

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ СИСТЕМИ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ

У статті розглянуто теоретичні аспекти формування маркетингових стратегій розвитку підприємств споживчої кооперації України. Визначено основні принципи маркетингового стратегічного управління даними підприємствами. Запропоновано послідовність процесу розробки і реалізації маркетингових стратегій.

В статье рассмотрены теоретические аспекты формирования маркетинговых стратегий развития предприятий потребительской кооперации Украины. Определены основные принципы маркетингового стратегического управления данными предприятиями. Предложена последовательность процесса разработки и реализации маркетинговых стратегий.

The article deals with theoretical aspects of marketing strategies Ukrainian consumer cooperatives businesses development forming. Defined main principles of the given businesses strategic management. Suggested consequence of marketing strategies development and realization process.

Ключові слова: підприємства споживчої кооперації, стратегія розвитку, маркетингове стратегічне управління.

Управління підприємствами споживчої кооперації у динамічний час економічних перетворень є складним завданням, яке неможливо ефективно вирішити без ретельно розроблених маркетингових стратегій їхнього розвитку. Планування маркетингових стратегій – процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей підприємства, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Якісно розроблена маркетингова стратегія забезпечує загальний концептуальний підхід, який надає значущості всім окремим функціональним видам діяльності. Існує ряд причин, які зумовлюють необхідність маркетингового стратегічного управління діяльністю підприємств споживчої кооперації. По-перше, значне посилення боротьби за ринкову частку між підприємствами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. По-друге, постійні зміни у науково-технічних досягненнях суспільства. По-третє, наростаюча обмеженість природних ресурсів, та на цьому тлі значне ускладнення кон'юнктури сировинного ринку.

Серед науковців, що досліджували дану проблему, слід відмітити таких практиків та теоретиків з питань управління підприємствами: А.Вертячих, О.Воробйова, А.Германчук, І.Павленко, Н.Пінчук, С.Сардак, О.Северин, М.Твердохлебова та інших. Зокрема, питаннями управління маркетинговими процесами на підприємствах споживчої кооперації займалися С.Бабенко, Л.Войнаш, І.Маркіна, М.Окландер, В.Стамболін, І.Юрко та інші. У своїх дослідженнях вони приділяли увагу і ринковим факторам, що зумовлюють становлення маркетингу у сфері кооперації, і функціонуванню комплексу маркетингу у мережі підприємств даної системи. Однак залишається недостатньо розкритим питання щодо формування стратегічних альтернатив маркетингової діяльності зазначених підприємств.

Завданням статті є адаптація теоретичних засад маркетингового

стратегічного управління до практичної діяльності підприємств системи споживчої кооперації України.

Стратегія розвитку – це система управлінських рішень, спрямованих на координацію процесу удосконалення стратегічного потенціалу підприємств з метою набуття та посилення конкурентних переваг в умовах нестабільного зовнішнього середовища [1]. Ми вважаємо, що ті підприємства споживчої кооперації, які в змозі правильно сформулювати стратегічні завдання розвитку та знайти можливості щодо їх вирішення, забезпечують собі високий рівень конкурентних переваг у порівнянні з іншими представниками ринку. У свою чергу, саме маркетингове управління зможе прискорити реформування споживчої кооперації та вирішити проблеми, які заважають відповідним підприємствам виступати рівноправними суб'єктами ринкової діяльності. З нашої точки зору до них відносяться: незначний рівень інвестицій у сектор споживчої кооперації; відсутність державної політики щодо підтримки розвитку системи споживчої кооперації; значне відставання в економічному та соціальному розвитку обслуговуючих кооперативів; недосконалий механізм функціонування кредитної кооперації; недостатність власних обігових коштів; слабка фінансова стійкість підприємств споживчої кооперації; недосконалість відносин власності споживчої кооперації; відсутність відповідного кадрового забезпечення тощо.

Складність маркетингу в споживчій кооперації полягає у необхідності одночасного врахування іноді протилежних потреб та очікувань цільових аудиторій. Стратегія маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації, як і будь-яка інша маркетингова стратегія, повинна включати аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз ринку, конкурентів, їх відмінних особливостей та на підставі такого аналізу формування власних конкурентних переваг. Варто зазначити, що розробка маркетингової стратегії для підприємства споживчої кооперації передбачає, по-перше, детальне осмислення його позиції на ринку товарів та послуг; по-друге, визначення місії, системи цілей, стратегії та комплексу заходів для їх досягнення; по-третє, об'єднання всіх відокремлених планів в єдиний; по-четверте, реалізацію та оцінку стратегічних напрямків розвитку.

Практична розробка і реалізація маркетингових стратегій пов'язана з процесом управління маркетингом, що включає оперування такими видами діяльності: аналіз ринкових можливостей підприємства; вибір цільових ринків; розробку комплексу заходів щодо виходу на ринок; більш глибоке проникнення в традиційний ринок з існуючим товаром (наприклад, за рахунок збільшення обсягів випуску товарів); вихід з новим товаром на традиційний ринок; вихід з існуючим товаром на новий ринок; вихід з новим товаром на новий ринок [7].

Слід зазначити, що керівництво повинно визначити, яка стратегія щодо ринку буде преволюючою у концепції діяльності кожного підприємства

споживчої кооперації: активна чи пасивна (табл. 1).

Таблиця 1

Види та характерні ознаки стратегій підприємств по відношенню до ринку [6]

Вид стратегії	Характерні ознаки стратегії
1	2
Активна (експансивна) стратегія	– диверсифікація (постійне розширення ринкової діяльності підприємства)
	– технологічна орієнтація (розробка нових товарів та послуг, виходячи з потреб ринку)
	– наступальність (розробка програми заходів щодо випередження конкурентів щодо виробництва і реалізації товарів/послуг)
Пасивна (реактивна) стратегія	– концентрація діяльності (стратегія, що передбачає обмежене зосередження діяльності підприємства на певній галузі: торгівля, заготівлі, ресторанний бізнес тощо)
	– концентрація на існуючому внутрішньому потенціалі (стратегія, що передбачає використання лише існуючого стратегічного потенціалу підприємства (кадри, фінанси, ресурси тощо), уникання впровадження нових технологій виробництва, запобігання розробці нових ринкових стратегій)
	– оборонна орієнтація (стратегія, що передбачає розробку комплексу заходів щодо захисту своєї частки ринку)

В основі розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства знаходяться принципи управлінської парадигми – системи стратегічного управління. До числа основних з цих принципів, що забезпечують підготовку і прийняття стратегічних управлінських рішень в процесі розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства, відносяться:

1. Розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації.

2. Формування корпоративної стратегії підприємства на основі базової стратегії операційної діяльності. Всі стратегії операційної діяльності підприємства можуть бути зведені до наступних базових видів:

✓ Обмежений ріст. Цей тип операційної стратегії використовується підприємствами зі стабільним асортиментом товарів та торговими технологіями під впливом технологічного прогресу. Вибір даної стратегії можливий в умовах відносно слабких коливань кон'юнктури обраного сегменту споживчого ринку та стабільної конкурентної позиції підприємства. Основними типами базової стратегії є: стратегія посилення конкурентної позиції; стратегія розширення ринку; стратегія удосконалення асортименту.

✓ Прискорений ріст. Такий тип операційної стратегії обирають, як правило, підприємства, що знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, а також в динамічно розвинених сегментах споживчого ринку під дією технологічного прогресу. Головними типами цієї базової стратегії підприємства є: стратегія вертикальної інтеграції; стратегія зворотної інтеграції; стратегія горизонтальної диверсифікації; стратегія конгломератної диверсифікації.

✓ Скорочення. Ця операційна стратегія найбільш часто обирається підприємствами, що знаходяться на останніх стадіях свого життєвого циклу. Вона заснована на принципі «відрізати зайве», що передбачає скорочення об'єму товарообігу, який реалізується, вихід з окремих сегментів споживчого ринку тощо. Головними типами цієї базової стратегії є: стратегія скорочення

структур; стратегія скорочення витрат; стратегія «збір врожаю»; стратегія ліквідації.

✓ Сполучення (комбінування). Така операційна стратегія підприємства інтегрує різні типи стратегій окремих стратегічних зон господарювання або стратегічних господарських одиниць. Ця стратегія характерна для великих підприємств з широкою галузевою та регіональною диверсифікацією операційної діяльності.

3. Виділення домінантних сфер стратегічного господарського розвитку. Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних напрямків господарської діяльності підприємства.

4. Забезпечення гнучкості розробленої стратегії. Майбутньому розвитку господарської діяльності підприємства завжди притаманна значна невизначеність. Тому практично неможливо зберегти в незмінному вигляді розроблену стратегію підприємства на всіх стадіях процесу її реалізації. Основою альтернативних стратегічних дій в таких умовах є стратегічна гнучкість, що являє собою потенціальну можливість підприємства швидко коректувати або розробляти нові стратегічні управлінські рішення при зміні внутрішніх або зовнішніх умов здійснення господарської діяльності. Вона досягається при такій внутрішній організації координації господарської діяльності, при якій ресурси підприємства можуть бути легко переведені з одних стратегічних зон господарювання або господарських одиниць в інші.

5. Можливість своєчасного маневрування ресурсами – досягається при наявності на підприємстві достатнього їх розміру у вигляді страхових резервів та інтегрованого управління цими ресурсами. Крім того, важливу роль в забезпеченні гнучкості стратегії відіграє достатній рівень ліквідності активів та інвестицій підприємства.

6. Забезпечення альтернативності стратегічного вибору. Альтернативність є важливою відмінною рисою всієї системи стратегічного управління підприємств і пов'язана з усіма основними елементами стратегічного набору – стратегічними цілями, розробленою політикою за окремими аспектами господарської діяльності, джерелами формування ресурсів, стилем та менталітетом управління.

7. Забезпечення постійного використання результатів технічного прогресу. Формуючи стратегію, необхідно мати на увазі, що ефективна господарська діяльність потребує постійного впровадження технологічних нововведень, що забезпечує ріст конкурентної позиції підприємства на споживчому ринку.

8. Облік рівня ризику в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Практично всі основні управлінські рішення, що приймаються в процесі формування стратегій підприємства в тій чи іншій мірі змінюють рівень ризику. В першу чергу, це пов'язано з вибором напрямку і форм господарської діяльності, формуванням фінансових ресурсів, впровадженням нових організаційних структур управління господарською діяльністю. Особливо

сильно ривень ризику збільшується в періоди коливань кон'юнктури споживчого ринку, відсоткової ставки на фінансовому ринку та росту інфляції.

9. Орієнтація на професійний апарат менеджерів в процесі реалізації стратегії.

10. Забезпечення розробленої стратегії підприємства відповідною організаційною структурою управління. Найважливішою умовою ефективної реалізації стратегії розвитку підприємства є відповідні їй зміни організаційної структури управління.

Процес розробки і реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства здійснюється за такими етапами:

1. Визначення загального періоду формування стратегії. Цей період залежить від ряду умов, а саме: передбачуваність розвитку економіки в цілому і кон'юнктури тих сегментів споживчого ринку, з якими пов'язана майбутня діяльність підприємства, підгалузева належність підприємства, його розмір, стадія життєвого циклу тощо.

2. Дослідження факторів зовнішнього середовища. Таке дослідження визначає вивчення економічно-правових умов господарської діяльності підприємства і можливої їх зміни в майбутньому періоді. Крім того, на цьому етапі розробки стратегії аналізується кон'юнктура споживчого та фінансового ринків, а також розроблений прогноз кон'юнктури у розрізі окремих сегментів цих ринків, пов'язаних з майбутньою господарською діяльністю підприємства.

3. Оцінка сильних і слабких сторін підприємства споживчої кооперації, що визначає особливості його господарської діяльності. В процесі такої оцінки необхідно визначити: чи володіє підприємство достатнім потенціалом, щоб використати ринкові можливості, а також виявити які внутрішні характеристики посилюють чи послаблюють результативність його господарської діяльності.

4. Комплексна оцінка стратегічної позиції підприємства споживчої кооперації. Внаслідок такої оцінки повинно бути отримано чітке уявлення про основні параметри, які характеризують можливість обмеження розвитку господарської діяльності підприємства.

5. Формування стратегічних цілей господарської діяльності підприємства. Головна ціль потребує відповідної конкретизації за рахунок задач і особливостей майбутнього розвитку підприємства. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати вибір найбільш ефективних напрямків господарської діяльності; формування достатнього об'єму фінансових ресурсів та оптимізацію їх складу тощо.

6. Розробка цільових стратегічних нормативів господарської діяльності. Сформована на попередньому етапі система стратегічних цілей підприємства повинна отримати конкретизацію в розробці визначених цільових стратегічних нормативів. Розробка таких цільових стратегічних нормативів господарської діяльності слугує базою для прийняття основних управлінських рішень і

забезпечення контролю виконання стратегій розвитку підприємства.

7. Прийняття основних стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі, виходячи з цілей і цільових стратегічних нормативів господарської діяльності, необхідно визначити головні стратегії розвитку підприємства споживчої кооперації в розрізі різних доміантних сфер його функціонування. Це дозволяє сформулювати комплексну програму стратегічного розвитку підприємства.

8. Оцінка розробленої маркетингової стратегії. Така оцінка проводиться по системі спеціальних економічних критеріїв, встановлених підприємством. За результатами оцінки в розроблену стратегію вносяться необхідні корективи, після чого вона приймається до реалізації.

9. Забезпечення реалізації розробленої маркетингової стратегії. В процесі реалізації розробленої стратегії, поряд з раніше наліченими стратегічними заходами, готуються і реалізуються нові управлінські рішення, обумовлені непередбачуваними змінами факторів зовнішнього середовища.

Викладена послідовність основних етапів процесу розробки маркетингових стратегій розвитку підприємства може бути уточнена і деталізована з урахуванням особливостей його господарської діяльності, рівня стратегічного мислення його управлінського персоналу.

Отже, основною передумовою формування маркетингових стратегій є організація діяльності підприємства споживчої кооперації таким чином, щоб органічно і найефективніше поєднати виробництво, задоволення потреб споживачів, прибуток та розвиток даного підприємства.

Список використаних джерел:

1. Аналуои Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : [учебник] / Ф.Аналуои, А.Карами. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2005. – 340 с.
2. Войчак А.В. Маркетинговый менеджмент : [підручник] / А.В.Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [підручник] / С.С.Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
4. Коротков А. Стратегические матрицы как объект и инструмент классификации / А. Коротков // Маркетинг. – 2004. – № 4. – С.89-99.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : [навч. посібник] / Н.В.Куденко. – К. : КНЕУ, 1998. – 152 с.
6. Мак-Доналд М. Стратегическое планирование маркетинга : [учебник] / М.Мак-Доналд – СПб.: Питер, 2000. – 436 с.
7. Окландер М.А. Проблеми формування маркетингової системи країни / М.А.Окландер. – К. : Наукова думка, 2002. – 168 с.