

УДК 658.8:339.138

**APPLICATION OF STRATEGIC MARKETING TOOLS IN
JUSTIFICATION OF CHOICE OF DIRECTION OF ENTERPRISE**

ACTIVITY

**ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ СТРАТЕГІЧНОГО
МАРКЕТИНГУ В ОБГРУНТУВАННІ ВИБОРУ НАПРЯМУ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА**

Mushtai V.A./Муштай В.А.

s.e.s., as.prof. / к.е.н., доц

ORCID: 0000-0001-9042-0241

Sumy National Agrarian University, Sumy, st. H.Kondratiev 160, 40000

Сумський національний аграрний університет, Суми, вул. Г.Кондратьєва 160, 40000

***Анотація.** В статті обґрунтовано, що метою стратегічного розвитку сучасних підприємств є створення конкурентних переваг, укріплення їх стратегічних позицій на цільових ринках задля забезпечення ринкової стійкості. За конкретним суб'єктом господарювання виявлено, що вибір стратегічних напрямів розвитку для сучасного підприємства залежить від його спроможності та готовності проводити дослідження середовища та стратегічний аналіз власної діяльності з використанням інструментарію стратегічного маркетингу. Доведено, що обґрунтовано обрані господарством стратегічні напрями розвитку його діяльності сприятимуть формуванню конкурентних переваг, підвищенню конкурентоспроможності, утриманню та розширенню ринків збуту та його максимальній адаптації до мінливого оточуючого середовища.*

***Ключові слова:** конкурентні переваги, внутрішній потенціал, концепція управління, інструментарій стратегічного маркетингу, стратегія, напрям розвитку, диверсифікація, конкурентоспроможність, ринкові позиції.*

Вступ.

Вирішення наявних проблем сучасних підприємств щодо спроможності ефективного функціонування та подальшого динамічного розвитку, слід розглядати через створення та реалізацію їх конкурентних переваг, враховуючи внутрішній потенціал самих суб'єктів господарювання та можливості зовнішнього середовища їх функціонування, котрі можуть бути досягнуті на основі обґрунтованого вибору стратегічного напрямку їх подальшої діяльності.

Вибір стратегічного напрямку діяльності підприємства залежить від ринкової ситуації, у якій воно опинилося, саме тому програми дій підприємства, розраховані як на короткострокову, так і довгострокову перспективу, потребують розроблення і застосування такої стратегії, яка б

дозволила визначити пріоритетні напрями розміщення їх ресурсів задля досягнення поставлених цілей [1, с.156].

Основний текст.

Вихідним пунктом визначеного напрямку розвитку маркетингової діяльності досліджуваного підприємства - ФГ «Батьківщина», якого даний суб'єкт господарювання дотримується в теперішній час, являється обрана концепція управління.

Задля визначення загальної оцінки концептуального характеру діяльності досліджуваного підприємства було здійснено оцінку певних критеріїв, а саме стратегічного мислення працівників господарства; стратегічних конкурентних цілей діяльності; конкурентних маркетингових стратегій щодо стратегічних господарських підрозділів господарства; методів встановлення стратегій; стратегічних заходів щодо подальшого розвитку; наявних маркетингових планів та механізму їх реалізації. Оцінка зазначених критеріїв здійснювалася в діапазоні від 0 до 10 балів.

Виходячи з того, що оцінка в балах від 0 до 5 визначає орієнтацію господарства на поточну діяльність, а від 6 до 10 – стратегічну орієнтацію господарства [2, с. 143], було встановлено, що господарство базує свою діяльність на концепції стратегічного бачення на межі стратегічного опортунізму.

Виявлено, що опортунізм як доповнення до стратегічного бачення сприяє диверсифікації підприємства. За підтвердження такого стратегічного поєднання на рівні ФГ «Батьківщина» вважаємо розширення товарної номенклатури господарства, а саме введення у 2020 році ще однієї товарної лінії – рибництва, виробництво товарних одиниць якої (жива риба: товстолоб та короп) за технологічним аспектом не пов'язано з вирощуванням сільгосппродукції.

З метою обґрунтування високої оцінки одного з критеріїв обраних для оцінювання концептуального характеру маркетингової діяльності господарства, а саме наявності та обґрунтованості конкурентних маркетингових стратегії щодо зон господарювання, застосовано матрицю БКГ(рисунок 1).

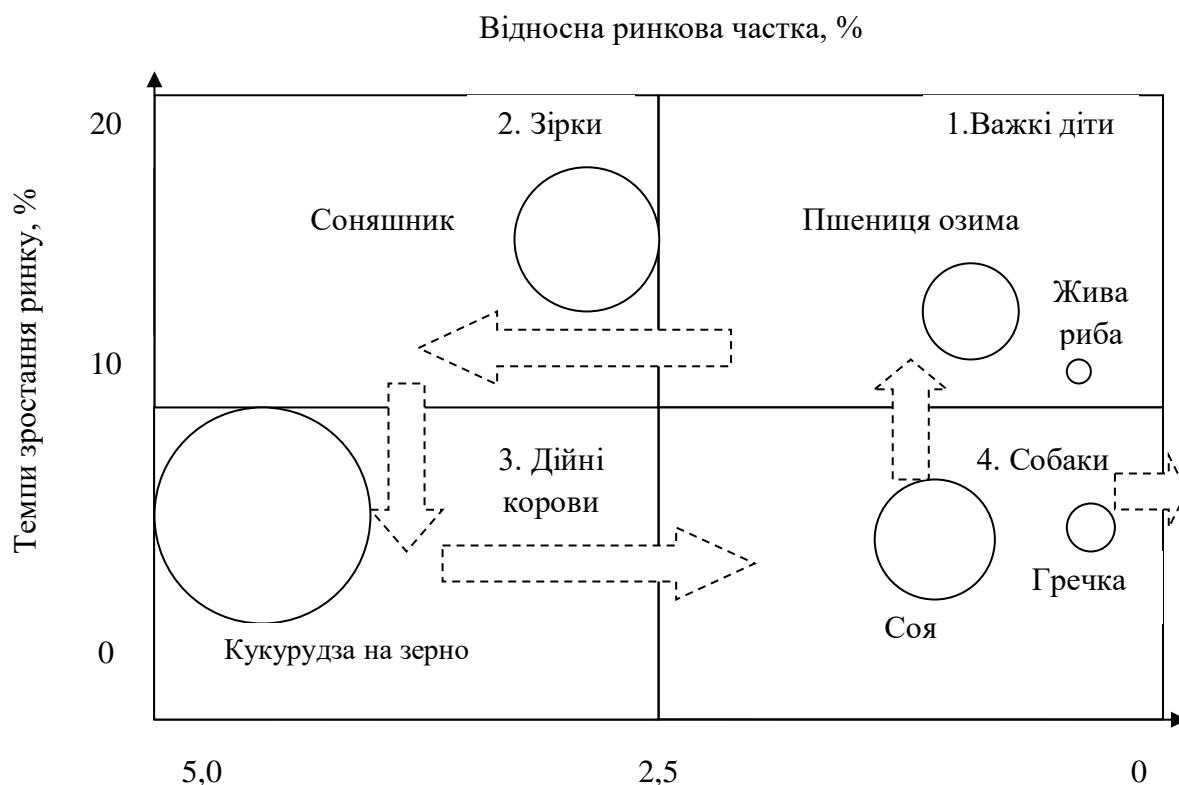


Рисунок 1 - Матриця БКГ продукції господарства

Джерело: власні дослідження

За результатами дослідження господарської діяльності ФГ «Батьківщина» було виявлено, що до кожного з стратегічних господарських підрозділів фермерське господарство використовує сформовану згідно їх положення на матриці стратегію розвитку. Зокрема, до «знаків питання», якими визнано пшеницю озиму та живу рибу, застосовується стратегія інтенсифікації зусиль, що передбачає вкладання коштів в їх розвиток. Такий стратегічний напрямок по відношенню до пшениці озимої та живої риби обумовлено тим, що дані господарські підрозділи діють на перспективних ринках, проте їх ринкові частки не великі. Особливо це стосується продукції рибництва, як нещодавно обраного диверсифікованого напрямку розвитку господарства.

Виробництво та реалізація насіння соняшнику продовж періоду дослідження характеризуються стрімкою позитивною динамікою. В структурі товарної продукції за величиною питомої ваги дана продукція займає другу позицію. Така ситуація підтверджує визначену позицію даної культури на матриці БКГ – «зірка». Тобто, це господарський підрозділ з високою ринковою

часткою, що діє на інтенсивно зростаючих ринках. З боку фермерського господарства задля забезпечення подальшого розвитку даного господарського підрозділу застосовується стратегія підтримання конкурентних переваг при досить значних витратах на організацію збуту.

Кукурудза на зерно, це той стратегічно господарський підрозділ, котрий знаходиться у фазі зрілості, приносить господарству великі прибутки за незначної потреби у фінансуванні, в наслідок того, що його ринок звужується, а не зростає. Велика ринкова частка кукурудзи на зерно в структурі товарної продукції являється причиною переваг господарства у сфері витрат. До даної продукції, котра саме являється «дійною короною», у фермерському господарстві в останні роки застосовувалася стратегія підтримання існуючого стану, зараз здебільшого – стратегія «збору урожаю», оскільки за рахунок прибутків цього підрозділу здійснюється інвестування коштів в розвиток виробництва озимої пшениці, продукції рибництва та соняшнику.

В складі «собак» як стратегічно господарських підрозділів бізнес портфелю фермерського господарства, донедавна перебували два види сільськогосподарської продукції, а саме гречка та соя. Проте, в наслідок невеликої ринкової частки, відсутності конкурентних переваг та неприбутковості виробництва, з 2020 року господарство припинило виробництво даної продукції. Тобто відбулося виключення гречки з товарного портфелю господарства – було застосовано стратегію елімінації. При цьому по відношенню до сої, господарство застосовує стратегію розвитку, в наслідок результатів дослідження ринку її збуту, за яким намітилася перспектива до збільшення. За підтвердження факту застосування стратегії розвитку до даної продукції констатуємо стрімке збільшення її виробництва у 2020 році. Тож, передбачається переведення сої з категорії «собак» до категорії «важких дітей».

Для підприємств малого бізнесу, представником якого й є ФГ «Батьківщина», стратегічне управління є такою ж необхідністю, як і для великих підприємств. У конкурентному середовищі неможливо обійтися без наукових методів аналізу стратегічної позиції і перспектив розвитку, оскільки

зростання від невеликого підприємства до стабільної великої компанії може відбутися лише за умови мобілізації всіх ресурсів і формування виключних конкурентних переваг.

Задля надання оцінки результативності обраного напрямку розвитку діяльності ФГ «Батьківщина», поряд з матрицею БКГ, було використано ще один з інструментів стратегічного маркетингу, що найкраще адаптований до потреб малого бізнесу - методика стратегічної оцінки підприємства (СОП) [3, с. 212 - 215].

Результати оцінки показників ефективності управління господарством за обраним напрямом розвитку впродовж періоду дослідження подано в таблиці 1.

Таблиця 1 - Результати стратегічної оцінки напрямку розвитку ФГ «Батьківщина»

Показники	Оцінки, балів (1 – 5)		
	2018р.	2020р.	Відхилення, +/-
Загальна оцінка господарства:	2,88	3,50	0,62
структура господарства	4,0	4,0	-
корпоративна культура	2,5	3,5	1,0
стиль керівництва (вищий рівень управління господарством)	3,0	4,0	1,0
стиль керівництва (середній і низовий рівень управління господарством)	2,0	2,5	0,5
Ресурси:	2,55	3,38	0,83
фінансові	2,5	3,5	1,0
комунікації	1,5	2,5	1,0
технології	3,0	3,5	0,5
персонал	3,0	4,0	1,0
Знання:	2,13	3,25	1,12
знання фінансів	2,0	2,5	0,5
знання клієнтів	1,5	3,0	1,5
знання конкурентів	2,5	3,5	1,0
знання галузі та особливостей бізнесу	2,5	4,0	1,5
Використання ресурсів та знань для досягнення стратегічних цілей:	1,75	3,13	1,38
фінансова стратегія	2,0	2,5	0,5
маркетингова стратегія	2,0	3,5	1,5
комерційна стратегія	1,5	3,0	1,5
впровадження планів	1,5	3,5	2,0
Стратегічна оцінка господарства	2,33	3,32	0,99

Джерело: власні дослідження

У 2020 року середні оцінки за розділами є вище середніх, а це є свідченням

правильності обраного стратегічного напрямку розвитку та доречності слідування йому й в подальшому. Також, отримані оцінки за розділами мають несуттєві коливання, що вказує на збалансованість різних напрямів управління фермерським господарством.

Отже, за виконаною процедурою стратегічної оцінки напрямку розвитку фермерського господарства доходимо висновку в правильності та ефективності обраного господарством напрямку розвитку його діяльності.

Здійснивши дослідження поточного стану напрямку розвитку маркетингової діяльності ФГ «Батьківщина» підсумовуємо, що фермерське господарство включно до 2019 року орієнтувалося на внутрішнє зростання, як один з варіантів стратегічного розвитку підприємств. Обравши інтенсивний (органічний) ріст за основний стратегічний напрям розвитку, ФГ «Батьківщина» за останні роки досягло суттєвого збільшення ринкової частки та прибутку за розширення масштабів своєї діяльності. При цьому господарство задля досягнення поставленої мети використовувало всі різновиди основної стратегії – інтенсивного росту, а саме стратегію глибокого проникнення, стратегію розвитку товару та стратегію розвитку ринку, сутність яких докладно проявляється через матрицю І.Ансоффа «товар - ринок» (рисунок 2).

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Рисунок 2 – Матриця І. Ансоффа «товар - ринок»

Джерело: складено автором за [4, с. 73]

Зокрема, внутрішнє зростання ФГ «Батьківщина», реалізоване за рахунок змін що відбувалися з товаром проявлялось через розширення асортиментної

лінії господарства. Так, у складі групи продукції рослинництва окрім основних її видів - пшениці, кукурудзи, соняшнику та сої, до 2017 року перебували ячмінь та овес (введені з 2015 року), внаслідок зростаючого попиту на них за того часу. Згодом, виключені через низьку прибутковість, дані види продукції було замінено більш прибутковими. Асортиментну лінію господарства у 2018 році було розширено за рахунок введення до її складу сої. А вже наступного, 2019 року в асортимент фермерського господарства було введено гречку.

Щодо стратегії глибокого проникнення, то вона реалізується господарством по відношенню до основного складу товарного портфелю ФГ «Батьківщина», а саме до пшениці, кукурудзи, соняшнику та сої, двома основними напрямками: шляхом підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів та через залучення до продукції господарства нових споживачів.

Останнім часом ФГ «Батьківщина» не лише значно розширило коло споживачів своєї продукції, а й залучило нові сегменти ринку до свого товарного асортименту. А саме, господарство плідно співпрацює не тільки з переробними підприємствами, а й агротрейдерами (іншими комерційними структурами), обсяг реалізації продукції яким майже вдвічі вищий за обсяги збуту переробним підприємствам. Окреслена ситуація є свідченням застосування господарством стратегії розвитку ринку, що проявляється в адаптації продукції господарства до нових ринків, а саме сегментів збуту – вихід фермерського господарства з існуючою продукцією на новий ринок (сегмент).

Висновки.

Тож, досліджуємиий суб'єкт господарювання в максимально повному ступені використовує стратегічні напрями внутрішнього зростання. Поряд з цим, відмічаємо спроби господарства щодо застосування одного з стратегічних напрямів зовнішнього зростання, а саме конгломеративної диверсифікації. Зокрема, фермерське господарство збільшило свій товарний асортимент до двох груп, увійшовши до нового бізнесу, який не пов'язаний з основним видом діяльності, а ні за технологією, а ні за потребами існуючих у господарства

споживачів. З 2020 року господарство розпочало виробництво продукції рибництва (живої риби). З огляду на викладене, вважаємо, що у досліджуваного підприємства є достатній потенціал фінансових, трудових, матеріальних ресурсів, наявна сировинна база для подальшого розвитку та об'єктивні підстави в більшому ступені зосередитися на зовнішньому зростанні за диверсифікаційного напрямку розвитку з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення власних позицій на ринку.

Література:

1. Муштай В.А. Базові стратегічні напрями маркетингової діяльності підприємства. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток*: матеріали Міжнар. наук. практ.конф. до 90-річ. заснув. ХНТУСГ/ Харків. нац. техн.ун-т сіл. госп-ва ім. П. Василенка, м. Харків, 30 квітня 2020 р. Харків. С. 156 -159. URL:<https://is.gd/jIX1Pq> (дата звернення: 29.09.2020).
2. Балобанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2006. 448 с.
3. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз: навчальний посібник. 2 – ге вид., перероб. і доп. К.:Алерта, 2008. 478 с.
4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ. 2008. 152 с.

Abstract. *The article substantiates that the purpose of strategic development of modern enterprises is to create competitive advantages, strengthen their strategic positions in target markets to ensure market stability. For a particular business entity, it was found that the choice of strategic directions of development for a modern enterprise depends on its ability and willingness to conduct environmental research and strategic analysis of its own activities using the tools of strategic marketing. It is proved that the strategically chosen strategic directions of development of its activity will promote the formation of competitive advantages, increase competitiveness, maintenance and expansion of markets and its maximum adaptation to the changing environment.*

Key words: *competitive advantages, internal potential, management concept, strategic marketing tools, strategy, direction of development, diversification, competitiveness, market positions.*

Стаття відправлена: 02.10.2021р.

© Муштай В.А.

Відомості про автора:

а) прізвище, ім'я, по батькові: Муштай Валентина Анатоліївна;

б) вчене звання: доцент

в) науковий ступінь: к.е.н.

г) місце роботи: СНАУ, кафедра маркетингу та логістики

д) адреса для листування: 40000, м. Суми, вул. Г. Кондратєва 160, кафедра маркетингу та логістики