

## ОБҐРУНТУВАННЯ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПОШУК ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Для здійснення ефективного управління маркетинговою діяльністю на сільськогосподарському підприємстві потрібно застосовувати комплексний підхід, що базується на поетапній організації системи управління маркетингом. Виділяють такі етапи управління маркетинговою діяльністю [1]:

- ситуаційний аналіз, який охоплює вивчення стану підприємства, виявлення тенденцій і формування прогнозів;
- маркетинговий синтез: постановка цілей і формування завдань;
- розробка та реалізація плану маркетингової діяльності: так звані «чотири р»: product (аналіз концепцій товару, параметрів конкурентоспроможності тощо), place (вивчення ринків, сегментація), price (цінова стратегія), promotion (формування попиту і стимулювання продажів);
- оцінка і контроль за результатами [2].

**Аналіз останніх досліджень.** В свою чергу стратегічні методи включають в себе: методи аналізу ринкової ситуації (SWOT-аналіз, концепція кривої попиту, концепція життєвого циклу товару, модель п'яти сил конкуренції Портера); методи формування асортиментної стратегії (матриця «продукт-ринок» І. Ансоффа, матриця М. Портера, матриця Д. Абеля, матриця О. В. Клавдієвої, матриця Ковальова); методи оптимізації асортиментної стратегії (матриця BCG, матриця A.D. Little, матриця GE/McKinsey, матриця Hofer/Schendel, матриця Shell/DPM). Тактичні методи поділяються на: методи визначення попиту (експертні та статистичні методи дослідження вимог споживачів); методи економічного аналізу асортименту (ABC-аналіз, XYZ-аналіз, матриця «Маркон», метод Дібба-Сімкіна); методи розробки плану продаж (лінійне та нелінійне програмування, динамічне програмування, методи стохастичної оптимізації).

**Метою статті.** Вагомий внесок у дослідження цих питань зробили такі вчені: Ю. Слабковський, Б.А. Солов'єв, А. В. Скрипкин, А.С.Варламов, Р.А. Фатхутдинов. Проте обґрунтуванню товарної стратегії підприємства та пошуку шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства не приділено значної уваги.

**Виклад основного матеріалу.** Обґрунтування товарної стратегії підприємства слід використовувати за допомогою матриці БКГ або матриці Мак – Кінсі. Матриця БКГ будується за допомогою двох показників: темпу зростання ринку та доля ринку підприємства по продукту [3].

За допомогою цієї аналітичної матриці можна також зробити аналіз товарного «портфеля» підприємства та визначити можливі стратегії відносно чотирьох груп товарів, які розміщуються у різних полях матриці. Загальний вид матриці представлений на рис. 1

|                 |        | Для ринку      |   |                |  |
|-----------------|--------|----------------|---|----------------|--|
|                 |        | Висока         |   | Низька         |  |
| Темпи зростання | Високі | «зірка»        | Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збільшення долі на ринку» | «знак питання» | Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід із ринку |
|                 | Низькі | «дійні корови» | Використання прибутку для підтримки «зірок» або «знаків питання»                | «собака»       | Скорочення продажу або зняття з виробництва            |

Рис. 1 Матриця БКГ

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних підрозділів підприємства :

- зірки ;
- знаки питання ( або “важкі діти”, “дикі кішки” ) ;
- дійні корови ;
- собаки (або “кульгаві качки” ) .

“знаки питання” – це ті підприємства, які діють на швидко зростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкретних переваг (їхня ринкова частка невелика). Як правило, ці підприємства виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат [3-5]. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо “знаків питання”, - чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку. На основі сильних і слабких позицій підприємство маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг “знаками питання” . Якщо такої можливості не має, то необхідно виключити “знак питання” зі складу портфеля бізнесу підприємства, оскільки великі фінансові витрати не увінчаються ринковим успіхом.

“зірки” – це ті підприємства підприємства, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Підприємство може і не мати “зірок” у складі свого портфеля бізнесу. Якщо ріст ринку уповільнюється, “зірка” перетворюється у “дійну корову”.

“дійні корови” – такі підприємства підприємства, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). “дійна корова” може утворитися із “зірки”, якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка “дійної корови” є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюються фінансування “зірок” та “знаків питання”. Чим більше у підприємства “дійних корів” у складі портфеля бізнесу, тим краще у нього фінансові можливості, але якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку “дійних корів” постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їх ринкових позицій, інакше така “дійна корова” може перетворитися в “собаку”.

“собаки” – такі підприємства підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика) [4]. Вони приносять незначний прибуток підприємства який рекомендується інвестувати в розвиток “знаків питання” або підтримання “зірок”. Якщо “собака” потрапляє в зону збитків, необхідно вирахувати її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Що стосується даного виду продукції, молока, яке виробляється в ДП «ДГ “Кутузівка” ІСГ ПС НААН України» Харківського району Харківської області, то необхідно відмітити, що цей вид продукції має високу долю ринку і високий темп зростання ринку, тобто займає позицію “зірки”. А значить має таку маркетингову стратегію : інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримання або збільшення долі на ринку.

Значення і переваги матриці БКГ :

- матриця дає змогу порівняти конкурентні позиції підприємства у складі портфеля бізнесу підприємства ;
- вона дає змогу раціонально розподіляти ті фінансові ресурси, які має підприємство (первинне призначення цієї матриці полягало у визначенні потреб і напрямів фінансування диверсифікованих підприємств ;
- матриця дає можливість у визначенні стратегій подальшого розвитку підприємства підприємства ;
- їй властива певна простота використання: визначення ринкової частки і темпів росту ринку не потребують надто великих зусиль.

Недоліки матриці БКГ :

1.матриця враховує лише два фактори – ринкову частку і темп росту ринку, інші важливі фактори, які можуть впливати на стратегічний стан і розвиток підприємства (якість товарів, витрати на маркетинг, інтенсивність інвестицій тощо), залишаються поза увагою ;

2.матриця пропонує кілька стратегічних альтернатив щодо кожної своєї частини, і неправильний вибір стратегії може призвести до негативних наслідків.

Стратегічні позиції підприємства відносно товару можна також визначити за допомогою матриці “Мак-Кінсі” (рис. 2).

|  |         |  |  |                           |
|--|---------|--|--|---------------------------|
| Привабливість                          | Слабка  | 9.селективність                              | 7.селективне зростання                       | 4. Інвестиції у зростання |
|  | Середня | 8. Отримання прибутку або відмова від участі | 5. Селективність                             | 2. Селективне зростання   |
|  | Висока  | 6. Деінвестуван-ня                           | 3. Отримання прибутку або відмова від участі | 1. Селективність          |
|  |         | Низька                                       | Середня                                      | Висока                    |
| Удосконалення маркетингової діяльності |         |  |  |                           |

**Рис. 2 Матриця “Мак-Кінсі”**

Розглянемо якомога чітко кожну з стратегій матриці “Мак-Кінсі”. Стратегія селективність, яка має слабку привабливість і низьку конкурентноздатність, ця стратегія практично не має впливу на підприємство. Але на цій стратегії підприємство намагається шукати засоби подолання слабких сторін, шукати “свого” споживача. Портер М. визначає: “маркетинг – вид людської діяльності, спрямованої на задоволення нужд і потреб за допомогою обміну”[4].

Стратегія селективне зростання, яка знаходиться на середній конкурентноздатності та має слабку привабливість. На цій стратегії підприємство повинно: закріпити сильні позиції, тиснути конкурентів на обраному сегменті або на ринку в цілому [6].

Коли підприємство знаходиться в стратегії інвестиції, то воно повинно вкладати свої інвестиції в покращення товару, домінування у сегменті, розширення ринку. Так, як ДП «ДГ “Кутузівка” ІСГ ПС НААН України має високу конкурентноздатність і слабку привабливість.

Стратегія отримання прибутку або відмова від участі знаходиться в низькій конкурентноздатності і середній привабливості. На стадії цієї стратегії підприємство вирішує такі питання : спеціалізація, пошук ніші, продаж частини бізнесу.

Селективна стратегія має середню конкурентноздатність і середню привабливість. На цій стадії підприємство намагається залучати інвестиції у найменш ризикові виробництва, вирішувати питання щодо спеціалізації на зростаючому сегменті.

Стратегія селективне зростання яка має високу конкурентноздатність і середню привабливість вирішує наступні питання: вкладення коштів у поглиблення сегменту, активні дії в напрямку розширення ринку.

Стратегія деінвестування має низьку конкурентноздатність і високу привабливість. Підприємство при цьому вирішує такі питання як : зниження постійних витрат, запобігання капіталовкладень, продаж частини бізнесу.

Отримання прибутку або відмова від участі ця стратегія вирішує такі питання як: скорочення асортименту, зведення до мінімуму капіталовкладень, продаж часини бізнесу. Так як дана стратегія має середню конкурентноздатність і високу привабливість.

Остання стратегія, селективність має високу конкурентноздатність і високу

привабливість, при цьому вирішуються такі питання як: збереження положення на ринку, підтримання рівня капіталовкладень, високий ступінь спеціалізацій.

Переваги матриці “Мак-Кінсі”:

- порівняно з матрицею БКГ являє собою більш детальний метод маркетингового аналізу;
- дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- пропонує альтернативи розвитку підприємства підприємства;
- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства .

Суть цілеспрямованої цінової політики в маркетингу – встановлювати на товари такі ціни і так варіювати ними залежно від становища на ринку, щоб забезпечити володіння певною його часткою, одержати визначену масу прибутку, а також вирішити інші стратегічні та оперативні завдання [7].

Слід відмітити, що ціна пов’язана з такими факторами: попит, витрати, конкуренція. Ціноутворення, орієнтоване на попит характерне для більшості сільськогосподарських підприємств, що займаються вирощуванням сировини. При цьому скорочення пропозиції і підвищений попит впливають на зростання цін, а збільшення пропозиції та послаблення попиту призводить до зниження ціни.

SWOT-аналіз глибоко вивчає сили – конкурентні переваги ДП «ДГ “Кутузівка” ІСГ ПС НААН України. Такими перевагами є:

- не значна відстань до місця збуту продукції;-
- не висока ціна товарної продукції;
- не висока вартість ресурсів;
- сприятливі природні умови;
- не значна сила конкуренції;
- використання якісних параметрів продукції.

На другому етапі SWOT-аналізу слабкі сторони підприємства. Основними недоліками досліджуваного є:

- мала площа сільськогосподарських угідь;
- не значний обсяг валової продукції;
- не висококваліфіковані трудові ресурси;
- старі основні виробничі фонди;
- відсутність прогресивних технологій;
- великий ступінь зношення техніки.

На третьому етапі SWOT-аналізу можливості ДП «ДГ “Кутузівка” ІСГ ПС НААН України» господарства, які необхідні для запобігання загрозам, зниження слабостей і росту сили:

- державне сприяння аграрному сектору;
- підвищення цін на сільськогосподарську продукцію;
- урівноважений фінансовий стан;
- виробництво екологічно чистої продукції;
- інтенсифікація виробництва.

На четвертому етапі вивчені загрози господарства і запобігання збиткам від них:

- нестабільна економічна ситуація в країні;
- значні темпи інфляції;
- зростання податкового тиску;
- стихійні лиха, погодні умови.

Отже, аналізуючи ринкову діяльність, слід зазначити, що вона не широко розвинена. Господарство має декілька каналів збуту, по яких реалізовує товарну продукцію. Не значна кількість покупців не створює великих коливань цін, а отже, ціни на товарну продукцію є невисокими. Встановлено, що підприємство не проводить маркетингової діяльності по управлінню господарством. Господарство в своїй діяльності

має як слабкі, так і сильні сторони, але воно намагається вибрати такі стратегії, які стануть засобами досягнення їх господарських цілей.

Обраною або, в ряді випадків, вимушеною стратегією може бути і нездійснення інвестицій. Прийняття підприємством рішень щодо інвестиційної діяльності спирається на проблему вибору альтернативних варіантів розвитку в конкурентному середовищі, властивому тій або іншій галузі під впливом різноманітного роду економічних, правових та інших чинників. Тому можливість її одержання в тому або іншому вигляді часто залежить від розуміння й урахування взаємних інтересів партнерів, від уміння бачити об'єкт інвестування з позицій стратегічного інвестора й оцінювати його інвестиційну привабливість.

Вивчаючи маркетинг, слід засвоїти основні стратегічні підходи до проблеми ціноутворення якими може скористуватися керівництво підприємства [8]. Спочатку вона встановлює вихідну ціну, а потім коригує її з урахуванням різних факторів, що діють у навколишньому середовищі. Основними стратегічними підходами до проблеми ціноутворення є :

- установлення цін на новий товар ;
- ціноутворення в межах товарної номенклатури ;
- установлення цін за географічним принципом ;
- установлення цін із знижками та заліками ;
- установлення цін для стимулювання збуту ;
- установлення дискримінальних цін .

Необхідно мати на увазі, що стратегічний підхід до проблеми ціноутворення частково залежить від етапів життєвого циклу товарів. Так, встановлення ціни на справжню новинку, захищену патентом, відрізняється від встановлення ціни на товар, що імітує існуючий.

Відомо, що більшість виробників пропонують свої товари на ринку через посередників. При цьому кожний із них намагається сформуванню власний капітал поширення, тобто сукупність підприємств чи окремих осіб, які беруть на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретний товар або послугу на їх шляху від виробника до споживача.

Таким чином, канал поширення – це шлях, по якому рухаються товари від виробника до споживача, завдяки чому ліквідуються значні розриви в часі, місці та праві власності, що відокремлюють товар і послуги від тих, хто хотів би ними користуватися.

Функції каналу розподілу: дослідницька робота; стимулювання збуту; встановлення контактів; пристосування товару; проведення переговорів; організація руху товару; фінансування; прийняття ризику [8,9].

Насамперед виробник повинен прийняти рішення про структуру каналу та керівництво над ним. Формування каналу вимагає вивчення основних варіантів його структури з точки зору типу і кількості посередників. Спочатку підприємство виявляє типи існуючих посередників, які могли б забезпечити функціонування її каналу, а потім вирішує яка кількість посередників буде використана на кожному рівні каналу.

Існують три варіанти вирішення цієї проблеми :

- інтенсивний розподіл – тобто прагнення забезпечити наявність запасів своїх товарів у якомога більшому числі торговельних підприємств;
- розподіл на правах винятковості – або навмисне обмеження кількості дилерів, яким надаються виняткові права на розподіл товарів підприємства у межах їх збутових територій ;
- селективний розподіл – це щось середнє між методами інтенсивного розподілу і розподілу на правах винятковості, тобто встановлення добрих ділових відносин із спеціально відіраними посередниками.

Діяч ринку повинен добре знати яким чином підприємство організовує зберігання, навантаження та перевезення товарів, щоб вони виявились доступними для споживача у

певний час і в конкретному місці [6]. Рух товарів можна визначити як діяльність по плануванню, втілення у життя та контролю за фізичним переміщенням матеріалів і готових виробів від місць їх походження до місць використання з метою задоволення потреб споживачів та й із вигодою для себе.

Основні витрати руху товарів складаються із витрат на їх транспортування та наступне складування, підтримання товарно – матеріальних запасів, одержання, відваження і пакування товарів, адміністративних витрат і витрат на обробку замовлень.

Отже, при вирішенні каналу збуту перш за все потрібно становити ціни на продукцію, на сьогодні насамперед, ціна молока складає 367 грн. за 1 ц.

Заходи по стимулюванню збуту звернені до покупця, який на особистому досвіді уже ознайомився із споживчими якостями товару. У зв'язку з цим завданням стиз є спонукання до наступної покупки даного товару, придбання великих партій, встановлення постійних комерційних зв'язків із формою – продавцям.

Формувати попит і стимулювати збут допомагають взаємовідносини з громадськістю; завданням яких є подолання недовіри до товару та підприємства, що його пропонує. І з цією метою формують сприятливий образ (імідж) останньої. Він пов'язаний головним чином не із споживчими якостями товару, а з цінностями, що мають загальнолюдське значення. Наприклад, через імідж до широкої публіки доводиться думка, що кінцевою метою роботи підприємства є не одержання прибутку, а задоволення потреб людей і суспільства.

Необхідно добре оволодіти питанням стимулювання збуту, тобто використання різноманітних засобів стимулюючого впливу, покликаних прискорити й посилити відповідну реакцію ринку. До них належать:

- заходи по стимулюванню споживачів ;
- заходи по стимулюванню сфери торгівлі ;
- заходи по стимулюванню власності торгівельного персоналу.

Стимулювання збуту найбільш ефективно при поєднанні з рекламою. Вирішивши стимулювати збут, підприємство повинно визначити його завдання, засоби стимулювання, розробити відповідну програму, організувати попереднє випробування та контроль за її ходом, провести оцінку досягнутих результатів.

завдання стимулювання збуту випливають із завдань маркетингу товару.

Основними завданнями стимулювання споживачів є:

- заохочення інтенсивного використання товарів;
- заохочення за його придбання у більшій розфасовці;
- стимулювання за спонукання осіб, які не користуються товаром, випробувати його;
- стимулювання за залучення тих, хто купує товари конкурентів.

В таблиці 1 розраховані планові витрати на збут у плановому році для підприємства. Найбільше серед усіх статей витрат займає оплата праці, потім організація продажу та поширення товару з обслуговуванням покупців. Загалом заплановано 358,3 тис. грн. витрат на збут. Найбільше буде витрачено коштів у третьому кварталі.

Таблиця 1

**Витрати на збут на плановий рік в ДП «ДГ “Кутузівка” ІСГ ПС НААН України, тис. Грн**

| Назва                            | Всього | В тому числі по кварталах |      |       |      |
|----------------------------------|--------|---------------------------|------|-------|------|
|                                  |        | I                         | II   | III   | IV   |
| Витрати на оплату праці          | 107,5  | 1,1                       | 21,5 | 53,75 | 32,3 |
| Відрахування на соціальні заходи | 40,30  | 0,4                       | 8,1  | 20,15 | 12,1 |
| Реклама                          | 10,0   | 0,1                       | 2,0  | 5     | 3,0  |
| Організація продажу              | 70,0   | 0,7                       | 14,0 | 35    | 21,0 |

|  |       |     |      |        |       |
|--|-------|-----|------|--------|-------|
| Поширення товару, його розподіл та обслуговування покупців                 | 63    | 0,6 | 12,6 | 31,5   | 18,9  |
| Упаковка   | 40,5  | 0,4 | 8,1  | 20,25  | 12,2  |
| Вартість інформації (комплексного дослідження ринку)                       | 15    | 0,2 | 3,0  | 7,5    | 4,5   |
| Інші витрати (пов'язані з проведенням заходів цільового маркетингу та ін.) | 12    | 0,1 | 2,4  | 6      | 3,6   |
| Всього витрат  | 358,3 | 3,6 | 71,7 | 179,15 | 107,5 |

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, при виборі засобів стимулювання збуту з метою розробки плану маркетингу та удосконалення маркетингової діяльності слід врахувати тип ринку, конкретні завдання у сфері стимулювання збуту, існуючу кон'юнктуру, рентабельність кожного з використовуваних засобів стимулювання.

**Анотація**

В статті визначено, що ефективне управління маркетинговою діяльністю на сільськогосподарському підприємстві потребує застосування комплексного підходу, що базується на основних стратегічних підходах в організації системи управління маркетингом.

**Аннотация**

В статье определено, что эффективное управление маркетинговой деятельностью в сельскохозяйственном предприятии требует применения комплексного подхода, который базируется на основных стратегических подходах в организации системы управления маркетингом.

**Summary**

The article states that the effective management of marketing activities in an agricultural enterprise application requires an integrated approach, based on the basic strategic approach to the organization of marketing management.

**Список використаної літератури:**

1. Слабковский Ю. Развитие маркетинга и его роль в экономическом росте / Ю. Слабковский // *Економіка України*. – №5. – 2009. – С. 74-81.
2. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Б.А. Соловьев.– М.: ИНФРА-М, 2008. – 288 с.
3. Скрипкин А. В. Система оптимизации ассортимента в условиях инноваций на предприятиях малого и среднего бизнеса: дис. аандидата экон. наук: 08.00.05 / А.В. Скрипкин. – СПб, 1999. – 135 с.
4. Porter M. E. What is Strategy // *Harvard Business Review*, Nov/Dec. – 1996.
5. Варламов А. С. Совершенствование управления ассортиментом производственных предприятий: дис. кандидата экон. наук: 08.00.05 / А.С. Варламов. – Челябинск, 2000. – 167 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с франц. Б. И. Лифляндчика, В.Л. Дунаевского, С.А., Бурьян. – М.: Экономика, 2000. – 570 с.
7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2002. – 445с.
8. Маркетинг: учебник / под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, 1995. – 560 с.
9. Беленов О. Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т. М. Бугаева // *Современная экономика: проблемы и решения*. – 2010. – № 1 (1). – С. 69–76.