

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 3, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 339 .138

О. В. Довгаль,

в. о. доцента кафедри менеджменту, ПВНЗ "Міжнародний університет бізнесу і права", м. Херсон

ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ГАЛУЗІ

O. Dovgal,

associate professor of the department professor of department of management, University of International Business and Law, Kherson

EVALUATION OF THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF THE ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY

У статті обґрунтовано потребу в здійсненні оцінки системи стратегічного управління маркетинговою стратегією підприємств харчової галузі.

Article contains information on requirement for an system of strategic management of the marketing strategy of enterprises of food industry.

Ключові слова: *стратегічне управління, стратегія, маркетингова стратегія, ефективність, види стратегій.*

Keywords: *strategic management, strategy, marketing strategy, efficiency, types of strategies.*

Постановка проблеми. Процеси глобалізації світового господарства зумовлюють посилення рівня конкуренції, підвищення ролі споживача у формуванні попиту на товари, висувають нові вимоги до системи управління підприємствами та використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу для досягнення конкурентних переваг і довгострокового успіху. Слід зазначити, що під впливом значної кількості зовнішніх факторів формування стратегії підприємства здійснюється в умовах невизначеності. Тому перш ніж обрати якусь конкретну маркетингову стратегію доцільно оцінити стан підприємства та обрати найбільш оптимальну для нього стратегію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії розвитку підприємства займалися такі зарубіжні вчені: Ф. Котлер, М. Портер, С. Джейн, М. Трейси, Ф. Вирсема, А. Бранденбург, Б. Нейлбафф, А. Хемфі, Р. Керин, Р. Петерсон, Дж. Чепель, Б. Хендерсон, С. Попов та інші. Серед українських вчених, що здійснювали дослідження в цьому напрямку слід відзначити: В. Герасимчука, В. Дикань, О. Іванілова, Н. Куденко, В. Пономарен, О. Тищенко та ін.

При цьому недостатньо науковорозроблено і обґрунтовано залишається задача оцінки впливу факторів маркетингового середовища підприємства на його діяльність і досягнення стратегічних цілей. Спірним є визначення етапів формування маркетингової стратегії підприємства, їх змісту і взаємозв'язків, потребує удосконалення процес виявлення і оцінки конкурентних переваг підприємства.

Постановка завдання. Розробка теоретико-методичних засад формування і реалізації маркетингової стратегії підприємства харчової галузі, яка б відповідала конкурентним позиціям підприємства та його маркетинговому спрямуванню.

Вклад основного матеріалу дослідження. У цей час багато менеджерів вищої ланки вітчизняних підприємств харчової галузі намагаються запровадити стратегічне управління в діяльність своїх організацій, що передбачає організацію роботи підприємства відповідно до обраної маркетингової стратегії. Основною ідеєю стратегічного управління є ідея органічного послідовного пристосування підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, ідея цільового підходу до вирішення будь-яких управлінських завдань і організації системи управління в цілому.

Можна виділити три стадії процесу стратегічного управління:

- стадія стратегічного планування (розробка стратегії, стратегічного аналізу та вибору);
- стадія стратегічної організації або налаштування організаційної системи відповідно до обраної стратегії (впровадження стратегії, реалізація стратегії);
- стадія стратегічного контролю та регулювання (оцінка стратегії, моніторинг та оцінка виконання).

На стадії стратегічного планування визначаються стратегії підприємства (на рівні корпорації) шляхом встановлення його місії, аналізу стратегічних позицій, дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів та дій, які можуть призвести до набуття, утримання, розвитку та капіталізації конкурентних переваг. Результатом стратегічного планування є розроблена стратегія, на базі якої здійснюється стратегічне управління харчовим підприємством. На стадії стратегічної організації здійснюється приведення всіх ресурсів, внутрішніх зв'язків, цілей, завдань та сфер відповідальності працівників у повну відповідність до обраної стратегії. Одночасно на підприємстві здійснюються необхідні організаційні зміни та формується політика кожного з його структурних підрозділів.

Стратегію можна розглядати як комплексний план для реалізації місії (основної мети) підприємства. За формою стратегія - це один з управлінських документів, який може бути представлений у вигляді графіків, таблиць, описів тощо. За змістом стратегія - це сукупність дій для досягнення цілей організації. Відповідно до трьохрівневої моделі стратегічного управління, запропонованої Пітером Лоранжем, стратегії можуть бути класифіковані наступним чином:

- корпоративні стратегії (стратегії, що є загальними для організації). Змістом корпоративної стратегії є загальна концепція розвитку підприємства та регламентація - бізнес-портфеля. Корпоративні стратегії націлені на досягнення глобальних конкурентних переваг, що мають прояв через низькі витрати або відмінні якості;
- бізнес-стратегії (стратегії за напрямками діяльності організації). Досягнення корпоративних цілей підприємства залежить від того, яким бізнесом і як буде займатися підприємство харчової галузі і яку стратегію воно обере для кожного виду своєї діяльності. На бізнес-рівні визначається підхід підприємства до досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній сфері бізнесу. Бізнес-стратегії визначають поведінку підприємства на ринку конкретного харчового продукту;
- функціональні стратегії визначають напрямки дій у різних функціональних спрямуваннях. При цьому варто відмітити, що протягом останніх років найбільшою важливістю набувають маркетингові стратегії.

Якщо розглядати маркетингову стратегію як спосіб досягнення стратегічних цілей щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства, то, на нашу думку, найбільш повним є визначення, яке дали А.С. Хаустова, Ю.А. Лідовський.

Маркетингова стратегія - це довгострокова програма діяльності підприємства, спрямована на зміцнення його конкурентних позицій і досягнення

поставлених цілей шляхом просування товару на ринку та задоволення потреб конкретних споживачів[5].

Можна погодитися з думкою Тимоніна О.М., Бровко О.М. [4], які стверджують, що:

- 1) весь комплекс маркетингових стратегій підприємства можна розділити за спрямованістю : стратегія стосовно ринку, стратегія стосовно підприємства, стратегія стосовно товару, стратегія стосовно споживача, стратегія стосовно конкурентів;
- 2) реалізація маркетингових стратегій носить комплексний характер: вибір стратегії стосовно ринку впливає на вибір всіх без винятку маркетингових стратегій і, навпаки, встановлення певної ціни, методів просування і характеристики товару зумовлюють цільовий ринок підприємства.
- 3) кожна складова комплексу маркетингових стратегій впливає на формування рекламних зусиль підприємства, за аналогією з маркетинговими стратегіями можна розділити на стратегії стосовно ринку, товару й способу ціноутворення.

Таким чином, маркетингова стратегія в сфері стратегічного управління містить у собі плановані і систематичні заходи, необхідні для впевненості в тому, що продукція задовольняє певні вимоги, а також відіграє важливу роль у виробничо-комерційній діяльності та сприяє виходу підприємств на певні конкурентні позиції.

На основі проведених досліджень, можна виділити кілька ознак, рівень прояву яких у діяльності харчового підприємства характеризує його готовність до реалізації підходів стратегічного управління та планування, до роботи з маркетинговою стратегією. Ці ознаки мають прояв на підприємстві в різному ступені і характеризують у кінцевому підсумку його конкурентні переваги:

- 1) Визначеність місії. Існування уяви про ті цілі, які підприємство бажає досягти у майбутньому, тобто наявність розробленої місії підприємства, узгодженої з прагненнями власників і оформленої у вигляді Заяви про місію підприємства;
 - 2) Визначеність цілей та стратегії підприємства, які повинні бути оформлені у вигляді документів, де послідовно викладається концепція стратегічного управління підприємством на певний період.
 - 3) Існування налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації.
- Управлінська реакція на зовнішні загрози має випереджати їх появу, спираючись на вивчення "слабких сигналів", тобто ознак можливого прояву загрози, інакше самі слушні, але пізні рішення стають без результативними. Підприємство повинне мати можливість своєчасного розпізнавання проблем і володіти механізмом їх вирішення.
- 4) Робота щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Наявність чіткого і спільного розуміння конкурентних переваг і слабких сторін підприємства. На підприємстві повинен здійснюватися постійний пошук нових форм і видів діяльності для підвищення його конкурентоспроможності. Самозаспокоєність менеджменту щодо конкурентоспроможності підприємства – небезпечний симптом. Стратегія, навіть найкраща, повинна постійно корегуватися залежно від нової інформації, інакше вона може втратити свою ефективність.

5) Адаптивність підприємства до можливостей, що відкриваються, передбачає наявність різних за складом та якістю ресурсів для реалізації різних ринкових можливостей. Потенціал організації має підлаштовуватися під можливості для того, щоб на основі розробки цілей і своєчасного їх корегування забезпечити стійкі ринкові позиції.

6) Зорієнтованість поточного управління на реалізацію стратегічних завдань підприємства. Поточне управління має бути продовженням, конкретизацією стратегічного управління та здійснюватися відповідно до існуючої стратегії. За відсутності стратегічного управління інтереси функціональних підрозділів починають переважати над інтересами підприємства в цілому.

7) Організаційний відокремленість завдань стратегічного управління від завдань оперативного управління. Мається на увазі розмежування штабних та лінійних функцій, звільнення керівників вищої ланки від вирішення оперативних завдань. Не можна допускати, щоб завданнями стратегічного та оперативного управління на підприємстві займалися ті самі менеджери.

8) Існування штабних підрозділів з внутрішньофірмового консультування з питань стратегічного розвитку. Такі підрозділи не беруть участь у вирішенні завдань оперативного управління, а здійснюють консультування вищих менеджерів з питань стратегічного управління (наприклад, відділ стратегічного розвитку).

9) Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань. Зовнішні консультанти мають певну незалежність, а отже, з більшим ступенем об'єктивності можуть оцінити стан проблемних питань стратегічного управління на підприємстві.

10) Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі і плани підприємства. Періодичне нагадування співробітникам про місію, інформування про стратегічні цілі і плани підприємства сприяє мотивації більш високих досягнень у діяльності персоналу.

11) Високий рівень корпоративної культури, що передбачає гармонізацію інтересів підприємства та інтересів різних груп і категорій працівників.

12) Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу, укомплектованого кваліфікованими кадрами. Цей підрозділ (служба) повинна на основі обліку і аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства формувати маркетингову стратегію.

Рівень прояву розглянутих ознак у діяльності підприємства як не можна краще характеризує рівень його готовності до реалізації стратегічного підходу в управлінні або "стратегічність" підприємства. Оцінка рівня прояву ознак, що характеризують підготовленість підприємства до використання принципів та методів стратегічного планування та управління, може здійснюватися експертним шляхом за методом Делфі, що є одним з найпоширеніших методів експертного оцінювання. Цей метод відноситься до класу методів групового експертного оцінювання та має за основу виявлення узгодженої колективної думки в процесі індивідуального анкетного опитування експертів. При цьому в методі Делфі поєднуються процедури одержання експертної інформації з ефективним зворотнім зв'язком, що дозволяє експертам корегувати свої міркування. Однією з особливих рис методу є анонімність відповідей, що сприяє тому, щоб міркування експертів ґрунтувалися лише на власних перевагах і при цьому інші думки не впливали на експерта. В якості експертів залучають менеджерів підприємства, що забезпечує збереження конфіденційності, не вимагає додаткових витрат часу та ресурсів, необхідних для залучення сторонніх фахівців. Менеджери підприємства обізнані щодо місцевих умов та специфіки, але, з іншого боку, вони менш підготовлені до експертної роботи, що потребує додаткового роз'яснення сутності та методики здійснення експертного опитування, а також врахування особливостей відповідей при обробці експертної інформації.

Висновки. На нашу думку для побудови стратегій, складання планів, ухвалення ефективних рішень необхідно мати в своєму розпорядженні об'єктивну інформацію про можливості підприємства в досягненні певної мети в різних напрямках діяльності. Найбільш важливим є отримання сукупної, інтегральної оцінки, яка враховувала б всі можливості і всі обмеження. Маркетингова стратегія визначається як комплексний план маркетингових заходів, який розробляється на основі інформації про сучасний стан діяльності підприємства і визначає шляхи та засоби досягнення довгострокових цілей діяльності підприємства. Вона визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів; є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства.

Література.

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер ; [пер. с англ. под ред. С. Г. Божук]. – [7-е изд.]. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент : [учебник] / Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.; [пер. с англ. Н. И. Алмазовой]. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европ. перспектива / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.
4. Тимонин А.М. Маркетинговая стратегия промышленных альянсов / А.М. Тимонин, Е.М. Бровко. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», - 2004. – 160 с.
5. Молочников Н.Р. Методы оценки эффективности маркетинга в организации / Н.Р. Молочников, М.Н. Жатикова // Успехи современного естествознания. - 2003. - №11. [Електронний ресурс] – Режим доступу. http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7780214

References.

1. Aaker, D. (2007), *Strategicheskij rynochnyj menedzhment* [Strategical market management], 7th ed, Nauka, Sankt Peterburg, Russia.
2. Kempbel, D. (2003), *Strategicheskij menedzhment* [Strategic management], Prospect, Moskva, Russia.
3. Lamben, J.J. (2006), *Strategicheskij marketing: Evropa. Perspektiva* [Strategic marketing: Europe. Perspective], Nauka, Sankt Peterburg, Russia.
4. Timonin, A.M., Brovko, E.M., (2004), *Marketingovaya strategiya promyshlennyh al'iansov* [Marketing strategy of industry alliances], ID«INZhEK», Kharkov, Ukraine.
5. Molochnikov, N.R., Zhatikova, M.N., (2003), "Methods of evaluating the effectiveness of marketing in the organization", *Advances in current natural sciences*, [Online], vol. 11, available at: http://www.rae.ru/use/?section=content&op=show_article&article_id=7780214



ТОВ "ДКС Центр"