

УДК 338

Обґрунтування процесу формування ринкових стратегій на промислових підприємствах

Прокопенко О.В.

доктор економічних наук, професор
Техніко-гуманітарної академії в м. Бельсько-Бяла,
Сумський державний університет

Корнатовські Р.

Сумський державний університет,
ТОВ Merrit Group, м. Варшава

У статті проаналізовано підходи до формування стратегій та до розуміння суті стратегій. Запропоновано авторський підхід до розроблення ринкової стратегії, розкрито сутність кожного з його етапів. Класифіковано ризики ринкових стратегій за місцем виникнення на: країнові, політичні, економічні, правові, технологічні, ринкові, організаційні, інноваційні. Надано авторське визначення груп видів ризиків. Запропоновано схему узгодження дій структурних підрозділів підприємства під час розроблення ринкової стратегії.

Ключові слова: ринкова стратегія, етапи, ризики, промислове підприємство.

Прокопенко О.В., Корнатовські Р. **ОБОСНОВАНИЕ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ РЫНОЧНЫХ СТРАТЕГИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

В статье проанализированы подходы к формированию стратегий и к пониманию сути стратегий. Предложен авторский подход к разработке рыночной стратегии, раскрыта сущность каждого из его этапов. Классифицированы риски рыночных стратегий по месту происхождения на: страновые, политические, экономические, правовые, технологические, рыночные, организационные, инновационные. Предложено авторское определение групп видов рисков. Предложена схема согласования действий структурных подразделений предприятия при разработке рыночной стратегии.

Ключевые слова: рыночная стратегия, этапы, риски, промышленное предприятие.

Prokopenko O., Kornatowski R. **JUSTIFICATION OF THE PROCESS OF FORMATION OF MARKET STRATEGIES AT INDUSTRIAL ENTERPRISES**

The article analyzes the approaches to the formation of strategies and the understanding of the essence of strategies; the author's approach to the development of a market strategy is proposed, the essence of each of its stages is disclosed; the risks of market strategies in the place of origin are classified: country, political, economic, legal, technological, market, organizational, innovative; author's definitions for groups of types of risks are given; the scheme of coordination of actions of structural divisions of the enterprise in the development of market strategy is proposed.

Keywords: market strategy, stages, risks, industrial enterprise.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Глобалізаційні виклики спонукають підприємства просувати продукцію на закордонні ринки. Це зміцнює їх конкурентоспроможність як на глобальному, так і на національному рівнях. Розширення ринків збуту продукції та поява альтернативних сегментів ринку сприяють підвищенню рівня економічної безпеки підприємств, їх економічній стійкості й стабільності функціонування. У цілому це сприяє стабільному зростанню валового внутрішнього продукту, залученню інвестицій, стимулюванню розвитку бізнесу, що є актуальним для будь-якої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Підходи до розроблення та реалізації стратегій досліджено в роботах чисельних

науковців із різних наукових шкіл, але постійний розвиток ринків і вдосконалення організаційних механізмів управління вимагають й оновлення процесів розроблення ринкової стратегії. Порівняльний аналіз різних підходів до формування стратегій та виокремлення найбільш прийнятних для сучасної ситуації глобалізації рішень і дадуть змогу синтезувати власне рішення.

На думку М. Портера [1], розроблення конкурентної стратегії полягає, по суті, у знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі й які кошти та дії знадобляться для досягнення цих цілей.

Г. Мінцберг, Б. Альстранд та Дж. Лампель [2] виділили десять наукових шкіл форму-

вання стратегій (табл. 1), які відзначаються специфічними ознаками і суто індивідуально розглядають один і той же процес.

М. Равський указує такі групи підходів до розуміння суті маркетингової стратегії [3] (яка є складником ринкової стратегії):

– інструментальний підхід – обмежує сферу лише формуванням інструментальних і маркетингових сумішей (маркетингового міксу);

– функціональний підхід – охоплює не тільки формування маркетингової комбінації, а й вибір цільового ринку, що є основою маркетингу;

– прийняття рішень – узгоджується з рішеннями щодо цілей ринку та функціональних сфер маркетингу для досягнення цих цілей;

– структурний підхід – визначає її місце в структурі корпоративних стратегій підприємства;

– системний підхід – розуміє її як глобальну стратегію, яка включає в себе: набір стратегічних рішень, що стосуються маркетингових аспектів стратегії розвитку компанії, бізнес-одиниць і окремих областей ринку;

– ситуаційний підхід – це презентація моделі, яка описує найбільш ефективні лінії (способи, засоби, правила) стратегічних дій, найбільш ефективно призводячи до досягнення стратегічних цілей маркетингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Доцільність формалізації процесу обґрунтування вибору ринкових

стратегій на підприємствах підтверджується практичною відсутністю ринкових стратегій із прозорими стратегічними орієнтирами на переважній більшості сучасних малих та середніх промислових підприємств. З іншого боку, обрані керівництвом стратегії мають визначальний вплив на подальший зміст і характер діяльності підприємства на кілька років (а невдачі можуть значно погіршити ринкові позиції або призвести до банкрутства).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження процесу формування ринкових стратегій на промислових підприємствах. У рамках окресленої мети сформульовано наступні завдання:

– проаналізувати підходи до формування стратегій;

– запропонувати авторський підхід до розроблення ринкової стратегії та розкрити сутність кожного з його етапів;

– класифікувати ризики ринкових стратегій;

– запропонувати схему узгодження дій структурних підрозділів підприємства під час розроблення ринкової стратегії.

Виклад основного матеріалу дослідження. З огляду на постійне оновлення комбінацій умов зони господарювання окремого підприємства, зміст ринкової стратегії не може бути сталим, формалізованим, шаблонним, одноразово запрограмованим для всіх суб'єктів діяльності. Підходи до універсали-

Таблиця 1

Основні характеристики наукових шкіл формування стратегій [2]

Назва школи	Представники	Основний підхід до формування стратегії
Школа дизайну	Ф. Селзник, А.Д. Чандлер, С.Р. Крістенсен, К. Ендрюс, Дж.Л. Боуер, Р. Г. Хамермеш, М. Портер	як процес осмислення
Школа планування	І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, С. Хоффер, Р. Акофф	як формальний процес
Школа позиціонування	М. Портер, Р. Кац, Б. Джеймс, Дж. Куїні	як аналітичний процес
Школа підприємництва	Й. Шумпетер, А. Коул, К. Найт	як процес передбачення
Когнітивна школа	М. Лайлс, Р.К. Регер, Е. Хафф, Г. Томас, Г. Саймон, С. Макрідакіс	як ментальний процес
Школа навчання	Р. Лапьер, Ч. Ліндблом, Г. Репп, Дж. Куїні, Р. Нельсон, С. Вінтер	як процес, який розвивається
Школа влади	А. Макміллан, Д. Сарразін, Е. Петтігрю, Дж. Боуер, Й. Доза	як процес ведення переговорів
Школа культури	Д. Джонсон, Дж. Спендер, К. Рот, Д. Рікс, Ф. Рігер	як колективний процес,
Школа зовнішнього середовища	М. Ханнан, Дж. Фрімен, У. Естлі, К. Олівер	як ренактивний процес
Школа конфігурації	П. Хандавалла, Д. Міллер, П. Фрізен, Р. Майлс, К. Сноу	як процес трансформації

зації процесу формування ринкової стратегії можна прописати на основі критичного поєднання елементів наявних методологій шляхом визначення структури та основних визначальних складників.

Так, на думку М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, вирішення проблем, як і управління, – процес, тому що йдеться про послідовність взаємопов'язаних кроків. Для розв'язання проблеми потрібне не одиначне рішення, а сукупність виборів. Хоча процес вирішення проблеми є п'ятиетапним (плюс упровадження і зворотний зв'язок), фактичне число етапів визначається самою проблемою (рис. 1). Реалізація та оцінка, а також зворотній зв'язок – фази, що слідує за прийняттям рішення і належать до вирішення проблеми [4].

Пропонуємо процес розроблення ринкової стратегії поділити на 12 етапів (рис. 2.), під час визначення яких нами ураховано узагальнений підхід до формулювання ефективної конкурентної стратегії М. Портера [1] та найкращі здобутки наукових шкіл (табл. 1). Розглянемо їх.

Етап 1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього становища підприємства – визначення потенціалу підприємства (можливостей і ресурсів), ключових факторів успіху; SWOT/TOWS-аналіз, аналіз галузі, конкурентів та конкурентних позицій на ринках.

Аналіз TOWS є варіантом SWOT-аналізу. Аналогічно SWOT-аналізу він включає визначення сильних сторін, слабких місць, мож-

ливостей та загроз, однак на відміну від SWOT-аналізу (який не відображає зв'язок між різними факторами та категоріями) спрямований на відповідність внутрішніх чинників зовнішнім факторам, щоб допомогти визначити відповідні стратегічні варіанти, які може досягти організація. Це може допомогти побачити, як можна скористатися можливостями, зменшити загрози, подолати слабкі сторони та використовувати будь-які сильні сторони. TOWS – інструмент стратегічного планування, який використовується для генерації, порівняння та вибору стратегій [5].



Рис. 1. Етапи раціонального розв'язання проблем [4]



Рис. 2. Етапи розроблення стратегії
(систематизовано авторами)

Етап 2. Аналіз ринку – вивчення та аналіз потенціалу ринку, місцевих умов бізнесу, визначення потенційно-зацікавлених партнерів. Пропонуємо таку послідовність попереднього аналізу ринку:

- загальний аналіз економічного, технологічного і операційного потенціалу з погляду можливості експорту товарів та послуг;
- вивчення закордонного ринку продукції, аналогічної до продукції підприємства;
- дослідження політичної ситуації;
- аналіз економічних і політичних умов діяльності;
- вивчення правових основ здійснення діяльності на закордонному ринку;
- аналіз інформації щодо організації конкретних елементів діяльності за кордоном (з охорони здоров'я працівників, їх побуту, наявності корупції та інших ризиків);
- підготовка переліку потенційних контрагентів підприємства на закордонному ринку;
- аналіз і вибір із числа потенційних контрагентів підприємства тих, з якими варто співпрацювати;
- налагодження контактів із відібраними закордонними контрагентами;
- переговори і перехід до співпраці.

Етап 3. Вибір підприємницької ідеї – вибір унікальної підприємницької ідеї, цікавої (привабливої) для споживачів на даному ринку. Визначення стійкої конкурентної переваги.

Етап 4. Визначення та оцінка ризиків – включає визначення всіх потреб, потенційних загроз і ризиків забезпечення ефективності, легітимності та інвестиційної безпеки для бізнесу на новому ринку, якісну та кількісну оцінку всіх видів ризиків, які можуть виникнути під час реалізації ринкової стратегії.

У.Ч. Кім і Р. Мауборн вважають, що стратегія завжди включає в себе можливості і ризик [6]. Узагальнено ризики ринкових стратегій ми систематизували за місцем виникнення на: країнові, політичні, економічні, правові, технологічні, ринкові, організаційні, інноваційні (рис. 3). Цей список не є остаточним і може бути розширеним (наприклад, щодо інвестиційних ризиків і т. п.) з урахуванням специфічних особливостей діяльності підприємства. Розглянемо їх.

Організаційні ризики – це ризики втрат ресурсів (фінансових та інших видів) від дій керівництва (управлінських) та персоналу (виробничих) підприємства, пов'язаних із недоліками в організації роботи фірми, неком-

петентністю виконавців робіт. До організаційних ризиків ми відносимо:

- ризик невдалого вибору стратегії – асиметрія інформації та суб'єктивний супротив ризиковій діяльності з боку керівників фірми можуть призвести до вибору не найкращої стратегії;
- ризик помилкового стратегічного рішення [1];
- ризик швидкого реагування на ринкові зміни (чітке слідування визначеній ринковій орієнтації та неврахування нових зовнішніх чинників) [7];
- ризик недооцінки замовника (світовий ринок підвищив конкурентоспроможність серед усіх брендів та поінформованість споживачів завдяки Інтернету, тому потрібно відповідати постійно змінюваним процесам мислення та вимогам сучасного покупця [7]);
- ризик супротиву змінам співробітників фірми (всі фактори, пов'язані з корпоративним прийняттям, повинні бути розраховані для забезпечення надійного, функціонуючого та ефективного підходу до ринкової орієнтації [7]);
- неточні прогнози.

Економічні ризики – це ризики фінансових утрат через зміну економічних умов господарювання:

- нестабільність економічної ситуації;
- висока вартість необхідних трансформацій;
- інфляція витрат;
- фінансові умови для іноземних компаній;
- податкові правила для іноземних компаній;
- митні правила для іноземних компаній;
- непередбачувані економічні ризики виходу на закордонний ринок.

Технологічні ризики – це ризики втрат від старіння застосовуваної підприємством технології, а саме:

- ризик технологічних змін, що підривають минулі інвестиції або досвід;
- ризик руйнування конкурентної переваги, що забезпечується стратегією, в результаті еволюції галузі [1];
- ризик нестабільності енергетичного забезпечення (енергетичної системи).

В Україні **ринковий ризик** (market risk), відповідно до Постанови Національного банку України, визначають як «наявний або потенційний ризик для надходжень і капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів, товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик впливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій із боргових та пайових цінних папе-

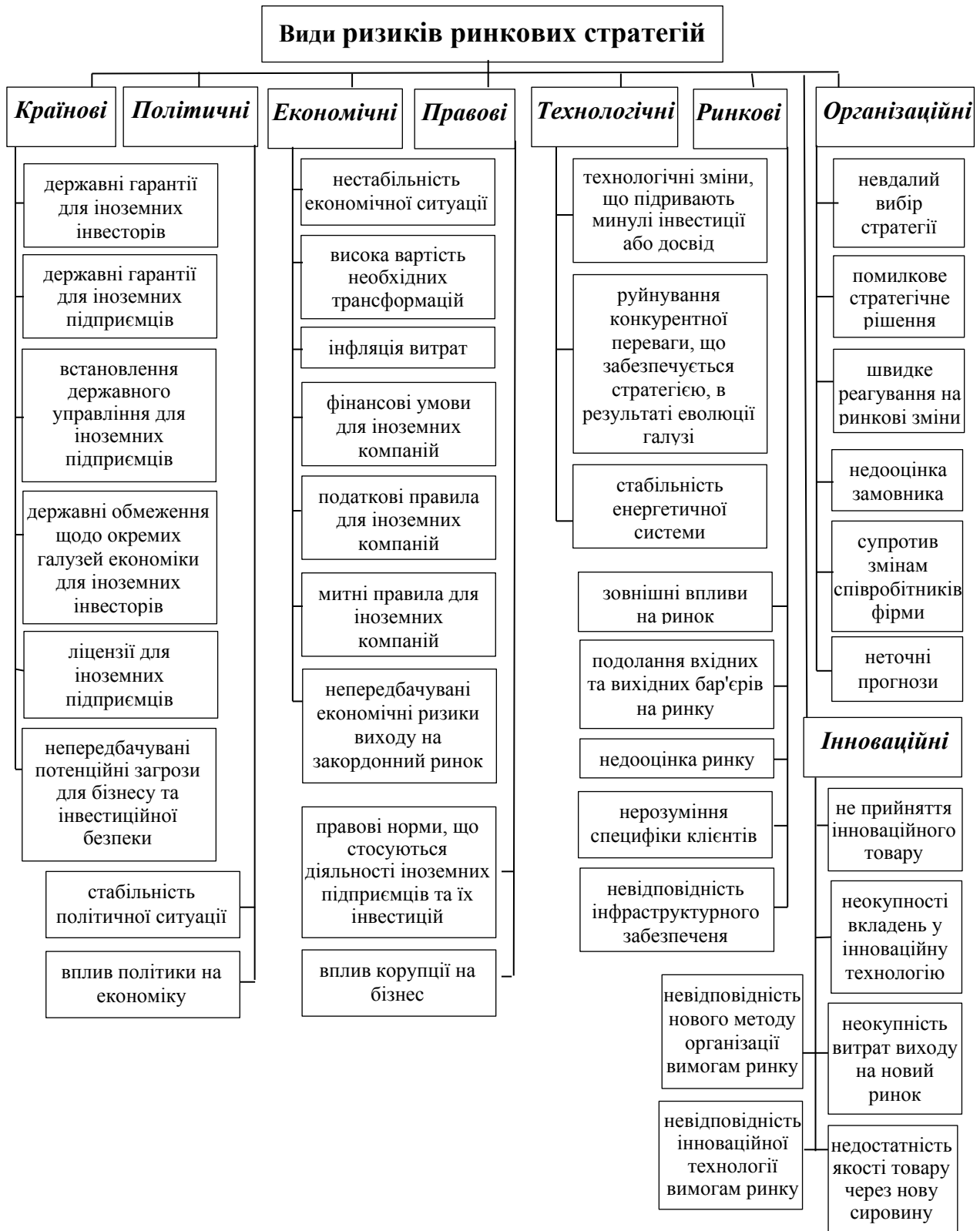


Рис. 3. Класифікація ризиків ринкових стратегій

(складено авторами)

рів, валют, товарів та похідних інструментів (деривативів)» [8].

До ринкових ризиків ми відносимо:

- ризики зовнішніх впливів на ринок;
- ризики подолання вхідних та вихідних бар'єрів на ринку (можливі ділянки та напрями

діяльності, які заборонені для іноземних підприємств);

- ризик недооцінки ринку (неправильне визначення завдань досліджень або неякісні дослідження ринку призводять до створення неефективних баз даних);

- ризик нерозуміння специфіки клієнтів (використання неефективних підходів звернення до клієнтів);

- ризик невідповідності інфраструктурного забезпечення.

Політичні ризики – це ризики втрат від зміни політичної ситуації:

- стабільність політичної ситуації;

- вплив політики на економіку.

Правові ризики – це ризики втрат від змін у законодавчій і нормативній базах та урядових програмах, пов'язаних із соціально-економічними змінами в країні:

- правові норми, що стосуються діяльності іноземних підприємств та їх інвестицій;

- вплив корупції на бізнес.

Країнові ризики – це ризики втрат від будь-яких несприятливих змін на ринках приймаючої країни для іноземних підприємств (інвесторів):

- державні гарантії для іноземних інвесторів;

- державні гарантії для іноземних підприємств;

- встановлення державного управління для іноземних підприємств;

- державні обмеження щодо окремих галузей економіки для іноземних інвесторів;

- ліцензії для іноземних підприємств;

- непередбачувані потенційні загрози для бізнесу та інвестиційної безпеки.

Інноваційні ризики – це ризики втрат від упровадження інноваційної діяльності. Відповідно класифікації інновацій Й. Шумпетера [9] (який виділяв інновації товарні, сировинні, технологічні, організаційні та ринкові), можна виділити й відповідні види ризиків:

- ризик виробництва інноваційного товару, який не знайде очікуваного попиту на ринку;

- ризик некупності коштів, вкладених в інноваційну технологію;

- ризик невідповідності нового устаткування і технології необхідним ринковим вимогам виробництва;

- ризик неможливості продажу створеного інноваційного устаткування, якщо воно вузькоспеціалізоване і не придатне для виробництва іншої продукції;

- ризик недостатньої якості товару під час використання нового виду сировини;

- ризик невідповідності нового методу організації (управління) вимогам ринку;

- ризик некупності витрат, пов'язаних із виходом на новий ринок.

Етап 5. Визначення стратегії – вибір однієї з альтернативних стратегій, яка базується на стійкій конкурентній позиції підприємства на ринку.

Етап 6. Формулювання цілей – формулювання стратегічних (довгострокових) цілей діяльності підприємства на ринку.

Етап 7. Визначення завдань – визначення завдань щодо закріплення позицій підприємства на ринку.

Етап 8. Сегментація споживачів – сегментація споживачів продукції промислових підприємств має проводитися за кількома факторами. До значущих віднесемо:

- 1) за характером діяльності: стратегічно-важливі для окремих країн виробники (підтримуються державою, найбільш платоспроможні); важливі для галузі виробники «засобів виробництва» (мають стабільний збут, платоспроможні); виробники кінцевої продукції для споживачів (працюють у висококонкурентному середовищі, нестабільні);

- 2) за розмірами підприємства: малі, середні, великі;

- 3) за видами розрахунків;

- 4) за географічним фактором (розташування);

- 5) за доступністю сегменту ринку (бар'єри входження і виходу);

- 6) за прибутковістю сегменту ринку (ємність сегменту та стабільність отримання прогнозованої норми прибутку);

- 7) за перспективністю сегменту ринку (темпи росту та сприятливі прогнози розвитку);

- 8) тощо.

Етап 9. Вибір методів, способів та інструментів – конкретизація методів, способів та інструментів досягнення ринкових (у т. ч. зовнішньоекономічних) цілей, які дадуть змогу реалізувати обраний напрям розвитку підприємства.

Етап 10. Перевірка відповідності стратегії – одночасно:

- 1) потребам ринку;

- 2) узгодженню стратегії і потенціалу підприємства (можливостей і ресурсів) та його організаційної структури.

Етап 11. Розроблення стратегічних планів – деталізація та розроблення стратегічних планів для досягнення сформульованих цілей; формування плану тактичних

дій для підвищення конкурентоспроможності бізнесу.

Етап 12. Контроль реалізації стратегії – визначення методів оцінки та контролю успішності реалізації стратегії згідно з її предметною спрямованістю.

На відміну від наявних підходів, цей підхід до розроблення ринкової стратегії передбачає поглиблену деталізацію складників розроблення стратегії в частині аналізу ринку і споживачів, визначення та оцінки ризиків. Реалізація даного підходу спрямована на розширення аналітичної бази цього бізнес-процесу, поліпшення його конструктивності та підвищення ефективності управлінської діяльності. На нашу думку, виконання зазначених етапів розроблення ринкової стратегії забезпечить достатній рівень економічної безпеки виходу на нові ринки та, як результат, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Враховуючи те, що розроблення і реалізація будь-яких стратегій є завданням стратегічного управління підприємством, розглянемо відповідні процеси планування, організації, регулювання, мотивації, координації і контролю, які відбуваються одночасно в кількох структурних підрозділах (управлінських і мар-

кетингових) і схематично може бути окреслено блоками у схемі на рис. 4.

Стрілками на схемі позначено взаємозв'язки між діями різних структурних підрозділів, які мають бути узгоджені в рамках організаційної системи управління підприємством та дають змогу формалізувати в подальшому ці бізнес-процеси.

Висновки з цього дослідження. Отже, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

– проаналізовано та систематизовано наукові підходи до формування стратегій, що дало змогу синтезувати найбільш прийнятні для сучасної ситуації глобалізації ринків управлінські рішення;

– запропоновано авторський теоретико-методичний підхід до розроблення ринкової стратегії, розкрито сутність кожного з етапів розроблення ринкової стратегії;

– класифіковано ризики ринкових стратегій за місцем виникнення на: країнові, політичні, економічні, правові, технологічні, ринкові, організаційні, інноваційні; надано авторське визначення групам видів ризиків, що сприяє поглибленню розуміння їх структурно-логічної сутності;



Рис. 4. Схема узгодження дій структурних підрозділів підприємства під час розроблення ринкової стратегії
(складено авторами)

– запропоновано схему узгодження дій структурних підрозділів підприємства під час розроблення ринкової стратегії.

Результати даного дослідження можуть бути використані під час розроблення кон-

кретних ринкових стратегій промисловими підприємствами, а також покладені в основу подальших досліджень щодо розроблення механізмів стратегічної ринково-орієнтованої діяльності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Porter M.E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Michael E. Porter, 1998. – Read more : https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss_2?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keyword=s=Michael+Porter&rh=n%3A283155%2Ck%3AMichael+Porter.
2. Mintzberg H. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* Paperback / Henry Mintzberg, Joseph Lampel, Bruce Ahlstrand – June 6, 2005. Read more : <https://www.amazon.com/exec/obidos/ASIN/0743270576/managementc09-20/>.
3. Rawski M. *Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania)* / Marek RAWSKI // *Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74.* – 2014. – s. 415–424.
4. Mescon M. *Management : individual and organizational effectiveness* / Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. – 2nd edition, New York : Harper & Row, 1985. – 756 p.
5. *TOWS Analysis: A Step by Step Guide* // Oxford College of Marketing. – <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/>.
6. Kim W. Chan *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant* / W. Chan Kim, Renée Mauborgne. Harvard business school press, 2005. – 242 p.
7. McQuerrey Lisa *The Disadvantages of Market Orientation* / Lisa McQuerrey // Read more : <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-market-orientation-15818.html>.
8. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» : Постанова Правління Національного банку України від 15.03.2004 № 104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>.
9. Schumpeter, Joseph Alois *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* / Joseph Alois Schumpeter. Leipzig, Verlag von Dancker & Humblot, 1912. – 560 p.