

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В АГРАРНЫХ ФОРМИРОВАНИЯХ УКРАИНЫ

О. Ю. Ермаков,
В. В. Нагорный

Аннотация. Освещены основные методологические подходы к формированию корпоративной социальной ответственности и внедрения ее в практику отечественного хозяйствования для повышения конкурентоспособности аграрных формирований.

Ключевые слова: социальная ответственность, аграрное формирование, конкурентоспособность, модели, КСО, прибыль, репутация

METHODOLOGICAL BASES OF IMPLEMENTING CSR IN UKRAINE AGRICULTURAL ENTERPRISES

O. Yu. Ermakov,
V. V. Nagorny

Abstract. In the article the basic methodological approaches to the formation of corporate social responsibility and its implementation in practice management to improve the competitiveness of agricultural enterprises.

Keywords: social responsibility, agricultural enterprises, competitiveness, models, CSR, profits, reputation

УДК 658.8

МАТРИЧНІ МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

К. С. ЗАВАЛЬНЮК, аспірант *
кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі
*Національний університет біоресурсів
і природокористування України*
e-mail: katjazavalnyuk@mail.ru

Анотація. Зосереджено увагу на важливості та необхідності розробки та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві. Визначено економічну сутність поняття «маркетингова стратегія». В умовах стрімких змін технологічних укладів питання вибору методів формування маркетингової стратегії стає чи не найбільш важливою

* Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Я. С. Ларіна

та складною проблемою для сучасних підприємств. Адже складні умови господарювання змушують до пошуку таких методів, які б враховували якнайбільшу кількість факторів впливу на діяльність та розвиток підприємства, оскільки, в умовах глобалізації, врахування всіх чинників є вкрай неможливим. Зокрема, порушено питання актуальності використання матричних методів при формуванні маркетингових стратегій.

Метою статті є аналіз та узагальнення основних матричних методів формування маркетингової стратегії, дослідження напрямів їх застосування для розробки ефективної стратегії на підприємстві. У процесі написання статті було використано такі методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння, абстрагування та логічний метод. Здійснено аналіз основних матричних методів формування маркетингової стратегії. Зазначено напрями використання вищезгаданих методів під час проведення стратегічного планування на підприємствах.

Виявлено переваги та недоліки матричних методів формування маркетингової стратегії. Встановлено, що матричні методи та моделі є найбільш застосовуваними та простими у використанні для формування маркетингових стратегій для широкого кола підприємств.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, методи, матричні методи, формування стратегії

Актуальність. Сучасні умови конкуренції диктують необхідність розробки та впровадження ефективної стратегії на підприємстві. У сучасних реаліях розвитку економіки значної актуальності набуває розробка саме маркетингової стратегії, яка є стрижнем для визначення напряму діяльності підприємства задля отримання бажаних результатів і стає важливим об'єктом дослідження багатьох дослідників сучасності. На жаль, обґрунтування доцільності розробки та використання маркетингових стратегій на підприємствах в Україні, порівняно з розвиненими країнами Європи, ще серйозно не сприймається керівниками підприємств. Однак, варто погодитися з думкою І. Ансоффа, який, як і більшість дослідників маркетингового стратегічного аналізу та планування, у своїй праці наголошує на важливості застосування маркетингових стратегій на підприємствах.

Водночас, вчений визначає стратегію як «потужне знаряддя, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти змінним умовам», що є вкрай важливим в умовах ринку [1, с. 74]. Розробка ефективної маркетингової стратегії потребує використання відповідного методичного інструментарію, що, у свою чергу, створює необхідність дослідження методів формування маркетингових стратегій, зокрема матричних, як найбільш часто застосовуваних науковцями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні дослідження методів формування маркетингових стратегій було проведено у фундаментальних працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як А. Чандлер, І. Ансофф, Г. Мінцберг, Б. Карлоф, А. Томпсон, А. Стрикленд, Ф. Котлер, О. Віханський, З. Шершньова, Н. Куденко та ін. Проте й на

сьогодні не до кінця вирішеним залишається питання підбору методів формування маркетингової стратегії, які б найбільш комплексно враховували внутрішні й зовнішні чинники та умови ринку.

Мета дослідження – аналіз та узагальнення основних матричних методів формування маркетингової стратегії, дослідження напрямів їх застосування для розробки ефективної стратегії підприємства.

Матеріали і методи дослідження. Оскільки важлива наукова проблема залежить від ряду методичних аспектів, то, її дослідження потребує використання таких загальнонаукових методів дослідження, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, узагальнення, порівняння, абстрагування та логічний метод.

Результати дослідження та їх обговорення. Основною вимогою сучасного ринку, що постійно змінюється, є швидке реагування та пристосування підприємств до зовнішніх умов. За цих умов, для забезпечення стійкості та економічного зростання, підприємствам випереджаючу роль слід відвести розробці та впровадженню маркетингової стратегії. Варто цілком погодитися з думкою І. Решетнікової, яка визначає маркетингову стратегію як найважливішу функціональну стратегію. У цьому контексті вона зазначає: «Будучи основою розробки загальнофірмової стратегії та бізнес-плану, маркетингова стратегія зачіпає всі господарські області й усі функціональні підсистеми підприємства» [2, с. 52].

Варто зазначити, що в процесі формування дієвої маркетингової стратегії постає необхідність пошуку найбільш оптимальних методів дослідження маркетингової інформації. Для розробки маркетингової стратегії використовують загальнонаукові та спеціальні (конкретно-наукові) методи дослідження. У свою чергу, спеціальні методи дослідження, що використовуються для формування маркетингових стратегій, умовно можна поділити на такі групи, як: матричні, математичні, статистичні та методи прогнозування. Зупинимося більш детально на дослідженні матричних методів, які використовують для розробки маркетингової стратегії на підприємстві. Слід підкреслити, що матричні методи (див. таблицю) застосовують на всіх етапах стратегічного планування.

Для розробки маркетингової стратегії достатньо часто застосовують SWOT-аналіз, що пояснюється легкістю та простотою використання даного матричного методу на практиці. Загальновідомо, що аббревіатура SWOT має англomовне походження та розшифровується так: «strengths» (сильні сторони), «weaknesses» (слабкі сторони), «opportunities» (можливості), «threats» (загрози). Саєнко М. Г. трактує SWOT-аналіз як «процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкостями, результати якого надалі можуть бути використані для формулювання й вибору стратегій підприємства» [3, с. 99]. SWOT-аналіз дає можливість оперативно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище одночасно, оцінити підприємству свої сильні сторони та можливості, паралельно дослідити переваги конкурентів, усвідомивши при цьому слабкі сторони та зовнішні загрози.

Характеристика основних матричних методів та моделей формування маркетингових стратегій підприємств*

Назва матричного методу	Фактори, що утворюють основу матриці	Призначення методу
SWOT-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - сильні сторони; - слабкі сторони; - можливості; - загрози 	Аналіз сильних та слабких сторін підприємства, з метою виявлення можливостей та загроз для підприємства
Матриця Ансофа «товар/ринок»	<ul style="list-style-type: none"> - товар (існуючий, новий); - ринок (існуючий, новий) 	Проаналізувавши, який товар (існуючий, новий) на якому ринку (існуючий, новий) буде вироблятися, обирають відповідну стратегію зростання підприємства (глибокого проникнення на ринок; розвиток товару; розвиток ринку та диверсифікація)
PEST-аналіз	<ul style="list-style-type: none"> - політичні; - економічні; - соціальні; - технологічні чинники 	Аналіз впливу макроекономічних чинників (політичні, економічні, соціальні, технологічні) на діяльність підприємства
SPACE-матриця	<ul style="list-style-type: none"> - фінансова сила; - конкурентні переваги; - стабільність зовнішнього середовища; - привабливість галузі 	Стратегічний аналіз зовнішнього середовища та оцінка конкурентної позиції підприємства на ринку
Матриця БКГ	<ul style="list-style-type: none"> - частка ринку (висока, низька); - темпи зростання (високі і низькі) 	Аналіз частки ринку та темпів зростання дає можливість виявити тип товару, який буде доцільно виробляти для досягнення економічного зростання підприємства («знаки питання», «зірки», «дійні корови», «собаки»)
Матриця «Дженерал Електрик / Мак-Кінсі» (GE/Mckinsey)	<ul style="list-style-type: none"> - привабливість ринку (низька, середня, висока); - оцінка конкурентного стану підприємства (низька, середня, висока) 	Дані матриці дають можливість оцінити поточний стан та надають можливість встановити перспективи розвитку підприємства/галузі завдяки оцінці привабливості ринку та конкурентного стану підприємства
Матриця Shell/DPM	<ul style="list-style-type: none"> - конкурентоспроможність; 	

	<ul style="list-style-type: none"> - перспективи галузі та бізнесу - стратегія; - структура; - система; - цінності; - стиль відносин; - склад персоналу; -навички 	<p>Дає змогу здійснити аналіз внутрішнього стану підприємства, аналізуючи при цьому сім основних чинників для формування маркетингової стратегії</p>
<p>Модель Мак-Кінсі «7S»</p>		
<p>Матриця Браунля-Барта (ADL/LC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ринкова позиція підприємства (лідер та послідовник); - стадія життєвого циклу товару (цільової галузі) підприємства (зростання, зрілість, спад) 	<p>Зіставлення життєвого циклу товару з позицією підприємства на ринку дає можливість дослідити, виробництво якого товару є найбільш прибутковим та тривалим</p>

*Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [3–10].

Не більш складною у використанні та часто застосовуваною при виборі маркетингової стратегії є матриця Ансоффа «товар/ринок». Проаналізувавши товар (існуючий, новий) та ринок, на якому даний товар буде реалізовуватися (існуючий, новий) підприємство вирішує, яку стратегію слід застосовувати для досягнення цілей підприємства, а саме: стратегію глибокого проникнення на ринок, розвитку товару, розвитку ринку, чи диверсифікацію [4, с. 169].

Дещо іншим, проте не менш поширеним у використанні при формуванні маркетингової стратегії, є PEST-аналіз. Суть даного методу полягає в дослідженні чинників зовнішнього середовища, перші літери яких входять у назву методу, а саме аналізуються: політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники.

Достатньо поширеним є метод, який має назву SPACE-матриця. Даний метод є похідним від SWOT-аналізу й застосовується для оцінки сильних і слабких сторін діяльності невеликих підприємств. До факторів, які аналізуються та формують основу матриці, відносять такі: фінансова сила; конкурентні переваги, стабільність зовнішнього середовища та привабливість галузі [5, с. 103–104]. Оцінка факторів впливу вимірюється бальною шкалою в межах від нуля до шести експертним шляхом.

Матриця БКГ (яку розробила Бостонська консалтингова група) є однією з найвідоміших матриць портфельного аналізу в світі, яку ще називають матрицею «зростання-частка ринку». Дана матриця є спрощеною методикою визначення положення підприємства та її продукції по відношенню до можливостей галузі. Для формування даної матриці потрібно дослідити такі фактори: частку ринку (висока, низька) та темпи зростання (високі й низькі) [6, с. 279–280]. Даний метод дає можливість визначити найбільш конкурентоспроможні підприємства. Проте застосування даного методу ускладнюється дефіцитом інформації щодо обсягів реалізованої продукції.

Логічним продовженням та узагальненням вищезгаданої матриці БКГ є матриця «Дженерал Електрик / Мак-Кінсі» (GE/Mckinsey), яка є обширнішою, оскільки складається з дев'яти квадратів, включаючи дослідження таких чинників, як привабливість ринку (низька, середня, висока) та оцінка конкурентного стану підприємства (низька, середня, висока). Найбільш сприятливі перспективи знаходяться у квадраті у верхньому лівому куті. [7, с. 150] Варто підкреслити, що застосування даного методу можливе на всіх стадіях життєвого циклу товару.

Згодом було розроблено модель Мак-Кінсі «7S», яка дає змогу оцінити розвиток підприємства за різними напрямками. Основу даної моделі становлять сім факторів, які є важливими для розвитку підприємства: стратегії, навички, загальноновизнані цінності, структура, система, кадри і стиль. У тому випадку, коли підприємство прагне змінити свою організацію, вищезгадані складові слід змінювати саме в такому порядку [8, с. 178–180].

Наступною для аналізу є матриця Браунля-Барта (ADL/LC), в основі аналізу якої лежить концепція життєвого циклу галузі або господарської

одиниці. Даний метод формування маркетингових стратегій застосовується на бізнес-рівні. Основу матриці визначають ринкова позиція підприємства (лідер та послідовник) та стадія життєвого циклу товару (цільової галузі) підприємства (зростання, зрілість, спад) [9, с. 247]. Дана матриця є незамінною для галузей, життєвий цикл товарів у яких надто короткий, зокрема високотехнологічних галузей.

Значну увагу слід приділити матриці Shell/DPM, яку було розроблено Британсько-Голландською компанією Shell. Особливістю даної моделі є те, що вона поєднує в собі кількісні та якісні показники. Основу матриці становлять такі фактори, як конкурентоспроможність і перспективи галузі та бізнесу [10, с. 55]. Модель Shell/DPM дає змогу оцінити поточну ситуацію в галузі та виявити перспективи її розвитку.

Варто відзначити, що до переваг використання матричних методів та моделей під час формування маркетингової стратегії слід віднести простоту й доступність їх використання для широкого кола підприємств. Проте, поряд із перевагами використання матричних методів дослідження існують і певні недоліки. Варто наголосити, що для побудови матриць та моделей часто використовується якісна інформація стратегічного аналізу, отримана експертним шляхом. З вищенаведеного стає очевидним, що до беззаперечних недоліків використання матричних методів при формуванні маркетингових стратегій є присутність суб'єктивізму.

Висновки і перспективи. Сучасні умови конкуренції диктують необхідність розробки та впровадження маркетингових стратегій на підприємствах. У зв'язку зі збільшенням ступеня невизначеності ринкової кон'юнктури значну увагу слід приділити підбору «правильних» методів дослідження як основи формування ефективної маркетингової стратегії. В статті проаналізовано основні матричні методи формування маркетингових стратегій підприємства, такі як SWOT-аналіз, матриця Ансоффа «товар/ринок», PEST-аналіз, SPACE-матриця, матриця БКГ, Матриця «Дженерал Електрик / Мак-Кінсі» (GE/Mckinsey), Матриця Shell/DPM, матриця Браунля-Барта (ADL/LC). На основі систематизації та узагальнення можна дійти висновку, що побудова матриць передбачає використання різних наборів змінних, тому при побудові однієї матриці виникає неможливість врахування всіх зовнішніх факторів впливу для розробки ефективної стратегії. Саме тому, вважаємо за необхідне використовувати декілька методів та моделей для побудови дієвої маркетингової стратегії на підприємстві, які враховують різні набори змінних.

Список літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление : сокр. пер. с англ. / И. Ансофф ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Решетникова И. Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях / И. Л. Решетникова. – Луганск : ВУГУ. – 1998. – 270 с.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підруч. / М. Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб : Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»)
5. Могилова А. Ю. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / А. Ю. Могилова. – Дн-вськ : Вид-во Маковецький, 2011. – 308 с.
6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
7. Дойль П. Маркетинг менеджмент и стратеги / П. Дойль, Ф. Штерн ; пер. с англ. – 4-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с. – (Серия «Классический зарубежный учебник»).
8. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф ; пер. с англ. ; науч. ред. и авт. послесл. В. А. Приписнов. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підруч. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523, [5] с.
10. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І. Кіндрацька. К. : Знання, 2006. – 366 с.

References

1. Ansoff, I. (1989). Strategicheskoe upravleniie [Strategic management]: Sokr. per. s angl. / Nauch. red. i avt. predsl. L. I. Evenko. Moscow: Ekonomika, 519.
2. Reshetnikova, I. L. (1998). Strategiya marketinga: osobennosti formirovaniya na otechestvennykh predpriyatiyakh [Marketing strategy: features of formation at the domestic enterprises]. Lugansk: VUGU, 270.
3. Saienko, M. H. (2006) Stratehiia pidpriemstva: Pidruchnyk [Business Strategy: Manual]. Ternopil: Ekonomichna dumka, 390.
4. Ansoff, I. (1999). Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. SPb: Piter Kom, 416. – (Seriya «Teoriya i praktika menedzhmenta»).
5. Mohylova, A. Y. (2011). Stratehichnyi marketynh: Navch. posibnyk [Strategic marketing: The manual]. Dnipropetrovsk: Makovestkiy, 308.
6. Meskon, M. K., Albert, M., Khedouri, F. (2000). Osnovy menedzhmenta [Management bases]. Per. s angl. Moscow, Russia: Delo, 704.
7. Doyl, P. (2007). Marketing menedzhment i strategi [Marketing management and strategy]; per. s angl. / P. Doyl; F. Shtern angl. – 4-e uzd. – SPb.: Piter, 544. – (Seriya «Klasicheskiy zarubezhniy uchebnyk»).
8. Karlof, B. (1991). Delovaya strategiya [Business strategy]. Per. s angl. / Nauch. red. i avt. poslesl. V. A. Pripisnov. Moscow: Ekonomika, 239.
9. Kudenko, N.V. (2012). Stratehichniy marketynh :pidruchnyk [Strategic marketing: manual]. Kyiv : KNEU, 523, [5].
10. Kindratska, H. I. (2006). Strategichniy menedzhment [Strategic management]. Kyiv: Znannia, 366.

МАТРИЧНЫЕ МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ

Е. С. Завальнюк

***Аннотация.** Обращено внимание на важность и необходимость разработки и внедрения маркетинговой стратегии на предприятии. Определена экономическая сущность понятия «маркетинговая стратегия». В условиях стремительных изменений технологических, укладов вопрос выбора методов формирования маркетинговой стратегии*

становится едва ли не самой важной и сложной проблемой для современных предприятий. Ведь сложные условия хозяйствования заставляют искать такие методы, которые бы учитывали максимально большое количество факторов влияния на деятельность и развитие предприятия, поскольку в условиях глобализации, учет всех факторов крайне невозможен. В частности, затронут вопрос актуальности использования матричных методов при формировании маркетинговых стратегий.

Целью статьи является анализ и обобщение основных матричных методов формирования маркетинговой стратегии, исследования направлений их применения для разработки эффективной стратегии на предприятии. В процессе написания статьи были использованы такие методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, обобщение, сравнение, абстрагирование и логический метод. Проведен анализ основных матричных методов формирования маркетинговой стратегии. Указаны пути использования вышеупомянутых методов при проведении стратегического планирования на предприятиях. Выявлены преимущества и недостатки матричных методов формирования маркетинговой стратегии. Установлено, что матричные методы и модели являются наиболее применяемыми и простыми в использовании для формирования маркетинговых стратегий для широкого круга предприятий.

Ключевые слова: стратегия, маркетинговая стратегия, методы, матричные методы, формирование стратегии

MATRIX METHOD OF FORMING MARKETING STRATEGIES OF ENTERPRISES

K. S. Zavalniuk

Abstract. The paper drawn attention to the importance and necessity of developing and implementing of marketing strategy for an enterprise. The economic essence of the concept "marketing strategy" is defined. In the conditions of prompt changes of technological ways the question of the choice of methods of formation of marketing strategy becomes nearly the most important and a complex problem for the modern enterprises. Difficult conditions of managing are forced searching of such methods which would take into account the largest number of influence factors in activity and enterprise development as in the conditions of globalization, the accounting of all factors is extremely impossible. Particularly, the question of relevance of matrix methods usage during marketing strategy forming is already raised.

The purpose of the article is the analysis and generalization of the main matrix methods of marketing strategy formation, research of their application for development of effective strategy at the enterprise. In the course of writing the article the following methods of research were used: analysis, synthesis, induction, deduction, generalization, comparison, abstraction and logical method. The analysis of the main matrix methods of the marketing strategy

formation was carried out in article. Specified the directions of usage the above-mentioned methods during strategic planning at the entities. Benefits and shortcomings of matrix methods of marketing strategy forming are revealed. Established that matrix methods and models are the most used and simple for marketing strategies forming for a wide range of the entities.

Keywords: *strategy, marketing strategy, methods, matrix methods, strategy forming*

УДК: 631.15.017.3.1732

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ОБСЛУГОВУЮЧИХ КООПЕРАТИВІВ В УКРАЇНІ

А. М. ЗОРГАЧ, асистент кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
*Національний університет біоресурсів
і природокористування України*
e-mail: Zorgach.a@gmail.com

Анотація. *В умовах економічної нестабільності, кризової ситуації та зростання рівня безробіття на селі, створення сільськогосподарських кооперативів є альтернативним шляхом розвитку домогосподарств сільської місцевості. Однією із заporук успішного ведення господарської діяльності є формування системи управління кооперативного типу задля досягнення позитивної економічної динаміки. Мета дослідження – аналіз сучасного стану сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні, визначення основних факторів впливу зовнішнього середовища з метою обґрунтування шляхів поліпшення господарської діяльності й добробуту селян.*

Теоретичною та методологічною основою вирішення поставлених у статті завдань були такі методи: аналізу та синтезу, PESTEL, логічного узагальнення. Інформаційною базою дослідження були праці вітчизняних та закордонних науковців, нормативно-правові акти України, матеріали Державної служби статистики України, аналітична інформація Міністерства аграрної політики та продовольства України.

Обґрунтовано фактори зовнішнього середовища, що впливають на розвиток сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів в Україні, за допомогою аналізу політичних, економічних, соціальних, екологічних, правових факторів впливу. Під час аналізу зазначених факторів встановлено, що всі шість факторів взаємопов'язані між собою і характеризують різні рівні соціально-економічних відносин з позиції цілісної системи. Але дослідження лише зовнішніх факторів управління СОК дає не-