

МАРКЕТИНГОВЕ СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ MARKETING STRATEGIC PLANNING OF ENTERPRISES

У статті досліджено, що у сучасному економічному світі, у сфері ринкових відносин існує постійна необхідність приділенню значної уваги процесу стратегічного планування, оскільки саме вони одні із тих важелів, що забезпечують виробничі підприємства комерційним успіхом. Стратегічне планування в свою чергу має в своїй структурі декілька етапів, які й досі викликають серед фахівців маркетингу велику кількість питань. В умовах жорсткої конкурентної боротьби та динамічного розвитку споживчого ринку зростає роль стратегічного планування маркетингу як інструменту, що забезпечує будь-яке виробниче підприємство вигідним конкурентним положенням, та сприяє досягненню ефективної виробничо-збутової діяльності. Отже, більш детального розгляду потребує шостий етап процесу стратегічного планування підприємства харчової промисловості – формування маркетингової стратегії підприємства. Оскільки в статті розглядаються інструменти, які здатні оптимізувати виробничо-збутову діяльність підприємства слід дослідити вплив стратегічного планування на ефективність збутової діяльності.

Ключові слова: виробничо-збутова діяльність, маркетинг, стратегічне планування, підприємство, споживчий ринок, конкуренція, рівні бізнес-стратегій.

В статье исследовано, что в современном экономическом мире, в сфере рыночных отношений существует постоянная необ-

ходимость привлечения большого внимания процессу стратегического планирования, поскольку именно они одни из тех рычагов, обеспечивающих производственные предприятия коммерческим успехом. Стратегическое планирование в свою очередь имеет в своей структуре несколько этапов, которые до сих пор вызывают среди специалистов маркетинга большое количество вопросов. В условиях жесткой конкурентной борьбы и динамичного развития потребительского рынка возрастает роль стратегического планирования маркетинга как инструмента, обеспечивающего любое производственное предприятие выгодным конкурентным положением, и способствует достижению эффективной производственно-сбытовой деятельности. Итак, более детального рассмотрения требует шестой этап процесса стратегического планирования предприятия пищевой промышленности – формирование маркетинговой стратегии предприятия. Поскольку в статье рассматриваются инструменты, которые способны оптимизировать производственно-сбытовую деятельность предприятия следует исследовать влияние стратегического планирования на эффективность сбытовой деятельности.

Ключевые слова: производственно-сбытовая деятельность, маркетинг, стратегическое планирование, предприятие, потребительский рынок, конкуренция, уровни бизнес-стратегий.

УДК 339.138

<https://doi.org/10.32843/bses.49-35>

Семенов А.Г.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки
Класичний приватний університет

Semenov Andrii

Classic Private University

The article investigates that in the modern economic world, in the sphere of market relations, there is a constant need to pay great attention to the strategic planning process, since they are one of those levers that ensure industrial enterprises with commercial success. Strategic planning, in turn, has several stages in its structure, which still cause a large number of questions among marketing specialists. In the conditions of fierce competition and dynamic development of the consumer market, the role of strategic marketing planning is growing as a tool that provides any manufacturing enterprise with a competitive advantage, and contributes to the achievement of effective supply and marketing activities. So, a more detailed consideration requires the sixth stage of the strategic planning process of the food industry – the formation of the marketing strategy of the enterprise. Since the article discusses tools that are able to optimize the production and marketing activities of an enterprise, the effect of strategic planning on the effectiveness of marketing activities should be investigated. Studying the issues of strategic planning, it is advisable to pay attention to the fact that strategic planning occurs at several levels of management, and therefore we will consider them in a logical sequence as well-known theoreticians and practitioners in marketing management propose to do this. It should be noted that in the scientific literature, most authors consider the strategic planning process as a process that occurs at three levels of enterprise management, namely: – the general corporate (or corporate) level at which the general strategy of the enterprise as a single entity operating in the market is determined; – the level of business strategies at which strategies are formed for strategic business units (or strategic business units); – the functional level at which there is strategic planning regarding the activities of the enterprise in production, investment, research and innovation, marketing and the like. It is advisable to adhere to the existing generally accepted approach according to which strategic planning occurs at three levels. The third level – the functional level of strategic planning, it is advisable to consider at two sublevels: – definition of a common functional strategy (for example, definition of a general marketing strategy); – definition of instrumental strategies (strategies of commodity, pricing, communication policy of the enterprise or distribution policy).

Key words: supply and marketing activities, marketing, strategic planning, enterprise, consumer market, competition, levels of business strategies.

Постановка проблеми. Загальновізвано, що у сучасному економічному світі, у сфері ринкових відносин існує постійна необхідність приділенню значної уваги процесу стратегічного планування оскільки саме вони одні із тих важелів, що забезпечують виробничі підприємства комерційним успіхом. Стратегічне планування в свою чергу має в своїй структурі декілька етапів, які й досі викликають серед фахівців маркетингу велику кількість питань.

Досліджуючи питання стратегічного планування, доцільно звернути увагу на те, що страте-

гічне планування відбувається на декількох рівнях управління, а тому розглянемо їх у логічній послідовності як пропонують це робити відомі теоретики та практики з маркетингового менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Одним із напрямів підвищення ефективності збутової діяльності підприємств харчової промисловості визначається застосування маркетингу на стратегічних засадах, що в подальшому сприяє оптимізації збалансування виробничої та збутової діяльності підприємств. Стратегічний маркетинговий підхід при формуванні збутових

пріоритетів діяльності підприємства є одним із найдієвіших інструментів впливу на оптимізацію процесу збуту, разом з цим є чинником впливу на підвищення ефективності маркетингу підприємств у цілому.

Даній проблемі були присвячені наукові дослідження значної кількості зарубіжних і вітчизняних теоретиків і практиків. Серед вітчизняних робіт, метою яких було визначення основних тенденцій розвитку галузі і напрямів діяльності підприємств харчової промисловості України, належать праці Васильової Н., Дейнеки Л., Дмитрійчука Г., Захарченка В., Кузьміна Т., Макаренко Ю., Небрачко Н., Омелянович Л., Павлової В., Поздняка С., Реклізона А., Сеперовича Н., Федюніної Т., Шубіна О., Шумейко О. Особливої уваги заслуговують праці, присвячені проблемі формування виробничо-збутових стратегій підприємств, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців: Балабаниць А., Балабанової Л., Войчака А., Карпенко Н., Кувшинова М., Стюарта Г., Чернеги О. та ін. Однак, незважаючи на існуючі теоретичні розробки щодо формування маркетингового інструментарію у збутовій діяльності переробних підприємств і управління ними на засадах стратегічного маркетингу, залишається чимало невіршених проблем, таких як: визначення стратегічної конкурентної позиції підприємств на ринках збуту, формування портфеля маркетингових посередників на основі матричного аналізу, розробка релевантних маркетингових стратегій збуту тощо.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження функціонування та розвитку підприємств харчової промисловості за рахунок застосування маркетингу на стратегічних засадах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Доцільно дотримуватись існуючого загальновізаного підходу згідно з яким стратегічне планування відбувається за трьома рівнями [11]. Третій рівень – функціональний рівень стратегічного планування доцільно розглядати на двох підрівнях (табл. 1):

– визначення загальної функціональної стратегії (наприклад, визначення загальної маркетингової стратегії);

– визначення інструментальних стратегій (стратегій товарної, цінової, комунікаційної політики підприємства або політики розподілу).

Отже, на загально корпоративному рівні визначають загальну стратегію підприємства, на функціональному відбувається її адаптація та розробка стратегії для кожного виду діяльності підприємства, далі розробляються інструментальні маркетингові стратегії.

Виходячи із вищезазначеного, доцільно дослідити питання впровадження в практику виробничих підприємств харчової промисловості, застосування відомих стратегічних моделей, перших двох рівнів, стратегічного планування.

Таким чином, відповідно до думки науковців, роботи яких були присвячені дослідженню процесу стратегічного планування та спробі класифікувати стратегічні матриці за рівнями управління (Логінов Г. та Попов Є., Куденко Н. [13]), та спираючись на власну думку, запропоновано табл. 2, в якій обґрунтовано визначення стратегічних моделей та їх застосування на етапах формування стратегій на загально корпоративному рівні та рівні визначення бізнес-стратегій (табл. 2).

Отже, в стратегічному менеджменті на рівнях стратегічного планування; загальнокорпоративного та бізнес-стратегії існують стратегічні матриці, які доречно застосовувати:

– лише на загально корпоративному рівні планування стратегії;

– лише на рівні планування бізнес-стратегії;

– як на рівні загально корпоративному, так й на рівні формування бізнес-стратегії [9].

Спираючись на дане припущення, алгоритм послідовності застосування стратегічних моделей на виробничому підприємстві харчової промисловості має вигляд (табл. 3).

Отже, на рівні загальнокорпоративного стратегічного планування та рівні формування бізнес-

Таблиця 1

Вплив стратегій різного рівня управління на виробничо-збутову діяльність підприємства

	Рівень стратегічного планування	Характеристика впливу на виробничо-збутову діяльність підприємства
1.	Загальнокорпоративний	визначається загальна стратегія переробного підприємства на ринку збуту, стратегічні напрямки виробничо-збутової діяльності в цілому, основні позиції підприємства в конкурентному середовищі
2.	Бізнес-стратегій	розробляється загальна стратегія підприємства розвитку кожного виду діяльності (бізнесу, або стратегічного господарського підрозділу)
3.	Функціональний	
3.1.	Визначення стратегії маркетингу	формується загальна стратегія маркетингу враховуючи конкурентну позицію на ринку збуту
3.2.	Формування інструментальних стратегій	розробляються стратегії для елементів комплексу маркетингу з метою оптимізації виробничо збутової діяльності підприємства та підвищення її ефективності.

Різновиди матриць, які використовуються на корпоративному рівні та рівні бізнес-стратегій стратегічної піраміди переробного підприємства

Автори	Рівень стратегічного планування	
	загальнокорпоративні	бізнес стратегії
Логінов Г., Попов Є.	матриця БКГ, матриця МСС, матриця СВOT, матриця Джeneral Електрик, матриця Хофера – Шендела, матриця Шел – ДПМ, матриця АДЛ-СЛ, матриця М. Портера, матриця стратегічного бізнесу, що переживає спад, матриця основних форм об'єднань, матриця вектору економічного стану організації, матриця А. Томсона – А. Стріклєнда	матриця поліпшення конкурентної позиції, матриця диференціації – відносна ефективність витрат, матриця конкурентної реакції на ринку, матриця альтернативних стратегій ціноутворення цінності, матриця потужність – інновації / диференціації, матриця групування товару, матриця якість – ресурсомісткість (залежно від ресурсомісткості продукту), матриця вплив / невизначенність
Кудєнко Н.В.	матриця І. Ансофа, матриця БКГ, матриця Джeneral Електрик, матриця Шел – ДПМ, матриця АДЛ-СЛ, матриця Монієсона, матриця Г. Дея	матриця М. Портера, матриця АДЛ-СЛ, матриця Хофер/ Шендел, матриця Браунлая – Барта, матриця М. Мак Дональда
Запропоновано автором	матриця М. Портера, матриця Хофер/ Шендел, матриця АДЛ-СЛ, матриця SWOT, матриця І. Ансофа, матриця БКГ, матриця Джeneral Електрик, матриця Шел – ДПМ, матриця А. Томсона / А. Стріклєнда	матриця М. Портера, матриця Хофер/ Шендел, матриця АДЛ-СЛ, матриця поліпшення конкурентної позиції, матриця конкурентної реакції на ринку, матриця М. Мак Дональда

Таблиця 3

Моделі стратегічного планування маркетингу переробного підприємства

Назва моделі	Параметри за якими здійснюється позиціонування									
	1-й параметр			2-й параметр						
	Назва			Назва						
модель А. Томпсона і А. Стріклєнда	Ринку	Темп зростання ринку			Конкурентна позиція					
		Швидке зростання ринку	Повільне зростання ринку		Слабка	Сильна				
модель Хофер-Шендлера		Стадії розвитку ринку				Відносна конкурентна позиція виду підприємства в рамках галузі				
		Розвиток	Ріст	Зрілість	Скорочення	Най гірше	Слабке	Середнє	Сильне	
модель Мак Кінзі		Галузі	Привабливість ринку			Конкурентна позиція				
матриця АДЛ-СЛ			Етап життєвого циклу галузі			Конкурентна позиція				
модель Шелл – ДПМ	Народження		Розвиток	Зрілість	Старіння	Слабка	Міцна	Помітна	Сильна	Ведуча
	Перспективи розвитку галузі				Конкурентоспроможність підприємства					
Матриця конкуренції	Інших параметрів	Стратегічна ціль				Конкурентні переваги				
		Уся галузь		Один сегмент		Неповторність з погляду споживача			Переваги у собівартості	
Матриця розвитку товару/ринку		Стан ринку			Стан товару					
		Старий		Новий		Старий		Новий		
Матриця БКГ		Темп росту ринку				Відносна частка ринку				
		Високий		Низький		Висока		Низька		

стратегій підприємства одним із найвагоміших є показник конкурентної позиції підприємства.

Шкала оцінки конкурентної позиції підприємства передбачає умовне поділення її на шість рів-

них відрізків. Використовуючи дану шкалу оцінок, уникаємо необхідності перерахування результатів оцінки конкурентної позиції кожного разу для кожної із стратегічних моделей [6].

Як вже зазначалося, підходи щодо проведення стратегічного планування на загально корпоративному рівні стратегічного планування та на рівні формування бізнес-стратегій, були випробувані при формуванні стратегії на таких підприємствах Запорізького регіону як: ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат», ТОВ «АЙС», ТОВ «СЛАДКО», ТОВ «МОЛІС».

В таблиці 4 наведені дані згідно яких встановлено основні критерії оцінки експертів, що здійснюють оцінку використання технологій маркетингу в збуті при формуванні стратегічної позиції підприємства на ринку збуту.

В таблиці 5 зазначено комплекс маркетингових заходів які необхідно здійснити підприємству на шляху подолання проблем в збутовій діяльності підприємства. Отже, за таблицею 6 першим кроком в стратегічному плануванні має бути побудова

стратегічної матриці А. Томпсона та А. Стрікланда (рис. 1) [11]. Згідно з цією матрицею виробничим підприємствам ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» та ТОВ «АЙС» необхідно позиціонувати в конкурентному середовищі як підприємства, що характеризується «повільним зростанням ринку та слабкою конкурентною позицією». Тому, необхідно дотримуватися наступних стратегічних напрямів: скорочення витрат на виробництво; диверсифікація асортименту продукції підприємства; скорочення обсягів виробництва чи згортання виробництва та його ліквідація.

Підприємства ТОВ «СЛАДКО» та ТОВ «МОЛІС», які знаходиться у іншому сегменті матриці – який характеризується повільним зростанням ринку та сильною позицією на ринку.

Отже, підприємство має здійснити заходи таких напрямів: утримання сильної позиції в кон-

Таблиця 4

Експертна оцінка ймовірних проблем в збуті

№ п/п	Перелік ймовірних проблем	функціональна належність	Оцінка вагомості проблем за думкою експертів, від 1 – до 5 балів					Разом балів	Загальна оцінка важливості
			Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5		
1	Зміни обсягів реалізації	збут	5	5	5	5	5	25	0,18
2	Відмова більшості оптових посередників від закупівлі продукції заводу	збут	4	5	4	4	4	21	0,15
3	Більша частка населення регіону не знає про існування торгової марки виробника	просування	4	3	4	4	3	18	0,13
4	Несприйняття якості продукції	просування	4	4	4	3	4	19	0,14
5	Зниження числа постійних торгових посередників	ціна	3	5	4	4	3	19	0,14
6	Висока собівартість продукції	товар	4	3	4	5	5	21	0,15
7	Сезонний характер попиту	товар	3	2	4	3	3	15	0,11
	Разом							138	1,00

Таблиця 5

Визначення комплексу заходів маркетингу підприємств виробників

Сфера маркетингу	Цілі	Завдання
Товар (послуга)	Висока собівартість продукції	знизити собівартість продукції
	Сезонний характер попиту	вплив на попит шляхом проведення заходів зі стимулювання збуту
Ціноутворення	Зниження числа постійних торгових посередників	збільшення числа активних торгових посередників
Просування	Більша частка населення регіону не знає про існування торгової марки "Золотий запас"	інформування населенні про діяльність підприємства та його продукцію, створення позитивного іміджу серед населення ринку збуту
	Несприйняття якості продукції	інформування населенні про діяльність підприємства та його продукцію, створення позитивного іміджу серед населення ринку збуту
Розподіл	Скорочення обсягів продажу	знизити собівартість продукції, інформування населенні про діяльність підприємства та його продукцію, створення позитивного іміджу серед населення ринку збуту
	Відмова більшості гуртових виробників від закупівлі продукції заводу	

курентному середовищі та підтримання тенденції повільного зростання ринку.

Визначившись з загальними напрямками діяльності підприємства постає необхідність у визначенні залежності стратегії переробного підприємства від стадії розвитку ринку. Тому, наступним, другим, кроком в стратегічному плануванні має бути побудова стратегічної матриці Хофер / Шендел. Як бачимо на рис. 1 місце ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» та ТОВ «АЙС» в сегменті «концентрації на вже засвоєному ринку». На відміну від них підприємства ТОВ «МОЛІС» та ТОВ «СЛАДКО» знаходяться в іншому сегменті матриці, для них необхідно обрати стратегію збільшення прибутку.

При визначенні стратегії збуту продукції переробних підприємств харчової промисловості за допомогою моделі Хофер / Шендел постає питання оцінки життєвого циклу ринку збуту [1]. Дану проблему вирішено шляхом використання методу експертних суджень. В табл. 6 зазначені основні критерії оцінки етапу життєвого циклу ринку.

Відповідно до даної таблиці були запропоновані критерії характеристик та переведені в бальну систему. Результат обчислень поданий в табл. 7.

Відповідно даних критеріїв в ході досліджень на прикладі ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» були отримані результати (табл. 8).

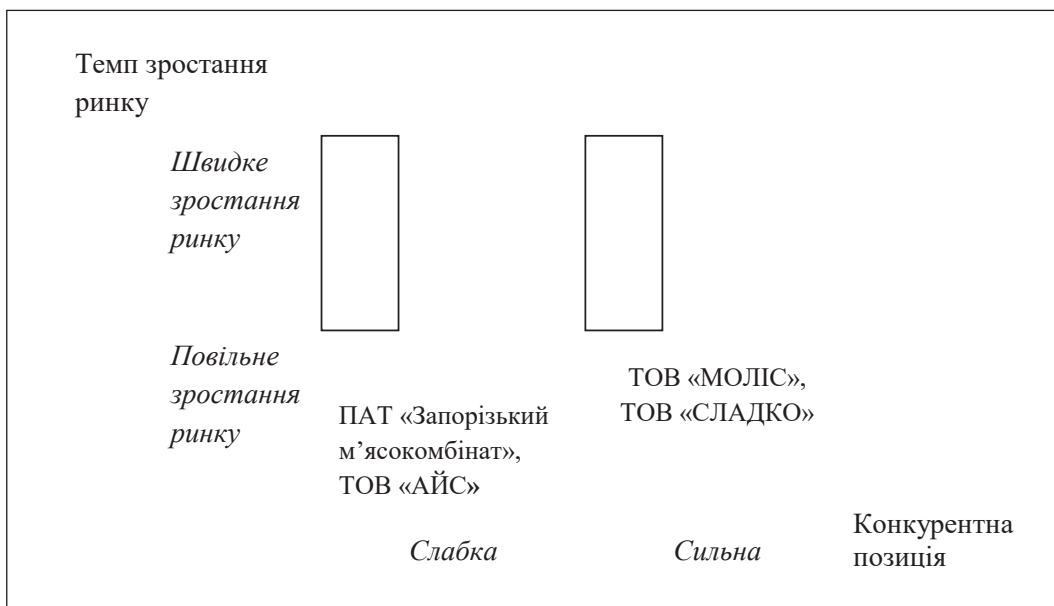


Рис. 1. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю А. Томпсона та А. Стрікленда

Таблиця 6

Критерії оцінки етапу життєвого циклу ринку збуту

Фактор	Етап життєвого циклу ринку			
	розвиток	ріст	зрілість	скорочення
Темп росту обсягів реалізації	Відсутній	Зростання	Скорочення	Скорочення згорання виробництва
Передбачуваність росту	Невизначна	Невизначений	Добре відомий	Добре відомий
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче число з наступним зменшенням	Небагато постійних	Скорочення
Розподіл ринку	Фрагментарне	Фрагментарне	Концентрація	Подальша концентрація
Сталість споживачів	Ніякого або невелике	Якесь; агресивні покупці	Встановлення визначених купівельних переваг	Сталість
Стартові бар'єри	Практично ніяких	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка концепції і продукту	Відпрацьовування і розширення продуктової лінії	Відновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Даний сегмент передбачає застосування низки стратегічних заходів, які дозволять підприємству закріпити власні позиції: важливо утримати частку ринку та закласти основу щодо подальшого розвитку.

На рис. 2 представлено стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю Хофер / Шендел.

Отже, при визначенні стратегічних дії на ринку з урахуванням таких критеріїв як привабливість ринку, стадій його розвитку з урахуванням конкурентної позиції переробного підприємства вини-

кає необхідність в оцінці привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства [15].

На рис. 3 зображено стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю Дженерал Електрик, згідно якого сильними конкретними позиціями характеризується діяльність ТОВ «АЙС» та ТОВ "МОЛІС". Однак, слід пам'ятати, що обидва підприємства займають одну стратегічну зону матриці.

З визначенням стратегій відповідно до привабливості ринку збуту виробничому підприємству,

стадії розвитку ринку	Розвиток (витиснення)	1 Стратегії збільшення частки на ринку		2. Розкручування або ліквідація	
	Ріст	4. Стратегії росту			
	Зрілість (насищення)	Стратегії збільшення прибутку: ТОВ «МОЛІС», ТОВ «СЛАДКО»	Концентрація на своєму ринку: ПАТ «Запоріжський м'ясокомбінат» ТОВ «АЙС»		7. Стратегія відмовлення
	Скорочення	8. Стратегії скорочення активів форми			
		Сильне	Середнє	Слабке	Гірше

Відносна конкурентна позиція виду підприємства в рамках галузі

Рис. 2. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю Хофер / Шендел

Таблиця 7

Присвоєння кількісних значень (балів) оцінок різних етапів життєвого циклу ринку збуту

Фактор	Етап життєвого циклу ринку			
	розвиток	ріст	зрілість	скорочення
Темп приросту	4	3	2	1
Передбачуваність росту	4	3	2	1
Число конкурентів	4	3	2	1
Розподіл ринку	4	3	2	1
Сталість споживачів	4	3	2	1
Стартові бар'єри	4	3	2	1
Технологія	4	3	2	1

Таблиця 8

Оцінка товарного портфеля підприємства на прикладі ПАТ «Запоріжський м'ясокомбінат»

Фактор	Оцінки експертів					
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
Темп приросту	2	2	2	1	2	зрілість
Передбачуваність росту	1	2	2	2	2	зрілість
Число конкурентів	1	1	2	1	1	скорочення
Розподіл ринку	2	2	2	1	2	зрілість
Сталість споживачів	2	2	2	1	2	зрілість
Стартові бар'єри	3	3	1	1	2	зрілість
Технологія	2	2	1	1	2	розвиток

третім кроком, має бути вибір стратегії за моделлю АДЛ-СЛ (А. Д. Літтла), яка надає можливість сформулювати стратегію підприємства з урахуванням стану розвитку галузі. В ході визначення позиції підприємства за моделлю А.Д. Літтла визначають параметри за якими підприємство доцільно позиціонувати: загальна конкурентоздатність; стадія життєвого циклу підприємства, патенти, ліцензії, сертифікати; темпи росту ринку; ефективність виробництва; гарантійне обслуговування; прихильність клієнта торговельній марці; вертикальна інтеграція; стабільність частки на ринку; відношення менеджменту до ризику; перешкода на вході нетехнологічного плану; широта виробничих ліній; розвиток технологій тощо [3]. (табл. 9).

Отже, відповідно до оцінок експертів (табл. 9) визначається позиція підприємства харчової промисловості на ринку та головні стратегічні напрями діяльності в збуті (рис. 4).

Відповідно розрахункам, підприємство ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» перебуває в сегменті «помітна конкурентна позиція на ринку – етап життєвого циклу галузі «Розвиток». Підприємства,

які потрапляють до даного сегменту отримують мінімальний обсяг прибутку, обігові кошти, як правило, отримуються в кредит від банківських установ. Тому, природний розвиток маркетингової діяльності підприємства можна здійснити через:

а) спробу покращити положення підприємства – лідерство в ціноутворенні на найбільш важливому ринку;

б) вибіркового розвитку діяльності підприємства можливий через:

– вибіркоче проникнення та захоплення частки ринку;

– вибіркоче інвестування в виробництво.

У більш вигідному положенні знаходиться ТОВ «АЙС» та ТОВ «СЛАДКО» оскільки мають міцну конкурентну позицію на ринку та більшість асортиментних груп товарної пропозиції підприємства знаходиться на стадії «зрілості». Тому, підприємству треба лише підтримувати дану тенденцію та зміцнювати позиції [6].

Четвертим етапом у визначенні стратегії на загально корпоративному рівні має бути розрахунок стратегії, що враховувала б перспективу роз-

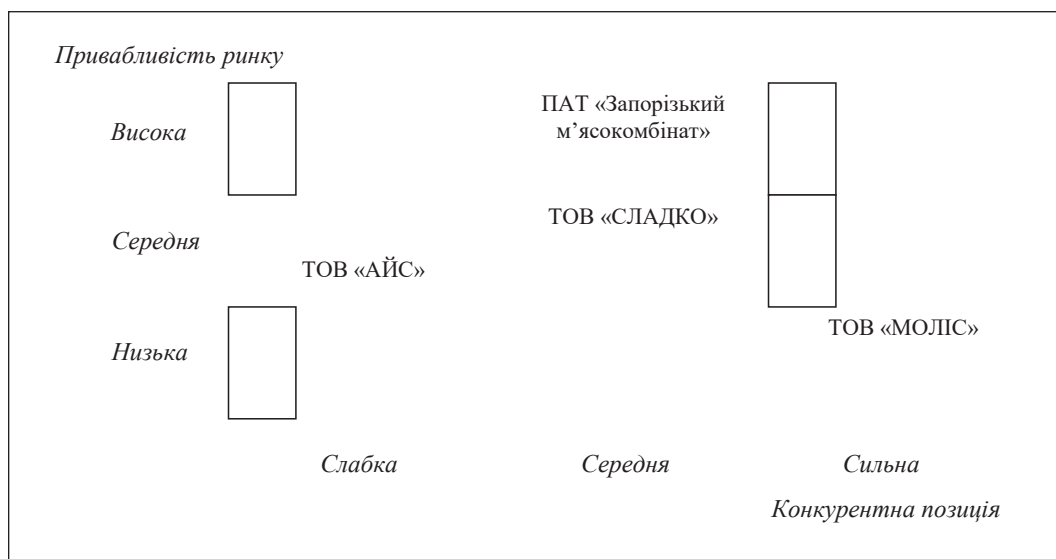


Рис. 3. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю Дженерал Електрик

Таблиця 9

Критерії за якими можна здійснити стратегічне позиціонування переробного підприємства харчової промисловості України

Змінні сильних сторін бізнесу (Вісь Х)	Змінні стадій життєвого циклу (Вісь У)
Загальна конкурентоздатність	Стадія життєвого циклу
Патенти, ліцензії, сертифікати	Темпи росту ринку
Ефективність виробництва	Характеристики конкуренції
Гарантійне обслуговування	Прихильність клієнта торговельній марці
Вертикальна інтеграція	Стабільність частки на ринку
Відношення менеджменту до ризику	Перешкода на вході нетехнологічного плану
	Широта виробничих ліній
	Розвиток технологій

Етап життєвого циклу галузі	Ведуча	Сильна	Помітна	Міцна	Слабка
	Народження				
	Розвиток		ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» ТОВ «МОЛІС»		
	Зрілість			ТОВ «АЙС» ТОВ «СЛАДКО»	
Старіння					

Конкурентна позиція на ринку

Рис. 4. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю АДЛ-СЛ

Перспективи розвитку галузі			
		ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» ТОВ «МОЛІС»	ТОВ «АЙС» ТОВ «СЛАДКО»
	0		

Конкурентоспроможність підприємства

Рис. 5. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю Шелл – ДПМ

витку ринку збуту. Такий підхід вимагає побудову моделі Шелл – ДПМ (рис. 5). Згідно цієї матриці ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» належить сегменту «продовження бізнесу» запропонованої матриці.

Стратегія продовження бізнесу в цьому випадку повинна передбачати: оскільки підприємство займає середню позицію в галузі з середньою привабливістю ніяких особливих сильних сторін або додаткових можливостей розвитку воно не має, до того ж ринок зростає повільно, як правило, одночасно спостерігається поступове зниження середньогалузевої норми прибутку. Можливі стратегії в даній ситуації: обґрунтоване інвестування виробництво, у разі очікування достатнього розміру прибутку; постійний моніторинг положення підприємства та ефективності його маркетингової діяльності.

ТОВ «АЙС» хоча й має середні перспективи розвитку галузі але характеризується також міцною конкурентоспроможністю підприємства.

При стратегічному плануванні діяльності переробного підприємства за моделлю Портера М. (п'ятий етап), було отримано відповідь на питання стратегічного планування діяльності підприємства з

огляду на стратегічні перспективи розвитку бізнесу. Згідно з позиціонуванням маркетингової діяльності ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат», ТОВ «АЙС» підприємства повинні дотримуватись стратегії «концентрації на сегменті» та стратегії «утримання».

Дана стратегія передбачає, що підприємство має виділити специфічний сегмент ринку збуту через низькі ціни або унікальну пропозицію та за допомогою концентрації зусиль на декількох ключових товарах, призначених для певної групи споживачів, втримувати власні конкурентні позиції [13].

Отже, шостий етап передбачає застосування матриці І Ансоффа, Відповідно до цієї матриці було визначено, що ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» та ТОВ «АЙС» необхідно дотримуватись стратегії проникнення на ринок.

До визначальних і характерних її властивостей належать:

- подальше проникнення фірми на товарний ринок, через збільшення обсягів продажу сталим покупцям;
- завойовування покупців конкурентів;
- проведення комплексу заходів, щодо розвитку схильності до покупки нових покупців [10].



Рис. 6. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю М. Портера

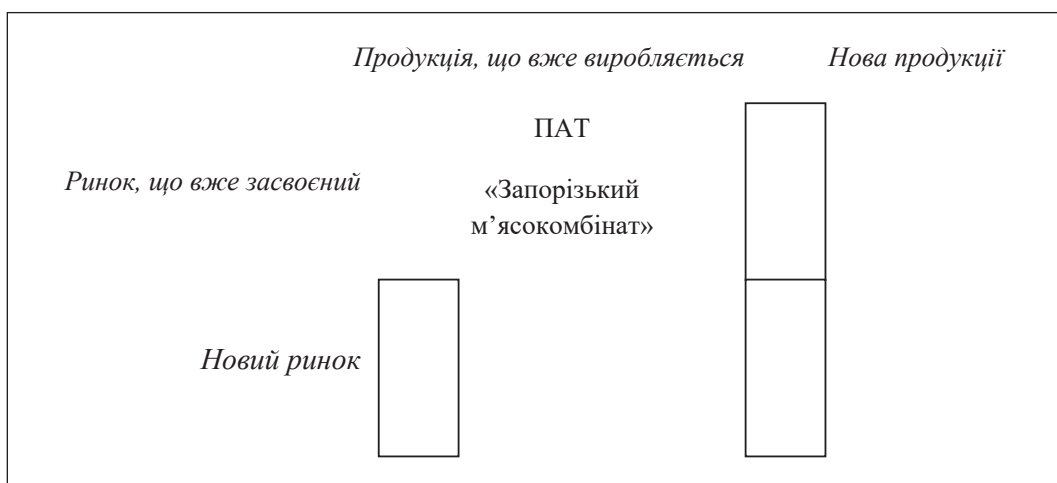


Рис. 7. Стратегічне позиціонування підприємств згідно з моделлю І. Ансоффа

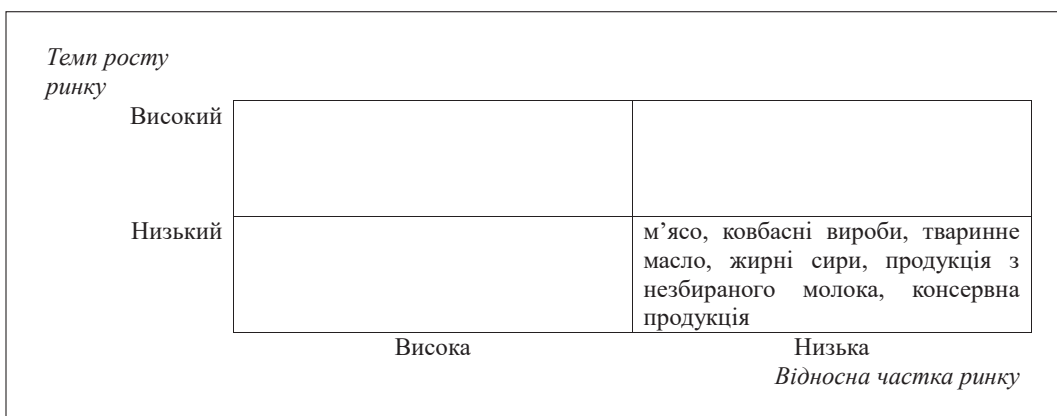


Рис. 8. Стратегічне позиціонування підприємств згідно моделі М. Портера

І останнім кроком у визначенні загально корпоративної стратегії переробного підприємства є побудова матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи).

Відповідно до проведених розрахунків, на прикладі роботи ПАТ «Запорізький м'ясокомбінат» відображено «господарський портфель» підприємства

сформований невдало, оскільки всі товари розташовані в сегменті «Собаки» (рис. 8).

Отже, підприємству необхідно звернути увагу на проблему формування товарної стратегії підприємства та асортиментної політики. Оскільки асортимент товарів, що пропонує підприємство є не бажаним.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, використання декількох підходів стратегічного позиціонування надає можливість детальніше розглянути стан та перспективи розвитку маркетингової діяльності підприємства харчової промисловості та визначити стратегічні напрями його розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою підприємства. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 229 с.
2. Бандура З.Л., Вейкрута Л.С. Маркетинговий аналіз збутової діяльності підприємства в умовах ринку. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2011. Вип. 36. С. 22–26.
3. Берн Р. Эффективное использование результатов маркетинговых исследований: Как принимать и осуществляют на практике наиболее оптимальные решения. Днепропетровск, 2005. 184 с.
4. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. Москва, 2012. 218 с.
5. Бондаренко И.В. Современный маркетинг. Донецк : Юго-Восток, 2002. 354 с.
6. Винкельманн П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. Москва : Изд. дом Гребенникова, 2009. 665 с.
7. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств. *Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємствами*. 2014. № 3. С. 102–107.
8. Друкер П. Эффективный руководитель. Москва : Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012. 240 с.
9. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 896 с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2005. 656 с.
11. Кривовязюк І.В., Божидарнік Т.В. Комплексна економічна діагностика підприємства : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2012. 226 с.
12. Кузьмін О.Є., Подольчак Н.І. Управління ризиками в інноваційній діяльності : навч.-метод. посібник. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2009. 176 с.
13. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 245 с.
14. Маркетинг: Энциклопедия: пер. с англ. / под ред. М. Бейкера. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 1198 с.
15. Маркетингова товарна політика / Н.О. Криковцева, Л.Г. Саркисян, О.Ю. Біленький, Н.В. Кортельова ; за ред. Н.О. Криковцевої. Київ : Знання, 2012. 183 с.
16. Мостенська Т.Л. Основы маркетингу : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2010. 240 с.
17. Офіційний сайт Головного управління статистики у Запорізькій області. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua>

REFERENCES:

1. Balabanova L., Mytrokhina Ju. (2009). Upravlinnja zbutovoiu politykoju pidpryjemstva [Management

of sales policy of the enterprise]. Donetsk : DonNUET. 229 p. (in Ukrainian).

2. Bandura Z., Veikruta L. (2011). Marketynhovi analiz zbutovoi diialnosti pidpryjemstva v umovakh rynku [Marketing analysis of sales activities of the enterprise in market conditions]. *Bulletin of the Lviv Commercial Academy*, no. 36, pp. 22–26.

3. Bern R. (2005). Effektivnoe ispol'zovanie rezul'tatov marketingovikh issledovaniy: Kak prinimat' i osushchestvlyat' na praktike naibolee optimal'ne resh-eniya [Effective use of marketing research results: How to make and put into practice the most optimal decisions]. Dnepropetrovsk, 184 p. (in Russian).

4. Bolt G. (2012). Prakticheskoe rukovodstvo po upravleniyu sbytom [A practical guide to sales management]. Moscow, 218 p. (in Russian).

5. Bondarenko I. (2002). Sovremennyy marketing [Modern marketing]. Donetsk : Southeast. 354 p. (in Russian).

6. Vinkel'mann P. (2009). Marketing i sbyt. Osnovy orientirovannogo na rynek upravleniya kompaniy [Marketing and distribution. The basics of market-oriented company management]. Moscow : Publishing House Grebennikov's house. 665 p. (in Russian).

7. Hlazkova K. (2014). Problemy zbutovoi polityky suchasnykh ukrainskykh pidpryjemstv [Problems of sales policy of modern Ukrainian enterprises]. *Bulletin of KNUDT Problems of economics of organizations and management of enterprises*, no. 3, pp. 102–107. (in Ukrainian).

8. Druker P. (2012). Effektivnyy rukovoditel' [Effective Leader]. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber Publishing House. 240 p. (in Russian).

9. Kotler F. (2004). Marketing. Menedzhment [Marketing. Management]. St. Petersburg : Peter. 896 p. (in Russian).

10. Kotler F. (2005). Osnovy marketinga [Fundamentals of marketing Short course]. Moscow : Williams Publishing House. 656 p. (in Russian).

11. Kryvoviazuk I., Bozhydarnik T. (2012). Kompleksna ekonomichna diahnostyka pidpryjemstva [Complex economic diagnostics of the enterprise]. Lutsk : RVV Lutsk NTU. 226 p. (in Ukrainian).

12. Kuzmin O., Podolchak N. (2009). Upravlinnia ryzykamy v innovatsiinii diialnosti : navch.-metod. posibnyk [Risk management in innovation: teaching method. manual]. Lviv : Lviv Polytechnic National University. 176 p. (in Ukrainian).

13. Kudenko N. (2002). Marketynhovi stratehii firmy [Marketing strategies of the firm]. Kyiv : KNEU. 245 p. (in Ukrainian).

14. Beyker M. (2002). Marketing: Entsiklopediya [Marketing: Encyclopedia]. St. Petersburg : Peter. 198 p. (in Russian).

15. Krykovtseva N. (2012). Marketynhova tovarna polityka [Marketing commodity policy]. Kyiv : Znannia. 183 p. (in Ukrainian).

16. Mostenska T. (2010). Osnovy marketynhu : navchalnyi posibnyk [Basics of marketing]. Kyiv : Kondor. 240 p. (in Ukrainian).

17. Ofitsiyni sait Holovnoho upravlinnia statystyky u Zaporizkii oblasti [Official site of the Main Department of Statistics in Zaporizhia region]. Available at: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua>