

УДК 339.13

DOI: 10.31891/2307-5740-2019-274-5-19-24

БОЙКО Р. В.

Хмельницький національний університет

## ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті висвітлено основні проблеми формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Зазначено на актуальності досліджуваної теми в умовах ринкових відносин. Проаналізовані праці вчених, що займалися дослідженням даних питань, виокремлено недостатньо досліджені аспекти. Зазначено на тому, що в складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі. Проаналізована діяльність підприємства, яке працює на ринку борошномельно-круп'яної промисловості України, оцінені перспективи його подальшого розвитку. Зазначено на необхідності формування його стратегії розвитку. Проаналізована діяльність ринку борошномельно-круп'яної промисловості України. Проведене маркетингове дослідження діяльності підприємства шляхом експертного опитування за методом Дельфі. За його підсумками визначено, що маркетингова діяльність досліджуваного підприємства характеризується середнім рівнем розвитку, який свідчить про те, що вище керівництво та колектив підприємства вже усвідомили переваги від використання маркетингових принципів та інструментарію в сучасних умовах. Однак за деякими аспектами маркетингової діяльності керівництву необхідно переглянути окремі моменти, які заважають прогресивному розвитку підприємства. Розроблені функціональні стратегії маркетингу для підприємства та стратегічні маркетингові програми за методами компаній: «Бостонська Консалтингова Група» та «Мак Кінсі – Дженерал Електрик». Ґрунтуючись на результатах проведеного маркетингового дослідження запропоновано до застосування стратегії розвитку підприємства на ринку.*

*Ключові слова: маркетинг, маркетингова діяльність, стратегія розвитку.*

BOIKO R.

Khmelnyskyi National University

## FORMATION OF THE STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

*In the article the main problems of forming an effective strategy of diversification of the product range of the company are presented in the market. It is indicated on the relevance of the topic under conditions of market relations for enterprises. The works of scientists involved in the study of these issues have been analysed, and insufficiently investigated aspects are singled out. It is noted that in the complex dynamic conditions of the functioning of modern enterprises the value of strategic behaviour has increased dramatically, which will allow companies to survive in the competitive struggle in the long run. The activity of the enterprise operating in the market of the flour and cereals industry of Ukraine is analysed, the prospects of its further development are evaluated. It is necessary to formulate its development strategy. The activity of the flour and cereals industry of Ukraine is analysed. The marketing research of the activity of the enterprise is carried out by means of expert survey by the Delphi method. According to his results, it is determined that the marketing activity of the studied enterprise is characterized by an average level of development, which indicates that the top management and staff of the enterprise have already realized the benefits of using marketing principles and tools in modern conditions. However, for some aspects of marketing activities, management needs to review certain points that impede the progressive development of the enterprise. Functional marketing strategies for the enterprise and strategic marketing programs have been developed using the methods of the Boston Consulting Group and McKinsey - General Electric. Based on the results of the conducted marketing research, it is proposed to apply the enterprise development strategy in the market.*

*Keywords: marketing, marketing activity, product range.*

**Актуальність дослідження.** В сучасних умовах ведення бізнесу є актуальною розробка стратегії розвитку маркетингу на підприємстві. Це пояснюється тим, що за допомогою стратегічного планування здійснюється пошук нових ринків, нових покупців, нових видів продукції, нових областей використання традиційної продукції, спроможних забезпечити підприємству найбільший рівень прибутку. В умовах ринку стратегічний розвиток може бути успішним і ефективним лише на засадах концепції маркетингу. Але в більшості випадків цей пошук є інтуїтивним і науково необґрунтованим. Ключового значення при цьому набуває маркетингова діяльність, зокрема, формування маркетингових стратегій підприємства.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблеми маркетингового стратегічного планування є недостатньо висвітленими як в зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Передусім, її аспекти розглядаються в працях іноземних (Д. Джоббера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, Й. Уілсона, Д. Хассі), а також вітчизняних науковців (Куденко Н.В., Ковальчук С.В., Гаркавенко С.С. та інших). Окремі аспекти розглядаються в [6–11]. Проте необхідно констатувати, що більшість складових елементів маркетингового стратегічного планування залишаються недостатньо дослідженими та обґрунтованими.

**Метою статті** є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства.

**Вклад основного матеріалу.** В складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі у довгостроковій перспективі.

Базою дослідження є ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів», який працює на ринку борошномельно-круп'яної промисловості України.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» можна відзначити, що маркетингові підходи до управління підприємством вже стали звичними для керівництва і такими, що приносять очікуваний результат. Але в останній період часу підприємство стало гірше працювати, стало менш прибутковим. Тому нинішні умови функціонування підприємства ставлять завдання розробити ефективну маркетингову стратегію для покращення становища підприємства. Тому важливо зберегти закріплені позиції і прагнути до пошуку якісно нових перспектив розвитку.

Тож виходячи з вище зазначеного, було проведено експертне дослідження конкурентної позиції підприємства ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» на ринку за методом «Дельфі». За його підсумками, загальна кількість балів, якою була оцінена маркетингова діяльність ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» склала 7,30 бала з 12 максимально можливих (таблиця 1). На основі оцінки експертів можна зробити висновок, що маркетингова діяльність досліджуваного підприємства характеризується середнім рівнем розвитку, який свідчить про те, що вище керівництво та колектив підприємства вже усвідомили переваги від використання маркетингових принципів та інструментарію в сучасних умовах. Однак за деякими аспектами маркетингової діяльності керівництву необхідно переглянути окремі моменти, які заважають прогресивному розвитку підприємства.

Тож задля усунення виявлених в ході проведеного маркетингового дослідження недоліків у підприємства доцільно розробити ефективну маркетингову стратегію.

Таблиця 1

Результати анкетного опитування експертів

Номер питання	Експерт					Середній бал з урахуванням вагомості експерта	Максимальний бал
	1	2	3	4	5		
1	1	1	1	1	1	1,00	1
2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,50	1
3	0,5	1	0	0,5	0,5	0,55	1
4	0,4	0,2	1	0,4	0,8	1,60	3
5	1	0,5	0,5	1	1	0,85	1
6	0,5	0	0	0,5	0	0,25	1
7	0,5	0,5	0,5	0	0	0,30	1
8	1	0,5	0,5	0	0	0,40	1
9	0,5	0,6	0,4	0,4	0,4	0,47	1
10	0,5	0,5	0,5	0,4	1	1,38	1
<b>Всього</b>	0,4	0,3	0,9	0,7	0,2	7,30	2

Оскільки ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» знаходиться в сприятливій стратегічній позиції (рис. 1), то для підприємства можна було б застосувати функціональну стратегію, аби дізнатись чи зможе підприємство перейти з однієї позиції до іншої.



Рис. 1. Стратегічна позиція підприємства

Функціональна стратегія маркетингу для ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» направлена на вирішення головних стратегічних цілей підприємства і відповідно до цього критерії конкурентоздатності групуються за окремими елементами комплексу маркетингу:

- продукт;
- ціна;
- доведення продукту до споживача;
- просування продукту (маркетингові комунікації).

Показники конкурентоздатності продукції ТзОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» (крупа гречана, крупа ячмінна, крупа пшенична) наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Показники конкурентоздатності ТзОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів»**

Показники	Крупа гречана	Крупа ячмінна	Крупа пшенична
КРД	0,05	0,01	0,002
КПП	1	1	1
КИОП	1,15	0,95	0,24
КУЦ	1,01	0,64	0,31
Ксб	1,48	1,39	1,39
КрекД	1,24	1,23	1,24
КИПП	1,15	0,95	0,78
КИСО	1,25	1,04	1,01
Разом КМТК	1,04	0,90	0,75

За даними таблиці 2 конкурентоздатність підприємства становить:  $K\Phi = 0,900,99 \times 0,07 = 0,62$ . Тож показник конкурентоздатності ТОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» має позитивну величину і свідчить про середню конкурентоздатність підприємства за результатами 2018 р.

Підприємство можна віднести до категорії «ринкові послідовники». Для компаній цієї категорії найбільш раціональною є маркетингова стратегія «слідування за лідером». Як свідчать наведені розрахунки, приблизно за два роки інтенсифікувавши зусилля підприємство має всі шанси вийти у групу «ринкові претенденти». Для цього підприємству слід направити зусилля на закріплення на ринку крупи гречаної та завоювати ринок крупи ячмінної та крупи пшеничної.

Для визначення стратегії розвитку підприємства за методом Бостонської Консультативної Групи побудована матриця для продукції ТзОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» (рис. 2).

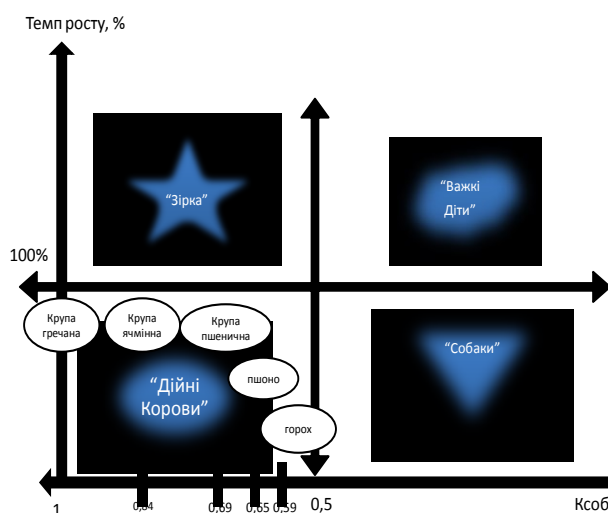


Рис. 2. Динамічний аналіз портфеля за методом Бостонської консультативної групи

За даними рис. 2 можна зробити висновки, що підприємство знаходиться у такій позиції, оскільки зараз ринок круп вітчизняного виробництва має сильних іноземних конкурентів, які імпортують товар в Україну за значно меншою ціною. Але завдяки зміні стратегії підприємства, зміні упаковки товару та розширенню асортименту продукції підприємство має намір покращити свою позицію та з однієї категорії перейти до іншої.

Оскільки темпи реалізації продукції підприємства за період 2016–2018 рр. не є рівномірними, то зробити однозначний висновок стосовно стратегічних позицій окремих асортиментних груп вищим ступенем впевненості є неможливим. З цієї метою доцільно проаналізувати конкурентні позиції асортиментних груп товарів підприємства шляхом побудови матриці Мак Кінсі.

Тож аналізованому підприємству необхідно інтенсифікувати зусилля щодо покращення реалізації гороху. Низький попит на нього, скоріше за все, викликаний тим, що ця продукція має свої певні смакові

якості і не кожному вони до вподоби. Але ще для покращення збуту цього товару можна спробувати змінити дизайн етикетки аби привернути увагу споживачів.

Формування конкурентної стратегії підприємства є складним процесом. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних факторів (наявність необхідної інформації стосовно зовнішнього оточення, кон'юнктури ринку, конкурентного статусу підприємства, ефективності господарювання та ін.) та суб'єктивних факторів (знань, вмінь та навичок).

Для розробки стратегій на підприємстві необхідно дотримуватись таких принципів:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства;
- багатоваріантність можливих напрямів розвитку, яка обумовлена динамічністю середовища діяльності підприємства;
- безперервність розробки стратегій, постійна адаптація до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо.

Конкурентні стратегії підприємства можна розробити на основі матриці «Дженерал Електрик – Мак Кінсі» відомої як матриця «привабливість – конкурентоспроможність». Аналіз за цим методом проводиться за двома основними параметрами: привабливість та конкурентоспроможність або сильні сторони підприємства.

Оцінка привабливості та конкурентоспроможності ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» відображена у табл. 3, 4.

Таблиця 3

#### Оцінка привабливості ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів»

Категорії привабливості	Крупа пшенична			Крупа ячмінна			Горох шліфований			Крупа гречана		
	вагомість	оцінка	виважений бал	вагомість	оцінка	виважений бал	вагомість	оцінка	виважений бал	вагомість	оцінка	виважений бал
1 Масштаб ринку	0,1	3	0,3	0,1	3	0,3	0,1	4	0,4	0,1	4	0,4
2 Темпи зростання	0,4	5	2	0,4	4	1,6	0,4	4	0,16	0,4	5	2
3 Доцільність рекламної діяльності	0,2	1	0,2	0,2	5	1	0,2	3	0,6	0,2	5	1
4 Можливість розробки нової упаковки	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8
5 Потенціал розвитку ринку круп	0,1	3	0,3	0,1	5	0,5	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4
<b>Всього</b>	1	-	3,5	1	-	4	1	-	2,26	1	-	4,6

Отримані дані нанесемо на поле матриці МакКінсі. Отже, за матрицею Мак Кінсі (рис. 3) товари підприємства – крупа гречана і крупа ячмінна – знаходяться у зоні зростання. Ці товари мають сильні конкурентні позиції та перспективні ринки збуту; рекомендується застосувати стратегію захисту позицій. Необхідно сконцентруватися на підтриманні конкурентних переваг і розширювати обсяги продажу.

Таблиця 4

#### Оцінка конкурентоспроможності ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів»

Категорії привабливості	Крупа пшенична			Крупа ячмінна			Горох шліфований			Крупа гречана		
	вагомість	оцінка	виважений бал	вагомість	оцінка	виважений бал	вагомість	оцінка	виважений бал	вагомість	оцінка	виважений бал
1 Рівень конкуренції	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	4	0,6
2 Конкурентна позиція підприємства	0,30	3	0,9	0,30	5	1,5	0,30	3	0,9	0,30	4	1,2
3 Інтенсивність конкуренції	0,20	3	0,6	0,20	5	1	0,20	5	1	0,20	4	0,8
4 Важливість стимулювання нової продукції	0,15	4	0,6	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75	0,15	5	0,75
5 Особливі характеристики	0,20	4	0,8	0,20	3	0,6	0,20	5	1	0,20	4	0,8
<b>Всього</b>	1	-	3,5	1	-	4,6	1	-	4,4	1	-	4,15

Щодо крупи пшеничної та гороху шліфованого, то вони перебувають у зоні «збір врожаю». Так, горох шліфований має досить високу конкурентну позицію, але досить низьку привабливість. В цій ситуації варто звернути увагу на зовнішній вигляд та дизайн етикетки. Щодо крупи пшеничної, то вона має однакову позицію як за критерієм «конкурентоспроможність», так і за критерієм «привабливість».

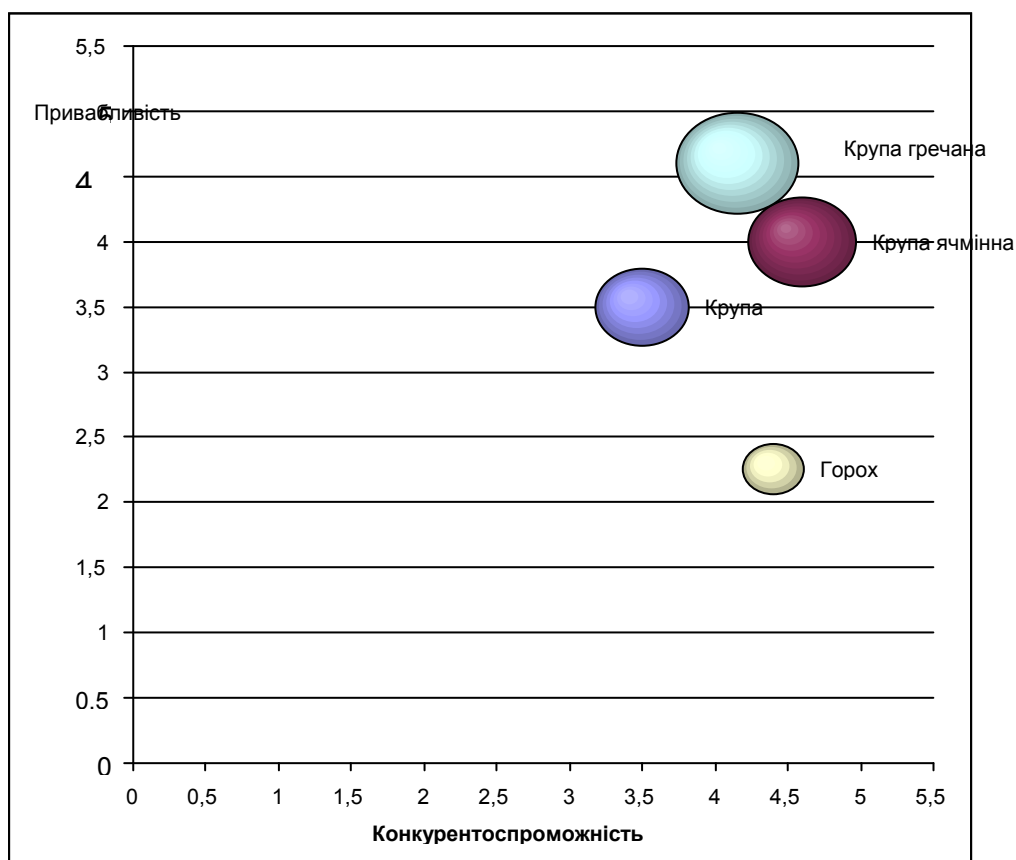


Рис. 4. Матриця Мак Кінсі за показниками: конкурентоспроможність та привабливість

Таким чином, на основі проведеного аналізу загальнофірмову стратегію можна сформулювати як підтримання конкурентних переваг на цільовому сегменті ринку та збільшення ринкової частки в межах загального ринку збуту.

В результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності підприємства можна зробити такі висновки:

1. Основними конкурентами ТЗОВ «Хмельницький комбінат хлібопродуктів» на сьогодні є великі компанії, які стабільно розвиваються, маючи налагоджені контакти та використовуючи новітні технології. До таких підприємств можна віднести ТОВ «Подільський смак» (м. Хмельницький), «Сквирський комбінат хлібопродуктів» (Київська область), «Білоцерківський комбінат хлібопродуктів» (м. Біла Церква), дочірнє підприємство ДАК «Хліб України» «Новоукраїнський комбінат хлібопродуктів» (Кропивницька область). Основна діяльність цих фірм – вирощування, переробка, розфасовка та реалізація крупи.

2. Загалом конкурентна позиція підприємства не є задовільною, тому потрібно її покращити.

3. Конкурентні переваги, на яких рекомендується робити наголос під час формування стратегій позиціонування – ціна, місце розташування магазину, інтер'єр магазину.

4. Конкурентні недоліки підприємства – сервіс обслуговування.

5. Некваліфікований персонал.

6. Слабка маркетингова діяльність.

Якщо уже вироблені на підприємстві види продукції цілком відповідають усім вимогам ринку, немає необхідності налагоджувати виробництво нових видів продукції у короткостроковій перспективі, необхідно зосередитися на просуванні вже тих видів продукції, що знаходяться у виробництві. Представляється, що даний асортимент цілком задовольняє всі потреби ринку. Основні зусилля треба зосередити на виробництві і продажі найбільш рентабельних продуктів з максимальним завантаженням наявного устаткування.

Це обумовлено необхідністю максимізувати додану вартість, повним завантаженням потужностей (часом в умові недостачі сировини), а так само тим, що на ринку можливо велика пропозиція за менш низькими цінами. Необхідно докласти всіх зусиль для зниження витрат виробництва, тому що в наступному це можна використовувати для зниження цін, а значить і більш успішної конкурентної боротьби.

**Висновки.** Таким чином, якщо завданням є збільшення частки ринку, необхідно вибрати наступальну стратегію розвитку. З огляду на той факт, що, як правило, товар не є новим і на даному ринку існує визначена кількість аналогів, а зростання у галузі не передбачається, то рекламну компанію необхідно зосередити на конкурентних перевагах товару. Це, насамперед, якість, оригінальний смак (виробництво без

застосування консервантів) чи дизайн, додаткові функції і репутація марки і заводу та використання передових технологій.

### Література

1. Джоббер Д. Принципи і практика маркетингу : навч. посіб. / Д. Джоббер ; пер. з англ. – М. : вид. дім «Вільямс», 2000. – 688 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : СПб.: К.: Изд. дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг : підруч. / С.С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
4. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
5. Ковальчук С.В. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / С.В. Ковальчук. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 291 с.
6. Бойко Р.В. Вдосконалення маркетингової діяльності виробничо-торговельного підприємства / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 6. Т. 2. – С. 83–88.
7. Бойко Р.В. Рекламна діяльність торговельних підприємств України / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 6. Т. 2. – С. 219–223.
8. Бойко Р.В. Вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства на основі оптимізації політики товароруху / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5. Т. 2. – С. 128–133.
9. Бойко Р.В. Використання маркетингових інструментів в управлінні сільськогосподарським підприємством / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2016. – № 5. Т. 1. – С. 35–40.
10. Бойко Р.В. Формування ефективної політики просування продукції підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6. Т. 1. – С. 42–48.
11. Бойко Р.В. Формування стратегії диверсифікації товарного асортименту підприємства на ринку / Р.В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 5. Т. 2. – С. 31–36.

### References

1. Dzhobber D. Prynysy i praktyka marketynhu : navch. posib. / D. Dzhobber ; per. z anhl. – M. : vyd. dim «Vilyams», 2000. – 688 s.
2. Kotler F. Osnovy marketinga / F. Kotler, G. Armstrong, Dzh. Sonders, V. Vong ; per. s angl. – 2-e evrop. izd. – M. : SPb.: K.: Izd. dom «Vilyams», 1999. – 1056 s.
3. Harkavenko S.S. Marketynh : pidruch. / S.S. Harkavenko. – K. : Libra, 2002. – 712 s.
4. Kudenko N.V. Stratehichniy marketynh : navch. posib. / N.V. Kudenko. – K. : KNEU, 2006. – 152 s.
5. Kovalchuk S.V. Stratehichniy marketynh : navchalnyi posibnyk / S.V. Kovalchuk. – Khmelnytskyi : KhNU, 2010. – 291 s.
6. Boiko R.V. Vdoskonalennia marketynhovoї diialnosti vyrobnycho-torhovelnoho pidprijemstva / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2013. – № 6. Т. 2. – S. 83–88.
7. Boiko R.V. Reklamna diialnist torhovelnykh pidprijemstv Ukrainy / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University.. – 2012. – № 6. Т. 2. – S. 219–223.
8. Boiko R.V. Vdoskonalennia komertsiinoї diialnosti torhovelnoho pidprijemstva na osnovi optymizatsii polityky tovarorukhu / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2014. – № 5. Т. 2. – S. 128–133.
9. Boiko R.V. Vykorystannia marketynhovykh instrumentiv v upravlinni silskohospodarskym pidprijemstvom / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2016. – № 5. Т. 1. – S. 35–40.
10. Boiko R.V. Formuvannia efektyvnoї polityky prosuvannia produktsii pidprijemstva na rynku / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2017. – № 6. Т. 1. – S. 42–48.
11. Boiko R.V. Formuvannia stratehii dyversyfikatsii tovarnoho asortymentu pidprijemstva na rynku / R.V. Boiko // Herald of Khmelnytskyi National University. – 2018. – № 5. Т. 2. – S. 31–36.

Рецензія / Peer review: 03.10.2019

Надрукована / Printed: 06.11.2019