

Олександра Валеріївна МАНДИЧ

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та маркетингу*,
Харківський національний технічний університет
сільського господарства імені Петра Василенка
E-mail: ol.mandych@gmail.com

**МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ: НЕОБХІДНІСТЬ ПОЄДНАННЯ ТЕОРІЇ ТА ПРАКТИКИ У
БІЗНЕС-ПРОЦЕСАХ**

Мандич, О. В. Маркетингова діяльність : необхідність поєднання теорії та практики у бізнес-процесах [Текст] / Олександра Валеріївна Мандич // Український журнал прикладної економіки. – 2018. – Том 3. – № 3. – С. 102–109. – ISSN 2415-8453.

Анотація

Вступ. Розглянуто систему конкурентних стратегій аграрних підприємств, зокрема, особлива увага приділяється стратегії отримання конкурентних переваг в якості загальної конкурентної стратегії. Проаналізовано особливості формування та використання деяких певних стратегій для сучасних умов сільськогосподарських підприємств в Україні. Запропонована комплексна стратегія для формування конкурентного потенціалу та підприємств за функціональними компонентами.

Метою статті є дослідження компонентів системи розвитку маркетингової діяльності підприємств для можливості обґрунтування їх використання у виробничо-комерційній діяльності вітчизняних аграрних підприємств з метою підвищення ефективності бізнес-процесів на цільових ринках.

Результати. Система конкурентних маркетингових стратегій підприємств в теорії має включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств і стратегії їх конкурентної поведінки. При цьому слід відзначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та повного впровадження через ряд чинників організаційного, економічного та управлінського характеру. Розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення. Етапи розробки та реалізації конкурентних стратегій матимуть таку послідовність: встановлення мети, розробка та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища, дослідження внутрішнього середовища підприємства, визначення стратегічної мети і постановки завдань, визначення обмежень в діяльності підприємства та можливостей, формування стратегічних альтернатив досягнення мети та вибір стратегії, реалізація стратегічних рішень.

Висновки. Стратегія забезпечення маркетингової діяльності підприємства являє собою комплексну стратегію, яка включає довгострокові програми дій по всіх бізнес-процесах, спрямованих на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Пристосування існуючих теоретичних положень до умов виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дає можливість виділити основні компоненти, а також запропонувати комплексну систему забезпечення їх розвитку.

* матеріал підготовлений в рамках гранту Президента України докторам наук для здійснення наукових досліджень на 2018 рік на тему: «Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, як складова виведення вітчизняної продукції на міжнародні ринки» (№ДР 0118U006322)

Ключові слова: конкурентоспроможність, маркетинг, стратегія, система, підприємство, сільськогосподарське виробництво, ефективність.

Oleksandra Valeriivna MANDYCH

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Marketing,

Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture

MARKETING ACTIVITY: THE NEED FOR THE COMBINATION OF THEORY AND PRACTICE IN BUSINESS PROCESSES

Abstract

Introduction. *The system of agrarian enterprises competitive strategies is considered, in particular, special attention is paid to the strategy of obtaining competitive advantages as a general competitive strategy. The peculiarities of the formation and using of certain strategies for the modern conditions of agricultural enterprises in Ukraine are analyzed. The complex strategy for the competitive potential formation and enterprises according to functional components is proposed.*

The purpose of the article is to study the components of the development system of enterprises marketing activities for the possibility of substantiating their use in the production and commercial activities of domestic agricultural enterprises in order to increase the business processes efficiency in target markets.

Results. *The system of competitive marketing strategies of enterprises in the theory should include strategies for the competitive advantages formation, strategies for ensuring the enterprises competitiveness and strategies for their competitive behavior. It should be noted that the main feature of the formation of these strategies for the conditions of the agrarian enterprises is the impossibility of their rapid and full implementation through a number of factors of organizational, economic and managerial nature. The development of a competition strategy is largely determined by a clear wording of what business will be, what its objectives should be, and what policy is needed to achieve it. The stages of development and competitive strategies implementation will have the following consistency: setting goals, developing and establishing short-term, medium-term and long-term goals of the enterprise, the external environment analysis, research of the enterprise internal environment, definition of the strategic goal and task setting, definition of restrictions in the activity of the enterprise and opportunities, the strategic alternatives formation to achieve the goal and the choice of strategy, the strategic decisions implementation.*

Conclusions. *The strategy of providing marketing activities for the enterprise is a comprehensive strategy that includes long-term action programs for all business processes aimed at creating the appropriate level of competitive potential and competitiveness. Adaptation of the existing theoretical provisions to the conditions of production and economic activity of agrarian enterprises makes it possible to identify the main components, as well as to propose a comprehensive system for ensuring their development.*

Keywords: *competitiveness, marketing, strategy, system, enterprise, agricultural production, efficiency.*

JEL classification: M 31

Вступ

Підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств, за сучасних умов їх функціонування на об'єктових ринках, є одним з найскладніших та найперспективніших напрямів досліджень, що, в першу чергу, викликано особливостями провадження їх виробничо-збутової та маркетингової діяльності. Слід

відзначити, що основні проблеми провадження ефективної маркетингової діяльності аграрних товаровиробників мають не лише комерційний, а й виробничий характер. Тому пристосування існуючих теоретичних положень та виокремлення основних компонентів з подальшим використанням як комплексної стратегії є актуальним завданням проведення досліджень даного напрямку.

Існує широкий спектр вже визначених в теорії маркетингових стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємств і розглядати їх як сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємств до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку. Зокрема, виділяють блок стратегій формування конкурентних переваг (стратегії контролю над витратами, стратегії диференціації та стратегії фокусування), блок стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств (товарно-ринкова й ресурсно-ринкова стратегії, технологічна стратегія, соціальна стратегія, фінансово-інвестиційні стратегії, організаційна та управлінська стратегії тощо), блок стратегій конкурентної поведінки підприємств на обраних цільових ринках (наступальні, оборонні та коопераційні стратегії). Однак, на нашу думку, їх пристосування до діяльності аграрних підприємств в повному обсязі не є можливим через галузеву специфіку.

Мета та завдання статті

Метою даної статті є дослідження окремих компонентів системи розвитку маркетингової діяльності підприємств для можливості обґрунтування їх використання у виробничо-комерційній діяльності вітчизняних аграрних підприємств з метою підвищення ефективності бізнес-процесів на цільових ринках.

Виклад основного матеріалу дослідження

Система конкурентних маркетингових стратегій підприємств в теорії має включати стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств і стратегії їх конкурентної поведінки. При цьому слід відзначити, що основною особливістю формування даних стратегій для умов діяльності аграрних підприємств є неможливість їх швидкого та повного впровадження через ряд чинників організаційного, економічного та управлінського характеру.

Зокрема, що стосується проблем організаційної частини, то першочерговою стратегією підприємств є якнайповніше забезпечення використання вже існуючих виробничих потужностей підприємств. В аграрному виробництві роками формується техніко-технологічна база, проведення оновлення якої не є можливим для фактора швидкого реагування на зміни ринкового середовища. Тобто така стратегія формування конкурентних переваг як стратегія диференціації та основні виробничі стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств – товарно-ринкова, ресурсно-ринкова та технологічна стратегія – в більшості випадків не зможуть бути поновлюваними або взагалі застосованими до аграрних підприємств в короткостроковому періоді. Слід також відзначити, що основним негативним фактором підвищення конкурентоспроможності для аграрних підприємств є час, тому саме швидке реагування на ринкову ситуацію є одним з найважливіших та найважчих завдань, поставлених перед ними.

Пристосовуючи маркетингові стратегії надбання конкурентних переваг у бізнес-процесах чи так звані загальні стратегії конкуренції, сутність яких розкрита через матрицю за канонічним підходом М. Портера, до умов функціонування підприємств, можна зробити такі висновки.

Стратегія «лідірування на основі зниження витрат (цін)» базується на оптимізації усіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей;

рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, тобто зорієнтована на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, ця стратегія може сприяти зниженню інших параметрів конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, відповідного рівня сервісу тощо.

Конкурентні переваги низьких витрат особливо важливі у випадках, коли:

- на ринку переважає цінова конкуренція;
- продукція має високий рівень стандартизації;
- витрати покупців на перехід до споживання продукції конкуруючих підприємств незначні.

Стратегія диференціації передбачає використання елементів унікальності у виробництві та збуті продуктів, які мають цінність для споживачів. Ця додаткова цінність, якої не мають продукти конкуруючих підприємств, дозволяє товаровиробнику отримувати премію, яка являє собою різницю між ціною, що призначає виробник, та середньою ціною у галузі. Успіх конкурентної стратегії диференціації вимагає відповідності між потребами у диференціації, які мають споживачі, та можливостями підприємства забезпечити цю диференціацію.

Стратегія диференціації створює сприятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами проміжного середовища організації і, за умови ефективної реалізації, дозволяє отримувати вищі прибутки, ніж стратегія контролю над витратами [7].

Необхідним є ринковий аналіз потенціалу диференціації по кожному виду продукції, що враховує готовність споживачів до диференціації, а також дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки позиціонування.

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, яка випускається підприємством, або досягнення нижчих витрат в умовах функціонування на обраному сегменті. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Для аграрних підприємств стратегія фокусування являє собою комплекс рішень щодо переліку цільових сегментів, на яких воно буде працювати, та способу позиціонування товарів підприємства в кожному з цільових сегментів. Укрупнено процес розробки стратегії фокусування для підприємств складається з п'яти етапів.

1. Визначення доцільності застосування підприємством стратегії фокусування.
2. Сегментування ринку.
3. Вибір цільових сегментів.
4. Позиціонування товару на ринку.
5. Конкретизація стратегії фокусування шляхом розробки комплексу маркетингу для кожного цільового сегменту.

Підставою для проведення виділення сегментів є попередній аналіз ринкового середовища і результати дослідження по вияву споживчих мотивацій. Для такого дослідження можуть бути використані такі технології вивчення мотивів потенційних споживачів, обрані з урахуванням галузевої специфіки (сфера аграрного виробництва):

1. Опитування. Виконується спеціалістами-маркетологами, які проводять співбесіду із потенційними споживачами (переробні підприємства тощо) у довільній формі. Співбесіда розпочинається з загальних проблем і поступово звужується до об'єкту дослідження.

2. Тест «третьої особи». Полягає в тому, що учаснику експерименту пропонується прокоментувати точку зору іншої особи стосовно об'єкту дослідження.

Отримані в процесі сегментування сегменти можуть становити різний інтерес для підприємства. При прийнятті рішення щодо кількості сегментів, які підприємство буде охоплювати своєю діяльністю, можливі три альтернативи:

- а) ринок розглядається в цілому як один великий сегмент, тобто не сегментується взагалі;

б) діяльність підприємства концентрується на всіх сегментах ринку і для кожного розробляється комплекс маркетингу;

в) з усієї сукупності вибирається один або декілька значних за своїми потенційними можливостями сегментів.

Запропонований М. Портером підхід до класифікації конкурентних стратегій пізніше піддавався неодноразовим доповненням та модифікаціям. Одна з таких модифікацій передбачає виділення не трьох, а п'яти базових стратегій конкуренції:

- стратегія лідерства по витратах;
- стратегія широкої диференціації;
- стратегія оптимальних витрат;
- сфокусована стратегія на базі низьких витрат;
- сфокусована стратегія на базі диференціації продукції.

Відповідно до даної точки зору базова конкурентна стратегія являє собою основу конкурентної поведінки підприємства на ринку й описує схему забезпечення переваг над конкурентами та формує стратегію управління підприємством. Виділяють п'ять базових стратегій конкуренції:

- стратегія зниження собівартості – орієнтована на масовий випуск стандартної продукції, що більш ефективно та потребує менших питомих витрат, ніж виготовлення невеликих партій різномірної продукції. Стимулом до її використання є значна економія на масштабі виробництва та залучення великої кількості споживачів, для яких ціна є визначальним фактором при купівлі;

- стратегія диференціації продукції – базується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, яка є модифікацією вже існуючої;

- стратегія сегментування ринку – спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у відокремленому та часто єдиному сегменті ринку, який виділяється на основі географічного, психографічного, поведінського, демографічного або інших принципів сегментації;

- стратегія впровадження інновацій – виробники не зв'язують себе необхідністю знижувати собівартість продукції, що виробляється, диференціювати її тощо. Головна мета – випередити конкурентів та одноособово зайняти ринкову нішу, де конкуренція незначна;

- стратегія негайного реагування на потреби ринку – має на меті максимально швидко задоволення виникаючих потреб у різних областях бізнесу. Основний принцип поведінки – вибір та реалізація проектів, найбільш рентабельних у поточних ринкових умовах.

Вищевикладені різновиди конкурентних стратегій не виключають, а взаємодоповнюють один одну. Найбільш логічною являється така послідовність розробки та реалізації системи конкурентних стратегій:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.

2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання різних різновидів стратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії формування конкурентних переваг і стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

4. Реалізація системи конкурентних стратегій, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

За М. Портером, розробка стратегії конкуренції значною мірою визначається чітким формулюванням того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення [6].

Етапи розробки та реалізації конкурентних стратегій:

1. Встановлення мети. Розробка та встановлення короткотермінових, середньотермінових і довготермінових цілей підприємства виступає фундаментом у виборі конкурентної стратегії. Залежно від обставин одні фірми стратегічно націлюють свої дії на усунення конкурентів, інші – на відособлення від них, треті – на зближення з ними, четверті – на здачу їм позицій (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі суб'єкти підприємництва розрізняються між собою за типом поведінки та реалізації цільових установок, кожному підприємству доводиться, прагнучи до оптимуму конкурентних позицій, по-своєму впливати на суперників, нав'язуючи їм свої інтереси, і одночасно протидіяти їм, відстоюючи дані інтереси від посягань ззовні.

2. Аналіз зовнішнього середовища. Являє собою процес моніторингу організаційного оточення, яке ідентифікується зі справжніми та майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на здатність фірми досягти її мети. Мета аналізу: забезпечити своєчасне реагування управління на зовнішні і внутрішні імпульси для досягнення мети підприємства.

3. Дослідження внутрішнього середовища підприємства. Мета дослідження – виявити внутрішні змінні організації, які можуть розглядатися як її сильні (слабкі) сторони, оцінити їх важливість, встановити, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи проведення аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем і елементів підприємства; організація розглядається як складна система, що діє в середовищі відкритих систем і складається у свою чергу з ряду підсистем; оцінювати показники слід в динаміці, а також порівняно з аналогічними показниками конкуруючих підприємств; принцип урахування галузевої і регіональної специфіки підприємства. Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох областей організації: макросередовища (досліджується внутрішнє середовище всього підприємства: порівняння ресурсів фірми й ефективності їх використання з іншими організаціями галузі (регіону) для вибору оптимального конкурентного розвитку – аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовища (досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства; оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації; визначення стратегічного конкурентного потенціалу підприємств).

4. Визначення стратегічної мети та постановки завдань. Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей для нього з боку зовнішнього середовища, перспектив розвитку фірми, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.

5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Спочатку розглядається весь набір альтернативних варіантів розвитку, з яких в процесі оцінки обираються ті, які більшою мірою забезпечать досягнення наміченої мети, можуть бути реалізовані в рамках ресурсних можливостей, задовольняють системі прийнятих критеріїв ефективності. Процес вибору стратегічних альтернатив може бути заснований на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних зон господарювання, окремого товару з використанням матричних інструментів аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості/погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; здійснимість стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства (стратегіями різного рівня). Найбільш поширеним методом оцінки вірогідної економічної дії кожної

альтернативи на майбутнє підприємства є розробка сценаріїв, в яких передбачено три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш вірогідний.

6. Планування реалізації стратегії. Включає: розробку розгорнутого плану втілення у реальність вибраної стратегії, вказуючи терміни поетапної реалізації та очікувані результати.

7. Реалізація стратегічних рішень. Здійснюється у двох напрямках: з використанням адміністративних важелів (тактики, політики, процедур та правил); за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Етапи процесу реалізації стратегій: підготовка інформації, використовуваної на всіх етапах реалізації стратегії; планування, програмування, бюджетування схвалюваних рішень; власне виконання рішень; контроль. Всі стратегічні рішення повинні бути доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень й інших організаційних документів, тобто управлінські рішення повинні бути перетворені в організаційні.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Стратегія забезпечення маркетингової діяльності підприємства являє собою комплексну стратегію, яка включає довгострокові програми дій по всіх бізнес-процесах, спрямованих на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності. Пристосування існуючих теоретичних положень до умов виробничо-господарської діяльності аграрних підприємств дає можливість виділити основні компоненти, а також запропонувати комплексну систему забезпечення їх розвитку.

Складовими забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств є використання таких маркетингових стратегій, або окремо, або у вигляді системи: товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, інтеграційна стратегія, інвестиційно-фінансова стратегія, соціальна стратегія, управлінська стратегія тощо.

Процес формування конкурентної стратегії повинен мати комплексний характер. Проте, запропоновану модель не слід вважати універсальною, оскільки у кожній реальній ситуації необхідно опиратися на ті обставини, які склалися. Кожен етап має самостійне значення та вимагає застосування специфічних, з погляду розробки та реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик. В процесі розробки системи конкурентних стратегій можливо використання численного інструментарію:

- матриця «Продукт-ринок», матриця БКГ, модель «Привабливість ринку – переваги в конкуренції»;
- аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ступеню його монополізації, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту тощо;
- аналіз структури стратегічного потенціалу, можливостей розширення ресурсів підприємства, особливостей галузі, SWOT-аналіз тощо;
- аналіз ринкового середовища і конкурентів, аналіз динаміки галузі, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання тощо.

Список літератури

1. Аникин Б. А. Тяпухин А. П. Коммерческая логистика. М.: Проспект, 2005. 432 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : Монографія. Донецьк: Дон ДУЕТ, 2006. 294 с.
3. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. №4. 2007. С.15-21.

-
4. Красноруцький О. О. Державне регулювання аграрної сфери та динаміка конкурентоспроможності її суб'єктів. *Вісник ХНТУСГ: Економічні науки*. № 150. 2014. С. 9-18.
 5. Лупенко Ю. О. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в аграрній сфері України. *Економіка АПК*. 2014. №12. С. 5–11.
 6. Піддубний І. О., Піддубна А. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264с.
 7. Портер М. Международная конкуренция: Конкурентные преимущества стран; пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. 896 с.
 8. Райзберг Б. А. Курс управления экономикой. СПб.: Питер, 2003. 528 с.

References

1. Anikin, B. A. and Tjapuhin, A. P. (2005). *Kommercheskaja logistika*. [Commercial logistics]. Prospekt. Moscow. Russia.
2. Balabanova, L. V. and Xolod, V. V. (2006). *Markety`ngove upravlinnya konkurentospromozhnistyju pidpry`emstv*. [Marketing Management of Enterprise Competitiveness]. Don DUET. Donetsk. Ukraine.
3. Dovbenko, V. I. (2007). «Factors of increasing the competitiveness of domestic enterprises». *Zovnishnya torgivlya: pravo ta ekonomika*. no. 4. pp.15-21.
4. Krasnorucz`ky`, O. O. (2014). «State regulation of agrarian sphere and dynamics of competitiveness of its subjects.». *Visny`k XNTUSG: Ekonomichni nauky`*. no. 150. pp. 9-18.
5. Lupenko, Yu. O. (2014). «Priority directions of innovation activity in the agrarian sector of Ukraine». *Ekonomika APK*. no. 12. pp. 5–11.
6. Piddubny`j, I. O. and Piddubna, A. I. (2004). *Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyju pidpry`emstva*. [Management of the international competitiveness of the enterprise]. VD «ІNZhEK». Kharkiv. Ukraine.
7. Porter, M. (1993). *Mezhdunarodnaja konkurencija: Konkurentnye preimushhestva stran*. [International Competition: Competitive Advantages of Countries]. Translated from English; Mezhdunarodnye otnoshenija. Moscow. Russia.
8. Rajzberg, B. A. (2003). *Kurs upravljenja jekonomikoj*. [Economics management course]. Piter. St. Petersburg. Russia.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2018 р.