

УДК 334.339.138:012.64

Гоголь І.А.

кандидат економічних наук, асистент  
кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Подільського державного аграрно-технічного університету

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА РІЗНИХ ФОРМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

### FEATURES OF FORMATION OF MARKETING STRATEGY OF SUBJECTS OF ENTERPRISE VARIOUS FORM

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено особливості формування маркетингової стратегії з урахуванням загальної стратегії й мети підприємства, зокрема враховуючи економічні й соціальні аспекти його розвитку. Обґрунтовано способи формування маркетингової стратегії, які дозволяють розглядати її як основну частину бізнес-планування. Запропоновано враховувати при розробці маркетингової стратегії основні пріоритети альтернативного вибору.

**Ключові слова:** стратегія, маркетинг, формування, підприємство, ринок, пріоритети, вибір.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы особенности формирования маркетинговой стратегии с учетом общей стратегии и цели предприятия, в частности учитывая экономические и социальные аспекты его развития. Обоснованы способы формирования маркетинговой стратегии, которые позволяют рассматривать ее как основную часть бизнес-планирования. Предложено учитывать при разработке маркетинговой стратегии основные приоритеты альтернативного выбора.

**Ключевые слова:** стратегия, маркетинг, формирование, предприятие, рынок, приоритеты, выбор.

#### ANNOTATION

This article explores the features of formation of a marketing strategy considering the overall strategy and objectives of the enterprise, especially the economic and social aspects of development. Substantiated ways of formation of marketing strategies allows us to consider it as a basic part of business planning. Proposed to consider key priorities of alternative choices during the development of marketing strategies.

**Keywords:** strategy, marketing, development, enterprise market, priorities, choices.

**Постановка проблеми.** Маркетингові стратегії сільськогосподарських підприємств передусім мають бути спрямовані на виготовлення конкурентоспроможної продукції та орієнтації на споживачів. Процес формування маркетингової стратегії пронизує всі види господарської діяльності, забезпечивши ефективний рух сільськогосподарської продукції від виробника до споживача, а за допомогою маркетингових методів можна визначити реальну ціну продукції та взаємодію учасників аграрного ринку, враховуючи основні пріоритети розвитку регіону та країни.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингової стратегії суб'єктів підприємництва різних форм господарювання Хмельницької області та визначення основних пріоритетів її альтернативного стратегічного вибору.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемі формування маркетингової стратегії з метою виявлення альтернативних пріоритетів забезпечення розвитку аграрних відносин присвячена значна кількість праць у вітчизняній та світовій економічній науці, зокрема таких вчених, як Д. Аакера, Г. Армстронга, І. Балабанової, Т. Балановської, І. Баланюка, Д. Бейкера, П. Гайдучького, А. Генрі, Ю. Губені, Е. Діхтеля, Т. Дудара, Л. Забуранної, У. Кінга, Ф. Котлера, Д. Колза, А. Куса, М. Сахацького та ін. Завдяки їх дослідженням сформульовано підґрунтя для подальших наукових досліджень.

**Виклад основного матеріалу.** Формування маркетингової стратегії встановлює взаємозв'язки між такими поняттями, як «рівень стратегії», «вид стратегії», «стратегічна альтернатива», «стратегічне рішення», плануючи її на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та інструментальному, причому на кожному з них розробляють різні групи стратегій маркетингової діяльності, що забезпечують їм конкурентоспроможність продукції та певну ринкову нішу.

У процесі реформування відносин власності та внаслідок реалізації аграрної й земельної реформи станом на 1 січня 2004 р. селянам та іншим громадянам передано у власність і користування 36,2 млн га сільськогосподарських угідь, у тому числі 12,7 млн га господарствам населення, з них 11 млн га – особистим селянським господарствам, майже 4,9 млн громадян одержали державні акти на земельну власність [7]. Кожен громадянин чи об'єднання громадян отримали право на вибір будь-якої організаційно-правової форми господарювання, як за створення організації, так і в процесі реорганізації, що залежить від різних чинників.

Проте, на сьогодні господарські товариства є однією зі найпоширеніших форм господарювання і займають важливу частку на аграрному ринку та відіграють значну роль у сільському господарстві не тільки області, а й України загалом, тому дослідження їх маркетингової діяльності досить важливі. Ліквідація та реорганізація попередніх форм господарювання у сільському господарстві привели до появи багатьох інших форм власності, хоча у власності

держави залишилася ще незначна частина державних підприємств. Поділяємо думку І.Ф. Баланюка, який зазначає, що «...ефективне функціонування суб'єктів господарювання в умовах змішаної економіки та в конкурентному середовищі можливе за умови одержання необхідної суми прибутку й задоволення зростаючих потреб споживачів. Підприємства можуть досягти цього результату шляхом випуску якісних товарів і своєчасного надання відповідних послуг» [3].

У своєму розвитку будь-яке організаційне утворення не може легковажно ставитися до своїх майнових та фінансових ресурсів, забезпечуючи довготривалу програму дій, не мати власної мети діяльності, проте загальна стратегія підприємства, ширша, ніж базові та інші стратегії. При цьому досить важливими є стан галузі й позиції підприємства на ринку, що найчастіше можуть відігравати вирішальну роль у виборі стратегії, яка підходить саме йому, але не потрібно забувати й про розміри та цілі підприємства, які додають унікальності вибору стратегії та окреслюють її потенціал, бо скільки їх існує, стільки ж існує й стратегій.

На нашу думку, провідні підприємства галузі мають нарощувати обсяги виробництва та продажу як за рахунок традиційно сформованого асортименту, так і завдяки впровадженню у виробництво нових видів продукції в розрізі спеціалізації, а стратегію маркетингу обирати з урахуванням загальної стратегії й мети підприємства, зокрема її економічних і соціальних аспектів розвитку.

Процес формування маркетингової стратегії слід розглядати як основну частину бізнес-планування, яке дає змогу на високому рівні ухвалювати найякісніше рішення та проводити необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Погодимося з твердженням Г. Мінтзберга та дослідженнями Ю.Е. Губені, які довели, що в суспільстві існує три способи творення стратегії, оскільки інколи стратегія бізнесу може існувати тільки в уяві керівників та управлінців, а інколи базується на суттєвих фактах (рис. 1) і має певне підґрунтя.

Поділяємо думку Ю.Е. Губені, що: «...мета підприємства має внутрішнє спрямування, а місія – зовнішнє. У місії підприємство подає свою мету у формі, яка може бути позитивно сприйнята суспільством, споживачами, органами влади тощо. Підприємство без місії не має душі» [4, с. 115].

Переконані, що маркетинг у ринковому середовищі завжди є заключним етапом господарської діяльності, і від результатів його правильної організації залежить успіх як окремо взятого господарства, так і всієї аграрної сфе-

ри. Зазначимо, що розробка стратегії підприємства здійснюється, передусім завдяки вивченню завдань, що стоять перед ним, елементів стратегічних цілей, з метою досягнення місії підприємства.

Провівши маркетингове дослідження управлінської структури на основі опитування за допомогою анкетування експертів, встановлено, що в сільськогосподарських підприємствах Хмельницької області, як у повноцінних учасників процесу обміну, формуються певні маркетингові стратегії, як інструмент конкурентної боротьби в завоюванні певної ринкової ніші.

На невеликих підприємствах здебільшого маркетингові функції покладено на управлінський персонал, а керівництво вважає за доцільне забезпечити деяке суміщення окреслених функцій і обов'язків. Маркетингові дослідження (рис. 2) здійснюються на всіх підприємствах, і вони базуються на інтегрованій інформаційній системі та наукових досягненнях.

Проте керівництво підприємств не може розглядати ефективний продаж без його стимулювання, а одним із основних його ефективних методів є реклама. Всі досліджувані підприємства, розміщують її в місцевій пресі та в спеціалізованих періодичних виданнях, здійснюють розсилку рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність підприємства, тобто прайс-листи, розміщують рекламу в транспортних засобах та в мережі Інтернет, беруть участь у виставках, ярмарках тощо.

Як показали результати проведеного нами опитування, існують тільки поодинокі випадки існування маркетингових служб на підприємствах, в яких з них маркетингова служба



Рис. 1. Способи формування маркетингової стратегії

Джерело: розроблено на основі [4]

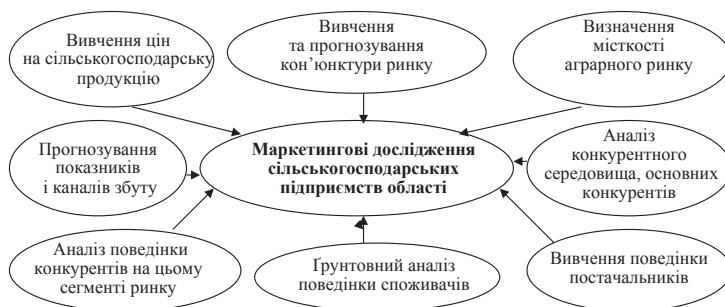


Рис. 2. Основні маркетингові дослідження сільськогосподарських підприємств Хмельницької області

Власна розробка на основі проведеного маркетингового дослідження

централізована та розташована в головному офісі, надаючи тільки конкретні вказівки. На фермерських господарствах не вважають за потрібне створювати маркетингові служби, хоча не заперечують користуватися за відповідну оплату їхніми послугами. На інших сільськогосподарських підприємствах біля 50% опитаних експертів вважають за необхідне створення маркетингових служб, хоча більшість з них мають нераціональну організаційну структуру або взагалі її не мають, що не відповідає принципам маркетингу і виявляється в труднощах внутрішньої взаємодії служб і структурних підрозділів, обмеженості маркетингових інструментів для аналізу ринку, які впливають на ефективність управління всіма його організаційними структурами.

Впровадження підприємствами орієнтованої на маркетинг організаційної структури дає змогу оптимізувати зв'язки між службами і структурними підрозділами підприємства та уникати дублювання функцій і протиріч між ними, використовувати маркетингові інструменти дослідження ринку [1, с. 301], що покращить усі маркетингові показники ефективності діяльності підприємств. Але необхідно врахувати, що визначити універсальні нормативи щодо складу й кількості персоналу маркетингових служб практично неможливо, оскільки вони залежать від великої кількості факторів (кількості галузей, кваліфікації кадрів тощо), а маркетингологи працюють на основі розробленої посадової інструкції.

Вважаємо, що основним завданням організації маркетингової діяльності є підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції, а засобом цього є зростання ефективності виробництва через зростання продуктивності використання ресурсів та зменшення витрат на виробництво продукції. Ринкові умови господарювання також виділяють «ринкову собівартість», яка передбачає підрахунок витрат на виробництво продукції, визначених за ринковими цінами, зумовлена специфікою оцінки основних складових: оплати праці й матеріальних витрат, оскільки для сільськогосподарських підприємств властиве значне виробниче споживання власної продукції [6; 9, с. 21].

Процес маркетингової діяльності повинен здійснюватися в такому порядку, коли підрозділ сільськогосподарського підприємства, що займається виробництвом продукції, інформує службу маркетингову службу про обсяги і структуру товарного асортименту продукції, а її співробітники інформують виробничі підрозділи про тенденції розвитку кон'юнктури ринку, купівельні потреби, можливі обсяги реалізації та пропоновані ціни різних сегментів ринку із надходженням товарних партій продукції її направляють на реалізацію. На даний момент цим процесом у господарстві займаються служби збуту, їх організація зводиться лише до деяких змін у структурі управління і введення но-

вих функцій, які виконують співробітники цієї служби.

Вважаємо, що повинні бути створені зовсім нові та змінені маркетингові структури, які би здійснювали всебічне вивчення ринку. Цей практично функціональний принцип, доцільно використовувати за створення маркетингової служби, що дасть змогу в одному підрозділі (службі маркетингу) працювати фахівцю з постачання і збуту та маркетингологу [8, с. 96].

Як свідчить досвід багатьох розвинутих країн, підприємства, які мають значний штат маркетингової служби, для проведення фундаментальних ринкових досліджень користуються послугами спеціалізованих формувань і фірм-консультантів, дослідницьких організацій, центрів маркетингових досліджень, інформаційних компаній, компаній із проведення панельних досліджень, дослідницьких центрів тощо, що насамперед проводять маркетингові дослідження, використовуючи для аналізу сучасні економіко-математичні методи формування маркетингової стратегії.

Сьогодні немає маркетингової служби практично в жодному сільськогосподарському підприємстві. Відтак, на тих підприємствах, де така служба є, вона здебільшого здійснює збутову діяльність. Ефективність маркетингової служби можлива тільки за умови всебічного вивчення ситуації, що склалася, та тісної співпраці з усіма структурними підрозділами підприємства. Задля здійснення маркетингових досліджень необхідні висококваліфіковані фахівці, систематичне збирання й аналізування ринкової інформації, а також значні суми коштів.

Зазначимо, що під час проведення дослідження нами окреслено ті задачі, які визначили перспективи розвитку формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств Хмельницької області та оцінено вплив на їх маркетингову діяльність при обґрунтуванні дієвої системи побудови маркетингової стратегії в господарюючих суб'єктах різних форм господарювання. Вважаємо, що виробникам потрібно сконцентрувати свої зусилля на виробництві органічної продукції, оскільки синтетичність, яка поширилася навіть на харчові продукти в сучасному світі та заповонила торговельну мережу, незважаючи на широкий асортимент продукції, змушує споживачів в Україні все більше цікавитися інформацією про доступ до органічної продукції, намагаючись уникнути замінників натуральних компонентів, що знижує їх купівельні інтереси на певному ринку.

Зауважимо, що темпи зростання ринку мають вплив на конкурентну позицію та напрями реалізації, які визначають і споживачів виробленої продукції. Із зростанням дефіциту на продуктів харчування, зростають і ціни на них як в регіонах, так і у світі. Тому вважаємо, що ефективність формування маркетингової стратегії сільськогосподарських підприємств має передусім перекликатися з пріоритетами роз-



витку, які описані в плані реалізації стратегії регіонального розвитку регіону, де враховані й дослідження автора (табл. 1).

Таблиця 1  
**Основні пріоритети вибору альтернативної маркетингової стратегії сільськогосподарськими підприємствами Хмельницької області**

| ПРІОРИТЕТИ  | АЛЬТЕРНАТИВИ  |
|---|---|
| За основу вибір базових стратегій: виживання, стабілізації, проникнення | Сільське господарство – пріоритетна галузь економіки регіону  |
| Диверсифікація  | Формування стратегічні цілі підприємств області   |
| Зміна підприємництва  | Забезпечення можливостей для отримання додаткового доходу для сільського населення  |
| Розвиток сільських територій  | Забезпечення можливостей для отримання додаткового доходу для сільського населення  |
| Брендинг та просування до зовнішніх ринків                              | Стимулювання економіки регіону  |
| Стимулювання економіки регіону  | Проведення маркетингових досліджень та організація ефективного збуту  |
| Використання конкурентних стратегій                                     | Підвищення продуктивності та захоплення відповідних ніш на вітчизняних і міжнародних ринках   |
| Конкурентна перевага на ринку   | - створення високого іміджу<br>- стратегія цінового лідерства<br>- стратегія фокусування  |
| Джерело конкурентної переваги   | - стратегія максимізації ринкової частки<br>- стратегія диференціювання товарів / послуг фірми<br>- стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші)<br>- стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток |
| Конкурентні наміри щодо товарно-ринкових позицій                        | - стратегія пошукувача<br>- стратегія оборонця<br>- стратегія аналітика<br>- стратегія реагуючого   |
| Відповідно до величини підприємства                                     | - домінуюча стратегія для великих компаній<br>- стратегія обслуговування масового попиту стратегія середніх за розмірами підприємств  |
| Просування продукції  | - за допомогою різних видів реклами та акцій<br>- використання Інтернету, ярмарки тощо  |

Джерело: власні дослідження на основі [5; 10]

Орієнтуючись на базові стратегії пропонуємо під час оцінки стратегій керуватися базисними підходами, які висвітлюють взаємозв'язок між такими маркетинговими елементами, які можуть бути в новому та в існуючому стані: продукт (рівень товарності, як ефективність маркетингу, на яку впливають: напрям, спеціалізація та концентрація виробництва, інтенсифікації); ринок (відповідно до ринкової ніші); положен-

ня в галузі та технології, на основі яких визначаються можливі корпоративні стратегії для кожної з груп підприємств.

На нашу думку, за формування маркетингової стратегії підприємств важливо визначити спеціалізацію підприємств для розробки відповідних стратегій у розрізі наявних галузей. Зауважимо, що досліджуваному регіоні на досить високому рівні розвинуто рослинництво; проте добре розвинене і тваринництво, а тому окреслення ринкових сегментів враховують під час окреслення ринкової ніші й розробки стратегічного плану. Досліджуючи галузі за формування стратегії, визначимо: нову галузь, швидкозростаючу, ту, що переходить до зрілості, зрілу – ту, що занепадає, «вимираючу» галузь і галузь, що бере участь у глобальній конкуренції.

У процесі розвитку продуктивних сил суспільства розширюються та якісно змінюються склад і структура об'єктів підприємництва в сільському господарстві, а їх формування впливає на стан і характер відносин між її суб'єктами, розширює їх кількість і вдосконалює якість. Залежно від програми розвитку підприємства визначають його організаційну структуру, характер і напрям діяльності, розрізняють кінцевих споживачів, як окремих покупців, які купують товари для особистого споживання, та підприємств-споживачів, тобто покупців, які купують товари для використання в процесі подальшого виробництва, експлуатації в рамках організації, а також для перепродажу іншим споживачам. Вважаємо, що для виконання поставлених завдань потрібна чітка організаційна маркетингова структура, оскільки відділи збуту, що існували довгий час, не відповідали за зв'язок зі споживачами, рекламу та розподіл продукції. Процес формування маркетингової стратегії пронизує всі види господарської діяльності, забезпечивши ефективний рух сільськогосподарської продукції від виробника до споживача, а за допомогою маркетингових методів можна визначити реальну ціну продукції та взаємодію учасників аграрного ринку

**Висновки з проведеного дослідження.** Стратегія підприємства передусім має забезпечити довготривалу програму діяльності, окресливши цілі при досягненні мети, забезпечуючи здійснення місії та отримання позитивного ефекту від маркетингової діяльності. Варто відзначити, що в сучасних умовах ринку аграрної продукції потребують певної уваги з боку товаровиробників, як у наявності та руху продукції, цінового моніторингу, так і в структурі прогнозування споживчого попиту на продукцію. Тому, сільськогосподарським підприємствам не обійтися без вдалого формування маркетингової стратегії за допомогою маркетингової служби або певної організації, яка надає консультації та роз'яснення щодо розробки планів із маркетингу, їх виконання, оцінки ризиків і прибутку, ефективності маркетингових рішень, здій-

снюють взаємодію між сільськогосподарськими підприємствами та споживачами їхньої продукції, а також із торговими і заготівельними підприємствами тощо.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; [пер. с англ.; под ред. С.Г. Божук]. – [7-е изд.]. – С-Пб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Армстронг Г. Маркетинг: навч. посібн. / Г. Армстронг, Ф. Котлер; пер. з англ.: навч. пос. – М.: Вільямс, 2001. – 608 с.
3. Баланюк І.Ф. Організаційне забезпечення нового етапу розвитку аграрних відносин / І.Ф. Баланюк // Економіка АПК. – 2002. – № 9. – С. 37-39.
4. Губені Ю.Е. Підприємництво: навч. посіб. / Ю.Е. Губені. – Львів: Укр. технології, 2012. – 572 с.
5. Державна служба статистики України. Головне управління статистики в Хмельницькій області [Електронний ресурс] / Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.org/uk>.
6. Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції: за станом на 23 лют. 2001 р.: указ Президента України [Електронний ресурс] / Президент України. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/113/2001>.
7. Пугачов М. Земельна реформа в Україні [Електронний ресурс] / М. Пугачов, М. Кобець // Бібліотека. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/igg/sukhova/library/article1.htm>.
8. Сахацький М.П. Управління маркетингом агроформувань / М.П. Сахацький // Економіка АПК. – 2001. – № 2. – С. 94-97.
9. Сук П.Л. Закриття бухгалтерських рахунків і калькулювання собівартості продукції / П.Л. Сук // Бухгалтерія в сільському господарстві. – 2009. – № 72. – С. 18-41.
10. Хмельницька обласна державна адміністрація. План реалізації стратегії регіонального розвитку Хмельницької області на 2011-2014 роки [Електронний ресурс] / Офіційна сторінка Хмельницької обласної державної адміністрації. – Режим доступу : [http://www.adm.km.ua/doc/504\\_261211\\_1.pdf](http://www.adm.km.ua/doc/504_261211_1.pdf).