

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ



**МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ:
СУЧАСНИЙ СТАН, НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Одеса, 2020

ОДЕСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ, ПІДПРИЄМНИЦТВА І ТОРГІВЛІ

**МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ:
СУЧАСНИЙ СТАН, НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ**

КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ

Одеса, 2020

УДК 658.8:005.342:338.242
М 25
ISBN 978-617-7768-22-6

Колективна монографія. «Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку». ОНАХТ. – Роздільна: Вид-во «Лерадрук», 2020- 757 с.

Рекомендується до друку вченою радою Одеської національної академії харчових технологій, протокол №3 від 06.10.2020.

Монографія присвячена дослідженню методологічних і прикладних питань економічного розвитку з врахуванням маркетингової стратегії у підприємницькій діяльності. Дана праця безперечно зацікавить науковців, аспірантів, студентів та всіх небайдужих до теми монографії.

Автори несуть відповідальність за зміст і достовірність поданих матеріалів. Подані матеріали не підлягають рецензуванню та публікуються у авторській редакції.

Погоджуючись взяти участь у монографії, автор (автори) висловлює згоду на опублікування своїх матеріалів у мережі Інтернет (розміщення монографії в електронному примірнику у PDF-форматі на офіційному сайті академії).

©Вид-во «Лерадрук», 2020
©Одеська національна академія харчових технологій, 2020

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Відповідальний редактор:

Мардар М. Р. д.т.н.,

професор, проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків ОНАХТ;

Відповідальний секретар:

Євтушок О. В. к.е.н.,

старший викладач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Члени редакційної колегії:

Мельник Ю. М., д.е.н., доцент директор навчально-наукового інституту прикладної економіки і менеджменту ім. Г.Е. Вейнштейна ОНАХТ

Лагодієнко В. В., д.е.н., професор, завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Павлов О. І., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки промисловості ОНАХТ;

Лайко О. І., д.е.н., заступник директора з наукової роботи Інституту проблем ринку та економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України;

Дога-Мирзак М., д.е.н., директор докторської школи економічних наук, Молдовський державний університет, Молдова

Казамбаєва А. М., к.е.н., доцент Західно-Казахстанського аграрно-технічного університету ім. Жангир хана, Казахстан;

Наркевич Л. В., к.е.н., доцент кафедри «Економіка і управління» Білорусько-Російського університету, Білорусь

Пармаклі Д. М., д.е.н., професор Комратського державного університету, Молдова;

Сичова Н. В., к.е.н., доцент, декан гуманітарно-економічного факультету Гомельського державного технічного університету ім. П.Й. Сухого, Білорусь;

Шералієва Ж. А., к.е.н., доцент, завідувач кафедри економіки і підприємництва в сільському господарстві Киргизького національного аграрного університету ім. К.І. Скрябіна, Киргизія;

Агунова Л. В., к.т.н., інспектор відділу міжнародних грантів і договорів, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Бахчиванжи Л. А., к.е.н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Голубьонкова О. О., к.е.н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Кордзая Н. Р., к.т.н., директор центру маркетингу, реклами та профорієнтаційної діяльності, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Кручек О. А., к.т.н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Соколюк К. Ю., к.е.н. ст. викл. кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ;

Черевата Т. М., к.с.-г. наук, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі ОНАХТ.

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ НА ЇЇ ФОРМУВАННЯ

ENTERPRISE STRATEGY AND MARKETING INFLUENCE ON ITS FORMATION

Поліщук І.І., Довгань Ю.В. / Polishchuk I.I., Dovhan Y.V.

Доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, Україна / Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Marketing and Advertising Department, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Старший викладач кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, Україна / Senior Lecturer of the Marketing and Advertising Department, Vinnytsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine.

Анотація

В даній роботі досліджується проблематика формування стратегії підприємства у сучасних умовах нестабільності, невизначеності та складної прогнозованості ринку. На основі вивчення думок вітчизняних та зарубіжних вчених представлено підходи до визначення теоретичної сутності стратегії підприємства, розглянута класифікація та подана характеристика стратегій підприємства. Наведено класичну схему етапів процесу формування стратегії підприємства та запропоновано її удосконалення.

З'ясовано, що у процесі стратегічного планування маркетинг є основою формування загальної філософії підприємства, корпоративної, ділової, конкурентної, функціональної та інших стратегій підприємства. Ідентифіковано маркетингові інструменти, які використовуються у процесі формування та реалізації стратегій підприємства. Обґрунтовано необхідність широкого застосування маркетингових підходів до управління з метою формування та реалізації більш ефективних ринково-орієнтованих стратегій українських підприємств.

Abstract

The paper examines the problems of the enterprise strategy formation in modern conditions of instability, uncertainty and complex market predictability. Based on the study of the views of domestic and foreign scientists, approaches to determination of the theoretical essence of the enterprise strategy are presented, the classification is considered and characteristics of the enterprise strategies are given. A classical scheme of the general algorithm of the process of the enterprise strategy formation is presented and the ways of its improvement are offered.

It is found that marketing is the basis for the formation of the overall philosophy of the enterprise, corporate, business, competitive, functional and other strategies of the enterprise in the process of strategic planning. Marketing tools used in the process of formation and implementation of the enterprise strategies are identified. The necessity of wide application of marketing approaches to management for the purpose of formation and realization of more effective market-oriented strategies of the Ukrainian enterprises is proved.

Вступ

В сучасних умовах нестабільності, невизначеності та складної прогнозованості ринку зростають вимоги до процесу формування та реалізації стратегій підприємства як одного із головних способів зниження ризиків ведення бізнесу. Маркетинг відіграє ключову роль у формуванні і реалізації стратегій підприємства, оскільки визначає загальну філософію підприємства та надає базову вихідну інформацію для розробників його стратегій і стратегічних планів.

Процес формування стратегії підприємства є предметом наукових пошуків багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів, зокрема, І. Ансоффа, Б. Карлофа, О. Віханського, М. Мескона, Г. Мінцберга, С. Попова, А. Стрікланда, А. Томпсона, А. Чандлера, З. Шершньової та інших. Дослідженню теоретичних та практичних аспектів застосування маркетингового підходу до формування стратегії підприємства присвятили свої праці такі відомі вчені, як Л. Балабанова, А. Войчак, С. Гаркавенко, П. Діксон, П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Г. Хардинг та багато інших.

Вагомість і змістовність існуючих досліджень свідчать не тільки про значний науковий інтерес до проблематики впливу маркетингу на стратегічну ідеологію, а й про практичну потребу ринкових суб'єктів у використанні їхніх результатів у стратегічному маркетинговому управлінні підприємствами. Подальшому розвитку наукової управлінської думки та успішній практичній її реалізації сприятиме поглиблене вивчення ролі маркетингу та його інструментів формування стратегії підприємства.

Основною метою даного дослідження є удосконалення процесу формування стратегії підприємства на основі маркетингового підходу та використання маркетингових інструментів. Досягнення поставленої мети передбачає: вивчення підходів до визначення сутності стратегії підприємства; ідентифікацію класифікаційних характеристик, рівнів та видів стратегій підприємства; удосконалення процесу формування стратегії підприємства; обґрунтування важливості застосування маркетингу та маркетингових інструментів в процесі формування та реалізації стратегії підприємства.

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, праці вчених-економістів з питань стратегічного планування, стратегічного управління та маркетингу. В процесі дослідження застосовані монографічний, абстрактно-логічний, системний та інші методи наукового пізнання.

Результати даного дослідження викладені у наступних змістовних розділах: «Теоретична сутність стратегії підприємства», «Класифікація стратегій підприємства та їх характеристика», «Процес формування стратегії підприємства», «Роль маркетингу та маркетингових інструментів в процесі формування та реалізації стратегії підприємства»

Теоретична сутність стратегії підприємства

Поняття «стратегія» з'явилося у Стародавній Греції від слова «strategia» (стратос – військо, аго – веду) та буквально означало – «мистецтво полководця».

Вперше в управлінську наукову думку термін «стратегія» по відношенню до діяльності підприємств був введений А. Чандлером у 1962 році в його праці «Стратегія та структура», в якій обґрунтовується теза про те, що діяльність та розвиток

підприємства мають визначатись певною стратегією, а не сукупністю непередбачуваних індивідуальних управлінських рішень його керівництва. Формування стратегії, за А. Чандлером, має передбачати визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей [1]. Оскільки цілі підприємства формуються в зовнішньому ринковому середовищі, то вони, на нашу думку, є безпосередньою сферою інтересів маркетингу.

Класиком теорії стратегічного управління Г. Мінцбергом стратегія підприємства визначається як дотримання підприємством певних принципів або певної моделі поведінки [11]. Стратегія підприємства, згідно з І. Ансоффом, є набором правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності [2]. Науковці А. Томпсон та А. Стрікланд розглядають стратегію підприємства як комбінацію запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби [20]. На переконання М. Портера, стратегія підприємства являє собою створення ним у результаті різноманітних дій унікальності і цінності своєї позиції на ринку [16]. Як узагальнюючу модель дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії, визначає стратегію Б. Карлоф [10]. Таким чином, можна стверджувати, що серед класиків теорії стратегічного управління відсутні суттєві розбіжності та існує загальна узгодженість поглядів щодо підходів до трактування стратегії підприємства.

Заслуговує на увагу наукова позиція авторки І. Саух, яка визначає стратегію підприємства як систему формалізованих і неформалізованих управлінських рішень, яка формується в межах обраного напрямку діяльності, орієнтована на досягнення довгострокових цілей підприємства, які сформовані з врахуванням впливу факторів зовнішнього середовища та досягнутого потенціалу підприємства [19]. Однак, з нашої точки зору, доцільно було б зазначити, що згадані формалізовані і неформалізовані управлінські рішення при формуванні стратегії приймаються на різних рівнях менеджменту стосуються різних рівнів діяльності підприємства.

За результатами проведеного огляду наукових літературних джерел можна виділити два основних підходи до формування стратегії підприємства: 1) цільовий; 2) спосіб дій або поведінки. Цільовий підхід зосереджує основні зусилля на формуванні стратегічних цілей підприємства. Прихильники поведінкового підходу найважливішою складовою стратегії вважають чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства, що забезпечує досягнення його цілей з урахуванням специфіки зовнішнього середовища і потенціалу підприємства [6]. Зазначені підходи, на наш погляд, взаємодоповнюють один одного. Логічним та правильним є те, що формування стратегії має відповідати місії та основним цілям підприємства, але спосіб дій та поведінка структурних підрозділів у процесі формування та реалізації стратегії визначається з огляду на загально-організаційні цілі та не мають їм суперечити.

Зважаючи на вищенаведене, стратегію підприємства можна відобразити як функціональну структуру, яка складається з системи цілей підприємства, системи засобів їх досягнення та системи показників, які визначають ступінь досягнення цілей (рис. 1).

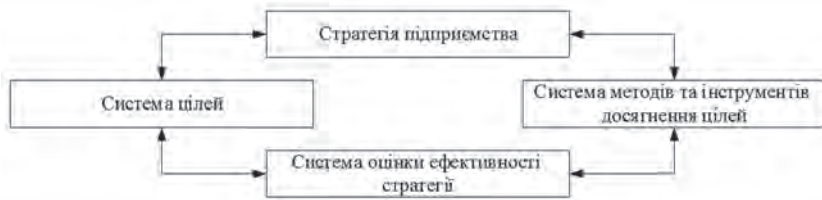


Рис. 1. Основні елементи стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 10; 11; 16; 19; 20].

Відображення стратегії підприємства у вигляді функціональної структури відповідає загальноприйнятому розумінню стратегії підприємства як комплексу цілей та програм її реалізації.

Класифікація стратегій підприємства та їх характеристика

У науковій спільноті відома велика кількість класифікаційних ознак, типів, видів та підвидів стратегій підприємства. Однак загальноприйнятою є класифікація стратегій підприємства А. Томпсона та А. Стрікланда, в основу якої покладена класифікаційна ознака рівня управління формування стратегії. Науковці виділяють чотири основні види стратегій підприємства [20]:

1) Корпоративна (портфельна) стратегія, яка концентрується на встановленні інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; посиленні конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; створенні та управлінні господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).

2) Ділова стратегія, яка передбачає розробку заходів, підходів до формування конкурентних переваг; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.

3) Функціональна стратегія, яка визначає дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділів.

4) Операційна стратегія, яка опікується вирішенням проблем, які пов'язані із досягненням цілей підрозділів; способами вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама тощо).

Відповідно до основних класифікаційних ознак поширеною є систематизація стратегій підприємства, яка зображена на рисунку 2.

Дана систематизація стратегій підприємства не є вичерпною та може бути доповнена іншими класифікаційними ознаками (за термінами реалізації, за джерелами фінансування тощо), іншими типами, видами та підвидами стратегій.

На підприємстві, зазвичай, формуються чотири основних рівні стратегій: базова (загальна) корпоративна стратегія підприємства, яка пов'язана з вибором набору товарів та ринків; ділова стратегія, яка пов'язана з окремими сферами діяльності підприємства; конкурентна стратегія, що стосується конкретного товару або ринку і визначає спосіб ведення конкурентної боротьби; функціональна стратегія (виробнича, маркетингова, логістична тощо).



Рис. 2. Систематизація стратегій підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 6]

Деякі автори [2; 6] також виділяють операційну та ресурсну стратегії підприємства. Операційні стратегії формуються для окремих структурних підрозділів в межах функціональних напрямів діяльності підприємства, а ресурсні для координації розподілу ресурсів між ними. У даному дослідженні операційні та ресурсні стратегії розглядаються як складові вищезгаданих стратегій підприємства.

Розглянемо основні види стратегій підприємства, зокрема, корпоративну, конкурентну та функціональну.

Базова корпоративна стратегія формується на рівні підприємства у цілому та визначає загальний напрям розвитку всіх сфер його діяльності. Відповідно до концепції корпоративної стратегії І. Ансоффа, стратегія підприємства має чотири базові компоненти [2]:

- 1) визначення можливостей ринку товару і його перспектив відносно можливостей диверсифікації;
- 2) розробка і деталізація вектору росту або напрямку, в якому має місце зміна можливостей підприємства;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринків товарів, так і векторів росту, тобто конкурентної переваги;
- 4) досягнення синергічного ефекту в результаті об'єднання компетенцій підприємства.

Базова стратегія формується на основі визначеної місії, тобто сформульованої ідеї створення підприємства. Виділяють чотири основних типи базових стратегій, які відображають підходи до розвитку підприємства та пов'язані зі змінами стану одного або декількох елементів, таких як продукт, ринок, галузь, місце підприємства в галузі та технології. Найбільш поширеними на практиці базовими стратегіями підприємства є стратегії зростання, стабілізації, скорочення та реструктуризації [3].

Система стратегій підприємства (рис. 3) формується залежно від визначеної місії та поставлених цілей.

На підприємстві можуть розроблятися альтернативні базові стратегії. Залежно від об'єктивних та суб'єктивних причин, підприємства можуть збільшувати або зменшувати темпи зростання продажу, а отже, обсягів прибутків і можливостей реінвестування їх у виробництво для подальшого розвитку. При формуванні ба-

зової стратегії підприємства необхідно враховувати такі фактори: умови експансії (захоплення ринку, розвиток виробничого потенціалу); глобалізацію діяльності; диверсифікацію; скорочення частки ринку; санацію; банкрутство тощо [18]. Однак, базова корпоративна стратегія визначає загальний перспективний розвиток підприємства у всіх сферах та напрямках діяльності.

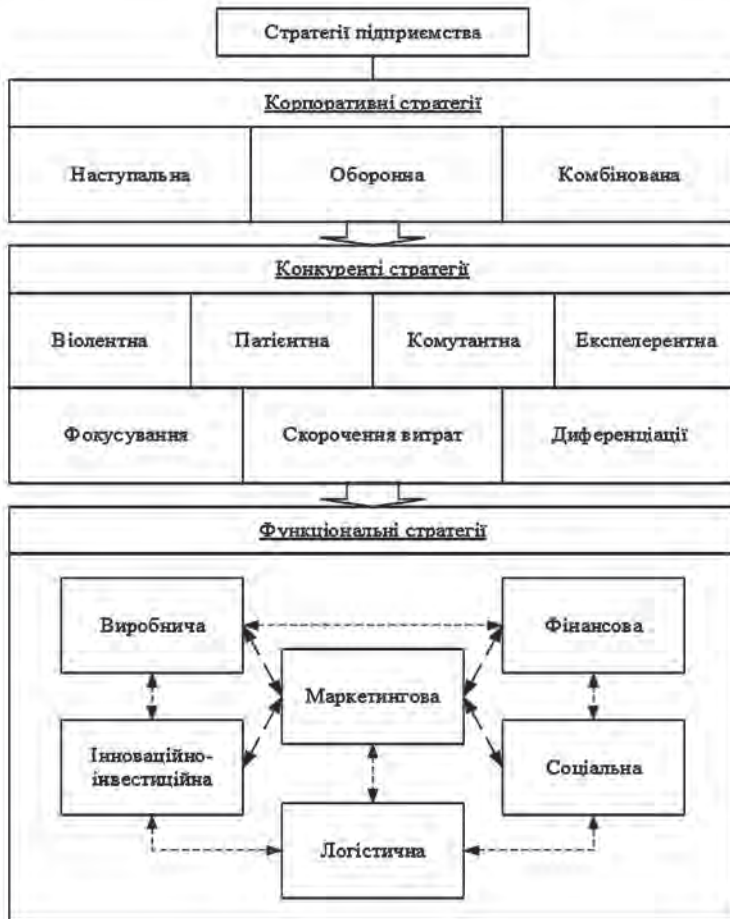


Рис. 2. Система стратегій підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [9].

На диверсифікованих підприємствах для кожної сфери їх діяльності формуються ділові стратегії. Після розробки основних елементів базової корпоративної та ділової стратегії формується конкурентна стратегія підприємства.

Найпопулярніша модель формування конкурентної стратегії підприємства була запропонована у концепції М. Портера, яка визначає конкурентну стратегію як стратегію підприємства спрямовану на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, що дасть можливість протистояти натиску сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі. Згідно з М. Портером, існує чотири альтернативні конкурентні стратегії: лідерство за ціною (витратами), стратегію диференціації, стратегію ринкової ніші та низьких цін і стратегію з концентрованою диференціацією [16]. Конкурентна стратегія формує конкурентні переваги та передбачає перспективу

ефективного функціонування та розвитку підприємства. У тій чи іншій інтерпретації концепція конкурентних стратегій підприємства М. Портера є найбільш поширеною у сучасній науковій літературі та практиці.

Слід зазначити, що відповідно до цієї концепції, підприємство має різні варіанти досягнення успіху: 1) знизити свої витрати і стати лідером за цим показником у своїй галузі, тобто обрати стратегію лідерства за ціною; 2) при можливості посісти унікальну позицію для споживача завдяки певній унікальній властивості товару, продукції або послуги може використати стратегію диференціації; 3) застосовувати стратегію фокусування при виборі певного сегменту ринку в галузі, концентруючи свої зусилля виключно на ньому; 4) фокусуватися на диверсифікації, що потребує представлення привабливості свого продукту для певної цільової аудиторії, яка буде суттєво відрізнятися від іншої частини аудиторії. Фокусування на витратах у роботі з одним виділеним сегментом галузі дозволяє підприємству досягти високої конкурентної переваги завдяки більш низьким витратам [16]. Розвиваючи теорію конкурентних стратегій підприємства, відомий прихильник визначальної ролі маркетингу та інновацій в діяльності підприємства П. Друкер виділяє чотири основних їх види [8]:

1) Стратегія бліцкригу, яка заснована на впровадженні інноваційних проєктів та зниженні цін на продукти виробництва, що призводить до лідерства на новому ринку.

2) Стратегія «удару у спину», яка заснована на модифікації та удосконаленні товарів конкуруючих компаній, що призводить до лідерства.

3) Стратегія «екологічної ніші», основою якої є утримання монопольної влади на ринку, яка надає можливість утримувати лідерські позиції на окремому сегменті ринку.

4) Стратегія модифікації ринку, продукту або галузі, основою якої є створення інноваційної стратегії, спрямування на зміну економічних характеристик виготовленого товару та створення цінності для споживача.

Доцільно зазначити, що високі конкурентні переваги у теорії конкурентних стратегій підприємства, виділені П. Друкером, можуть бути здобуті лише завдяки постійному інноваційному розвитку підприємства.

При формуванні конкурентних стратегій важливо здійснити правильну оцінку здатності підприємства як здобувати, так і утримувати конкурентні переваги, що дає змогу досягати запланованих цілей впродовж тривалого періоду часу та підтримувати рівень економічної ефективності, який є необхідним для збереження вже отриманих підприємством позицій на ринку в стратегічній перспективі [4]. Конкурентні стратегії підприємства визначаються базовими корпоративними та діловими стратегіями та, в свою чергу, стають основою для подальшого формування функціональних стратегій підприємства. Метою формування функціональних стратегій підприємства є пошук способів дій та ефективної поведінки структурних підрозділів у рамках базової корпоративної, ділової та конкурентних стратегій.

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства (маркетингова, фінансова, інвестиційна та інші стратегії). До функціональних стратегій підприємства можна також віднести організаційну стратегію, стратегію матеріально-технічного забезпечення, стратегію збуту, екологічну стратегію, стратегію управління персоналом, стратегію структурних перетворень тощо.

У функціональних стратегіях конкретизуються окремі питання базової, ділової та конкурентної стратегії підприємства шляхом визначення підходів та принципів

забезпечення управління окремими підрозділами або функціями бізнес-діяльності та вибору необхідних для цього засобів. Підприємство може мати велику кількість функціональних стратегій, яка відповідає кількості основних напрямів його діяльності [16]. У функціональних стратегіях підприємств визначаються конкретні завдання для окремих структурних підрозділів у рамках реалізації загальної стратегії та принципи здійснення розподілу ресурсів між ними.

Процес формування стратегії підприємства

Стратегія підприємства розробляється для підтримки довгострокової рівноваги між його цілями і можливостями в умовах динамічно мінливого ринкового середовища.

Формування стратегії підприємства є логічним аналітичним процесом обґрунтування його діяльності та розвитку з урахуванням впливу різноманітних зовнішніх та внутрішніх чинників. Процес формування стратегії підприємства у класичній формі включає п'ять послідовних етапів [17]:

1) моніторинг маркетингового середовища, цілей і розроблених стратегій, що передбачає вирішення таких завдань, як з'ясування суті вироблених стратегією цілей, їх коректності, ієрархічності та узгодженості зі станом внутрішнього і зовнішнього середовища, а також доведення стратегічних ідей та цілей до співробітників підприємства з метою підготовки умов для їх залучення у процес реалізації стратегій;

2) розробка комплексу рішень щодо ефективного використання наявних у підприємства ресурсів, що передбачає їхню оцінку, розподіл і приведення у відповідність зі стратегічним управлінням торговельного підприємства (наприклад, розроблення програми підвищення кваліфікації співробітників);

3) прийняття (у разі необхідності) топ-менеджерами рішення про внесення змін до діючої організаційної структури з метою досягнення найкращих результатів щодо реалізації стратегії;

4) проведення інших необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії, що супроводжується складанням сценарію можливого опору змінам, розробленням заходів щодо усунення або зменшення до мінімуму реального супротиву і закріпленню проведених змін;

5) коригування стратегії, якщо цього вимагають нові обставини.

Узагальнено процес формування стратегії підприємства можна зобразити як послідовність взаємопов'язаних етапів (рис. 3), кожному з яких притаманні певні системи взаємопов'язаних елементів та алгоритмів дій, які реалізуються за допомогою різноманітних наукових підходів, методів та інструментів.



Рис. 3. Етапізація формування стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами на основі [6; 15].

О.П. Зоря включає до процесу формування стратегії підприємства чотири етапи: стратегічний аналіз, визначення стратегічних альтернатив, розроблення стратегії, реалізацію стратегії. На етапі стратегічного аналізу враховують зовнішні і внутрішні чинники, які сприяють або перешкоджають розвитку підприємства. На етапі визначення стратегічних альтернатив визначається місія підприємства, здійснюється постановка цілей розвитку, визначаються способи і методи їх досягнення. Розроблення стратегії полягає у здійсненні вибору з альтернативних варіантів розвитку найбільш прийняттого, формулюванні корпоративної стратегії та розробленні бізнес-проектів, планів і програм з її реалізації. На етапі реалізації стратегії підприємство здійснює впровадження вибраного варіанту розвитку [9]. Запропонований вченим підхід до виділення етапів процесу формування стратегії підприємства є правильним, з нашої точки зору, але дещо узагальненим оскільки неповністю розкриває сутність основних процесів її розробки та реалізації, а також не має циклічного характеру.

Формування та реалізація стратегії підприємства повинні бути єдиним безперервним процесом. Обов'язково, Впродовж усього періоду реалізації стратегії, необхідно проводити системний моніторинг, оцінку досягнення проміжних цілей підприємства та оцінку загальних результатів наприкінці визначених часових періодів. За результатами моніторингу, при необхідності мають бути здійснені коригування. Тому однією з вимог до стратегії підприємства повинна бути її гнучкість.

Таким чином, нами пропонується наступна послідовність формування та реалізації стратегії підприємства, яка удосконалена за рахунок впровадження етапів (кроків) розробки альтернативних варіантів, оцінки та вибору стратегій на різних рівнях управління підприємством, а також моніторингу самого процесу прийнятих до реалізації стратегій (рис. 4).

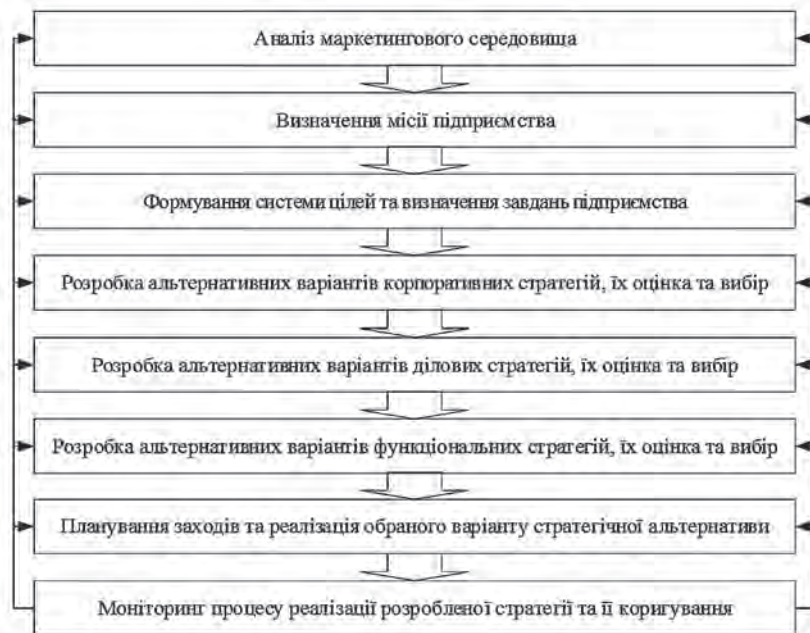


Рис. 4. Послідовність формування та реалізації стратегії підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Сучасні ринкові умови характеризуються постійними коливаннями ринкового середовища. У нестабільних ринкових умовах зростає потреба у циклічності формування стратегій підприємства. Тому важливим у процесі формування і реалізації стратегії підприємства, на нашу думку, є забезпечення безперервності процесу формування стратегії та створення ефективного механізму зворотного зв'язку, коли будь-які відхилення від запланованих показників, виявлені в результаті моніторингу, можуть бути швидко усунені шляхом коригування наявних стратегій.

Розроблена стратегія діяльності підприємства відображається в його стратегічному плані.

Роль маркетингу та маркетингових інструментів в процесі формування та реалізації стратегії підприємства

Сучасні системи стратегічного управління підприємствами сформувались у результаті становлення та історичного розвитку управлінської теорії. Від середини ХХ ст. в управлінській теорії та практиці широкого розповсюдження отримали маркетингові підходи та принципи, які передбачають, що управління підприємством має ґрунтуватись не тільки на аналізі та прогнозуванні розвитку ринку і потреб споживачів, а й на впливові на них. Сукупність таких підходів, принципів та механізмів стала основою формування та реалізації стратегій підприємства, побудованих на засадах сучасних концепцій маркетингу, маркетингово-орієнтованого управління та з широким використанням маркетингового інструментарію.

В умовах глобалізації економічних процесів стратегічні управлінські рішення підприємств, прийняті на основі традиційних підходів до управління, стають усе менш ефективними. Збереження та підвищення ефективності діяльності підприємства потребує їхньої переорієнтації на максимальне вивчення і задоволення потреб ринку та споживачів, а також на активний вплив на них. Сучасні концепції маркетингового управління створили орієнтири для формування управлінцями нового образу мислення і нового способу дій, нових ефективних маркетингово-орієнтованих стратегій [12].

Залежно від своєї місії, можливостей, внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, підприємства обирають та реалізують на практиці одну з маркетингових концепцій управління або їх комбінацію [13]. Відповідно, вибір підприємством тієї чи іншої маркетингової концепції управління визначає подальше формування його базової, ділової, конкурентної та функціональної стратегій, які здійснюються на основі результатів проведених маркетингових досліджень ринкової ситуації, потреб і поведінки споживачів та інших учасників ринку.

Маркетинг в управлінні потрібно розглядати як важливу складову формування і реалізації стратегій підприємства, яка відповідає за створення та використання можливостей по нарощуванню економічного потенціалу та розвитку підприємства. Він дозволяє всім ланкам підприємства отримати стратегічне обґрунтування своїх дій, тобто з'ясувати та оцінити перспективи своєї діяльності у визначений довгостроковий період часу.

Сфера відповідальності маркетингу включає в себе визначення цілей підприємства; аналіз маркетингового середовища та ринкової ситуації; формування товарної, цінової та комунікаційної стратегій, системи розподілу продукції тощо. Маркетинг виконує на підприємстві аналітичну, товарну, збутову та організаційну функції. Аналітична та організаційна функції маркетингу безпосередньо використовуються для визначення цілей та у процесі формування стратегії підприємства.

При формуванні стратегій підприємства широко застосовують такі маркетингові інструменти, як методи ситуаційного та портфельного аналізу, сегментування, позиціонування тощо. За допомогою маркетингових інструментів оцінюється ситуацію на ринку та прогнозується його подальший розвиток, тобто маркетинг виступає джерелом інформації для формування всіх рівнів стратегій підприємства [14].

Формування стратегій підприємства базується на глибокому аналізі ринкового середовища. Для цього необхідна система збору та аналізу ринкової інформації, яка може бути ефективно сформована за допомогою маркетингових інструментів та інфраструктури маркетингу підприємства.

Як наукова дисципліна та методологія, маркетинг має широкий, перевірений на практиці апарат методів, методик та інструментів маркетингових досліджень, збору та аналізу ринкової та внутрішньої фірмової інформації.

У сучасних умовах маркетингові дослідження набувають цільової спрямованості та орієнтуються на адаптацію підприємства до змін ринкового середовища, обґрунтування виробничих завдань з урахуванням потреб і очікувань споживачів, або ж спрямовуються на вирішення комплексних проблем забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємства тощо. Результати маркетингових досліджень є основою інформаційного забезпечення формування стратегії підприємства на всіх етапах даного процесу.

На підставі досліджень розробляють стратегію підприємства на певному ринку, формують асортиментну політику, прогнозують обсяги виробництва і продажу, здійснюють вибір цінової політики та каналів товаропросування, стимулюють просування товарів на ринку та отримання зворотного зв'язку про проданий товар.

Крім того, аналітична складова концепції маркетингу допомагає в оцінці та виборі альтернативних стратегій, на яких будуть формуватись оперативні плани та програми дій підприємства в цілому та усіх його структурних підрозділів.

Маркетологи часто виступають в якості ініціаторів, організаторів та учасників процесу формування стратегій підприємства. На етапі визначення цілей маркетинг надає інформацію про маркетингове середовище, сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та як вони впливатимуть на здатність підприємства досягнути поставлених цілей, що робить їх реалістичними та досяжними. На етапі планування діяльності шляхом проведення маркетингових досліджень та маркетингового аналізу здійснюється вибір напрямів діяльності підприємства. До цієї діяльності, окрім маркетологів, залучаються також співробітники аналітичних, економічних, планових, науково-технічних та інших служб. Маркетологи, насамперед, проводять маркетингові дослідження та формують рекомендації з вибору напрямів діяльності підприємства. На цьому етапі їхні рекомендації використовують під час формування стратегії підприємства та для розробки планів стратегічного розвитку підприємства.

На корпоративному рівні маркетинг забезпечує визначення важливих факторів зовнішнього середовища (незадоволені потреби, зміни в конкурентному середовищі тощо), які необхідно врахувати при формуванні стратегії підприємства; на рівні структурних підрозділів – детальне розуміння запитів ринку та засобів найкращого задоволення цих засобів у конкретному конкурентному середовищі; на рівні конкретного продукту – прийняття раціональних рішень по окремим елементам комплексу маркетингу.

Для забезпечення успішної діяльності підприємства та підвищення її ефективності застосовують різноманітні маркетингові інструменти, тобто способи

забезпечення взаємовідносин між підприємством та іншими учасниками ринку (стейкхолдерами) з метою вивчення їх потреб та впливу на них. Вибір та застосування інструментів маркетингу для досягнення поставлених цілей підприємства реалізується через процедури комплексу маркетингу («маркетинг-мікс»). Традиційно, комплекс маркетингу включає такі основні інструменти маркетингу, як товар, ціна, розподіл та просування. Поруч з класичними інструментами, виділяють такі нові компоненти комплексу маркетингу, як упаковку, продажі через торгових представників, персонал тощо.

Ефективна організація маркетингової діяльності дозволяє забезпечити: адаптацію підприємства до динамічно мінливих ринкових умов; індивідуалізацію виробництва продукції; запровадження новітніх технологій та інноваційних виробничих систем, які б сприяли реалізації вимог сучасної концепції маркетингу для забезпечення високого іміджу підприємства на ринку [5]. Це потребує формування ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Базова стратегія підприємства та його маркетингова стратегія багато в чому мають спільні риси. Маркетингова стратегія формується навколо потреб споживача і спроможностей підприємства задовольнити їх. Такі ж чинники визначають місію та цілі підприємства і, відповідно, базову стратегію.

Маркетингова стратегія забезпечує планування та реалізацію різноманітних маркетингових заходів та є фундаментом маркетингової діяльності підприємства. Маркетингова стратегія є складовим елементом загальної стратегії підприємства, який визначає основні напрями діяльності підприємства на ринку стосовно споживачів та інших учасників ринку (споживачів, постачальників, конкурентів, посередників тощо).

Маркетингова стратегія дозволяє узгодити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, його внутрішні сили і можливості та зовнішні потреби і ситуацію на ринку загалом.

Формування ефективних маркетингових стратегій та їх реалізація дозволить українським підприємствам розширити географію ринку, завоювати нові ринки, створити нові бренди або зміцнити їх ринкові позиції, а також збільшити кількість лояльних споживачів і підвищити обсяги продажів [7].

Маркетинг є невід'ємною складовою моніторингу реалізації стратегій підприємства. Проведення маркетингового контролю дозволяє системно здійснювати процес оцінки досягнутих результатів та порівняння їх з поставленими стратегічними цілями підприємства і, в разі необхідності, розробляти рекомендації щодо коригування стратегії.

Висновки

Систематизація та критичний аналіз наукових підходів до стратегічного управління дали змогу прийти до висновку, що маркетинг не тільки є однією з спеціальних функцій управління, а й виступає як одна з управлінських концепцій підприємства у цілому як на тактичному і оперативному, так і на стратегічному рівнях. Він відіграє важливу роль у формуванні та реалізації стратегій підприємства оскільки:

1) визначає базову корпоративну стратегію підприємства, яка ґрунтується на задоволенні потреб основних груп споживачів;

2) є джерелом вихідної інформації про привабливість ринку та потенціал підприємства для формування його стратегій на всіх рівнях;

3) визначає стратегію досягнення загально-організаційних цілей для кожного структурного підрозділу та сприяє досягненню їх з максимальною ефективністю для підприємства.

Подальших досліджень потребує проблематика застосування маркетингового підходу до управління підприємством, а також особливостей вибору і практичного застосування маркетингових інструментів управління у різних сферах та напрямках діяльності підприємства, враховуючи сучасні умови господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A. D. *Strategy and Structure; Chapters in the History of the Industrial Enterprises*. Cambridge: MIT Press, 1962.
2. Ансофф И. *Стратегическое управление / пер. с англ.* Москва : Экономика, 1989. 519 с.
3. Бондаренко В. М., Поліщук І. І., Шарко В. В. *Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник*. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. 224 с.
4. Головчук Ю. О., Довгань Ю. В. *Врахування ефекту невизначеності при формуванні ефективної бізнес-стратегії підприємства*. Ефективна економіка. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7475>.
5. Гончар О., Поліщук І. *Інтеграційні фактори сучасності як передумови розвитку маркетингового потенціалу*. Журнал європейської економіки. 2019. № 2, т. 18. С. 154–166.
6. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. *Стратегія підприємства. Частина 1: навч. посібник*. Дніпропетровськ : НМетаАУ, 2011. 71 с.
7. Довгань Ю. В. *Формування маркетингової стратегії просування інноваційних рослинних харчових олій*. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 126–131.
8. Друкер П. *Энциклопедия менеджмента / пер. с англ.* Москва : Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
9. Зоря О. П. *Теоретико-методологічні засади формування стратегії розвитку аграрних підприємств*. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 33. С. 171–177.
10. Карлоф Б. *Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / пер. с англ.* Москва : Экономика, 1991. 239 с.
11. Минцберг Г. *Школы стратегий, стратегическое сафари / пер. с англ.* Санкт-Петербург : Питер, 2000. 366 с.
12. Поліщук І. І. *Управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : 08.00.04*. Херсон, 2019. 41 с.
13. Поліщук І. І., Довгань Ю. В. *Маркетингові аспекти управління олійно-жировими підприємствами*. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2020. № 2 (73). С. 93–100.
14. Поліщук І. І., Коновал В. В., Середницька Л. П. *Маркетинговий потенціал: стратегічні орієнтири розвитку*. Монографія. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2020. 284 с.
15. Попова В. Д., Маценко Л. Ф. *Стратегічний аналіз: навчальний посібник*. Чернівці : ЧНУ, 2018. 157 с.
16. Портер М. *Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів*. Київ : Основи, 1997. 389 с.

17. Притула А. І., Кулакова С. Ю. Практичні аспекти реалізації бізнес-стратегії на прикладі торговельного підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5959>.
18. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 422–429.
19. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2016. Вип. 1 (14). С. 145–151.
20. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / пер. с англ.* Москва : Юнити, 1998. 576 с.

ЗМІСТ

Передмова	4
РОЗДІЛ 1. Сучасні проблеми та пріоритети розвитку підприємництва	6
<i>Говоруха О. О., Євлаш Т. О.</i> Сучасний стан, тенденції та можливості розвитку аутсорсингу в Україні	7
<i>Самофатова В. А.</i> Локаворство, як рушій забезпечення сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону	21
<i>Танклевська Н. С.</i> Особливості розвитку жіночого підприємництва в Україні	33
<i>Хусаинов Б. М.</i> Актуальные вопросы развития кадрового потенциала предприятия в цифровой экономике	46
<i>Черевата Т. М., Памбук С. А.</i> Перспективи розвитку інноваційного підприємництва у сфері органічного виробництва	61
<i>Яцевич Н. В.</i> Эволюция теоретических подходов к определению сущности предпринимательства	80
РОЗДІЛ 2. Маркетинговий інструментарій формування попиту на товари та послуги	93
<i>Брайко М. Г., Струц Є. М., Фещук Л. О.</i> Методичне забезпечення інноваційного івент-маркетингу	94
<i>Golubyonkova Olena, Holubonkova Hanna, Afanasjev Vyacheslav</i> Modern marketing-mix for higher education institutions in Poland and Ukraine	113
<i>Євтушок О. В., Чабаров В. О., Долинська О. О.</i> Впровадження ефективної системи управління асортиментом і якістю товарів на підприємстві	132
<i>Зубков Р. С., Ляшенко В. В.</i> Напрямки удосконалення маркетингової діяльності на підприємствах виноробної галузі Причорномор'я	150
<i>Kazambayeva Aigul, Yessengaliyeva Saltanat</i> Организационно-экономический механизм маркетинга продукции животноводства в региональном агробизнесе	163
<i>Каламан О. Б.</i> Основні положення методології визначення ефективності діяльності виноробних підприємств	174
<i>Карнаушенко А. С.</i> Механізм активізації розвитку фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств	189
<i>Кордзя Н. Р.</i> Интернет – маркетинг як основа сучасного ринку товарів та послуг	206
<i>Лазуткина А. В.</i> Использование каналов интернет-продвижения в зависимости от типа спроса на продукт	218

<i>Лозовська Г. М., Значек Р. Р.</i> Комплексне використання інструментів інтернет-маркетингу при просуванні товарів та послуг	231
<i>Пинчукова Ю. М., Масанский С. Л.</i> Структурно-аналитическое моделирование потребительной стоимости в товароведных исследованиях	245
<i>Сыцко В. Е., Целикова Л. В., Сахарова Д. Б.</i> Маркетинговые подходы в оценке конкурентоспособности организаций и товаров	258
<i>Ус М. І.</i> Маркетинг партнерських відносин у ризик-орієнтованій системі накопичувального пенсійного забезпечення	270
<i>Ушакова О. А.</i> Факторинг у кредитно-гарантійній діяльності системно важливих банків України	283
РОЗДІЛ 3. Стратегічне управління розвитком підприємства	296
<i>Боровік Л. В., Borovik L. V.</i> Стратегія державного управління інвестиціями у сільському господарстві	297
<i>Громова О. Є., Нгомова О. Ує.</i> Роль та місце маркетингу в управлінні конкурентоздатністю підприємств	310
<i>Ковтун В. А.</i> Стратегічне управління інноваційним розвитком аграрних підприємств	323
<i>Лагодієнко В. В., Голодонюк О. М., Мільчева В. В.</i> Інноваційний напрямок розвитку виноробства в Україні	335
<i>Поліщук І. І., Довгань Ю. В.</i> Стратегія підприємства та вплив маркетингу на її формування	347
<i>Сидоренко Ю. Ю.</i> Хеджирование в системе управления рыночными финансовыми рисками	361
<i>Соловьева Л. Л.</i> Марочные стратегии белорусских организаций	389
<i>Ткач В. О., Камушков О. С., Язіна В.А.</i> Умови формування концепцій управління розвитком готельно-ресторанного господарства як складової державних програм розвитку туризму	403
<i>Толкачева Е. Г., Липская А. О.</i> Интегральная оценка деятельности организации её стейкхолдерами	420
<i>Шафранская И. В., Шафранский И. Н.</i> Стратегическое планирование программы развития мясоперерабатывающего предприятия	433
РОЗДІЛ 4. Розвиток ринків товарів та послуг в Україні та за кордоном	460
<i>Бахчиванжи Л. А., Барбінягра О. М., Бахчиванжи В. В.</i> Потенціал, проблеми та перспективи експортно-імпорتنих відносин України та Китаю як сучасний тренд розвитку підприємницької діяльності в агробізнесі	461
<i>Бордун Т. В., Донець Л. Я.</i> Маркетингові дослідження ринку твердого біопалива (marketing research of the solid biofuel market)	474
<i>Гасанова Т. В., Misnikova L. V.</i> Развитие рынка товаров и услуг в Беларуси	489

<i>Криницька О. О.</i> Теоретичні основи формування ринку землі в Україні	504
<i>Мардар М. Р., Устенко І. А., Фасоля А.</i> Аналіз маркетингового середовища підприємства з виробництва граноли	516
<i>Мартиросян І. А., Мельник І. В., Луцькова В. А., Крупицька Л. А.</i> Вплив ефекту глобалізації і інноваційних технологій на зміни товарного ринку України	531
<i>Пасічник Ю. В.</i> Наукові засади формування державного фінансового механізму розвитку агропромислового підприємництва	550
<i>Рощина Е. В., Васюта Т. В., Волк-Хусензода В. В.</i> Развитие рынка томатосодержащих консервов в республике Беларусь	565
<i>Скупський Р. М., Завгородній А. В.</i> Сучасні аспекти розвитку зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів агропродовольчого виробництва	578
<i>Сыроед Т. Н., Козырева Н. Н., Максименко Н. В., Козырев Д. А.</i> Современное состояние и особенности развития рынка товаров и услуг республики Беларусь	592
<i>Уланчук В. С., Жарун О. В.</i> Формування аграрного експорту на основі доданої вартості та якості продукції	611
РОЗДІЛ 5. Маркетингові тренди і стратегії розвитку підприємництва в сфері виробництва, торгівлі та послуг	628
<i>Байбардина Т. Н., Бурцева О. А.</i> Современные подходы к формированию программ лояльности в сетевом ритейле республики Беларусь	629
<i>Богатырева В. В., Яшева Г. А.</i> Новые векторы развития инновационного предпринимательства Беларуси в контексте цифровизации экономики	643
<i>Гурская С. П., Каунова Н. Л.,</i> Состояние и современные тренды развития внутренней торговли республики Беларусь	663
<i>Зенькова М. Л.</i> Оценка уровня качества продовольственных товаров	680
<i>Казущик А. А.</i> Социально ответственный маркетинг	696
<i>Крупіца І. В., Жигайло О. М., Байрачна О. К.</i> Маркетингова стратегія розвитку регіонів України шляхом впровадження фестивального туризму	708
<i>Мунтян І. В.</i> Рекламно-комунікаційний ринок України: сучасні тренди та перспективи	722
<i>Пигунова О.В., Науменко Е.</i> Форматирование как стратегический инструмент управления торговой сетью: методологические основы и практика разработки форматов	734
Післямова	750
Зміст	753

Одеська національна академія харчових технологій

Колективна монографія

**МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО І ТОРГІВЛЯ:
СУЧАСНИЙ СТАН, НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ**

Підписано до друку 28.12.2020. Формат 70x108/16.

Папір офсетний. Гарнітура Сиргум.

Друк офсетний. Ум. печ. арк. 47,25.

Тираж 500 прим. Зам. 96

Надруковано з готових оригінал-макетів замовника.

ВидавництвоТОВ «Лерадрук»,

67400, вул. Європейська, 44. м. Роздільна, Одеська обл.,