

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22

УДК 658.005.332.4

Кустріч Л.О.
доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Уманського національного університету садівництва

МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті проведено аналіз формування маркетингової конкурентної стратегії та використання її аграрними підприємствами. Зазначено, що маркетинг, як один з елементів управління, є фундаментальною концепцією господарювання в ринковій економіці, яку покладено в основу сучасного підприємництва. Визначено, що конкурентна стратегія – це план підприємства щодо забезпечення певного рівня його конкурентоспроможності. Окреслено основні завдання маркетингової конкурентної стратегії для аграрного підприємства. З'ясовано, що сформована конкурентна маркетингова стратегія є сукупністю управлінських рішень щодо створення і використання конкурентних переваг підприємства. Виокремлено та проаналізовано основні складові системи маркетингової конкурентної стратегії підприємства. На основі проведеного дослідження та з метою удосконалення процесу формування існуючих маркетингових стратегій розроблено модель маркетингової конкурентної стратегії для аграрного підприємства. Резюмовано, що маркетингова конкурентна стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, забезпечує координацію і поєднання цілей і ресурсів підприємства для отримання довгострокових конкурентних переваг. Розробка сучасної маркетингової конкурентної стратегії підприємства має ґрунтуватися на поєднанні та узгодженні стратегічних цілей і завдань підприємства на усіх етапах його діяльності.

Ключові слова: маркетинг, конкуренція, стратегія, управління, аграрне підприємство.

Кустріч Л.А. МАРКЕТИНГОВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ КАК НЕОБХОДИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

В статье проведен анализ формирования маркетинговой конкурентной стратегии и использования ее аграрными предприятиями. Отмечено, что маркетинг, как один из элементов управления, является фундаментальной концепцией хозяйствования в рыночной экономике, которая положена в основу современного предпринимательства. Определено, что конкурентная стратегия – это план предприятия по обеспечению определенного уровня его конкурентоспособности. Обозначены основные задачи маркетинговой конкурентной стратегии для аграрного предприятия. Выяснено, что сложившаяся конкурентная маркетинговая стратегия представляет собой совокупность управленческих решений по созданию и использованию конкурентных преимуществ предприятия. Выделены и проанализированы основные составляющие системы маркетинговой конкурентной стратегии

предприятия. На основании проведенного исследования и с целью усовершенствования процесса формирования существующих маркетинговых стратегий разработано модель маркетинговой конкурентной стратегии для аграрного предприятия. Резюмировано, что маркетинговая конкурентная стратегия предприятия обобщает модель поведения, обеспечивает координацию и сочетание целей и ресурсов предприятия для получения долгосрочных конкурентных преимуществ. Разработка современной маркетинговой конкурентной стратегии предприятия должна основываться на сочетании и соответствии стратегических целей и задач предприятия на всех этапах его деятельности.

Ключевые слова: маркетинг, конкуренция, стратегия, управление, аграрное предприятие.

Kustrich Liliia. MARKETING COMPETITIVE STRATEGY AS A NECESSARY ELEMENT OF MANAGEMENT SYSTEM TO ENTERPRISE

In article by analyzed the formation of a marketing competitive strategy and its use by agrarian enterprises. It was noted that marketing, as one of the controls is a fundamental concept of management in a market economy, which is the basis of modern business. It is determined that a competitive strategy is a plan of an enterprise to ensure a certain level of its competitiveness. The main tasks of a marketing competitive strategy for an agro enterprise are indicated. It was found that the current competitive marketing strategy is a set of management decisions on the creation and use of the competitive advantages of the enterprise. Identify and analyze the main components of the system of marketing competitive strategy of the enterprise. It is determined that in the system of strategic management of an agrarian enterprise, the priority task is to determine the marketing competitive strategy, which, in our opinion, can be defined as a general plan for reconciling the marketing objectives of the enterprise and its capabilities, studying markets and consumer requirements, identifying on that basis the products and services that are most valuable to consumers and the best prospects for implementation. On the basis of the conducted research and with the aim of improving the process of forming existing marketing strategies, a model of marketing competitive strategics has been developed in agrarian enterprise. It is summarized that the marketing competitive strategy of the enterprise generalizes the model of behavior, provides coordination and combination of the goals and resources of the enterprise to obtain long-term competitive advantages. The development of a modern marketing competitive enterprise strategy should be based on a combination and consistency of the strategic goals and objectives of the enterprise at all stages of its activity. Consequently, a properly developed competitive strategy will enable to increase the efficiency of economic, economic and marketing activities of the enterprise, and also provides its high competitiveness, how on the inside so and to foreign markets.

Keywords: marketing, competition, strategy, management, agrarian enterprise.

Постановка проблеми. За існуючих умов економічної нестабільності, проблема використання стратегічного підходу в управлінні підприємствами, зокрема аграрної сфери, набуває особливого значення. Для сучасного підприємництва характерною є висока ступінь конкуренції на ринку, що вимагає від підприємств підвищеної уваги до забезпечення конкурентоспроможності. Крім того, аграрна сфера України, в силу специфіки своєї економічної і виробничої діяльності, залежить від багатьох інших галузей економіки.

Означена проблема негативно впливає на темпи розвитку аграрної галузі країни. Її вирішення залежить від того, наскільки економічно правильно аграрним підприємством буде розроблено конкурентну стратегію своєї діяльності.

Саме правильно розроблена конкурентна стратегія дасть змогу підвищити ефективність господарсько-економічної та маркетингової діяльності підприємства, а також забезпечить його високу конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний базис дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з теорії та практики управління та маркетингу. Так, зокрема, авторами Тирпак І.В. [5], В.І. Тирпак [5], Жуковим С.А. [5], Охмаєв К. [1] визначено основні поняття економіки та організації підприємництва; Портером М. [3], Пірсом Д. [2], Робінсоном Р. [2] визначено основні конкурентні стратегії підприємств та окреслено основи стратегічного менеджменту; авторами Циганковою Т.М. [8] та Смоленюк П.С. [4] розглянуто питання щодо формування та використання сучасних моделей стратегічного маркетингу; у роботах Фіщука Б.П. [7], Жевега В.П. [7] та Войтенко О.І. [7] визначено конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища; у працях Іванова Ю.Б. [6], Кизим М.О. [6], Тищенко О.М. [6], Іванової О.Ю. [6], Ревенко О.В. [6] та Четова-Терашвілі Т.М. [6] окреслено основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методичні рекомендації, концепції, положення та висновки, розглянуті нами у працях вказаних науковців, створили міцне теоретико-методологічне підґрунтя і посідають вагомe місце у вирішенні проблем щодо побудови конкурентних переваг в діяльності підприємства. Однак питання щодо розробки та реалізації інноваційних форм маркетингової конкурентної стратегії в системі управління аграрним підприємством все ж таки залишаються малодослідженими.

Мета дослідження полягає у розробці інноваційної моделі маркетингової конкурентної стратегії для аграрних підприємств.

Методологічна основа вирішення поставленого завдання полягає у використанні системного підходу в економічній діяльності аграрних підприємств.

Виклад матеріалу дослідження та його основні результати. Маркетинг як один з елементів управління є фундаментальною концепцією господарювання в ринковій економіці, яку покладено в основу сучасного підприємництва.

Застосування маркетингових засад сприяє динамічному розвитку ринкових відносин, виробництва, торгівлі, надання послуг тощо. Підприємства, які використовують маркетинг в своїй практичній діяльності, є краще організованими і більш конкурентоспроможними.

Маркетинг базується на систематичному аналізі потреб ринку, який дає змогу підприємству розробити ефективні стратегії, спрямовані на конкретні сегменти споживачів, задовольнити їхні потреби і вимоги, що, в свою чергу, надає підприємству певні конкурентні переваги. Внаслідок використання такої стратегії і тактики підприємницької структури зазнають менших збитків від змін ринкової кон'юнктури та соціально-економічного середовища, в якому проходить їх діяльність [5, с. 49].

Згідно визначення М. Портера, конкурентна стратегія може бути визначена як «межі для прийняття рішень з пріоритетними діями, які є результативними на конкурентному ринку» [3, с. 26].

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення якнайкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності [2, с. 209].

Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання: як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [1, с. 86].

На нашу думку, конкурентна стратегія – це план підприємства щодо забезпечення певного рівня його конкурентоспроможності.

У системі стратегічного управління аграрним підприємством першочерговим завданням є визначення маркетингової конкурентної стратегії, яка, на нашу думку, може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей підприємства та його можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих продуктів та послуг, які мають найбільшу цінність для споживачів і найкращі перспективи реалізації.

На рівні аграрного підприємства в довгостроковому періоді комплексна маркетингова конкурентна стратегія повинна вирішувати такі завдання:

- визначення напрямків економічного розвитку і структурних перетворень при заданих обмеженнях ресурсів, що дає змогу проаналізувати особливості зовнішнього і внутрішнього середовища та порівняти їх з реальними можливостями підприємства;
- сприяння прискоренню інтеграції економічної та соціальної систем;
- здійснення контролю змін у зовнішньому середовищі;
- просування основних ідей змін, сприяючи їх розвитку і прийняттю різними групами осіб, які зацікавлені в існуванні, функціонуванні та досягненні цілей підприємства.

Розробка конкурентної маркетингової стратегії виступає в ролі складової усєї структури управління, яка є взаємопов'язаною сукупністю управлінських рішень щодо створення і використання конкурентних переваг підприємства.

Формування системи конкурентних стратегій має здійснюватися на базі наступних принципів:

1) принцип провідної ланки – вимагає вибудувати всі елементи системи конкурентних стратегій навколо ключового елемента, яким в багатьох випадках виступає обрана стратегія формування конкурентних переваг;

2) принцип компліментарності – передбачає забезпечення взаємної відповідності та взаємодоповнюваності елементів системи конкурентних стратегій, що дозволяє стрибкоподібно підвищити результативність реалізації такої системи стратегій

Формування системи конкурентних стратегій має здійснюватися на базі наступних принципів:

1) принцип провідної ланки – вимагає вибудувати всі елементи системи конкурентних стратегій навколо ключового елемента, яким в багатьох

випадках виступає обрана стратегія формування конкурентних переваг;

2) принцип компліментарності – передбачає забезпечення взаємної

відповідності та взаємодоповнюваності елементів системи конкурентних

стратегій, що дозволяє стрибкоподібно підвищити результативність

реалізації такої системи стратегій

Формування системи конкурентних стратегій має здійснюватися на базі

наступних принципів:

1) принцип провідної ланки – вимагає вибудувати всі елементи системи

конкурентних стратегій навколо ключового елемента, яким в багатьох

випадках виступає обрана стратегія формування конкурентних переваг;

2) принцип компліментарності – передбачає забезпечення взаємної

відповідності та взаємодоповнюваності елементів системи конкурентних

стратегій, що дозволяє стрибкоподібно підвищити результативність

реалізації такої системи стратегій

впливають на конфігурації систем їх

конкурентних стратегій – це участь у глобальній

Існує велика кількість стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в єдину систему конкурентних стратегій, що спрямовані на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його становища на ринку (рис. 1).

Аналізуючи дані рис. 1 слід сказати, що до складових системи маркетингової конкурентної стратегії слід віднести:

- стратегії формування конкурентних переваг;
- стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- стратегії конкурентної поведінки підприємства.

Стратегії формування конкурентних переваг є загальною стратегією конкуренції. Одним з її різновидів є стратегія «лідерство на основі зниження витрат (цін)». Вона базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи.

Другою стратегією є диференціація продукції підприємства. Підходи до диференціації можуть бути різними: створення іміджу; технології; сервісу для покупців тощо.

Третьою є стратегія фокусування (зосередження) на конкретній групі людей, сегменті, товарній номенклатурі або на географічному ринку. Такого роду стратегія заснована на припущенні, що підприємство може досягти певної

стратегічної цілі ефективніше, ніж конкуренти, зусилля яких є різноцільовими.

Зважаючи на проведений аналіз джерел [3; 4; 7; 8] слід виокремити такі складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства:

- товарно-ринкова стратегія;
- ресурсно-ринкова стратегія;
- технологічна стратегія;
- інтеграційна стратегія;
- інвестиційно-фінансова стратегія;
- соціальна стратегія;
- управлінська стратегія.

Реалізація стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери може зіштовхнутися із необхідністю коригування дій залежно від змін зовнішнього середовища, що не піддаються контролю. Тому після розробки осно-

вних етапів стратегії слід організувати оперативне управління її реалізацією, що базується на серії безперервних взаємопов'язаних дій, тобто функцій управління.

Таким чином, ефективне управління реалізацією стратегії передбачає виконання таких основних функцій: планування, організації, мотивації і стимулювання, контролю.

Реалізація стратегії розвитку підприємства для забезпечення конкурентоспроможності повинна починатися з процесу планування. Для успішної реалізації стратегії необхідною є координація стратегічних, тактичних і оперативних планів підприємства.

Процес планування повинен мати гнучкий характер: в ході реалізації планових завдань інші підлягають коригуванню і уточненню. Функція організації спрямована на створення такої структури, зокрема маркетингової, яка б дала змогу забезпечити довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Наступний крок реалізації конкурентної стратегії – це мотивація і стимулювання зацікавлених сторін підприємства до виконання планів. Цей процес передбачає здійснення всіх видів діяльності щодо розробки і реалізації управлінської стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- розробку концепції маркетингу;
- інформаційне забезпечення;
- дослідження ринку;
- стимулювання підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- розробку стратегії підприємства;
- оперативне управління реалізацією стратегічних планів.

Завершальною функцією управління є контроль, який дає змогу реалізувати зворотний зв'язок у маркетинговій системі.

Контроль є необхідною формою цілеспрямованого впливу на колектив підприємства, для систематичного спостереження за його діяльністю, порівняння фактичних результатів діяльності із плановими тощо. Кінцевим результатом такої дії повинна стати розробка коригувальних рішень щодо факторів, якими можна управляти (внутрішніх), і рекомендацій щодо пристосування діяльності підприємства до тих факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства, які є неконтрольованими з боку підприємства (зовнішніх).

Зважаючи на результати проведеного дослідження та з метою удосконалення процесу формування існуючих маркетингових стратегій нами розроблено модель процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії для аграрних підприємств.

Запропонована модель може використовуватися аграрними підприємствами у процесі стратегічного планування маркетингової діяльності з метою покращення конкурентних позицій на ринку (рис. 2).

Запропонована модель застосовується з метою формування системи маркетингової стратегії підприємства на трьох рівнях стратегічного управління: корпоративному, функціональному та інструментальному. Відповідно, процес формування маркетингової стратегії відбувається у три етапи:

1 етап. Формування маркетингової корпоративної стратегії підприємства. Стратегічна альтерна-



Рис. 1. Конкурентні стратегії підприємства

Джерело: побудовано на основі [7]

тива підприємства – корпоративна стратегія зростання – визначається на основі повного ситуаційного аналізу маркетингового середовища підприємства, з урахуванням мети підприємства. Першим кроком її формування є здійснення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваного підприємства. Слід зауважити, що існують фактори, що впливають на підприємство опосередковано, через різні економічні, політико-правові, соціально-демографічні та техніко-технологічні інститути і процеси, що формують макросередовище підприємства, а також фактори безпосереднього оточення підприємства: споживачі, постачальники, посередники, конкуренти, контактні аудиторії, які в сукупності формують мікросередовище підприємства. Оцінка зазначених факторів дає змогу виявити можливості і загрози для підприємства з боку зовнішнього середовища.

II етап. Формування функціональних стратегій маркетингу. Функціональні маркетингові стратегії мають на меті визначити позицію, яку підприємство прагне зайняти на ринку. Розробка стратегії охоплення ринку, стратегій позиціонування і диференціації здійснюється з використанням інструментарію STP-маркетингу. Першим кроком на даному етапі є процес сегментації (розподілу) ринку підприємством. На підставі отриманих даних приймається рішення про вибір одного або декількох цільових сегментів, формулюється стратегія охоплення цільового ринку. У випадку, якщо поділ ринку підприємством на сегменти є недоцільним, то слід застосувати стратегію агрегованого (недиференційованого) маркетингу.

Недиференційований (агрегований) маркетинг базується на процесі ринкового агрегування, розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів. Тобто підприємство виходить на ринок з одним товаром (продуктом) і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їх відмінності [8, с. 32].

Ринкове агрегування – процес, протилежний ринковій сегментації: якщо сегментація заснована на встановленні відмінностей в межах певного ринку, то агрегування досліджує загальні риси, які були властиві всім споживачам ринку. Підприємство приймає рішення ігнорувати різні сегменти ринку і замість пошуку відмінностей в потребах намагається сконцентрувати свої зусилля на загальному для спо-



Рис. 2. Модель процесу розробки маркетингової конкурентної стратегії аграрними підприємствами

Джерело: побудовано автором

живачів попиті. За таких умов маркетингові заходи будуть спрямовані на розширення чисельності споживачів, масову рекламу, масові засоби стимулювання продажу тощо. Їх метою є надання продукції таких споживчих властивостей, які роблять її найпривабливішою для всіх споживачів. При цьому одна частина витрат на маркетинг зростає, а інша – направлена на дослідження та планування – знижується [8, с. 34].

Наступним кроком є ринкове позиціонування підприємства і його продукції, тобто створення певного образу в свідомості споживачів, відмінного від образів, створених конкурентами. З цією метою використовуються стратегії диференціації, які в даному випадку виступають як конкурентні стратегії, оскільки спрямовані на встановлення відмінностей між підприємством і його конкурентами. Слід зауважити, що існує чотири основних види диференціації: за іміджем, за товаром, за сервісом і за персоналом [6, с. 112].

ІІІ етап. Розробка інструментарію маркетингових стратегій. Для досягнення цієї мети підприємство має розробити набір інструментів комплексу маркетингу, які повинні забезпечити ефективне позиціонування підприємства і його продукції на цільовому ринку. Стратегічні рішення приймаються за такими елементами маркетингової програми, як: товар, ціна, канали розподілу, методи просування і персонал. При цьому необхідно забезпечити системний підхід до формування стратегій окремих елементів комплексу маркетингу: узгодити їх цілі і загальну спрямованість.

Отже, ефективне позиціонування та розробка відповідного комплексу маркетингу для цільового ринку є джерелом стійкої конкурентної переваги підприємства на ринку.

Висновки. На основі аналізу результатів проведеного дослідження щодо розробки та використання маркетингової конкурентної стратегії в системі управління підприємством, слід сказати, що, на наш погляд, вона є однією з істотних компонентів для підвищення конкурентоспроможності підприємств аграрної сфери. Маркетингова конкурентна стратегія підприємства узагальнює модель поведінки, забезпечує координацію і поєднання цілей і ресурсів підприємства для отримання довгострокових конкурентних переваг. Розробка сучасної маркетингової конкурентної стратегії підприємства має ґрунтуватися на поєднанні та узгодженні стратегічних цілей і завдань підприємства на усіх етапах його діяльності.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Ohmae K. The Mind of the Strategist. New York : Mc Graw-Hill, 1982. 549 p.
- Пирс Д., Робинсон Р. Стратегический менеджмент / пер. с англ. Е.С. Милютин. Санкт-Петербург : Питер, 2013. 560 с.
- Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
- Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86–93.
- Тирпак І.В., Жуков С.А. Основи економіки та організації підприємництва : навчальний посібник для студентів вищих навч. закладів. Київ : Кондор, 2011. 284 с.
- Управління конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Ю.Б. Іванов та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.
- Фіщук Б.П., Жевера В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4(70). Т. 2. С. 206–211.
- Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 2. С. 31–36.