
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.8[334.722:339.5]

I. А. Ігнат'єва, д. е. н.,
професор,
А. Ю. Сербенівська, к. е. н.

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В КОНТЕКСТІ АДАПТАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ВИМОГ СОТ**

Анотація. У статті проаналізовано позитивні та негативні наслідки вступу України до СОТ для вітчизняних галузей економіки та окремих підприємств, враховуючи основні макроекономічні показники, що характеризують зовнішньоекономічну діяльність. Окреслені основні проблеми адаптації за десять років членства. Сформовані етапи розробки маркетингової стратегії для виходу підприємств на зовнішні ринки у відповідності до вимог СОТ.

Ключові слова: маркетингові стратегії; адаптація до вимог СОТ; етапи розробки стратегії; конкурентні переваги.

I. A. Ignatieva, Doctor of Economics,
Professor,
A. Y. Serbenivska, Candidate of Economic Sciences

**MARKETING STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ADAPTATION
OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS ENTERPRISES TO WTO CONDITIONS**

Abstract. The article analyzes the positive and negative consequences of Ukraine accession to the WTO for domestic sectors of the economy and individual enterprises, taking into account the main macroeconomic indicators that characterize foreign economic activity. The main problems of adaptation for ten years of membership are outlined. The stages of developing a marketing strategy for companies to enter foreign markets in accordance with WTO requirements have been formed.

Keywords: marketing strategies; adaptation to WTO requirements; stages of strategy development; competitive advantages.

Актуальність теми дослідження. Активна інтеграція вітчизняних підприємств у світову економічну систему дає можливість підвищити конкурентні переваги країни, отримувати передові інноваційні технології, скоротити логістичні витрати виробництва, покращити якість продукції, збільшити обсяг товарних потоків.

Постановка проблеми. Останнім часом виникає гостра потреба в системному дослідженні процесу включення українських підприємств у систему міжнародних економічних зв'язків, формуванні та функціонуванні маркетингових товарних потоків і ринків, структури українського експорту, розширення та якісного оновлення зовнішньоекономічних зв'язків, активного пошуку доступних світових ринків та зміцнення конкурентних позицій на них.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Складні політичні та економічні умови функціонування будь яких галузей у виробничій сфері та сфері послуг, вносять постійні корективи у економічну політику держави та дестабілізують діяльність підприємств на мікрорівні. Зовнішньоекономічна діяльність, при таких обмеженнях та мінливості, може бути успішною, тільки завдяки потужній системі маркетингу на українських підприємствах, яка б враховувала галузеві особливості, продуктову специфікацію та ретельний аналіз закордонних ринків.

Застосуванню маркетингових стратегій розвитку підприємств і виходу на закордонні ринки приділено значну увагу науковців. Особливо підкреслюється важливість адаптації до викликів зовнішнього середовища та використання маркетингових стратегій для розвитку підприємств зарубіжними та вітчизняними вченими, як І. Ансофф, К. М. Бліщук, Т. В. Щербина, П. Друкер,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

К. Ендрюс, С. О. Малюк, Т. Йеннер, Ф. Котлер, С. Ю. Хамініч, Д. Л. Мельник, Г. Мінцберг, О. Є. Петрицька, К. Омає, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрікленд та ін. Науковим дослідженням проблем стратегічного управління підприємствами теоретичного, методологічного та прикладного характеру приділено багато уваги в роботах І. В. Ліганенко, В. Г. Герасимчука, Й. С. Завадського, І. А. Ігнат'євої [6; 7]. Стратегічний маркетинг розглядається в працях українських науковців Л. Х. Доленка, І. В. Юлегіна, А. В. Войчака, Л. Є. Довгань, та багатьох інших. Роботи цих авторів переважно пов'язані з стратегічним управлінням у сфері маркетингу. Причому, у більшості, досліджувалися великі багатопрофільні компанії та корпорації, без врахування підприємств малого та середнього бізнесу. Існуючі маркетингові стратегії підприємств не враховують динамічність середовища і швидку зміну каналів розповсюдження, що підтверджується розглядом спеціальної наукової літератури та періодики.

Постановка завдання. Разом із тим, методологічні зрушення, які відбуваються як у загальній теорії стратегії підприємств, так і у позиції щодо обґрунтування маркетингових стратегій, актуалізують необхідність наукового пошуку, спрямованого на забезпечення єдності в тлумаченнях теорії, організації емпіричних досліджень та інтерпретації наукових результатів у галузі стратегічного маркетингу [1]. Дуже важливо висвітити основні проблеми та особливості формування маркетингової стратегії промислового підприємства до умов СОТ.

Виклад основного матеріалу. Процес вступу України до СОТ фактично розпочався 30 листопада 1993 року, поданням до Секретаріату ГАТТ офіційної заявки Уряду України. І тільки 10 квітня 2008 року протокол вступ України до Світової організації торгівлі було ратифіковано. Основною метою цього вступу було прагнення реалізації державних стратегічних торговельно-економічних інтересів та створення таких умов, при яких експортно-імпортні операції між Україною та країнами-членами СОТ будуть здійснюватися без перешкод. Без членства в СОТ Україна не змогла б розпочати переговори щодо зони вільної торгівлі (ЗВТ) із Європейським союзом та іншими міжнародними організаціями. Членство в СОТ, як передумова інтеграції до ЄС, виходить з того, що сьогодні лівова частка співробітництва між країнами відбувається на торговельно-економічному рівні [2]. Після більш ніж 10 років членства України на різних рівнях національної економіки відбулися ряд як позитивних, так і негативних перетворень (Табл. 1). За базу обрано 2005 рік.

Таблиця 1

Порівняння основних показників зовнішньоекономічної діяльності за 2005 р. та 2018 р. (млн.дол.США)

Показники зовнішньоекономічної діяльності	2005 рік	2018 рік	Відхилення	
			млн.дол.США	%
Загальний обсяг імпорту товарів і послуг	36136,3	63493,7	27357,4	75,7
Загальний обсяг експорту товарів і послуг	34228,4	57280,9	23052,5	67,3
Коефіцієнт покриття експортом імпорту	0,95	0,90	-	-0,05

Джерело: побудовано за даними [4; 5]

Загальний обсяг як імпорту так і експорту збільшився майже у півтора рази. Слід зазначити, що у період з моменту ратифікації Україною угоди з СОТ економіка України зазнала суттєвих втрат від світової фінансово-економічної кризи, військових дій на сході, втрати територій АР Крим та частини Донецької та Луганської областей, що призвело до негативних наслідків у економіці. Тому макроекономічні показники, перш за все, відображають цю тенденцію (Рис. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

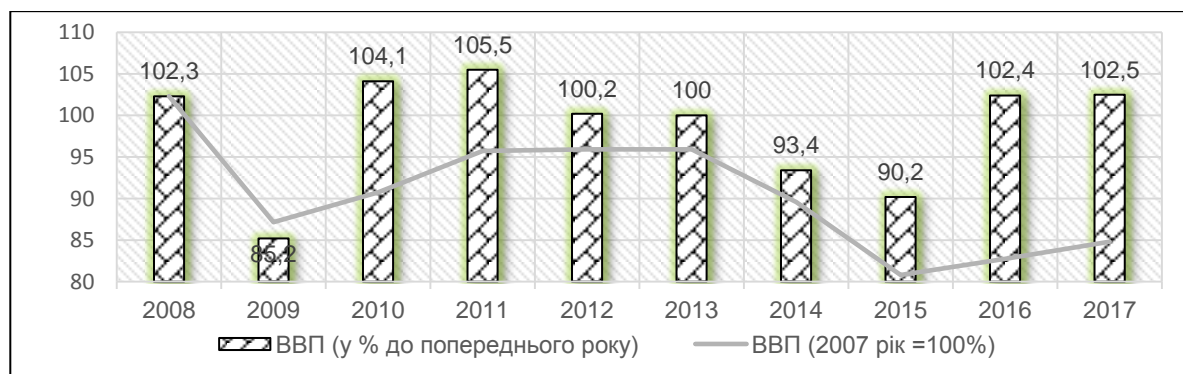


Рис. 1 Динаміка ВВП 2007-2017 рр.

Джерело: побудовано за даними [6]

Серед усіх галузей промисловості членство України в СОТ є найбільш корисним для металургійної та хімічної промисловостей. Для цих галузей найбільше значення матимуть покращення доступу до ринку, а також реформа тарифів і, відповідно, краща доступність обладнання та матеріалів (Рис. 2).



Рис. 2 Порівняння структури найбільш експортованих товарів у 2005 році (до вступу України у СОТ) з 2018 роком (після ратифікації заяви)

Джерело: побудовано за даними [4; 5]

Іншими галузями промисловості, в яких збільшиться випуск продукції, є виробництво коксу та видобування неенергетичних матеріалів. Зростання випуску в кожному з цих секторів може перевищити 10%. За винятком готельного та ресторанного бізнесу, який, безумовно, виграв від реформи тарифів і, відповідно, здешевлення продукції харчової промисловості, сектор послуг демонструє помірне зростання сукупного випуску. В цьому секторі найбільше зростають обсяги послуг зв'язку, де випуск росте за рахунок зниження бар'єрів для прямих іноземних інвестицій [2].

Майже у два рази збільшився експорт сільськогосподарської продукції (зернових культур та жирів та олій). Українська продукція експортується у Голландію, Данію, ОАЕ, Казахстану, Єгипту та Молдови. Відомим експортером є українська компанія «Органік Мілк» (м. Баранівка, Житомирської області). Україна вийшла на третє місце у світі як постачальник меду. Також збільшився експорт електричних машин. Один з найкращих світових виробників холодильних вітрин для супермаркетів українська компанія «Айсберг» (Одеса) [3].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Значно полегшився доступ вітчизняним підприємствам до іноземних ринків товарів та послуг, припинилися дискримінаційні дії, направлені на українських експортерів з боку інших країн, знизилася торгівельні бар'єри для українських товарів, значно покращилася якість української продукції та розширилися ринки збуту.

До негативних макроекономічних наслідків вступу до СОТ можна віднести зменшення надходжень до бюджету внаслідок скасування імпорتنних мит на продукцію ЄС та різке зростання імпорту по деяких видах товарних груп (Рис. 3). Значно збільшився імпорт мінеральних палив, нафти та продуктів її перегонки та механічних та електричних машин. Що свідчить про зниження інноваційного потенціалу держави. Також відбулося здорожчання деяких видів ресурсів, внаслідок збільшення їх експорту.



Рис. 3 Порівняння структури найбільш імпортованих товарів у 2005 році (до вступу України у СОТ) з 2018 роком (після ратифікації заяви)

Джерело: побудовано за даними [4; 5]

Формування маркетингових стратегій завжди пов'язано з визначенням цілей підприємства у відповідності до внутрішніх можливостей, завдань розвитку, ринкових можливостей, а також маркетингових досліджень та вибору цільових ринків. Низка глобалізаційних процесів, швидкі зміни зовнішнього середовища, доступність інформації по всьому світові про товари та послуги, вимагають від галузевих асоціацій та підприємств нових підходів до планування з урахуванням великих маркетингових можливостей та стратегічних цілей.

Необхідним кроком буде адаптація підприємств до умов СОТ. Адаптаційні заходи повинні складатися з напрямків перетворень, за якими вони будуть здійснюватися. Процес планування маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку розбитий на етапи, кожний з яких відповідає певному напрямку діяльності (Рис. 4). Детальний аналіз зовнішньоекономічної діяльності, прогнозування майбутньої діяльності та ретельне планування розвитку на всіх вісьмох етапах, створюють потужну платформу для впровадження довгострокової маркетингової стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Проте деякі етапи потребують детального уточнення.

Слід окремо зазначити, що українські підприємства деяких галузей не конкурентоспроможні. Для таких підприємств існує тільки один шлях здійснювати зовнішньоекономічну діяльність – активне співробітництво з закордонними партнерами, замість конкуренції. Для забезпечення ефективного розвитку та підвищення конкурентоспроможності, при розробці маркетингової

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

стратегії, необхідне виконання низки умов: прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, мобільність виробництва (швидке згорання та розгорання в залежності від попиту), дигіталізація основних бізнес-процесів на підприємствах (виробництво, логістика, збут та маркетинг), диверсифікація виробництва.



Рис. 4 Етапи формування маркетингової стратегії для українських підприємств для виходу на зовнішні ринки у відповідності до вимог СОТ

Джерело: систематизовано авторами

Слід зазначити, що в рамках маркетингової стратегії, необхідним є прогнозування структури товарного ринку. Кількісними показниками, що характеризують структуру, є: чисельність продавців та їх частка на ринку, показники ринкової концентрації (індекс концентрації, коефіцієнт відносної концентрації, індекс Херфіндаля – Хіршмана, індекс Джинні, дисперсія логарифмів ринкової частки, індекс ентропії, індекс Холла – Тайдмена, індекс Лінда, дисперсія ринкової частки).

Дослідники ринкової структури Л. Ханна та Д. Кей запропонували критерії відповідності для показника концентрації:

- при графічному зображенні кривої, концентрація вища, у кривої, що знаходиться вище на осях;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- концентрація збільшується, при злитті підприємств у галузі;
- концентрація зменшується при входженні на ринок нового підприємства (за умови незмінного обсягу реалізації постійних гравців на ринку) [6; 7; 8].

До якісних характеристик віднесено умови входу на ринок, характер конкуренції та відкритість ринку до міжнародної торгівлі.

Для успішного виходу українських підприємств на закордонні ринки необхідні детальні дослідження уподобань споживачів щодо товарних потоків продукції та ретельне прогнозування попиту на майбутнє. Позитивним є створення колаборацій відомих брендів та особистостей з українськими товаровиробниками. Колаборації мають бути зручними та вигідними для споживачів. Як вдалий приклад – партнерство Spotify та Uber.

Трендом останніх п'яти років є цифрова трансформація. Це революційні зміни бізнес-моделей на підставі використання цифрових платформ які призводять до радикального росту обсягів зовнішнього ринку та конкурентоспроможності підприємства. Однією з форм цифрової трансформації в Україні є краунфандингові платформи (Табл. 2).

Таблиця 2

Іноземні краудфандингові платформи, що використовують українські підприємці

Іноземні краудфандингові платформи	Електронна адреса
Kickstarter (США)	https://www.kickstarter.com
Indiegogo (США)	https://www.indiegogo.com
RocketHub (США)	http://www.rockethub.com
Boomerang (Данія)	https://boomerangcrowdfunding.org.uk
Betterplace (Німеччина)	https://www.betterplace.org
Flying V (Тайвань)	https://www.flyingv.cc
DemoHour (КНР)	http://www.demohour.com/

Джерело: сформовано авторами

Така форма співробітництва руйнує кордони між країнами і є наслідком глобалізації. Крім іноземного інвестування, це ще і можливість «заявити про себе» споживачам з інших країн. Адже останні дослідження споживачів показали, що вони легко відмовляються від прихильності відомих брендам. Використання комплексних підходів, що спрощують життя споживачам – тренд останнього десятиріччя.

Разом з тим, серед споживачів, широко розповсюджуються екологічні та соціальні ініціативи. Серед двох однакових продуктів, перевага буде на боці соціально відповідального бренду. Такі тенденції сприятимуть добровільній сертифікації продукції українськими підприємствами та гармонізації стандартів з розвинутими країнами.

Висновок. Таким чином, формуючи маркетингову стратегію для зовнішньоекономічної діяльності, обов'язковим для українських підприємств є виконання умов СОТ, розвинений власний потенціал та врахування особливостей основних стратегій країн, на чий ринок вони виходять. Крім того, для підприємств з низьким потенціалом, необхідно створювати нові зв'язки з закордонними партнерами. Збільшення відкритості підприємств та орієнтація на загальні міжнародні споживчі тренди, сприятиме прискоренню інтеграції у світовий простір.

Література:

1. Ларіна, Я. С. Маркетингові стратегії розвитку підприємств аграрного сектору України: теорія, методологія, практика : автореф. дис. докт. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Я. С. Ларіна ; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ, 2010. – 20 с.
2. Вступ до СОТ – це не свято, а постійний переговорний процес [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.radiosvoboda.org/a/24984675.html> (дата звернення: 21.06.2018).
3. Те, чого ви, можливо, не знали про Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://slavdelo.dn.ua/2018/10/16/251969/> (дата звернення: 17.07.2018).
4. Статистичний щорічник України за 2017 рік [Електронний ресурс] / за ред. І. Є. Вернера ; відп. за випуск О. А. Вишнеvsька ; Державна служба статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: ...)

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

22.06.2017).

5. Регіони України. 2006 рік : стат. зб. : у 2-х ч. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 22.06.2017).

6. Україна в СOT 10 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=00055263-dcbf-405e-8d71-c7da7abaa3c9&title=UkrainaVSot10-Rokiv&isSpecial=true> (дата звернення: 16.07.2018).

7. Hannah, L. Concentration in modern industry: Theory, Measurement and the UK Experience / L. Hannah, J. A. Ray. – London, 1977.

8. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Знання України, 2005. – 250 с.

9. Ignatieva, I. A. New paradigms of strategic management of industrial enterprises under conditions of market transformations / I. A. Ignatieva, R. V. Yankovoy // Actual problems of economics. – 2012. – № 127. – С. 157-164.

References:

1. Larina, Ya. S. (2010). Marketynhovi stratehii rozvytku pidpriemstv ahrarnoho sektoru Ukrainy: teoriia, metodolohiia, praktyka [Marketing strategies for the development of enterprises in the agricultural sector of Ukraine: theory, methodology, practice]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

2. Danylyshyn, B. (2013). Vstup do SOT – tse ne sviato, a postiyni perehovorni protses [Accession to the WTO is not a holiday, but a constant negotiation process]. [www.radiosvoboda.org](http://www.radiosvoboda.org/a/24984675.html). Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/24984675.html> [in Ukrainian].

3. Pravyi, P. Te, choho vy, mozhlyvo, ne znaly pro Ukrainu. Modelne vzuttia, kholodynyky, helikoptery eksportuietsia po usomu svitu [What you may not have known about Ukraine. Model shoes, refrigerators, helicopters are exported worldwide.]. slavdelo.dn.ua. Retrieved from <https://slavdelo.dn.ua/2018/10/16/251969/> [in Ukrainian].

4. Verner, I. Ye. (2018). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2017 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2017]. O. A. Vyshnevskaya (Eds.). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

5. Osaulenko, O. (2007). *Statystychnyi zbirnyk «Rehiony Ukrainy» 2006 rik* [Statistical collection "Regions of Ukraine" 2006]. (Vols. 1-2). Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].

6. Ukraina v SOT 10 rokiv [Ukraine in the WTO 10 years]. (2018). [me.gov.ua](https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=00055263-dcbf-405e-8d71-c7da7abaa3c9&title=UkrainaVSot10-Rokiv&isSpecial=true). Retrieved from <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=00055263-dcbf-405e-8d71-c7da7abaa3c9&title=UkrainaVSot10-Rokiv&isSpecial=true> [in Ukrainian].

7. Hannah, L. & Ray, J.A. (1977). *Concentration in modern industry*. London: Theory, Measurement and the UK Experience [in English].

8. Ignatieva, I. A. (2005). *Stratehichnyi menedzhment: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Strategic management: theory, methodology, practice]. Kyiv: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

9. Ignatieva, I. A. & Yankovoy, R. V. (2012). New paradigms of strategic management of industrial enterprises under conditions of market transformations. *Actual problems of economics*, 127, 157-164 [in Ukrainian].

Надійшла 3.09.2019