

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-43>

УДК 339.138:339.137.22.664.788

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОЩУВАННЯМ КРУП'ЯНИХ КУЛЬТУР

FORMATION OF MARKETING STRATEGY OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES WITH GROWING OF CEREAL CROPS

Нісходовська Олена Юріївна

кандидат економічних наук, доцент,

Подільський державний аграрно-технічний університет

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5403-878X>

Niskhodovska Olena

State Agrarian and Engineering University in Podilya

Стаття присвячена актуальним питанням щодо формування маркетингової стратегії управління конкурентністю підприємств в галузі вирощування круп'яних культур. У статті визначено методичні підходи до формування конкурентної стратегії; здійснено групування загальнокорпоративних цілей підприємств по вирощуванню круп'яних культур; досліджено з визначенням переваг сутність конкурентоспроможності підприємства по вирощуванню круп'яних культур; обґрунтовано розроблену маркетингову стратегію підприємств по вирощуванню круп'яних культур; визначено необхідність розробки стадій формування конкурентної стратегії підприємств по вирощуванню круп'яних культур; окреслено основні стратегічними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємств по вирощуванню круп'яних культур; встановлено, що за допомогою маркетингової стратегії можна сформулювати універсальну пропозицію для всіх споживачів ринку.

Ключові слова: стратегія, управління, конкурентоспроможність, круп'яні культури, підприємство, формування, ринкова економіка.

Статья посвящена актуальным вопросам по формированию маркетинговой стратегии управления конкурентностью предприятий в области выращивания крупяных культур. В статье определены методические подходы к формированию конкурентной стратегии; осуществлено группировки общекорпоративных целей предприятий по выращиванию крупяных культур; исследованы с определением преимуществ сущность конкурентоспособности предприятия по выращиванию крупяных культур; обоснованно разработанную маркетинговую стратегию предприятий по выращиванию крупяных культур; определена необходимость разработки стадий формирования конкурентной стратегии предприятий по выращиванию крупяных культур; обозначены основные стратегическими направлениями обеспечения конкурентоспособности предприятий по выращиванию крупяных культур; установлено, что с помощью маркетинговой стратегии можно сформировать универсальную предложение для всех потребителей рынка.

Ключевые слова: стратегия, управление, конкурентоспособность, крупяные культуры, предприятие, формирование, рыночная экономика.

The last article analyzes the current issues regarding the formation of a marketing strategy for managing the competitiveness of enterprises in the field of growing cereals. In a market economy, the issue of creating, maintaining and strengthening competitive positions in the long run is especially acute for each enterprise, which in itself is impossible without developing a development strategy and its effective implementation. The use of marketing management system will ensure the rational management of production and marketing activities, which will promote the development of long-term market relations and, above all, ensure the market orientation to consumer demand. Based on this development of strategic directions to ensure the competitiveness of cereal growing enterprises, conclusions were drawn. The article presents an algorithm according to which a competitive marketing development strategy is formed for enterprises growing cereals. Today, the work of many domestic enterprises engaged in the cultivation of cereals requires sound rational action, because not only the external environment, but also the enterprises themselves under the influence of time and circumstances change significantly. There is a need to justify

and form such a marketing strategy so that the products of enterprises fully meet market demand, which means that their strategic and production programs were maximally adapted to the wishes and expectations of actual and potential consumers. It was found that in the current conditions of economic instability, the development and implementation of a competitive marketing strategy is considered to be one of the essential components of increasing the competitiveness of enterprises producing cereals. That is why the formed marketing competitive strategy is a tool for managing the activities of the enterprise in order to achieve its long-term goals. It reflects the approach to doing business and actions taken to attract consumers' attention to products and services, strengthen the market position, the development of competitive advantages of enterprises.

Keywords: strategy, management, competitiveness, cereals, enterprise, formation, market economy.

Постановка проблеми. В сучасних умовах нестабільності економіки та її процесів постає негайна розробка та реалізація маркетингової конкурентної стратегії, що стане одним із головних компонентів підвищення конкурентоспроможності підприємств по виробництву круп'яних культур. Маркетингова конкурентна стратегія є інструментом управління діяльністю підприємства з метою досягнення його довгострокових цілей. Така стратегія буде відображати підхід до ведення бізнесу та дій, які здійснюються з метою привернення уваги споживачів до продукції та послуг, стійкості ринкової позиції, розвитку конкурентних переваг.

Сьогодні робота вітчизняних підприємств вимагає обґрунтованих та раціональних дій, оскільки не тільки зовнішнє середовище, але і самі підприємства під впливом часу і деяких обставин істотно змінюються. Виникає необхідність в обґрунтуванні такої маркетингової стратегії, щоб продукція підприємств в повній мірі відповідала попиту на ринку, а значить, їх стратегічні і виробничі програми максимально були пристосовані до побажань потенційних споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато сучасних науковців розглядають окремі аспекти ринку. Теоретичні засади конкуренції та конкурентоспроможності стали об'єктом дослідження таких зарубіжних науковців, як: О. Агеев, Д. Белл, В. Беренс, Т. Коно, Р. Лодж, Р. Метьюз, М. Портер. Вивчення питань аналізу, тенденцій та головних параметрів розвитку ринку круп'яних культур висвітлено в працях Д. Висоцького, В. Ганганова, Ю. Карпенко, О. Орленко, О. Прядко та інших вітчизняних дослідників. Разом з тим, у цих публікаціях більша увага приділяється саме маркетинговому аналізу ринку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз фінансового стану та оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств по вирощуванню круп'яних культур показали неефективність діяльності підприємств та необхідність підвищення їх конкурентного потенціалу. Тому розробка та

реалізація конкурентної стратегії сприяє вирішенню ряду проблем і завдань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування необхідності формування маркетингових стратегій для конкурентоспроможності підприємств по вирощуванню круп'яних культур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Існує два основних підходи до розробки конкурентної стратегії – ресурсний і ринковий. З позиції першого стратегія підприємства формується на основі використання її наявних ресурсів (компетенцій), внаслідок чого буде досягнуто бажане становище підприємства на ринку. Ринковий підхід, навпаки, передбачає встановлення потреби в ресурсах у залежності від позиції підприємства на ринку. Розробка маркетингової конкурентної стратегії підприємств по вирощуванню круп'яних культур ґрунтується на ресурсному підході – при виборі альтернативної стратегії враховується, насамперед, наявність ресурсів, конкурентного потенціалу підприємства та ефективність управління ними. Крім того, конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі залежить від вибору потрібних ресурсів і вміння реалізовувати свій потенціал краще, ніж підприємства-конкуренти.

Однак ресурсно-орієнтований підхід до обґрунтування вибору конкурентної стратегії не повинен розглядатися відособлено як альтернатива ринковому, адже цінність ресурсів проявляється тільки в контексті виконання певних видів діяльності з метою досягнення конкурентних переваг, отже ресурсний потенціал неможливо відокремити від інших структурних складових конкурентної переваги – масштабів діяльності, спеціалізації, ступеня інтеграції підприємства тощо. У той же час, конкурентна цінність ресурсів може змінюватися (збільшуватися/зменшуватися) залежно від дій конкурентів на ринку, змін потреб споживачів, на основі використання технологічних, управлінських і маркетингових інновацій. Зрозуміло, що ресурси підприємства займають важливу роль у виборі стратегії,

але не можна ігнорувати вплив інших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Отже, обидва методичні підходи до формування конкурентної стратегії об'єднує поетапний процес, який представлено у вигляді п'яти основних стадій, спрямованих на досягнення підприємством стратегічних цілей (рис. 1).

Формалізація процесу формування маркетингової конкурентної стратегії підприємств по вирощуванню круп'яних культур знайшла відображення у алгоритмі, який відображено на рис. 2.

Розробка та реалізація конкурентної стратегії включає послідовне виконання десяти основних етапів, які об'єднано у три фази: фаза підготовки (1-2 етапи), фаза розробки (3-6 етапи), фаза реалізації (7-10 етапи). Особливостями розробленого алгоритму є включення двох етапів: етап 6 – верифікація обраної конкурентної стратегії, встановлення відповідності цілям і ресурсам підприємства та етап 10 – корегування існуючої стратегії для впровадження в наступному періоді або розробка нової стратегії.

Відповідно до розробленого алгоритму (див. рис. 2) сформовано маркетингову конкурентну стратегію розвитку для підприємств по вирощуванню круп'яних культур: ПАТ «Племзавод «Літинський», ПрАТ «Воловодівка».

Фаза підготовки передбачає, насамперед, визначення місії та обґрунтування корпоративної стратегії розвитку підприємства (етап 1). Внаслідок того, що загально-корпоративна стратегія розвитку підприємства в ієрархії стратегій займає вищий щабель, ніж конкурентна стратегія, тому розробка конкурентної стратегії повинна ґрунтуватися на загально-корпоративній стратегії, а цілі та задачі конкурентної стратегії повинні відповідати корпоративним цілям й напрямкам розвитку підприємства та деталізувати їх (етап 2).

Загальнокорпоративними цілями підприємств по вирощуванню круп'яних культур є такі, як:

Перша – виробництво продукції відповідної якості в певних обсягах та в обумовлені терміни для задоволення потреб населення країни.

Друга – створення гідних умов життєдіяльності сільського населення.

Третя – забезпечення умов для відтворення природного середовища.

Отже, відповідно до корпоративних цілей стратегічними цілями визначено [7]:



Рис. 1. Стадії формування конкурентної стратегії підприємств по вирощуванню круп'яних культур

1. Збільшення обсягів виробництва зерна круп для досягнення продовольчої безпеки країни.

2. Виробництво органічної продукції та її просування на ринок.

3. Збільшення обсягів експорту сировини (зерна круп) та нарощування обсягів готової продукції з додатковою вартістю.

4. Підвищення ефективності вирощування круп'яних культур, впровадження інноваційних технологій у виробництві.

Збирання інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства (етап 3) є дуже важливим етапом, адже своєчасна та достовірна інформація сприятиме реалізації цілей підприємства: вона є засобом зниження невизначеності та ризику; об'єктивна інформація надає керівництву, персоналу компанії, що безпосередньо задіяний у процес розробки й реалізації конкурентної стратегії,

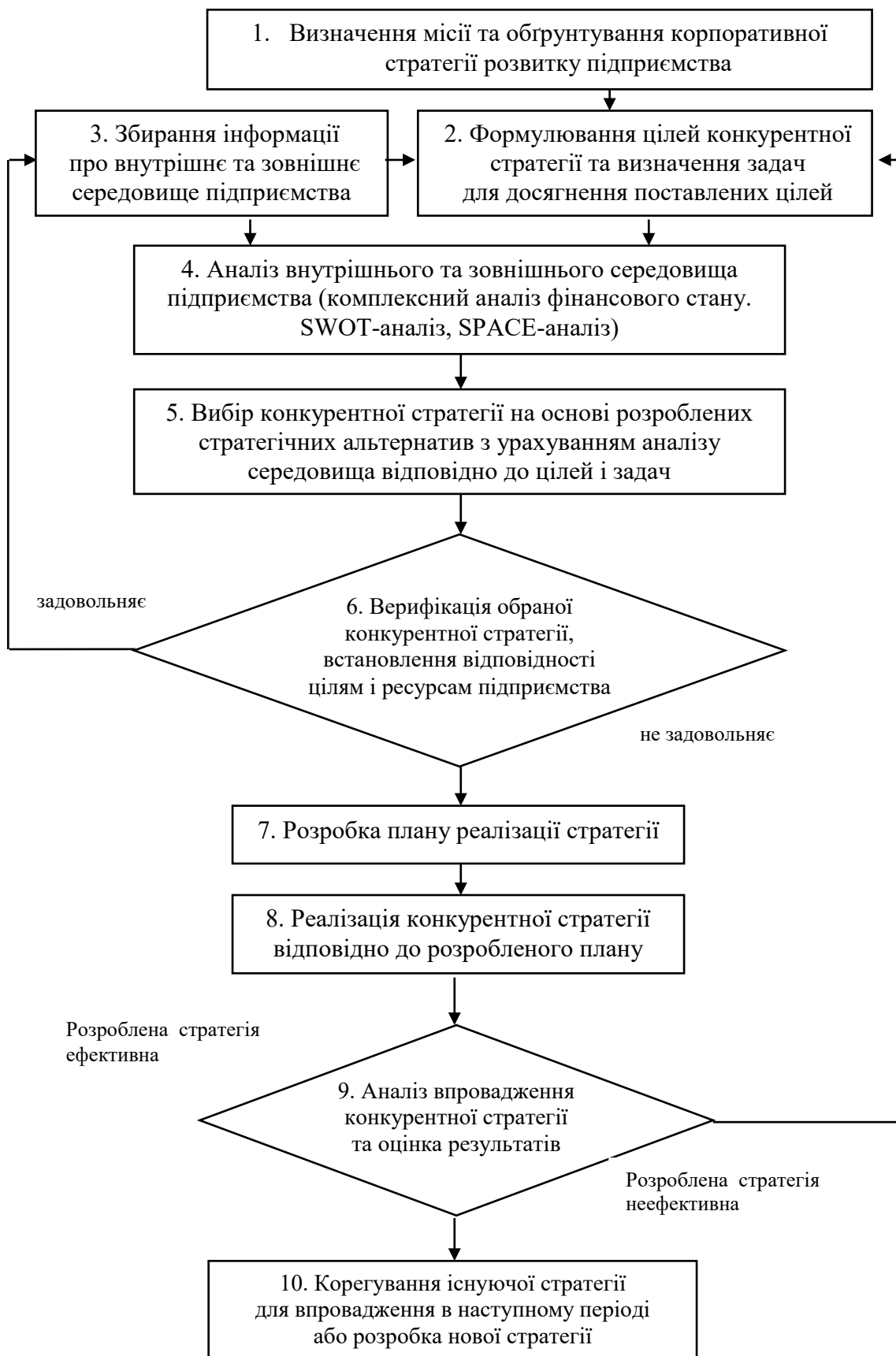


Рис. 2. Алгоритм формування конкурентної стратегії підприємств по вирощуванню круп'яних культур

а також стейкхолдерам, чітко уявлення про сильні та слабкі сторони підприємства.

Фаза розробки починається з проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства (етап 4), що є необхідним для систематизації наявної інформації і подальшого прийняття управлінських рішень. Аналіз внутрішніх можливостей підприємств з вирощування круп'яних культур та ситуації на ринку здійснено на основі SWOT-аналізу, що передбачає визначення факторів, на пряму та рівня їх впливу, формування переліку конкурентних переваг підприємств на ринку круп'яних культур, а для оцінки стратегічного становища використовується SPACE-аналіз.

SWOT-аналіз дав можливість виявити рівень впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища на агропідприємства. На основі поєднання сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища нами розроблено основні стратегічні напрями розвитку підприємств по вирощуванню круп'яних культур.

Вибір конкурентної стратегії на основі розроблених стратегічних альтернатив з урахуванням аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища відповідно до визначених цілей і задач (етап 5). Внаслідок того, що існують різні варіанти вирішення проблеми розвитку підприємства, в процесі формування стратегії необхідно передбачити різні альтернативні (можливі) напрями досягнення цільових орієнтирів. Отже, на основі сформульованої місії та цілі (цілей) підприємства, даних аналізу внутрішнього та зовнішнього, розробляються різні можливі варіанти розвитку підприємства – стратегічні альтернативи або альтернативні стратегії.

Стратегічні альтернативи – це набір різноманітних варіантів стратегій, які дають можливість підприємству досягти цілей у межах обраного напрямку, враховуючи обмеження щодо використання ресурсів. У складі загальних стратегій ринкової конкуренції таких, як: формування конкурентних переваг, забезпечення конкурентоспроможності та конкурентної поведінки підприємства, необхідно

виділити ті, що спрямовані на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції й ті, які сприяють зміцненню довгострокової позиції на ринку. Види стратегій є шаблонами стратегічних дій, ефективність використання яких забезпечується наявністю відповідних передумов у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Якщо конкурентна стратегія відповідає всім критеріям, то процес розробки стратегії переходить у фазу реалізації. Цей етап є достатньо складним, оскільки необхідно впровадити стратегію в діяльність підприємства та оцінити отриманий ефект, тому реалізацію конкурентної стратегії підприємства необхідно розпочати з розробки плану (етапи 7-8).

У процесі аналізу результатів впровадження стратегії (етап 9) потрібно визначити адекватність обраної стратегії, реакцію конкурентів, правильність запланованих заходів, ефективність виконання поставлених завдань, удачі або невдачі підходи та методи. Якщо реалізація конкурентної стратегії дала позитивні результати для підприємства, вона виявилася ефективною, тоді проводиться її коригування та адаптація до реалізації в наступному звітному періоді: розробляється оновлений конкурентний план з новими цілями (етап 10). Якщо ж конкурентна стратегія не дала позитивного ефекту, а тим паче, коли підприємство отримало негативні наслідки, то необхідно виявити причини та розробити нову конкурентну стратегію.

Висновки. Отже, основними стратегічними напрямами забезпечення конкурентоспроможності підприємств по вирощуванню круп'яних культур є такі: формування та впровадження інтегративної бізнес-моделі діяльності (кооперативного об'єднання виробників круп'яних культур), що забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств; проникнення на новий ринок і забезпечення тривалої присутності на ньому за рахунок розробки та впровадження унікального продукту або унікальної властивості продукту – виробництво органічних круп; розширення ринку, вихід на зарубіжний ринок (експортна експансія).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агесва І.М. Стратегія конкуренції як основа досягнення конкурентних переваг харчових підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2009. № 3. С. 23–26.
2. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы : навч. посіб. Москва : Тип. Новости, 2000. 256 с.
3. Біленький О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2015. Т. 21. № 2. С. 36–41.

4. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату і забезпечити його стійкість. Альпіна Бізнес Букс, 2008.
5. Дей Д. Стратегический маркетинг. ЭКСМО-Пресс, 2002.
6. Сысоева Е.А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования. *Вопросы экономики и права*. 2011. № 5.
7. Фролова В.Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Донецького національного університету*. 2012. № 1. С. 177–181. URL: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf> (дата звернення: 19.04.2021).

REFERENCES:

1. Aheieva I.M. (2009) Stratehiia konkurentsii yak osnova dosiahnennia konkurentnykh perevah kharchovykh pidpriemstv [Competition strategy as a basis for achieving competitive advantages of food companies]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 3, pp. 23–26.
2. Azoyev G.L. (2000) Konkurentni perevagy firmy [Competitive advantages]. Moskva: Tip. Novosti. (in Russian)
3. Bilen'kyj O.Yu. (2015) "Analysis of the competitive strategies of TNCs in the context of globalization of economic activity". *Ekonomichnyj analiz: zb. nauk. prats'*, vol. 2, pp. 36–41.
4. Porter M. (2008) Konkurentna perevaha: Yak dosiahty vysokoho rezultatu i zabezpechyty yoho stiikist [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability]. Alpina Biznes Buks.
5. Dei D. (2002) Stratehicheskyi marketynh [Strategic marketing]. EKSMO-Press.
6. Sisoeva E.A. (2011) Konkurentnie preymushchestva predpriatyia: evoliutsiya y ystochnyky formyrovanyia [Competitive advantages of the enterprise: evolution and sources of formation]. *Voprosu ekonomyky y prava*, no. 5.
7. Frolova V.Yu. (2012). Strategichnyi pidhid v upravlinni konkurentospromozhnisty pidpriemstva [Strategic approach in managing enterprise competitiveness]. *Visnyk Donetskogo natsionalnogo univertsytetu – Bulletin of Donetsk National University*, no. 1, pp. 177–181. (in Ukrainian)