

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.11.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.96)

УДК 338.27

*Т. Л. Мітяєва,  
к. е. н., доцент, зав.кафедри економіки та безпеки бізнесу,  
Харківський торговельно-економічний інститут  
Київського національного торговельно-економічного університету, м. Харків  
Ю. Ю. Скліфос,  
студент-магістрант, Харківський торговельно-економічний інститут Київського  
національного торговельно-економічного університету, м. Харків*

## **ОПТИМІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

*T. L. Mitiaieva  
Candidate of Economic Science, Associate Professor,  
Head of the Department of Economics and Business Security, Kharkiv Trade and Economic  
Institute of Kyiv National Trade and Economic University, Kharkiv  
Y. Y. Sklifos  
undergraduate student, Kharkiv Trade and Economic Institute of  
Kyiv National Trade and Economic University, Kharkiv*

### **OPTIMIZATION OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

*Сучасні тенденції вимагають гнучкого реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Тому необхідною є оптимізація стратегій розвитку підприємств, яка передбачає, насамперед, проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій.*

*В даній статті розглянуто діяльність підприємств торгівлі м. Харкова. Дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємств здійснювалось за трьома напрямками: проведено моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, проведено діагностику якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.*

*Після аналізу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства автори статті провели діагностику якості маркетингових стратегій розвитку за такими напрямками: проаналізували стратегічні позиції підприємства, проаналізували розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства, провели аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, маркетинговим можливостям, місії та цілям, встановленим вимогам, проаналізували узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства та провели аналіз ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства.*

*Отримані результати дали можливість зробити деякі висновки і розробити рекомендації щодо підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі.*

*Modern trends require a flexible response to changes occurring in the external environment. Therefore, it is necessary to optimize the strategies of enterprise development, which involves, first of all, the systematic research of marketing strategies. The article deals with the activities of Kharkiv business enterprises. The research of marketing strategies for the development of enterprises was carried out in three directions: the monitoring of the marketing potential of strategic development of enterprises was carried out, the quality of marketing strategies was developed and benchmarking of the effectiveness of implementing marketing strategies for enterprise development.*

*After analyzing the marketing potential of the strategic development of the enterprise, the authors of the article conducted a diagnosis of the quality of marketing strategies for development in the following areas: analyzed strategic positions of the enterprise, analyzed the development of marketing strategies for enterprise development, conducted an analysis of the compliance of the marketing strategies of the enterprise development with external conditions, marketing opportunities, mission and objectives, established requirements, analyzed the consistency of marketing strategies for enterprise development and analyzed the risk of marketing strategies of the company.*

*The authors came to the conclusion that the basis of optimization of marketing strategies for development is the study of marketing opportunities for enterprise development, analysis of the process of developing marketing strategies for development and benchmarking the effectiveness of implementing marketing strategies for enterprise development. Conducting complex research in these areas will ensure the success of the company in the field of marketing management development in the long run.*

*The obtained results made it possible to draw some conclusions and develop recommendations for improving the quality of marketing strategies for the development of retail enterprises.*

**Ключові слова:** *стратегія; стратегічний розвиток; бенчмаркінг; потенціал; стратегічні зміни.*

**Keywords:** *strategy; strategic development; benchmarking; potential; strategic change.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні тенденції, що мають місце в економіці України, обумовлені підвищенням динамізмом маркетингового середовища, зміщенням акцентів уваги у бік кінцевого споживача з метою задоволення його вимог та потреб, загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними і зарубіжними підприємствами, глобалізацією макроекономічних процесів та інформатизацією управлінської діяльності, вимагають від підприємств пошуку адекватних механізмів реагування на зміни. У зв'язку з цим для забезпечення стратегічного розвитку підприємствам необхідно значну увагу приділяти розробці маркетингових стратегій, а також своєчасній їх оптимізації та підвищенню якості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розробки та реалізації стратегій висвітлені у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких І. Ансофф, Г. Ассель, Г. Багієв, Л. Балабанова [1], І. Бойко, В. Веснін, А. Войчак, М. Володькіна, А. Гапоненко, С. Гаркавенко, Д. Дей [2], С. Ілляшенко, Г. Кіндрацька, О. Ковтун, Ф. Котлер, Н. Куденко [3], С. Кузнецова, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, А. Матанцев, В. Немцов, В. Парахіна, В. Пелішенко, Ю. Петруня, Л. Прокопчук, К. Редченко, А. Старостіна, О. Сумець, Р. Фатхутдінов [4], П. Чевертон, З. Шершньова.

**Метою та завданням статті** є оптимізація стратегічного розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні тенденції вимагають гнучкого реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Тому необхідною є оптимізація маркетингових стратегій розвитку підприємств, яка передбачає, насамперед, проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій.

В якості об'єктів дослідження були обрані супермаркети м. Харкова: «Сільпо», ТОВ «АТБ-маркет», «РОСТ», «Велика кишеня», ТОВ «Метро кеш енд Кері Україна», ТОВ «Фокстрот», «Мега Макс» та ін.

Дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємств доцільно здійснювати за трьома напрямками: моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, діагностика якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств повинен охоплювати аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами, дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства та аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.

Для своєчасної реалізації стратегічних змін необхідним є оптимальне забезпечення підприємства маркетинговими ресурсами, до складу яких входять інформаційні, товарні, кадрові, фінансові та матеріально-технічні ресурси.

Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства доцільно проводити за двома напрямками: аналіз стану маркетингового управління підприємством та аналіз позиції підприємства.

Аналіз стану маркетингового управління підприємством доцільно здійснювати за двома напрямками: визначення концептуального характеру маркетингового управління підприємством і аналіз усталеності стану маркетингового управління підприємством.

Концептуальний характер маркетингового управління безпосередньо обумовлює спрямованість діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та адекватність маркетингової політики підприємства.

Стратегічний опортунізм свідчить про те, що підприємство не спрямовує свою діяльність на перспективу, практично не використовує маркетингові інструменти і не схильне до інновацій. Стратегічне бачення притаманне тим підприємствам, які орієнтуються на короткострокову і середньострокову перспективу, маркетингові плани і заходи реалізують недостатньо ефективно. Стратегічне динамічне бачення є запорукою успіху підприємств в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища, оскільки такий підхід до маркетингового управління поєднує використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу, активну політику інновацій та ефективну кадрову політику.

Окрім визначення концептуального характеру маркетингового управління необхідним є аналіз усталеності стану маркетингового управління, оскільки від цього залежить успішність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Аналіз позиції підприємства на ринку повинен бути спрямований на визначення позиції підприємства серед конкурентів, на визначення результативності взаємовідносин з клієнтами, а також на визначення шансів підприємства для стратегічного розвитку.

Важливе місце у діяльності кожного підприємства займають взаємовідносини з покупцями, оскільки маркетингова орієнтація підприємств передбачає, насамперед, спрямування своєї діяльності на задоволення потреб і переваг покупців.

На результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства безпосередньо впливає своєчасність проведення відповідних стратегічних змін, що, у свою чергу, залежить від рівня готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.

При цьому слід враховувати як матеріальні, так і психологічні аспекти: стиль управління, тип організаційної структури управління, рівень поінформованості та рівень компетентності персоналу, усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін працівниками всіх рівнів управління, стадію життєвого циклу підприємства, а також розвиненість корпоративної культури підприємства.

Отже, моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства дозволяє зробити висновок про правильність вибору стратегічного напрямку підприємства, а також оцінити ймовірність досягнення успіху підприємства при заданому векторі розвитку.

Після аналізу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства необхідно провести діагностику якості маркетингових стратегій розвитку за такими напрямками: стратегічний аналіз позиції підприємства, аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, маркетинговим можливостям, місії та цілям, встановленим вимогам, аналіз узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Модифікована матриця оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств дозволяє визначити корпоративну стратегію розвитку підприємства серед чотирьох стратегічних альтернатив: стратегія переорієнтації або згортання бізнесу (якщо шанси відсутні), стратегія захисту позицій (якщо шанси стратегічного розвитку підприємства є консервативними), стратегія стабілізації (якщо шанси високого ризику) та стратегія розвитку (якщо у підприємства гарні шанси). Результати оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що для трьох підприємств кластеру А ("Сільпо", ТОВ "АТБ-маркет" і "Рост") доцільною є стратегія стабілізації, а для інших підприємств – стратегія розвитку.

Стратегічний аналіз позиції підприємства доцільно здійснювати за допомогою матричних інструментів (матриць Г.Дея, ADL/LC, GE McKinsey, БКГ тощо), при чому чим більше таких інструментів буде застосовано, тим точнішими будуть результати аналізу.

Згідно з матрицею Г.Дея стратегія розвитку є доцільною для двох підприємств кластеру В ("Велика кишеня", ТОВ "Метро кеш енд Кері Україна") і трьох підприємств кластеру С (ТОВ "Фокстрот", "Мега Макс" і ТОВ "МКС"), стратегія елімінації є доцільною для одного підприємства кластеру А – ТОВ "АТБ-маркет", а для інших підприємств доцільною є стратегія збору врожаю.

Досить важливо провести аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку різних рівнів: корпоративної стратегії, бізнес-стратегій (продуктово-ринкової стратегії та конкурентних стратегій),

функціональних стратегій (маркетингових товарних, цінових, збутових комунікаційних стратегій, кадрових та інноваційних стратегій), оскільки кожна з цих стратегій має певне значення у портфелі маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Розроблена нами матриця вибору корпоративної маркетингової стратегії розвитку підприємства дозволяє обрати корпоративну маркетингову стратегію розвитку підприємства враховуючи рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства та концептуальний характер маркетингового управління: стратегія інтенсивного зростання рекомендується для одного підприємства кластеру А (ТОВ "Наш Край-ЛЦ"), двох підприємств кластеру В ("Велика кишеня" і ТОВ "Метро кеш енд Кері Україна") і одного підприємства кластеру С (ТОВ "Фокстрот"); стратегія зростання є доцільною для двох підприємств кластеру В ("Класс" і ТОВ "Восторг") та трьох підприємств кластеру С ("Мега Макс", ТОВ "МКС" і "City.com"); стратегія вибіркового зростання – для трьох підприємств кластеру А ("Сільпо", ТОВ "АТБ-маркет" і "Рост").

Враховуючи, що ринкове середовище, у якому функціонують сучасні підприємства, є досить динамічним, необхідно підтримувати відповідність маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, що є запорукою успіху підприємства. Аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам доцільно здійснювати за такими напрямками: аналіз відповідності корпоративної стратегії підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності конкурентних стратегій підприємства його конкурентній позиції та аналіз відповідності продуктово-ринкових стратегій підприємства результативності його взаємовідносин з покупцями.

Також маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні відповідати його маркетинговим можливостям розвитку, оскільки для отримання бажаного результату обрана стратегія має бути реалізована.

Під час проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям необхідно виявити, чи спрямовані обрані стратегії на забезпечення перспектив подальшого розвитку підприємства, чи відповідають вони конкурентній позиції підприємства, чи сприятимуть вони підвищенню результативності взаємовідносин з покупцями, чи відповідають вони концептуальному характеру маркетингового управління, чи відповідають маркетингові стратегії розвитку підприємства потенціалу маркетингового управління, чи достатньо підприємство забезпечено маркетинговими ресурсами для реалізації обраних стратегій, яких стратегічних змін вимагають обрані маркетингові стратегії розвитку.

Необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, оскільки кожна стратегія є шляхом досягнення певної мети.

При цьому необхідно проаналізувати, наскільки обрана корпоративна стратегія відповідає місії підприємства, спрямована на реалізацію місії, чи сприятиме вона досягненню стратегічних маркетингових цілей підприємства. Також досить важливо, щоб бізнес-стратегії підприємства були спрямовані на досягнення його бізнес-цілей, а функціональні стратегії – на досягнення функціональних цілей.

Будь-яка стратегія, щоб бути ефективною, має відповідати певним вимогам (гнучкість, адекватність, унікальність, обґрунтованість тощо).

Отже, необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам.

Рекомендовані маркетингові стратегії управління взаємовідносинами з покупцями розроблено на основі оцінки результативності взаємовідносин підприємств з покупцями: для двох підприємств кластеру А ("Сільпо" і ТОВ "АТБ-маркет"), що знаходяться в зоні виправданої активності по відношенню до покупців, рекомендується реалізовувати стратегію утримування; для всіх підприємств кластеру В і одного підприємства кластеру С ("City.com"), що знаходяться в зоні виправданої активності по відношенню до покупців, доцільною є стратегія нарощування; для двох підприємств кластеру А (ТОВ "Наш Край-ЛЦ" і "Рост"), що знаходяться в зоні надмірної активності по відношенню до покупців, рекомендується стратегія вибіркового обслуговування; для трьох підприємств кластеру С (ТОВ "Фокстрот", "Мега Макс" і ТОВ "МКС"), що знаходяться в зоні надмірної активності по відношенню до покупців, доцільною є стратегія підтримки покупців вигідними послугами.

Обираючи функціональні стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати розроблену нами матрицю, яка враховує рівень маркетингової активності підприємства та рівень досягнення цілей підприємства: функціональні стратегії розвитку одного підприємства кластеру А (ТОВ "Наш Край-ЛЦ"), всіх підприємств кластеру В і одного підприємства кластеру С (ТОВ "Фокстрот") мають бути спрямовані на підтримку рівня маркетингової активності; двох підприємств кластеру А ("Сільпо", "Рост") і трьох підприємств кластеру С ("Мега Макс", ТОВ "МКС", "City.com") – на вдосконалення маркетингової політики; одного підприємства кластеру А (ТОВ "АТБ-маркет") – на посилення маркетингової активності підприємства.

Підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств передбачає проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій, що доцільно здійснювати за трьома напрямками: моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, діагностика якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств повинен охоплювати аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами, дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства та аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін. Моніторинг доцільно проводити з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм. Узагальнити результати моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства доцільно за рекомендованою моделлю за допомогою розробленої комп'ютерної програми.

Діагностику якості маркетингових стратегій розвитку доцільно здійснювати з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм за такими напрямками: стратегічний аналіз позиції підприємства, аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам, аналіз узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства. Для узагальнення результатів діагностики якості маркетингових стратегій розвитку підприємств доцільно використовувати рекомендовану модель і розроблену комп'ютерну програму.

Для оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємства необхідно здійснювати бенчмаркінг результативності їх реалізації, що дозволить визначити слабкі місця, які необхідно подолати.

Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно проводити з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм за такими напрямками: оцінка рівня досягнення цілей підприємства, оцінка ступеня задоволення потреб ринку, оцінка конкурентних переваг підприємства, оцінка маркетингової активності підприємства, оцінка результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві, оцінка корпоративної культури підприємства, оцінка іміджу підприємства, оцінка розвитку підприємства. Для узагальнення оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно користуватись рекомендованою моделлю та розробленою комп'ютерною програмою.

Для узагальнення оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно користуватись рекомендованою моделлю (таблиця 1).

Таким чином, в основі оптимізації маркетингових стратегій розвитку лежить дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства, аналіз процесу розробки маркетингових стратегій розвитку та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства. Проведення комплексних досліджень за зазначеними напрямками дозволить забезпечити успіх підприємства у сфері маркетингового управління розвитком у довгостроковій перспективі.

**Таблиця 1.**  
**Модель оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства**

Математичний вигляд <b>1</b>	Умовні позначення <b>2</b>
$PP_{MC} = a \cdot PD_{ц} + b \cdot CZ_{пр} + c \cdot КП_{п} + d \cdot P_{МА} + e \cdot PP_{CЗ} + f \cdot PP_{КК} + g \cdot ИП + h \cdot CZ_{р}$	<p><math>PP_{MC}</math> – результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства;  <math>PD_{ц}</math> – рівень досягнення цілей підприємства;  <math>CZ_{пр}</math> – ступінь задоволення потреб ринку;  <math>КП_{п}</math> – конкурентні переваги підприємства;  <math>P_{МА}</math> – рівень маркетингової активності підприємства;  <math>PP_{CЗ}</math> – результативність реалізації стратегічних змін у підприємстві;  <math>PP_{КК}</math> – рівень розвиненості корпоративної культури підприємства;  <math>ИП</math> – імідж підприємства;  <math>CZ_{р}</math> – ступінь забезпечення розвитку підприємства;  <math>a, b, c, d, e, f, g, h</math> – коефіцієнти вагомості відповідних показників результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства</p>
<p>Якщо <math>1,0 &lt; PP_{MC} &lt; 1,67</math>, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є низькою;  якщо <math>1,67 &lt; PP_{MC} &lt; 2,33</math>, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є середньою;  якщо <math>2,33 &lt; PP_{MC} &lt; 3,0</math>, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є високою</p>	

**Висновки.** На основі проведеного дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємств визначено, що для удосконалення маркетингових стратегій розвитку підприємств необхідно оптимізувати

стратегічний набір розвитку та підвищити якість маркетингових стратегій розвитку. Отримані результати дали можливість зробити деякі висновки і розробити рекомендації щодо підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

#### **Література.**

1. Балабанова, Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга [Текст] : моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ им.М.Туган-Барановского, 2005. – 171 с.
2. Дэй, Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.
3. Куденко, Н.В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: моногр. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
4. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг [Текст] /Р.А.Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 640 с.

#### **References.**

1. Balabanova, L.V. and Slypen'kyj, V.V. (2005), *Stratehycheskoe marketynhove upravlenye na osnove benchmarkynha* [Strategic marketing management based on benchmarking], DonHUET ym.M.Tuhan-Baranovskoho, Donets'k, Ukraine.
2. Dej, D. (2002), *Stratehycheskyj marketynh* [Strategic marketing], EKSMO-Press, Moscow, Russia.
3. Kudenko, N.V. (2002), *Marketynhovi stratehii firmy* [Marketing strategies of the firm], KNEU, Kyiv, Ukraine.
4. Fatkhutdynov, R.A. (2000), *Stratehycheskyj marketynh* [Strategic marketing], Byznes-shkola "Yntel-SynteZ", Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 19.11.2018 р.*