

ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

*МУШТАЙ В. А., К.Е.Н., ДОЦЕНТ,
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ*

За сучасних ринкових умов функціонування для вітчизняних підприємств особливо гостро постає питання обрання виваженого підходу до ефективного розвитку їх діяльності, підсилення конкурентного становища на ринку через максимальну орієнтацію на виявлення та задоволення потреб споживачів, отримання запланованого розміру прибутку за реалізації визначеної місії та поставленої мети. Сьогодні формування маркетингової стратегії для суб'єктів господарювання являється основою планування подальшого стратегічного розвитку, виживання в кризових умовах, переорієнтації, опанування нових та закріплення поточних позицій на ринках збуту. Тому, потреба формування та подальшого вибору стратегії діяльності являється важливою складовою успішного функціонування будь-якого суб'єкту господарювання.

На кожній стадії свого життєвого циклу організація має певні параметри, котрі надають уяву про умови її функціонування, характеризують поточний стан та перспективи подальшого розвитку. Слід розуміти, що сучасні ринкові умови пред'являють нові вимоги до всіх без винятку суб'єктів господарювання. Останні обумовлюються не тільки все зростаючим рівнем конкуренції та високими вимогами до параметрів якості продукції та послуг, але й спроможністю до вчасного та гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, які можуть нести як можливості так і загрози. Тож, успішна організація має представляти собою єдиний організм, де саме стратегія виступатиме об'єднуючою ланкою всіх його складових.

Під час формування стратегії доцільно спиратись на наступні принципи: орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарюючого суб'єкта та економічні інтереси його власників; багатоваріантність можливих напрямів розвитку, що зумовлюється динамічністю зовнішнього оточення підприємства; безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до виникаючих змін як у зовнішньому, так і у внутрішньому оточенні підприємства.

Задля отримання результативної, адекватної, надійної, здатної забезпечити створення та підтримку конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку стратегії розвитку підприємства, має

бути певна послідовність під час її формування та подальшого обґрунтованого вибору. За результатами досліджень нами було виявлено деякі розбіжності відносно кількості виокремлюваних етапів в процесі формування стратегії, їх змісту, послідовності виконання та критеріїв вибору найбільш доречної стратегії подальшого розвитку підприємства.

Проте серед множини існуючих підходів в формуванні та виборі стратегій розвитку підприємства, в тому числі й маркетингової діяльності, нами виділено декілька, які за нашим особистим переконанням найбільш змістовно розкривають сутність даного процесу та ефективні у практичній діяльності.

Зокрема, Олійник А.В. пропонує виокремаювати сім основних етапів в процесі формування стратегії з відповідним змістовним наповненням кожного з них. Автор, як і більшість науковців, пропонує процес формування стратегії розвитку підприємства розпочинати з визначення місії його існування. За другий етап має здійснюватися аналіз зовнішнього середовища з визначенням ступеню впливу його основних факторів, таких як кон'юнктури ринку, сили позиції контрагентів ринкового середовища, конкурентних переваг його конкурентів та ефективність їх маркетингових заходів в досягненні поставлених цілей на діяльність самого підприємства [2, с. 123].

При цьому в розрізі даного питання автори Сотник І.М., Мазін Ю.О. та Супрун О.В. пропонують при аналізі оточуючого середовища використовувати матричні методи, зокрема SWOT та PEST-аналізи. За переконанням даного авторського колективу використання зазначених матричних методів сприятиме можливості отримання максимально точної оцінки власної стратегічної позиції за низкою базових показників та формуванню потенційного рівня конкуренції, на який слід буде орієнтуватися підприємству в процесі формування стратегії розвитку [3, с. 98 - 99].

Наступним етапом, за наведеним вище процесом формування стратегії розвитку підприємства, має здійснюватися оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства та його конкурентоздатності, що в цілому передбачає змістовний аналіз внутрішнього середовища підприємства.

В розрізі четвертого етапу доцільно формувати систему стратегічних цілей підприємства виходячи з його ресурсного потенціалу та стратегічних ринкових позицій. П'ятим має бути етап, що включатиме розробку можливих стратегічних альтернатив

розвитку підприємства з подальшим впровадження системи заходів, котрі спрямовуватимуться на реалізацію обраного варіанту стратегії. На заключному етапі формування стратегії розвитку пропонується контролювати процес реалізації стратегії та здійснювати її коригування за необхідності.

Цікавим на наш погляд є методичний підхід у формуванні стратегії розвитку підприємства запропонований науковцями Гудзь О.І. та Мусійовською О.Б. Авторки в своїй праці виокремлюють два основні етапи у формуванні стратегічного напрямку діяльності господарюючого суб'єкту, а саме базовий етап та апробаційний етап [1, с. 335].

Зупинимося на деяких відмінностях даного методичного підходу до формування стратегії розвитку підприємства.

Тож, порівняльний аналіз з попереднім підходом, окрім чіткого розподілення даного процесу на два етапи дозволив виявити розбіжності в кількості кроків в ході розробки самої стратегії.

Зокрема, авторками виокремлюється етап з формування аналітичної бази задля прийняття рішення про вибір стратегії розвитку. На цьому етапі передбачається здійснення кількісної оцінки виокремлених стратегій за низкою фінансово – економічних показників. В подальшому, вибір стратегії має здійснюватися з огляду на прорахований в межах кожної із стратегічних альтернатив інтегральний показник, що покликаний відображувати розвиток підприємства.

Вказаний узагальнюючий показник має включати в себе наступні групи показників: показники продукції (якість продукції; частка експорту (в разі якщо підприємство займається зовнішньоекономічною діяльністю; коефіцієнт оновлення продукції); показники фінансової стійкості (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансового ризику); показники виробничої стійкості (частка оборотних активів у майні підприємства; частка запасів в оборотних активах; матеріаломісткість; фондвідадача); техніко-технологічні показники (коефіцієнт оновлення основних засобів; коефіцієнт придатності основних засобів; коефіцієнт змінності); показники рентабельності (рентабельність продукції; рентабельність власного капіталу; рентабельність активів); показники соціальної стійкості (плінність кадрів; продуктивність праці; коефіцієнт підвищення кваліфікації; достатність заробітної плати); показники забезпечення інформацією (показник якості організації обміну інформацією на підприємстві;

показник якості формування єдиного простору інформації; показник якості організації уніфікованого банку інформації підприємства) [1, с. 336 -338].

Позитивно слід вважати динаміку до зростання значення інтегрального показника розвитку підприємства. За проведеними розрахунками стратегія розвитку підприємства має обґрунтовано визначатися з огляду на межі значень інтегрованого показника розвитку підприємства. Зокрема, активно – наступальну стратегію слід обирати в разі, якщо значення розрахованого інтегрального показника знаходиться в діапазоні від 0,87 до 1,0; стратегія ринкової ніші є обґрунтованою за результату від 0,74 до 0,86; пасивно - наступальна стратегія доречна за ситуації потрапляння значень показника в межі від 0,41 до 0,73. Якщо ж значення інтегрального показника розвитку виявляться мінімальними від 0 до 0,4 – доречним буде вибір захисної стратегії.

Науковець Філіпішина Л.М., інтегральний показник рівня стійкого розвитку підприємства пропонує визначати за середньою геометричною за комплексними показниками економічних, екологічних, соціальних, ринкових індикаторів та індикаторів ризику [5, с.284].

Перелічені вище заходи з формування та вибору стратегії розвитку підприємства висвітлюють зміст базового етапу даного процесу. В розрізі другого – апробаційного етапу передбачається послідовна реалізація обраної стратегії, моніторинг результатів та власне коригування.

Як справедливо зазначає Ступчук С.М., на початкових етапах формування стратегії розвитку підприємства досить складно здійснити точний прогноз усіх можливостей, котрі можуть виникнути під час конкретизації цілей та шляхів і засобів їх досягнення. Саме це й обумовлює, в разі подальшого виникнення більш повного обсягу інформації, потребу коригування обраних стратегічних напрямів розвитку або ж перегляду обраної стратегії в цілому [4, с. 171].

Потребує на увагу методичний підхід до вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та стадії життєвого циклу, розроблений науковцями Хаустовою В. Є. та Хоменко О. І. В межах даного підходу авторським колективом запропоновано чотири етапи в процесі вибору стратегії розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу та динаміки ринкової вартості з чітким формулюванням мети до кожного з визначених етапів [6, с. 198 - 202]:

1) оцінка стадій життєвого циклу підприємства, основного метою якого зазначено визначення положення підприємства на кривій його життєвого циклу;

2) розрахунок ринкової вартості підприємства. Вартість підприємства науковці пропонують визначати через ринкову вартість його акцій, яка, у свою чергу, залежить від оцінювання самого підприємства безпосередньо ринком через показники попиту на продукцію, що виробляється, рівня сучасності основних засобів, кваліфікації персоналу, прибутковості та рентабельності та ін. При цьому пропонується враховувати, що зазначені характеристики визначаються зовнішнім середовищем, наприклад, конкурентне становище підприємства на ринку. Тобто, капіталізація суб'єкта господарювання розглядається як економічний індикатор довіри, котрий й покаже відношення до нього на ринку;

3) визначення тісноти взаємозв'язку між ринковою вартістю та стадією життєвого циклу підприємства. Важливість визначення вказаного зв'язку полягає у припущенні: у разі відповідності динаміки та тенденцій зміни ринкової вартості суб'єкта господарювання на ринку етапам його життєвого циклу є доцільність проведення аналізу недооціненості або переоціненості підприємства задля формування стратегічних та тактичних заходів щодо управління вартістю підприємства в межах тієї чи іншої фази його життєвого циклу для менеджменту організації;

4) формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень та вибір стратегії розвитку підприємства. В розрізі зазначеного етапу передбачається побудова кривих життєвого циклу підприємства та ринкової вартості з подальшим аналізом поведінки вказаних графіків у часі та побудовою дерева сценаріїв прийняття рішень.

За підсумками свого дослідження, Хаустова В. Є. та Хоменко О. І. наголошують на ефективності матричного підходу при визначенні напрямку стратегічного розвитку діяльності підприємства, пропонуючи до практичного застосування матрицю 3*5. Обґрунтований вибір стратегічного напрямку розвитку маркетингової діяльності підприємства пропонується визначати виходячи з двох виокремлених параметрів, а саме стадії життєвого циклу підприємства та динаміки його ринкової капіталізації [6, с. 198 - 202].

Підсумовуючи все вище викладене, доходимо висновку, що проблема відсутності цілісних, грамотно сформованих та обґрунтовано обраних стратегій розвитку вітчизняних підприємств, їх маркетингової діяльності може бути вирішена за умови передачі

функцій формування та вибору стратегій розвитку підприємств до маркетингових служб чи відділів, фахівцям з належними методичними та практичними знаннями. Розглянуті методичні підходи вітчизняні підприємства можуть використовувати у практичній діяльності, оскільки на наш погляд вони є дієвими інструментами при формуванні та виборі стратегій розвитку підприємств, а також корисним важелем в процесі прийняття стратегічних рішень в межах корпоративної та функціональних, в тому числі й маркетингових стратегій.

Література.

1. Гудзь О.І., Мусійовська О.Б. Методичний підхід до обґрунтування стратегії розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 22. С. 334 – 340. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/66.pdf> (дата звернення: 06.02.2021).
2. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. №3(31). С. 118 – 126. URL: <http://surl.li/mxuf> (дата звернення: 06.02.2021).
3. Сотник І.М., Мазін Ю.О., Супрун О.В. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Т. 21. Вип. 7(2). С. 98–104. URL: <http://surl.li/mxum> (дата звернення: 07.02.2021).
4. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні наук»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3%283%29_36 (дата звернення: 07.02.2021).
5. Філіпішина Л.М. Інтегральна оцінка стійкості розвитку промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 19. С. 280 – 285. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/56.pdf> (дата звернення: 07.02.2021).
6. Хаустова В. Є., Хоменко О.І. Методичний підхід до формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням динаміки його ринкової вартості та положення на кривій життєвого циклу (на прикладі підприємств галузі чорної металургії України). *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 197-205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_25 (дата звернення: 06.02.2021).