілу; - виробництво з високими витратами, старіння потужностей; - відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; - «новачок» у бізнесі, чия репутація ще не доведена; - погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії, відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку.

Маркетингові можливості та загрози, які визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток економіки країни; - соціально-політична стабільність; - обґрунтоване законодавство; - обслуговування додаткових груп споживачів; - входження у нові ринки (сегменти); - розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; - споріднена диверсифікація; - товари з доповненнями; - вертикальна інтеграція; - можливість руху в бік більш - привабливих стратегічних груп; - самозаспокоєність ключових конкурентів; - швидке зростання ринку. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляція; - велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); - зростання збуту товарів-замінників; - уповільнений темп зростання ринку або спад; - «ворожі дії» з боку держави; - зростання тиску конкурентів; - технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; - виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами; - зміни в потребах і смаках споживачів; - негативні демографічні зміни; - негативна екологічна ситуація; - соціально-політична нестабільність.

Досліджують стан та тенденції розвитку факторів та показників маркетингового макросередовища і роблять висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, відзначимо методику стратегічної оцінки підприємства (СОП) і метод SPACE [8].

Згідно методики СОП виділяється чотири розділи аналізу і 16 показників, які повинні оцінюватися експертним шляхом: загальна оцінка підприємства (структура підприємства; корпоративна культура; стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством); стиль керівництва (середній і низовий рівні управління підприємством); ресурси (фінансові; комунікації; технології; персонал); знання (знання фінансів; знання клієнтів; знання конкурентів; знання галузі та особливостей бізнесу); використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей (фінансова стратегія; маркетингова стратегія; виробнича стратегія; впровадження планів) [5].

Показники оцінюються за 5- чи 10-бальною шкалою, після чого визначаються середні оцінки за кожним розділом і середня оцінка в цілому по підприємству.

Метод SPACE (оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що на Україні переважають невеликі підприємства, цей метод видається вельми привабливим для практичного застосування.

Під час проведення аналізу за методом SPACE стратегічне становище підприємства визначається на основі двох груп факторів: внутрішнього становища підприємства; зовнішнього становища підприємства.

Застосування матричних методів засновано на маркетингових дослідженнях. Вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринків, сильних і слабких сторонах діяльності підприємства. Методи розробки стратегій маркетингу визначають сьогорішнє і майбутнє положення підприємства з точки зору привабливості ринку і здатності підприємства конкурувати всередині нього.

Основним методологічним інструментарієм при розробці маркетингової стратегії підприємства є такі основні моделі: стратегічну модель М. Портера, матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту), матриця "Дженерал Електрик — Мак Кінсі" (матриця привабливості ринку) [7].

Вибираючи стратегію, керівництво зустрічається з трьома основними питаннями, пов'язаними з положенням фірми на ринку: який бізнес припинити, який бізнес продовжити, на який бізнес перейти. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо і що менш важливо в нинішній діяльності організації.

Таким чином, методи розробки стратегії підприємства дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, які дають можливість їй найбільш раціонально діяти в тій чи іншій ситуації, залежно від поєднання різних значень факторів, і представити їх у наочній і виразній формі. Але все ж застосовуючи дані методи необхідно враховувати ситуацію, що склалася всередині організації,

особливості розвитку даної фірми. Тобто важливо пам'ятати, що різні підприємства можуть досягти одних цілей різними шляхами, і, навпаки, застосовуючи одні й ті ж методи до розвитку фірми, вони можуть досягти різних результатів.

Висновки:

1. Маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, яка має певну логіку, послідовність і циклічність.

2. Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати.

3. Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Основні методи розробки маркетингових стратегій можна розділити на три групи: графічно-матричні моделі (матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця SPACE, «дерево рішень тощо); аналітично-експертні підходи (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця оцінки можливостей, PIMS-аналіз); економіко-математичні моделі. Застосування лише одного підходу при формуванні маркетингових стратегій не дає змогу врахувати вплив різноманітних чинників та їх вагомість. Результати досліджень завдяки цим видам аналізу допомагають підприємству сформувати необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби фірми, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

Література

1. Артимонова І.В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств / І.В. Артимонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №5. – С. 46-51.

2. Багорка М.О. SWOT – аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств / М.О. Багорка // Агросвіт. – 2010. – №6. – С. 17-20.

3. Величко Т.Г. Напрями формування та розвитку маркетингової діяльності агропромислових підприємств / Т.Г. Величко // Агросвіт. – 2012. – №21. – С. 18-20.

4. Кулаєць М.М. Стратегія інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств / М.М. Кулаєць // Економіка АПК. – 2009. – №7. – С. 75-80.

5. Лаврук В.В. Маркетингова концепція інноваційної політики агропромислового розвитку у конкурентному середовищі /В.В. Лаврук //Агросвіт. – 2009. – №3. – С.2-5.

6. Мілаш Л.М. Управління маркетинговою діяльністю в аграрній сфері / Л.М. Мілаш // Агросвіт. – 2007. – №24. – С. 41-44.

7. Полторак В.А. Маркетингові дослідження: Навчальний посібник. / В.А. Полторак. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

8. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник / К.І. Редченко. – Львів «Новий Світ-2000», 2003. – 272 с.

Аннотация

Утверждается, что маркетинговая стратегия определяет вектор действия предприятия по отношению к потребителям и по отношению к конкурентам. Она является долгосрочно-ориентированной и представляет собой средство реализации маркетинговых целей предприятия.

Отмечается, что разработка маркетинговой стратегии предприятия - это процесс создания и практической реализации генеральной программы действий предприятия. Ее цель – эффективное размещение ресурсов для достижения целевого рынка.

Ключевые слова: *сельскохозяйственное производство, аграрное предприятие, маркетинг, стратегия, маркетинговая стратегия, SWOT-анализ, рынок, целевой рынок.*

Summary

It becomes firmly established that marketing strategy determines the vector of actions of enterprise. She is long-term-oriented and shows by the means of realization of marketing aims of enterprise.

It is marked, that development of marketing strategy of enterprise is a process of creation and practical realization of the general program of actions of enterprise. Her aim is the effective placing of resources for the achievement of target market.

Key words: *Agricultural production, agrarian enterprise, marketing, strategy, marketing strategy, SWOT is an analysis, market, market having a special purpose.*

Рецензент – к.е.н., доцент Гачек Т.С.