

**І.Р. Поліщук, к.е.н., доц.**

*Житомирський державний технологічний університет*

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Охарактеризовано діючі підходи до маркетингової політики підприємств хлібопекарської галузі. Проаналізовано доцільність застосування маркетингових стратегій за стадіями життєвого циклу бізнесу та способом досягнення конкурентних переваг на досліджуваних підприємствах. Для виміру результативності маркетингової стратегії запропоновано застосовувати показник «маркетингова віддача» як відношення чистого доходу до витрат, понесених на маркетингові заходи. Запропоновано ефективність реалізації маркетингової стратегії підприємства вимірювати сукупністю таких показників: дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року; чистий дохід від реалізації продукції; валовий прибуток; тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; маркетингові витрати; частка маркетингових витрат у витратах підприємства, маркетингова віддача, чиста ефективність маркетингових заходів. Проведено SWOT-аналіз маркетингової політики підприємств хлібопекарської галузі та визначено пріоритетні напрями їх маркетингової стратегії.*

**Ключові слова:** *маркетингова стратегія; ефективність; маркетингова віддача; SWOT-аналіз.*

**Постановка проблеми.** Ефективність діяльності кожного суб'єкта господарювання залежить від його маркетингової політики, що має при формуванні цін та асортименту конкурентоспроможної продукції враховувати попит та платоспроможність споживачів. Розробляючи правила та засоби ефективної реалізації маркетингової політики, варто дотримуватися маркетингової стратегії підприємства.

Маркетингова стратегія підприємства має виробити певні прийоми дослідження умов формування конкурентної продукції; головних цілей діяльності підприємства; ринків потенційних товарів і послуг, що відповідають інтересам підприємства; формування товарного асортименту; розподілу ресурсів між різними видами діяльності підприємства; забезпечити їх ефективне використання; формування ефективної цінової політики.

© І.Р. Поліщук, 2015

Дані Державної служби статистики України свідчать, що в країні за січень–листопад 2015 р. оборот роздрібної торгівлі зменшився, порівняно з відповідним періодом попереднього року, на 21,4 % і становив 918376,3 млн. грн. [5]. Водночас статистичні дані свідчать про низький рівень ефективності: рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень–вересень 2015 р. – підприємств оптової та роздрібної торгівлі; ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів склала 1,5 %, а промисловості – 3,4 % [7].

Тому постає питання про необхідність розробки оцінки результатів впровадження маркетингової стратегії підприємств з урахуванням потреб споживачів та їх купівельної спроможності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням механізму застосування різновидів маркетингової стратегії займалися такі вчені та науковці, як: П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшкіна [1], С.З. Мошенський, О.В. Олійник [4], Е.М. Сич, О.В. Пилипенко, М.С. Стасишен [8].

Яворською Т.І. розглянуто сутність та особливості сільськогосподарського маркетингу, проведено характеристику елементів маркетингу та інструментів маркетингової політики у діяльності суб'єктів малого бізнесу у сільському господарстві [9].

Дудяк Р., Бугіль С., Карпова Я. окреслюють проблеми у сфері ціноутворення підприємств в Україні [2]. Малюк С.О. розглядає визначення «товарна політика», стратегії управління товарною політикою (підтримки, модифікації, оновлення), обґрунтовує особливості системи маркетингу хлібопекарських підприємств [3].

Однак, незважаючи на значні напрацювання з проблематики, що вивчається зазначеними вище вченими, відсутній єдиний підхід до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства. Потребує уточнення перелік аналітичних показників для виявлення можливостей і загроз безперервності діяльності підприємства.

**Мета дослідження** – визначити відмінності існуючих маркетингових стратегій, їх переваги та недоліки, загрози й можливості, а також розробити сукупність показників для оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства.

Прикладний акцент дослідження зроблено на п'яти вітчизняних підприємствах за КВЕД 10.71 – виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання, зокрема, ПАТ «Овруцький хлібо завод», ПАТ «Коростенський хлібо завод», ПАТ «Новоград-Волинський

хлібозавод», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат».

**Викладення основного матеріалу.** Маркетингова політика підприємства містить у собі товарну, цінову, збутову, а також політику просування товару на ринок та враховує постановку цілей, розробку маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, що мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [1, с. 31].

Характеристику маркетингових стратегій розвитку підприємств хлібопекарської галузі України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

*Характеристика маркетингових стратегій підприємств хлібопекарської галузі*

№ з/п	Підприємство	Характеристика маркетингової стратегії
1	2	3
1	ПАТ «Овруцький хлібозавод»	Стратегія подальшої діяльності товариства полягає в розширенні зони реалізації хлібобулочних виробів, впровадженні нових видів, підвищенні якості продукції, зменшенні витрат палива й електроенергії, посиленні контролю за їх використанням
2	ПАТ «Коростенський хлібозавод»	Перспективними планами розвитку є збереження та збільшення обсягів виробництва, покращання якості продукції, розширення ринків збуту

*Закінчення табл. 1*

1	2	3
3	ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод»	Висока дисциплінованість, пошук нових форм організації і управління, зменшення умовно-постійних витрат, економія паливно-енергетичних ресурсів, чітка робота служби технічного контролю дозволяє виробляти продукцію високої якості та економічно обґрунтованої помірної ціни і цим завойовувати ринок
4	ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5»	Нова маркетингова політика спрямована на просування продукції підприємства на ринки регіонів України. А для цього проводиться розробка нових видів продукції з тривалим терміном зберігання, використання безопарного методу тістоприготування, збільшення продукції

		упакованої і різаної. Товариство і в подальшому планує використання внутрішніх потенційних можливостей для підвищення якості продукції, розширення кола клієнтів як в Україні, так і за її межами, проведення клієнтоорієнтованої цінової політики
5	ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»	У найближчі роки Товариство планує поширення спектра наданих послуг, проведення рекламних компаній з метою залучення нових клієнтів, ефективно і раціональне використання майна, коштів і інших ресурсів для отримання прибутку, а також пошук інвесторів з метою поновлення виробничої діяльності

*Джерело:* побудовано на основі регулярної інформації емітентів [6]

В цілому варто зазначити схожі риси маркетингових стратегій досліджених підприємств хлібопекарської галузі, зокрема, посилення контролю за якістю продукції, проведення клієнтоорієнтованої цінової політики та розширення ринків збуту. Водночас на ПАТ «Запорізький хлібо завод № 5» розробляються нові види продукції з тривалим терміном зберігання, ПАТ «Овруцький хлібо завод» планує зменшити обсяг витрат палива і електроенергії, що призведе до зменшення собівартості продукції та цін. А ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» здійснює пошук інвесторів з метою поновлення виробничої діяльності.

За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, утримання і скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі або окремого продукту [1, с. 32]. Стратегія зростання характеризується підтримкою інвестицій у маркетингові заходи, в т.ч. рекламу, та коригуванням цін залежно від попиту і пропозиції на ринку. Стратегія утримання передбачає скорочення витрат на рекламу і знаходження нових ринків збуту. Стратегія скорочення характеризується зменшенням маркетингових витрат, зниженням цін та поступовим зменшення обсягів виробництва й реалізації продукції. На досліджуваних підприємствах хлібопекарської галузі доцільно використовувати стратегію утримання, що передбачає захист своїх позицій від конкурентів, зниження витрат і цін, пошук нових ринків збуту.

За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: 1) стратегію мінімальних витрат; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію зосередження [1, с. 33]. Для підприємств хлібопекарської галузі найбільш притаманне поєднання стратегій мінімальних витрат і зосередження. Це дозволяє мінімізувати

собівартість продукції, досягти прибутку, більшого за середньогалузевий, сфокусувавши увагу на бажаному асортименті певної групи покупців або конкретному географічному регіоні.

Маркетингові рішення щодо асортименту товарів, цінової політики, реклами мають довгострокові наслідки для забезпечення безперервності прибуткового функціонування підприємства в цілому, так і окремих видів його діяльності.

Діагностика ефективності збутової діяльності має будуватися на визначенні ефективності виконання основних функцій збутової діяльності, а саме: транспортування від місця виробництва до місця споживання; розподілу, тобто забезпечення досяжності товарів у кількості і формі згідно з потребами споживачів; зберігання – забезпечення досяжності товарів у момент придбання або використання в місцях накопичення або реалізації зі збереженням їх кількості та якісних характеристик; сортування – створення наборів спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, адаптованих до ситуації споживання; встановлення контакту – забезпечення доступу до численних та віддалених груп споживачів; інформування – діяльність, що забезпечує інформованість про потреби ринку та умови конкретного обміну [8, с. 138].

Оцінка виконання маркетингової стратегії має супроводжуватися розрахунком абсолютних і відносних статистичних показників. Варто порівняти темпи зростання витрат на збут з темпами зростання чистого доходу та чистого прибутку, розрахувати частку маркетингових витрат у загальних витратах підприємства, період погашення заборгованості дебіторами тощо.

Для виміру результативності маркетингової стратегії запропоновано в сучасних умовах застосовувати показник «маркетингова віддача» як відношення чистого доходу до витрат, понесених на маркетингові заходи; «прибутковість (збитковість) маркетингових заходів» як відношення чистого прибутку (збитку) до витрат, понесених на маркетингові заходи.

Вважаємо за доцільне ефективність реалізації маркетингової стратегії вимірювати сукупністю таких показників: дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги на кінець року ( $D_3$ ); чистий дохід від реалізації продукції ( $ЧД$ ); валовий прибуток ( $ВП$ ); тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги ( $T_{дз}$ ); маркетингові витрати ( $МВ$ ); частка маркетингових витрат у витратах підприємства ( $ПВ_{МВ}$ ); маркетингова віддача ( $МВ_{д}$ ); прибутковість (збитковість) маркетингових заходів ( $П(З)_{МЗ}$ ).

Характеристику ефективності маркетингової стратегії п'яти досліджених підприємств хлібопекарської галузі наведено в таблиці 2.

При аналізі показників спостерігається поступове зменшення величини дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи і послуги лише на ПАТ «Овруцький хлібозавод». Тривалість обороту дебіторської заборгованості збільшилася протягом року на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» та ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат», тобто кошти, вкладені у розрахунки, обертаються довше. Тому варто більш ретельно перевіряти своєчасність та повноту розрахунків із дебіторами в разі наступної оплати або переходити на попередню оплату.

## Оцінка результатів маркетингової стратегії п'яти підприємств хлібопекарської галузі

№ з/п	Показник	Рік	Підприємство				
			ПАТ «Овруцький хлібо завод»	ПАТ «Коростенський хлібо завод»	ПАТ «Новоград-Волинський хлібо завод»	ПАТ «Запорізький хлібо завод № 5»	ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат»
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ДЗ, тис. грн.	2012	407	1183	1533	10128	4082
		2013	275	1015	1437	5768	4094
		2014	257	1027	1758	15277	3218
2	ЧД, тис. грн.	2012	12429	36459	36099	129060	95778
		2013	12696	34759	38281	103351	82821
		2014	13740	37139	42564	121513	59290
3	ВП, тис. грн.	2012	2844	8127	11681	19458	19510
		2013	3058	7972	12428	24371	18657
		2014	3317	7329	12700	31416	14834
4	Т <sub>дз</sub> , дні	2012	12	13	14	21	15
		2013	10	11	14	28	18
		2014	7	10	14	31	22
5	МВ, тис. грн.	2012	2316	7539	6696	14368	13298
		2013	2202	7141	7108	15711	11924
		2014	2674	8454	8097	24986	10574

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
6	ПВ <sub>МВ</sub> , %	2012	16,54	20,06	19,23	10,68	13,74
		2013	17,52	19,80	19,12	14,06	12,97
		2014	25,14	20,96	19,11	17,56	11,31
7	МВ <sub>д</sub>	2012	5,94	4,84	5,44	8,98	7,20
		2013	5,76	4,87	5,39	6,58	6,95
		2014	5,14	4,39	5,26	4,86	5,61
8	П(З) <sub>МЗ</sub> , %	2012	3,73	-13,74	23,21	-16,78	-3,16
		2013	5,09	-16,44	20,24	-3,48	1,33
		2014	9,50	-36,29	8,98	-5,63	-8,21

Джерело: побудовано на основі регулярної інформації емітентів [6]



Найбільший обсяг чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг притаманний підприємству ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», що свідчить про масштаби діяльності підприємства.

Розглядаючи обсяг чистого доходу на 1 грн. маркетингових витрат на кінець року, варто зазначити, що найвищий рівень у 2013 і 2014 рр. має ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат», а у 2012 р. – ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5». Дана ситуація не призвела до прибутковості (збитковості) маркетингових заходів, адже ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» здійснило витрачання 23950 тис. грн. на інші витрати діяльності, а ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» здійснило інші операційні витрати на суму 18548 тис. грн.

ПАТ «Овруцький хлібозавод» має найбільшу питому вагу витрат на маркетингові заходи у загальних витратах підприємства (25,14 %) у 2014 р., однак це не призвело до досягнення максимальних значень прибутковості маркетингових заходів, що свідчить про необхідність диверсифікації діяльності підприємства.

Розрахувавши показники ефективності маркетингової стратегії, варто зазначити, що від'ємні показники прибутковості (збитковості) маркетингових заходів за 2012–2014 рр. свідчать про незадовільні фінансові результати реалізації маркетингової політики на ПАТ «Коростенський хлібозавод», ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5», ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат». Щодо прибутковості (збитковості) маркетингових заходів, то за даним показником найвищі значення має ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» у 2012 р., досягаючи 23,21 %, а у 2014 р. – ПАТ «Овруцький хлібозавод» (9,5 %).

Малюк С.О. вважає, що система маркетингу хлібопекарських підприємств має певні особливості, які обумовлюються як специфікою виробництва та споживання, так і властивостями самого товару: хлібобулочні вироби належать до товарів повсякденного вжитку; продукція має короткотривалий термін реалізації: 24–36 годин незапаковані вироби, та 24–72 години – запаковані; асортиментна політика підприємств даної галузі залежить від масштабів підприємства, адже діяльність великих хлібопекарських підприємств контролюється державою задля гарантування продовольчої безпеки, тим самим зобов'язуючи їх виробляти «соціальні сорти» хліба, причому за державно регульованою ціною [3].

В сучасних умовах доцільно проводити SWOT-аналіз для оцінки реалізації маркетингової політики. Перевагами SWOT-аналізу є: систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів; періодична діагностика ринку та

ресурсів фірми [4, с. 614]. Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози функціонування підприємств хлібопекарської галузі (табл. 3).

Покращання фінансового стану хлібопекарських підприємств можливе за умови формування ціни на хліб масового вжитку залежно від попиту на продукцію та конкурентоспроможності на ринку і забезпечення технологічного процесу борошном за більш низькими цінами.

Таблиця 3

*SWOT-аналіз маркетингової політики підприємства  
хлібопекарської галузі*

№ з/п	Складові елементи SWOT-аналізу	Характеристика
1	2	3
1	Сильні сторони	Джерела сировини є доступними та виключно українськими, тому особливостями хлібобулочних виробів є їх якість і низька ціна
2	Слабкі сторони	Ступінь залежності від законодавчих або економічних обмежень: обмеження рівня рентабельності негативно впливає на фінансовий стан товариства; створення широкої мережі приватних підприємств роздрібною торгівлі негативно впливає на фінансовий стан товариства; велика конкуренція з виробництва хлібобулочних виробів та нерівні умови господарювання у приватних підприємств і акціонерних товариств негативно впливають на фінансовий стан товариства; недосконалість нормативно-законодавчих актів

*Закінчення табл. 3*

1	2	3
3	Можливості	Своєчасне надання якісної продукції клієнтам по розширенню виробництва; освоєння виробництва нової продукції; розширення виробничого процесу; залучення новітніх технологій з розширення ринків збуту; рекламування та презентація продукції, що виробляє товариство
4	Загрози	Основним ризиком у діяльності підприємства є ризик неотримання коштів за виготовлену продукцію, зміна цін на сировину, енергоносії. Основним заходом щодо зменшення

		<p>неотримання коштів за виготовлену продукцію є робота з платоспроможними клієнтами та отримання попередньої оплати за виготовлену продукцію.</p> <p>Неврожай пшениці, жита та інших злакових культур може вплинути на ціни продукції, нестійка політична ситуація з диктатом рентабельності на продукцію. Також є ризик збільшення цін при одночасному значному збільшенні собівартості, з одного боку, та встановлення цін на рівні ринкових (для збереження покупця) – з іншого, зміни чинного законодавства, що встановлює певні межі щодо ведення господарської діяльності.</p> <p>Зниження платоспроможності населення, тенденція до скорочення вживання хлібобулочних виробів масових сортів, підприємство має ризики до скорочення виробів хліба, а, як наслідок, заповнення високорецептурною продукцією</p>
--	--	--

*Джерело:* побудовано на основі регулярної інформації емітентів [6]

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Під час дослідження підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії можна зробити такі висновки:

1. Проаналізувавши маркетингові стратегії п'яти підприємств хлібопекарської галузі, варто зазначити схожі риси, зокрема, посилення контролю за якістю продукції, проведення клієнтоорієнтованої цінової політики та розширення ринків збуту. Водночас на ПАТ «Запорізький хлібозавод № 5» розробляються нові види продукції з тривалим терміном зберігання, ПАТ «Овруцький хлібозавод» планує зменшити витрати палива і електроенергії, що призведе до зменшення собівартості продукції та цін. А ПАТ «Чернігівський хлібокомбінат» здійснює пошук інвесторів з метою поновлення виробничої діяльності.

2. Для оцінки ефективності маркетингової стратегії запропоновано розраховувати такі показники: дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги на кінець року; чистий дохід від реалізації продукції; валовий прибуток; тривалість обороту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги; маркетингові витрати; частку маркетингових витрат у витратах підприємства, маркетингову віддачу, прибутковість (збитковість) маркетингових заходів. Щодо прибутковості

(збитковості) маркетингових заходів, то, за даним показником, найвищі значення має ПАТ «Новоград-Волинський хлібозавод» у 2012 р., досягаючи 23,21 %, а у 2014 р. – ПАТ «Овруцький хлібозавод» (9,5 %).

3. Провівши SWOT-аналіз, з'ясовано, що основним ризиком у діяльності хлібопекарського підприємства є ризик неотримання коштів за виготовлену продукцію, зміна цін на сировину, енергоносії, неврожай пшениці, жита та інших злакових культур, нестійка політична ситуація з диктатом рентабельності на продукцію, зниження платоспроможності населення, тенденція до скорочення вживання хлібобулочних виробів масових сортів через заповнення високорецептурною продукцією. Тому варто працювати з платоспроможними клієнтами та отримувати попередню оплату за виготовлену продукцію.

Перспективами подальших досліджень є розробка системи збалансованих показників для оцінки ефективності діяльності корпоративних підприємств.

#### **Список використаної літератури:**

1. *Гордієнко П.Л.* Стратегічний аналіз : навч. посібник / *П.Л. Гордієнко, Л.Г. Дідковська, Н.В. Яшикіна.* – 3-тє вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2011. – 520 с.
2. *Дудяк Р.* Сучасна маркетингова цінова політика та проблеми ціноутворення у діяльності підприємств України / *Р.Дудяк, С.Бугіль, Я.Карпова* // Вісник Львівського нац. аграрного ун-ту / Серія : Економіка АПК. – 2013. – № 20 (1). – С. 361–367 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_ekon\\_2013\\_20\(1\)\\_62](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_ekon_2013_20(1)_62).
3. *Малюк С.О.* Маркетингова товарна політика хлібопекарських підприємств України / *С.О. Малюк* // Вісник Харківського нац. аграрного ун-ту ім. В.В. Докучаєва / Серія : Економічні науки. – 2014. – № 3. – С. 183–187 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon\\_2014\\_3\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauekon_2014_3_25).
4. *Мошенський С.З.* Економічний аналіз : підручник / *С.З. Мошенський, О.В. Олійник.* – 2-ге вид. – Житомир : ПП «Рута», 2007. – 704 с.
5. Обсяг обороту роздрібної торгівлі за січень–листопад 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

6. Регулярна інформація емітентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/42964/156/temp1>.
7. Рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств за видами економічної діяльності за січень-вересень 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Сич Е.М. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посібник / Е.М. Сич, О.В. Пилипенко, М.С. Стасишен. – К. : Каравела, 2010. – 304 с.
9. Яворська Т.І. Маркетингова політика різних форм малого бізнесу у сільському господарстві / Т.І. Яворська // Науковий вісник Львівського нац. ун-ту ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Ґжицького. – 2011. – Т. 13, № 1 (2). – С. 408–414 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu\\_2011\\_13\\_1\(2\)\\_\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvlnu_2011_13_1(2)__72).

ПОЛІЩУК Ірина Романівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку та аналізу за видами економічної діяльності Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- обліково-аналітичне забезпечення прогнозування розміру корпоративних прав учасників;
- методологія стратегічного аналізу;
- обліково-аналітичне забезпечення калькулювання продукції.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2015.