

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ**

---

---

Серія  
**МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

Випуск 19

Частина 3

Ужгород-2018

## РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

- Головний редактор:** Палінчак Микола Михайлович – декан факультету міжнародних відносин Ужгородського національного університету, доктор політичних наук, професор
- Заступники  
головного редактора:** Приходько Володимир Панасович – завідувач кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
Химинець Василь Васильович – професор кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор
- Відповідальний  
секретар:** Дроздовський Ярослав Петрович – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук
- Члени редколегії:** Ярема Василь Іванович – завідувач кафедри господарського права Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
Мікловда Василь Петрович – завідувач кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор, член-кореспондент Національної академії наук України  
Філіпенко Антон Сергійович – доктор економічних наук, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, заслужений професор КНУ ім. Тараса Шевченка, академік АН ВШ України  
Газуда Михайло Васильович – професор кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, доктор економічних наук, професор  
Луцишин Зоряна Орестівна – професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин Інституту міжнародних відносин КНУ ім. Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор  
Старостіна Алла Олексіївна – завідувач кафедри міжнародної економіки економічного факультету КНУ ім. Тараса Шевченка, доктор економічних наук, професор  
Слава Світлана Степанівна – професор кафедри економіки підприємства Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук, доцент  
Ерфан Єва Алоїсівна – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
Кушнір Наталія Олексіївна – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
Шинкар Віктор Андрійович – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
Король Марина Михайлівна – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат економічних наук  
Рошко Світлана Михайлівна – доцент кафедри міжнародних економічних відносин Ужгородського національного університету, кандидат філологічних наук  
Бурунова Олена – доктор економічних наук, професор Полонійського університету (Республіка Польща)  
Andrzej Krynski – доктор габілітований, професор, ректор Полонійського університету (Республіка Польща)  
Ioan Horga – доктор історичних наук, професор Університету Орадеа (Румунія)  
Eudmila Lipková – доктор економічних наук, професор Братиславського економічного університету (Словаччина)

Журнал включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus

**Науковий вісник Ужгородського національного університету.**  
**Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»**  
включено до переліку наукових фахових видань України з економіки  
на підставі Наказ МОН України від 21 грудня 2015 року № 1328.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**  
**Вченою радою Державного вищого навчального закладу**  
**«Ужгородський національний університет»**  
на підставі Протоколу № 5 від 24 травня 2018 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
серія KB № 21015-10815P,  
видане Державною реєстраційною службою України 29.09.2014 р.

*Науковий журнал*

**НАУКОВИЙ ВІСНИК  
УЖГОРОДСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Серія  
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ  
ТА СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО**

**Випуск 19**

**Частина 3**

Коректура • *авторська*

Комп'ютерна верстка • *Удовиченко В. О.*

*Засновник видання – Факультет міжнародних економічних відносин  
Ужгородського національного університету*

Заснований у 2014 році. Виходить 6 разів на рік.

Адреса редакції:

88000, Україна, м. Ужгород, вул. Університетська 14, каб. 510

Факультет міжнародних економічних відносин,

Ужгородський національний університет

Телефон редакції: +38 (097) 085 34 95

Електронна пошта редакції: [editor@visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](mailto:editor@visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

Сторінка наукового журналу: [www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua)

Формат 64x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум.-друк. арк. 19,76.

Підписано до друку 31.05.2018 р. Замов. № 0718/86. Наклад 100 прим.

Видавець: Видавничий дім «Гельветика»

м. Херсон, вул. Паровозна 46-а

E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 4392 від 20.08.2012 р.

## ЗМІСТ

<b>Романенко О. О.</b> ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
<b>Романчук К. В., Саакян А. Д.</b> МОДЕЛЮВАННЯ ВАРТОСТІ ІМПОРТНИХ ПРОПОЗИЦІЙ З УРАХУВАННЯМ БАЗИСНИХ УМОВ ПОСТАВКИ INCOTERMS 2010 ЯК ПЕРЕДУМОВА ВСТАНОВЛЕННЯ ЦІНИ ЗЕД-КОНТРАКТУ КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ.....	10
<b>Савіна С. С.</b> НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	15
<b>Salun M. M., Zaslavska K. A., Palyanychka Ye. M.</b> THE COMPETITIVENESS OF ENTREPRENEURSHIP IN INDUSTRY: THE UKRAINIAN EXPERIENCE.....	20
<b>Семененко К. Ю., Бакуліна С. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ОНЛАЙН-ПРОСУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	26
<b>Семененко О. В.</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФОРМ ВЛАСНОСТІ.....	30
<b>Семенов В. Ф., Жилович Ю. І.</b> СТРАТЕГІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	35
<b>Семенцов Р. В., Самородов Б. В.</b> ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ БАНКУ: ВИЗНАЧЕННЯ ЙМОВІРНОСТІ ДЕФОЛТУ БАНКУ.....	40
<b>Сімків Л. Є., Мелінішин Н. Т.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	44
<b>Смєсова В. Л., М'ячин В. Г.</b> НЕЙРОМЕРЕЖЕВИЙ ПІДХІД ДО КЛАСТЕРИЗАЦІЇ КРАЇН ЗА ПОКАЗНИКАМИ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ПРОЦЕСИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ІНТЕРЕСІВ .....	49
<b>Соболева І. В., Андронатій О. П., Волкова А. Г.</b> ОБЛІК СТАТУТНОГО КАПІТАЛУ ТОВАРИСТВ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	57
<b>Совик М. І.</b> НЕОБХІДНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ОБЛІКУ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗГІДНО З КОНЦЕПЦІЄЮ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	61
<b>Сорока О. В., Кривцова М. С.</b> БРЕНД ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ – ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ .....	65
<b>Стащук О. В.</b> СТРУКТУРИЗАЦІЯ ПОНЯТТЯ «ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ».....	71
<b>Дяченко Б. І., Стець Д. І.</b> РОЛЬ КРАЇН «ВЕЛИКОЇ СІМКИ» У СУЧАСНИХ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИНАХ.....	76

<b>Суска А. А.</b> ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА РИНКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОЛОГІЧНИХ ПОСЛУГ ЛІСУ.....	<b>80</b>
<b>Сьомкіна Т. В., Литвинова О. В., Лобань О. О.</b> ОСОБЛИВОСТІ МОДЕЛЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ .....	<b>84</b>
<b>Табенська Ю. В.</b> РАХУНКОВА ПАЛАТА УКРАЇНИ ЯК ВИЩИЙ ОРГАН НЕЗАЛЕЖНОГО ЗОВНІШНЬОГО КОНТРОЛЮ.....	<b>88</b>
<b>Тарасова Г. О.</b> АДАПТАЦІЙНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....	<b>91</b>
<b>Tyshchenko O. O.</b> SOCIAL MARKETING: THE ESSENCE AND DEVELOPMENTAL FACTORS.....	<b>97</b>
<b>Ткачук О. М.</b> ЕТИЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДНИКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	<b>102</b>
<b>Трегуб О. М.</b> ДО ПИТАННЯ НОРМАТИВНОЇ ГРОШОВОЇ ОЦІНКИ ЗЕМЕЛЬ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТИВ ЯК ЕЛЕМЕНТА ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ.....	<b>106</b>
<b>Турчак В. В., Олійник Л. Г.</b> СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ .....	<b>111</b>
<b>Филиппова І. Г., Ращупкіна Л. Л.</b> СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ІНСТИТУТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	<b>116</b>
<b>Frolina K. L.</b> MODERN TRENDS IN THE INVESTMENT ENVIRONMENT OF THE BUILDING SPHERE OF UKRAINE.....	<b>120</b>
<b>Хромова Д. Д., Антоненко К. В.</b> СУЧАСНІ СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СТАРТАПІВ НА СВІТОВІЙ АРЕНІ.....	<b>123</b>
<b>Цибульська Е. І., Кубарєва М. В.</b> ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНИХ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ НА ОСНОВІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	<b>128</b>
<b>Цимбал Л. І., Дацько М. В.</b> РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЯХ КРАЇН.....	<b>132</b>
<b>Чепка В. В., Ляхович І. В.</b> АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ МЕТОД УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>137</b>
<b>Швець Ю. О., Рудь Л. М.</b> ОСОБЛИВОСТІ ПОКРАЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	<b>141</b>
<b>Щеглова О. Ю., Судакова О. І., Каширнікова І. О.</b> УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯМ ВИРОБНИЧО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ.....	<b>146</b>
<b>Юрченко Н. І.</b> КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ТУРИЗМУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ.....	<b>150</b>

<b>Олешко Т. І., Янківський М. Р.</b> СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКИХ АВІАЦІЙНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ В УКРАЇНІ.....	<b>154</b>
<b>Яременко В. Г., Салманов Н. М. огли</b> СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛАСИФІКАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВ.....	<b>158</b>
<b>Ярошевич Н. Б., Побурко О. Я., Чубка О. М.</b> ОЦІНКА ВПЛИВУ ПОДАТКОВИХ НАСЛІДКІВ КРЕДИТНИХ ВІДНОСИН НА МАСШТАБИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНСТРУМЕНТІВ БОРГОВОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ .....	<b>163</b>

## MODELING THE COST OF IMPORTED PROPOSALS IN VIEW BASIC CONDITIONS OF DELIVERY INCOTERMS 2010 AS A BACKGROUND OF PRICING IN FEA SALE CONTRACT

**Summary.** The essence, purpose and types of basic conditions of delivery of Incoterms 2010 are analyzed. The content of ICA decisions at the Ukrainian Chamber of Commerce and Industry is analyzed. The article analyzes the issues of application of Incoterms bases in business practice. The features of the determination of the price of a foreign economic activity contract on the basis of the Incoterms 2010 terms are analyzed and the Incoterms 2010 basic delivery conditions are modeled.

**Key words:** Incoterms 2010, foreign trade contract, price, import operations, cost, basic delivery terms, ICAC decision, import.

УДК 339.138

**Савіна С. С.**

*кандидат економічних наук,  
асистент кафедри маркетингу  
Вінницького національного аграрного університету*

**Savina S. S.**

*PhD (economic science)  
assistant of marketing department  
Vinnytsia National Agrarian University*

## НАУКОВО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** У статті розглядаються підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. Наведено умови, що сприяли розвитку стратегічного маркетингу. Визначено компоненти маркетингової стратегії та її місце у стратегії підприємства. Запропоновано процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії. Визначено якісно-кількісні показники маркетингової стратегії на основі використання збалансованої системи показників.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, маркетинг, збалансована система показників, стратегічне управління, стратегія підприємства.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах жорсткої конкуренції та зростання споживчих очікувань маркетинг є ефективним інструментом виживання для будь-якого підприємства. Маркетингове мислення забезпечує постійний розвиток підприємства на основі знання закономірностей ринку та методів його регулювання. Сьогодні компанії, які прагнуть залишатися лідерами на ринку протягом тривалого часу, повинні вирішувати одночасно завдання забезпечення випереджаючого зростання та підтримки довгострокової стабільності, оперативно враховуючи зміни в ринковому середовищі. Це визначає необхідність стратегічної орієнтації управління підприємством на основі проведення якісних маркетингових досліджень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Маркетингова стратегія досліджувалась багатьма вченими, такими як Г. Армстронг, Г.Л. Багієв, Т.С. Бронікова, В. Василенко, В.А. Градов, Дж. Дей, Н. Діхтярьов, Б. Карлоф, А.В. Катернюк, В. Кінг, Ф. Котлер, З. Мушко, Б.А. Райзберг, Дж. Робертс, Дж. Сандерс, М.С. Туровська, А.Г. Чернявский та інші. Недостатньо уваги вчених приділено питанням ефективної реалізації потенціалу стратегічного маркетингу.

**Метою** статті є поглиблення теоретико-методичних підходів до формування маркетингової стратегії підприємства.

**Результати дослідження.** Стратегічна орієнтація маркетингу виникла і швидко розповсюджувалась у світовій практиці з кінця 60-х – початку 70-х років ХХ століття. До загальних умов, які сприяли розвитку стратегічного маркетингового планування, належать [1]:

- загальна насиченість і стагнація ринку;
- покращення технічних та організаційних можливостей виробництва;
- збільшення рівня вимог споживачів до якості товару та сервісу;
- орієнтація на скорочення строку амортизації, збільшення серійності та скорочення строків впровадження товару.

Серед прямих умов розвитку стратегічного маркетингу виокремлюються [2]:

- наростаюча диференціація попиту споживача;
- переорієнтація споживачів на постматеріальні цінності;
- зростання рекламних витрат через активізацію конкурентів;
- короткострокові й односторонні флуктуації запитів ринку споживачьких товарів, які створюють загрозу стабільності становища виробників;
- скорочення чисельності населення (споживачів), відчутне для виробників;
- виникнення та постійне існування значного структурного безробіття, що негативно позначається на рівні попиту;
- зростання концентрації ринкової влади та монополізації торгівлі, що наносить збитки виробнику;
- відчутність міжнародної конкуренції, особливо у зв'язку зі зняттям митних бар'єрів і відкриттям нових ринків;

- скорочення бази ресурсів, особливо мінеральних і енергетичних;
- погіршення екологічної ситуації, зростання відповідних вимог до виробника.

Зазначені умови сприяли розгляду питань формування маркетингової стратегії. Так, французький учений Ж.-Ж. Ламбен стосовно стратегічного маркетингового планування стверджує, що такий захід пов'язаний із необхідністю організації базувати свою діяльність на стратегічних можливостях, але не дає визначення власне стратегічним можливостям. Крім того, дослідник як елементи стратегічного планування маркетингу визначає моніторинг маркетингового оточення, аналіз конкурентоспроможності, заходи адаптації до змін у середовищі, оптимізацію бізнес-портфеля [3].

У дослідженнях І. Ансофа [4] стратегічне планування розглядається як елемент стратегічного менеджменту, який забезпечує системний підхід до проблем розвитку фірми.

Сучасний стратегічний маркетинг визначається як маркетинг відношень, у якому втілені філософські принципи, що визначають ставлення фірми до себе, клієнтів, своїх працівників, вкладників капіталу, постачальників, конкурентів, відносини з громадськістю, соціальним середовищем. Стратегічне планування дає змогу встановити довгострокові цілі та містить розроблення планів поточної діяльності і вироблення шляхів та методів їх реалізації. З погляду Н. Куденко, маркетингове стратегічне планування – це управлінський процес установа рівноваги між маркетинговими цілями та маркетинговими можливостями і ресурсами фірми [5, с. 17].

Слід підкреслити, що процес формування маркетингової стратегії, як правило, поділений на два етапи [4; 5; 6]:

- 1) процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

У сучасних умовах розвитку стратегічний маркетинг повинен бути базовою методологією стратегічного менеджменту. Відбуваються зміни у співвідношенні управлінських рішень між стратегічними та оперативними з 20/80 на 70/30. Крім того, в обсязі всіх управлінських рішень стратегічного менеджменту на маркетингові рішення припадає до 80%, що свідчить про вирішальну роль стратегічного маркетингу в управлінні розвитком компанії.

На нашу думку, стратегія підприємства являє собою ієрархію взаємозалежних стратегій: маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом і фінансова страте-

гія. При цьому маркетингова стратегія включає такі компоненти, як:

- ринкова стратегія;
- стратегія поєднання видів діяльності;
- конкурентна стратегія;
- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія просування;
- збутова стратегія;
- стратегія роботи з постачальниками і стейкхолдерами.

Таке бачення дає змогу поєднати в систему основні напрями діяльності з розвитку підприємства (рис. 1).

Відповідно до Гарвардської моделі стратегічного аналізу процес стратегічного планування являє собою певну точку перетину виявлених можливостей і загроз зовнішнього ділового навколишнього середовища, які виражаються у формі ключових факторів успіху, сильних і слабких сторін ресурсного потенціалу підприємства, виражених у відмінних здібностях до розвитку [7]. Цілком зрозуміло, що можливості зовнішнього ділового середовища можуть бути затребувані за рахунок реалізації сильних сторін ресурсного потенціалу підприємства. Необхідно виявити загрози зовнішнього навколишнього ділового середовища, а слабкі сторони ресурсного потенціалу звести до мінімуму. На основі аналізу Гарвардської моделі стратегічного аналізу з метою підвищення ефективності стратегічного маркетингу пропонуємо процесну модель формування та реалізації маркетингової стратегії (рис. 2). Відмінними рисами цієї моделі є:

- 1) виділення початкового етапу «вивчення загальних параметрів ринку», що визначає особливості оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;
- 2) визначення факторів, що підлягають аналізу у процесі вивчення маркетингового середовища підприємства, в структурованому вигляді і вдосконалення підходу до аналізу зовнішнього середовища (використання оцінки впливу мікрооточення на підприємстві як проєкції впливу макрооточення);
- 3) доповнення новим блоком «здійснення маркетингової стратегії», який дає змогу контролювати і своєчасно коригувати виконання стратегічних рішень відповідно до змінних умов маркетингового середовища.

На основі вивчення практики стратегічного маркетингу і менеджменту вбачаємо за доцільне використовувати систему якісно-кількісних показників, а також здійснювати формалізацію маркетингової стратегії підприємства відповідно до принципів збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) Д. Нортон і Р. Каплана [8]. Вибір цієї концепції управління реалізацією стратегії обґрунтовано тим, що вона є найбільш розповсюдженою у світовій практиці. Ця концепція розглядає організацію з чотирьох аспектів: фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. Для досягнення стратегічної мети пропонуємо такі показники, які в сукупності утворюють збалансовану систему (рис. 3).

При цьому слід враховувати, що одночасно досягти покращення всіх показників дуже складно, тому в межах кожної стратегічної цілі в чотирьох аспектах діяльності підприємства пропонуємо вирішити по одному-два завдання:

- в аспекті персоналу – підвищення мотивації;
- в аспекті внутрішніх бізнес-процесів – збільшення каналів поширення, під-

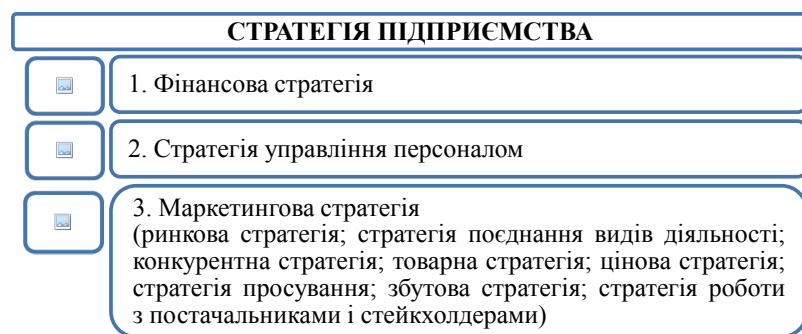


Рис. 1. Структурна модель маркетингової стратегії підприємства



вищення ефективності обслуговування конкурентоспроможності і нових якостей продукції;

– в аспекті клієнтів – збільшення привабливості продукції для споживачів;

– в аспекті фінансів – зростання рентабельності продажів.

Найважливішим завданням політики утримання та залучення нових клієнтів є підвищення конкурентоспроможності продукції загалом. Із жорсткістю умов конкуренції більш чутливим стає ставлення споживачів до пропонованого рівня сервісу, якості обслуговування та кваліфікації персоналу. Відповідно, необхідно поліпшити процеси обслуговування і забезпечити розвиток підприємства, що відповідає постійно зростаючим вимогам ринку.

Ланцюжок поліпшень, починаючи від кадрової політики та покращення бізнес-процесів, приведе до забезпечення якісного обслуговування клієнтів, що позитивно вплине на імідж та привабливість продукції.

Слід зазначити, що процес реалізації стратегії здійснює персонал, відповідно, робота працівників підприємства є основою реалізації будь-якої програми. Реалізація заходів з управління якістю продукції повинна супроводжуватися коригуванням кадрової політики та переорієнтації її на безперервність інноваційної діяльності. Тому перша ціль, яку ми розглядаємо, стосується персоналу.

1. Стратегічна ціль в аспекті персоналу – сфокусувати персонал на потребах клієнтів, для чого необхідно:

– організувати внутрішній аудит і контроль роботи персоналу;

– підвищити мотивацію персоналу;

– забезпечити підвищення кваліфікації і зростання компетенцій;

– удосконалювати та зміцнювати корпоративну культуру.

Грамотна кадрова політика дає змогу досягти кращого задоволення потреб клієнтів. Тому розвиток кадрового потенціалу є основою довготривалого та динамічного розвитку підприємства. Кадрова політика повинна включати: створення умов для ефективної роботи; навчання персоналу; систему мотивації; вдосконалення та зміцнення корпоративної культури; формування колективу з високопрофесійних фахівців.

Обраний напрям досягнення мети в аспекті персоналу передбачає необхідність побудови взаємозалежності між системою мотивації та ініціативами в розробленні інноваційних ідей, якістю обслуговування. До показників, що дають змогу оцінити виконання зазначеного, можна віднести інноваційність (пропозиція нових ідей, рекомендацій щодо поліпшення діяльності підприємства), досконалість (відвідування тренінгів, курсів, готовність вивчення нових методів і прийомів обслуговування та ведення роботи, успішність у проходженні обов'язкового навчання), роботу в команді (готовність допомагати своїм колегам, наставництво тощо), клієнтоорієнтованість (якість обслуговування). Усвідомлення необхідності та підтримка персоналу допоможе покращити внутрішні бізнес-процеси.

2. Стратегічна ціль в аспекті бізнес-процесів – конкурентоспроможність продукції. Для досягнення цієї мети необхідно:

– розробити ефективні маркетингові програми;

### Стратегічний аналіз

- Вивчення загальних параметрів ринку
- Вивчення параметрів зовнішнього середовища
- Вивчення параметрів внутрішнього середовища

### Розроблення маркетингової стратегії підприємства

- Визначення можливостей, що створюються зовнішнім середовищем
- Визначення можливостей, що створюються внутрішнім середовищем
- Створення набору альтернативних маркетингових стратегій
- Вибір оптимальної маркетингової стратегії та її формулювання в розрізі складових стратегій

### Здійснення маркетингової стратегії

- Побудова системи показників, що відображають маркетингову стратегію підприємства
- Реалізація маркетингової стратегії (систематичний контроль реалізації, оцінка процесу реалізації, рішення про коригування маркетингової стратегії)

Рис. 2. Процесна модель формування та реалізації маркетингової стратегії

- розвивати клієнтську мережу і збільшити канали поширення продукції;
- оптимізувати витрати;
- підвищити продуктивність праці;
- підвищити ефективність обслуговування;
- впроваджувати інноваційні розробки, використання новітніх технологій.

З метою вирішення завдань за обраними напрямками доцільно впровадити освоєння нових способів взаємодії із клієнтами. У розвинених країнах у діяльність банківських установ впроваджується менеджмент відносин із клієнтами (CRM – Customer Relationship Management), що передбачає фокусування на конкретному клієнті, прагнення задовольнити максимальну кількість його потреб. Необхідно реалізовувати маркетинг партнерських відносин – сучасний підхід у роботі з клієнтами, який охоплює встановлення і розвиток з основними клієнтами довготермінових партнерських відносин, заснованих на врахуванні взаємних інтересів у веденні бізнесу.

3. Стратегічна ціль в аспекті клієнтів – збільшення і збереження клієнтів, що володіють високою і потенційно високою цінністю. Досягнення цілей цього рівня взаємопов'язане з виконанням цілей другого і першого рівня і являє собою наслідок раніше вирішених завдань. Задоволення клієнтів виражається у вигляді посилення лояльності клієнтів до підприємства та його продукції. Проблема підвищення лояльності зумовлена появою нових каналів розповсюдження і просування, посиленням перехресних продажів. Фактором формування лояльності клієнта повинен слугувати позитивний досвід. Основою для формування позитивного досвіду є асортимент продукції, ціна, відмінні характеристики (цінність), сприйняття бренду, рекламна присутність. Ці показники формують стабільність та лояльність клієнтів, дають змогу досягти конкурентоспроможності та сформувати імідж товарів. Позитивне ставлення клієнтів є основою стабільних доходів.

4. Стратегічна мета в аспекті фінансів – збільшення вартості бізнесу. Стратегічна мета в аспекті фінансів виконується за умови досягнення цілей першого, другого

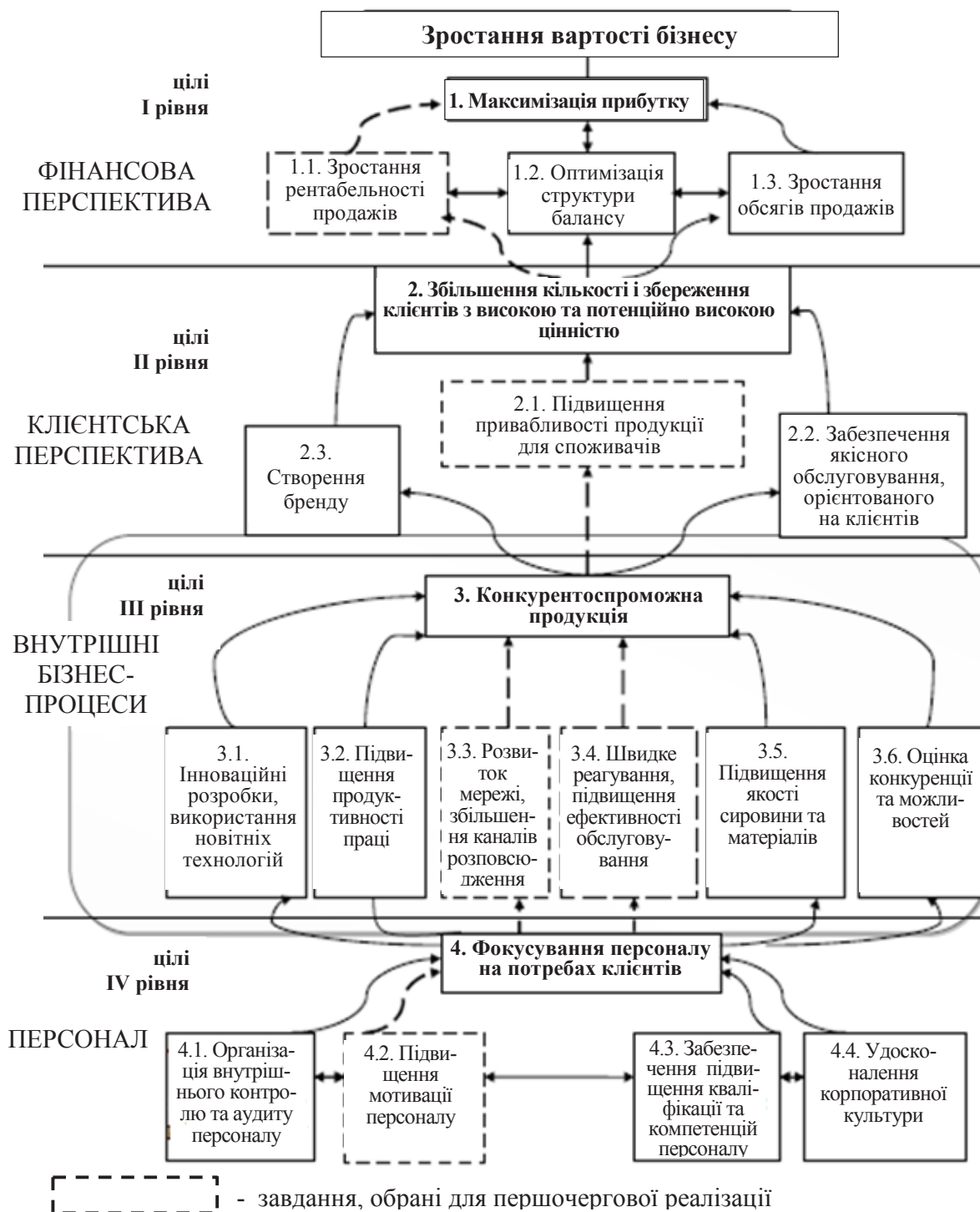


Рис. 3. Стратегічна карта збалансованої системи показників для реалізації маркетингової стратегії

і третього рівнів карти напрямів поліпшень в аспектах збалансованої системи показників підприємства.

**Висновки.** Вивчення сутності та змісту стратегічного маркетингу дає змогу дійти висновку, що це дієвий інструмент управління розвитком підприємства. Запропонована структурна модель маркетингової стратегії підприємства включає такі стратегії, як ринкова, конкурентна, товарна, цінова, збутова, просування, поєднання видів діяльності, роботи з постачальниками, роботи зі стейкхолдерами. На основі вивчення та доповнення Гарвардської моделі стратегічного аналізу розроблена процесна модель формуван-

ня та реалізації маркетингової стратегії, яка включає стратегічний аналіз, розроблення та здійснення маркетингової стратегії. Формалізацію маркетингової стратегії найкраще здійснювати на основі принципів збалансованої системи показників з використанням системи якісно-кількісних показників за чотирима аспектами, такими як фінанси, клієнти, бізнес-процеси, персонал. У результаті розгляду варіантів поліпшень основних бізнес-процесів вибирають ті, які можуть бути реалізовані з урахуванням готовності персоналу до змін, фінансових, кадрових, технічних можливостей самого підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Стельмашук Н.А. Стратегія внутрішньогосподарського маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємства. Інноваційна економіка. 2013. № 11(49). С. 57–63.
2. Кревенс Д. Стратегический маркетинг: пер. англ. 6-е изд. доп. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. 752 с.
3. Ламбер Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с фр. СПб.: Наука, 2011. 589 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 2013. 304 с.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2010. 187 с.
6. Шарко А.Р. Управлінські аспекти підвищення якості банківських послуг / А.Р. Шарко, Н.С. Чопко. Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону. 2011. № 2. С. 171–174.
7. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
8. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 320 с.

**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ  
МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются подходы к разработке маркетинговой стратегии предприятия. Определены условия, способствующие развитию стратегического маркетинга. Определены компоненты маркетинговой стратегии и ее место в стратегии предприятия. Предложена процессная модель формирования и реализации маркетинговой стратегии. Определены качественно-количественные показатели маркетинговой стратегии на основе использования сбалансированной системы показателей.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, маркетинг, сбалансированная система показателей, стратегическое управление, стратегия предприятия.

**METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE DEVELOPMENT  
OF THE MARKETING STRATEGY OF AN ENTERPRISE**

**Summary.** Approaches to the development of marketing strategy of an enterprise are considered in the article. Conditions are presented that contributed to the development of strategic marketing. The components of the marketing strategy and its place in the strategy of an enterprise are determined. The process model of formation and realization of marketing strategy is offered. Qualitative and quantitative indicators of marketing strategy are determined on the basis of the use of a balanced system of indicators.

**Key words:** marketing strategy, marketing, balanced system of indicators, strategic management, and enterprise strategy.