

**УРАХУВАННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВ В ПРОЦЕСІ МАРКЕТИНГОВОГО
СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ***

**МЕЛЬНИК Ю.М., к.е.н.,
Сумський державний університет**

Автором здійснено апробацію запропонованого підходу до вибору функціональних стратегій росту та екологічної стратегії з урахуваннями особливостей розвитку підприємства.

The author carries out approbation of the offered approach to a choice of functional strategy of growth and ecological strategy with allowance for features of enterprise development.

Постановка проблеми. В сучасних умовах відбувається швидка зміна потреб та запитів споживачів, яка зумовлена впливом зовнішніх факторів, що вимагає адекватних управлінських рішень. Стабільне функціонування підприємств на ринку може бути забезпечене адекватними стратегіями розвитку. Вибір суб'єктами господарювання стратегії, яка б відповідала умовам сталого розвитку, на ринку залежить від багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому сьогодні значної уваги набувають різноманітні методи та підходи до вибору стратегічних альтернатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок в розвиток теорії стратегічного менеджменту зробили Друкер П., Синк С., Томпсон А., Мінцберг Г., Ансоф І, Портер М. та інші. Серед вітчизняних науковців, які займаються проблемами стратегічного управління найбільш затребуваними сьогодні є Шершньова З.Є. [6], Божкова В.В. [3, 4], Скібіцький О.М., Герасимчук В.Г., Куденко Н.В., Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П., Корецький М.Х., Дегтяр А.О., І.О. Дацій та інші.

Вибір стратегії розвитку суб'єктами господарювання здебільшого здійснюється експертним шляхом, ґрунтуючись на набутому досвіді та інтуїції керівників і не підкріплені відповідними науково-методичними рекомендаціями. Недосконалість існуючих

* Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих як грант Президента України

методичних підходів до вибору відповідних функціональних стратегій підприємств створює ряд проблем для їх практичної реалізації та оцінки. Їх вирішення надасть можливість сформулювати такі стратегічно обґрунтовані рекомендації, які підвищать ефективність реалізації стратегій різних рівнів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є практичне застосування авторської методики вибору функціональних стратегій з урахуваннями особливостей розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Вибір стратегії росту залежить від багатьох чинників. Ресурси підприємства, які необхідні для реалізації стратегії росту, можна поділити на 4 групи: виробничі ресурси $S_1(x)$ (виробничі резерви, кадри і т.ін.), фінансові ресурси $S_2(x)$ (наявність обігових коштів, фінансова стабільність і т.ін.), маркетингові $S_3(x)$ (наявність професійних маркетологів, обсяги бюджету маркетингу і т.ін.) та ринкові $S_4(x)$ (зовнішні можливості).

Аналіз необхідних ресурсів за запропонованими групами може бути покладений в основу чотирикомпонентного показника, на основі якого можна здійснити вибір стратегії росту, що відповідає наявним ресурсам підприємства [2, 3, 5]. В межах кожної групи методом експертних оцінок було обрано по 3 типових показники, які мають встановлені нормативи та зручні у обчисленні.

Еталонні значення, встановлені за допомогою експертів та відповідної нормативної і статистичної літератури для досліджуваних показників порівнюємо з фактичними розрахунковими даними [1].

Для побудови моделі було запропоновано обчислювати деякі нетипові показники, такі як ступінь екологічності продукції, якій при необхідності може бути трансформований, наприклад у ступінь ергономічності або інший показник, який відтворює конкурентні переваги продукції, що виготовляється на досліджуваному підприємстві. [5].

Якщо значення всіх підконтрольних показників в кожній групі відповідає зазначеним вимогам, то $S(x)=1$, а $S(x)=0$, якщо хоч один з підконтрольних показників не задовольняє цим вимогам.

За результатами проведеного аналізу було встановлено єдність цілей та взаємозв'язок екологічних стратегій зі стратегіями росту. Обирати функціональні стратегії росту та екологічні стратегії на основі чотирикомпонентного показника можна за допомогою таблиці відповідності цих стратегій значенню чотирикомпонентного показника (табл. 1).

Таблиця 1

Відповідність маркетингових та екологічних стратегій значенню чотирикомпонентного показника

Види маркетингових стратегій росту	Значення інтегрального показника	Види екологічних стратегій
1	2	3
Глибокого проникнення на ринок	(1;0;1;1)	Стратегія екологічно спрямованого споживання або екологічного іміджу
Розвитку ринку	(0;1;1;1)	Стратегія екологічного іміджу або екоефективності
Розвитку товару	(1;1;0;1)	Стратегія переходу до чистого виробництва
Прямої інтеграції	(0;1;1;0)	Стратегія циркуляторності
Зворотної інтеграції	(0;1;0;1)	Стратегія рециркуляторності
Вертикальної інтеграції	(1;1;1;0)	Стратегія екобезпеки
Горизонтальної інтеграції	(0;0;1;1)	Стратегія кооперування
Концентричної диверсифікації	(1;0;1;0)	Стратегія екоефективності
Горизонтальної диверсифікації	(1;0;0;1)	Стратегія екологічної досконалості
Конгломеративної диверсифікації	(1;1;0;0)	Стратегія розвитку екологічних інновацій
Будь-яка стратегія росту	(1;1;1;1)	Будь-яка екологічна стратегія

Формування екологічної стратегії господарюючого суб'єкта, як функціональної стратегії, має бути узгоджене із іншими функціональними стратегіями (ціновою, товарною, маркетинговою, фінансовою та ін.) і корпоративною бізнес-стратегією [4].

На основі запропонованого автором науково-методичного підходу [2, 3, 5] проведемо розрахунок чотирикомпонентного показника на прикладі ТОВ «РЕММЕБЛ» (м. Суми) і здійснимо вибір відповідних функціональних стратегій росту та екологічної стратегії. Результати розрахунку чотирикомпонентного показника за складовими (S_1, S_2, S_3, S_4) та еталонні значення досліджуваних показників представлені в табл. 2.

Таблиця 2

**Результати розрахунку чотирикомпонентного показника за
складовими на прикладі ТОВ «РЕММЕБАІ»**

Показник	Еталон	Фактичне значення
1	2	3
Результати розрахунку за складовою «виробничі ресурси»		
Коефіцієнт використання виробничої потужності, Квп	$K_{вп} < 1$	1
Інтегральний коефіцієнт використання основних засобів, Кінт	$K_{інт} < 1$	0,71
Рентабельність реалізованої екопродукції, Re, %	$Re > 20\%$	22
$S_1(x)$		0
Результатів розрахунку за складовою «фінансові ресурси»		
Коефіцієнт ліквідності, Кл	$2 < K_{л} < 3$	2,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу, Км	$K_{м} > 0,3$	0,83
Коефіцієнт автономії, Кавт	$K_{авт} > 0,5$	0,7
$S_2(x)$		1
Результати розрахунку за складовою «маркетингові ресурси»		
Коефіцієнт конкурентоспроможності товару, Кксп	$K_{конк} > K_{ксп}$	$0,412 > 0,39$
Ступінь екологічності товару, Le	$0,33 < Le \leq 1$	0,88
Доля бюджету маркетингу в загальних витратах підприємства, dBM	$dBM > 0\%$	3
$S_3(x)$		1
Результати розрахунку за складовою «ринкові умови»		
Місткість ринку, МС	$МС > ВП$	$720 > 52$
Оцінка ризиків, Кr	$K_r < 0,75$	0,28
Інтенсивність конкуренції, Ік	$I_k < 0,18$	0,1562
$S_4(x)$		1

Таким чином, за запропонованим методичним підходом до вибору функціональних стратегій (ринкових та екологічних) маємо наступні результати (рис. 1).

Отже, за результатами проведених досліджень було визначено найбільш відповідні функціональні стратегії розвитку для ТОВ «РЕММЕБАІ». Серед маркетингових стратегій росту було запропоновано до застосування стратегію розвитку ринку, а узгоджені з нею екологічні стратегії – стратегію екологічного іміджу та/або стратегію екоективності.

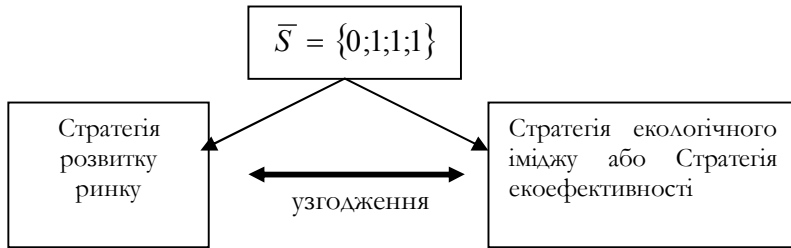


Рис. 1. Схема вибору та узгодження функціональних стратегій на основі розрахованого чотириккомпонентного показника на прикладі ТОВ «РЕМЕБЛ»

Стратегія розвитку ринку передбачає зростання обсягів продажу шляхом виведення наявних товарів на нові ринки збуту. Серед стратегічних альтернатив слід виділити репозиціонування продукції, тобто спрямувати на задоволення потреб іншої групи споживачів. Саме в цьому випадку доцільною буде комбінація зі стратегією екологічного іміджу (наприклад, позиціонування в свідомості споживачів, виробника як підприємство з екологічною орієнтацією). Реалізація такої стратегії має бути здійснена за допомогою інтенсивного застосування інструментів маркетингових комунікацій (реклама, стимулювання збуту, екологічне маркування тощо). Це дасть можливість підприємству поширити свою продукцію в інші регіони з метою задоволення екологічних потреб.

Також можлива комбінація зі стратегією екоефективності, яка передбачає зниження ресурсомісткості та енергомісткості продукції, раціональне використання природних ресурсів (виробляти екологічно удосконалену продукцію використовуючи менше ресурсів і спричиняючи менше навантаження на довкілля, що підвищує ефективність господарської діяльності.

Висновки. На основі аналізу проблеми визначення відповідності ринкових стратегій росту ресурсам окремого підприємства та умовам зовнішнього середовища автором було запропоновано науково-методичний підхід до вибору ринкових стратегій росту на основі визначення чотириккомпонентного показника, який враховує соціо-еколого-економічні чинники впливу мікро- та макросередовища, дозволяє здійснити вибір відповідної

екологічної функціональної стратегії суб'єктами господарювання та реалізувати її без додаткових витрат, а також економити час та ресурси.

Отже, на основі практичного застосування запропонованого науково-методичного підходу сформовано перелік стратегічних альтернатив для просування екологічно орієнтованої продукції підприємства, який дозволяє формалізувати цей процес, економити час і кошти, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню екологічно сталого розвитку на рівні регіону.

Список літератури:

1. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.

2. Линник Ю.М. Вибір маркетингових стратегій при просуванні екологічної продукції / Ю.М. Линник // Регіональна бізнес-економіка та управління. – 2007. – № 1. – С. 78-84.

3. Маркетинг для магістрів: навчальний посібник / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. - 928 с.

4. Мельник Ю.М. Стратегії забезпечення сталого розвитку як основа управління екологічно орієнтованим розвитком регіону / В.В. Божкова, Ю.М. Мельник // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 224: [в 5 т.]. – Дніпропетровськ: ДНУ. – 2008. – Т. III. – С. 774-780.

5. Мельник Ю.М. Теоретико-методологічні основи визначення стратегій просування на ринок екологічно спрямованих інновацій / Ю.М. Мельник // Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування : монографія ; за заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми : ВТД „Університетська книга”, 2007. – С. 361-381.

6. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : навч. посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К. : КНЕУ, 1999. — 384 с.