

## АЛГОРИТМ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

*Балановська Т. І., к.е.н., доцент; Гавриш О. М., аспірант  
Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*В статті висвітлено сутність поняття «маркетингова стратегія». Наведено етапи її розробки та реалізації. Запропоновано алгоритм вибору маркетингової стратегії для вітчизняних підприємств.*

*The article highlights the essence of the concept of "marketing strategy." Etta Shows the group's development and implementation. The algorithm of selecting marketing strategies for local businesses.*

**Постановка проблеми.** Кожне підприємство, функціонуючи на ринку, намагається спрямувати свою діяльність на вибір та розробку в довгостроковій перспективі найбільш оптимальних шляхів досягнення поставленої мети свого існування. Успішне виконання цілей та задач на шляху до цієї мети можливе за умови максимального задоволення потреб споживачів. Цьому сприяє забезпечення ефективної маркетингової діяльності, зокрема правильність вибору підприємством маркетингової стратегії. Правильно обрана маркетингова стратегія дозволяє не тільки зберегти наявні позиції на ринку, вижити у змінному зовнішньому середовищі, а й успішно розвиватися в майбутньому. Незважаючи на велику кількість підходів до вибору маркетингової стратегії, українські підприємства часто стикаються з проблемою формування оптимального стратегічного набору через низьку адаптованість деяких зарубіжних підходів до вітчизняних умов і високу складність при застосуванні інших. Все це і зумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий науковий внесок у вивчення стратегічного маркетингу та формування і розробку маркетингових стратегій зробили такі вітчизняні й зарубіжні вчені: І. Ансофф, В. М. Гесць, Д. Дей, В. Г. Герасимчук, Ф. Вірсема, Ф. Котлер, О. П. Крайник, Н. В. Куденко, О. Є. Кузьмін, М. Мак-Дональд, Дж. Мур, А. Ф. Павленко, М. Трейсі, А. О. Старостіна, Г. Хамел та інші. Питанням послідовності вибору маркетингової стратегії та її реалізації присвячені праці наступних науковців: М. Альберта, А. Вайсмана, С. С. Гаркавенко, Є. П. Голубкова, В. Я. Кардаша, Ж.-Ж. Ламбена, Я. С. Ларіної, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, Т. Б. Решетілова, С. В. Скибінського, Ф. І. Хміля та інших. Проте, неоднозначність поглядів щодо сутності маркетингової стратегії та алгоритмів вибору її для вітчизняних підприємств потребує подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Формування покрокового алгоритму вибору маркетингової стратегії підприємств з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на їх діяльність.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під поняттям «маркетингова стратегія» Дж. Еванс та Б. Берман [7] розуміє «діяльність, що визначає, як треба застосовувати структуру маркетингу, щоб повернути і задовольнити цільові ринки». Дещо інше визначення маркетингової стратегії наводить

Р. Б. Ноздрьова [5]: «основа дій фірми в конкретних умовах розвитку ринку та його попиту». Вартим уваги є визначення В.Г. Герасимчук [3], яка під поняттям «маркетингова стратегія» розуміє «систему організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів». На нашу думку, маркетингова стратегія – це сукупність дій підприємства або окремих його підрозділів для здійснення активного впливу на попит і пропозицію певного товару на ринку з метою забезпечення гармонійного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Розробка і реалізація маркетингової стратегії підприємства є творчою справою, яка базується на можливостях конкретних особистостей. Щодо самого процесу розробки маркетингової стратегії, то він складається з декількох етапів. Так, М. Мак-Дональд процес розробки маркетингової стратегії висвітлює в такій послідовності: «визначення бізнесу фірми; оцінка внутрішніх і зовнішніх маркетингових факторів; встановлення цілей маркетингової діяльності; розробка стратегії; реалізація стратегії; контроль» [4].

Деяку іншу послідовність дій в розробці й реалізації маркетингової стратегії наводить А. Вайсман: «1. Розробка образу підприємства і концепції комунікацій, філософії підприємства, його іміджу. 2. Аналіз зовнішнього середовища. 3. Аналіз конкурентів. 4. Аналіз споживачів. 5. Аналіз власної ситуації. 6. Визначення позиції на ринку. Перехід до практичного застосування вашої стратегії. 7. Формування цілі. 8. Забезпечення наглядності. 9. Реалізація стратегії маркетингу. 10. Маркетинговий контролінг» [1].

Цікавою, на наш погляд, є розробка маркетингової стратегії запропонована М. Портером. При формуванні маркетингової стратегії (на прикладі конкурентної стратегії) М. Портер виділяє три основні етапи та кілька другорядних:

«1. Визначення поточної стратегічної сфери діяльності фірми («Чим фірма займається зараз?»): ідентифікація стратегій; стратегічні припущення.

2. Аналіз зовнішнього середовища («Що відбувається у зовнішньому середовищі?»): аналіз стану галузі; аналіз конкурентів; аналіз суспільних умов; аналіз сильних і слабких сторін фірми.

3. Розробка маркетингової стратегії: аналіз поточних стратегій на відповідність результатам аналізу зовнішнього середовища; розробка стратегічних альтернатив; формування стратегічного набору» [6].

В ході дослідження було визначено оптимальний процес розробки та реалізації маркетингової стратегії (рис. 1).

Слід відмітити, що в багатьох працях з теорії маркетингу значна увага приділяється саме підходам до вибору маркетингової стратегії. Сьогодні найбільш широко в практичній діяльності підприємств застосовують наступні підходи:

- підхід, оснований на матриці І. Ансоффа «товар-ринок»;
- матриця «Бостон консалтинг груп»;
- матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»;
- програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS);
- стратегічна модель Портера;
- матриця балансу життєвих циклів СГП.

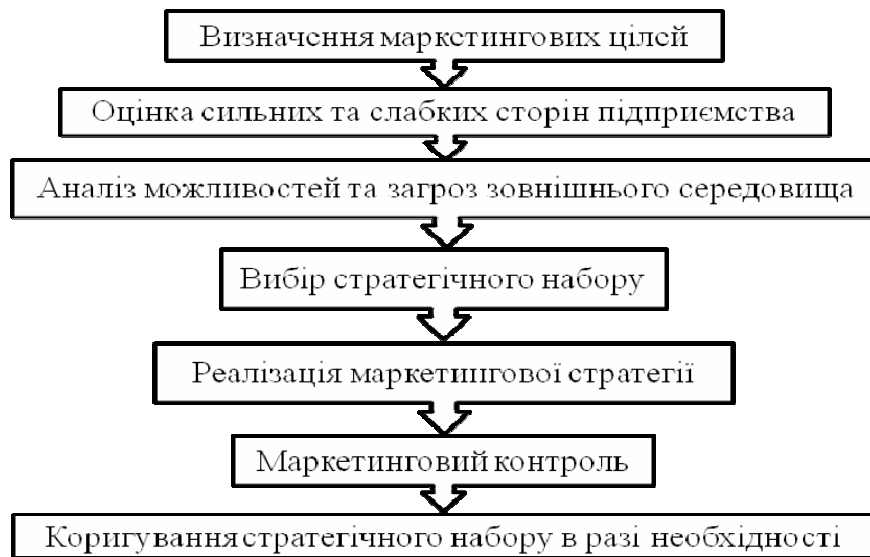


Рис. 1. Етапи розробки та реалізації маркетингової стратегії  
 Розроблено на основі літературних джерел [1; 4; 6]

Однак, вищезазначені підходи розроблені західними науковцями й, як показало дисертаційне дослідження, не досить ефективно можуть використовуватися українськими підприємствами. Тому, виходячи з цього, нами було розроблено алгоритм вибору маркетингової стратегії, який, на наш погляд, є більш адаптованим до українських реалій (рис. 2).

Суть даного алгоритму полягає у виборі стратегії залежно від впливу на неї того чи іншого фактору. Фактори впливу на маркетингові стратегії було об'єднано у три великі групи, які безпосередньо впливають на підприємство: товар, споживач, попит. Інші фактори впливають опосередковано на нього. Маркетингові стратегії були взяті за класифікацією Гаркавенко С. С. [2], так як дана класифікація є найбільш поширеною в Україні.

На наш погляд, вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії повинен розпочинатися з визначення того, що підприємство виробляє або буде виробляти, тобто з товару (рис. 2).

Згідно запропонованого алгоритму для монопродуктового виробництва, в залежності від того, на яку групу споживачів зорієнтований товар, виділяють стратегії товарної спеціалізації та односегментної концентрації. Для стратегії товарної спеціалізації характерне виготовлення підприємством одного товару для різних груп споживачів, в той час як односегментна концентрація передбачає орієнтацію на одну, досить вузьку групу споживачів.

Дані стратегії є загально-фірмовими монопродуктовими стратегіями, які, в свою чергу, виходячи з впливу того чи іншого фактору, поділяються на більш конкретні. Так, в залежності від того чи є обраний товар новим на ринку чи ні, а також від орієнтації його на нову групу споживачів чи на існуючу вони поділяються на стратегії конгломеративної (чистої) диверсифікації, розвитку товару, утримання ринкових позицій та розвитку ринку.

Як свідчить рис. 2, стратегія конгломеративної (чистої) диверсифікації спрямована на виготовлення абсолютно нових товарів для абсолютно нових груп споживачів.

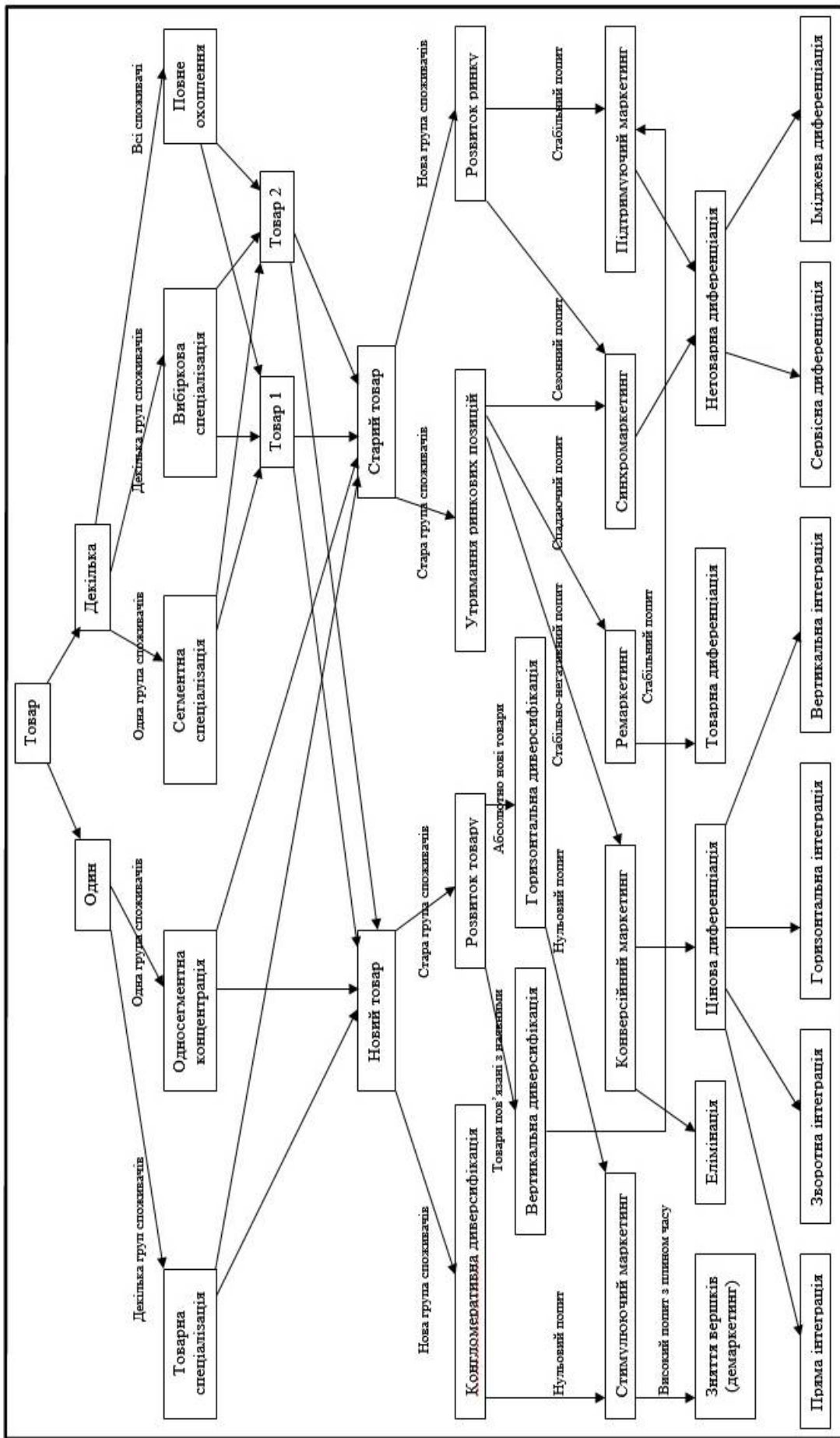


Рис. 2. Алгоритм вибору маркетингової стратегії

Джерело: авторська розробка

Розвиток товару передбачає виготовлення нових товарів, які спрямовані на задоволення потреб вже існуючих споживачів. Дана стратегія умовно поділяється на дві інші: вертикальну та горизонтальну диверсифікацію. Варто зазначити, що сутність вертикальної диверсифікації полягає у виготовленні хоч і нових, але пов'язаних з вже наявними на ринку товарами, в той час, як горизонтальна диверсифікація пропонує для існуючої групи споживачів абсолютно нові товари.

Стратегія утримання ринкових позицій характеризується виготовленням старих товарів для споживачів, які їх постійно купують протягом значного періоду часу. Для успішного використання даної стратегії підприємство повинне мати ресурси для зниження витрат на виготовлення та реалізацію товару з одночасною активізацією рекламної діяльності.

Розвиток ринку передбачає виробництво старого товару для нового кола споживачів за допомогою нових каналів реалізації, виходу на інші територіальні ринки, репозиціонування та невідомих раніше сфер використання товару.

Згідно запропонованого алгоритму, наступним вагомим фактором, який впливає на вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії є попит. Як свідчить практика, при застосуванні конгломеративної або горизонтальної диверсифікації попит є практично нульовим, оскільки запропонований споживачу товар є абсолютно новим. В такому випадку на початку впровадження нового товару доцільним є застосування стимулюючого маркетингу, що передбачає активізацію рекламної діяльності підприємства. Згодом, після широкого ознайомлення споживача з новим товаром, як правило, виникає ажіотажний попит на нього і є можливість застосувати стратегію «зняття вершків» (демаркетинг) за допомогою підвищення ціни на товар.

При виборі стратегії вертикальної диверсифікації попит на товар є стабільним незважаючи на те, що він є новим на ринку, оскільки він пов'язаний з вже наявним. Прикладом такої ситуації може бути випуск певних товарів для покращення споживчих властивостей раніше проданих овочів закритого ґрунту (упаковка, що продовжує термін зберігання продукту, матеріали з порадами для зберігання та переробки овочів, дієт-поради, томатні соки, пасти, кетчупи, різноманітні види консервації та інше). Така ж ситуація може виникати при виборі стратегії розвитку ринку, тому доцільним є застосування підтримуючого маркетингу.

Як видно з рис. 2, підприємство під час застосування стратегії утримання ринкових позицій повинне бути готовим до того, що попит на старий товар буде або стабільно негативним, або спадаючим, або сезонним (для сезонних товарів). При стабільно негативному попиті пропонується застосовувати стратегію цінової диференціації. Варто зазначити, що сучасні науковці погоджуються з існуванням стратегій прямої, зворотної, горизонтальної та вертикальної інтеграції, однак не зазначають, що вони є підстратегіями цінової диференціації, що на наш погляд, є не зовсім доречним. Таким чином, стратегія цінової диференціації характеризується незначним зниженням ціни в порівнянні з цінами конкурентів, що дозволяє за деякий час підприємству завоювати певну частку ринку і встановити стабільну ціну для подальшого її утримання. Дана стратегія, як вже зазначалося, може бути реалізована за допомогою методів прямої інтегра-

ції, зворотної інтеграції, горизонтальної та вертикальної інтеграції.

Слід відмітити, що пряма інтеграція передбачає об'єднання виробника з маркетинговим посередником. Як свідчать результати дослідження, таке об'єднання дозволяє знизити ціну продукції для кінцевого споживача за допомогою усунення торгової націнки посередника. На відміну від прямої інтеграції, зворотна інтеграція передбачає об'єднання виробника з основним постачальником сировини та матеріалів, необхідних для виготовлення продукції, внаслідок чого зникає торгова націнка постачальника, ціна сировини знижується, відповідно знижується і собівартість продукції. Як показує практика, така тенденція призводить до зниження ціни на дану продукцію на ринку.

Таким чином, вертикальна інтеграція поєднує в собі всі позитивні риси обох вищезгаданих стратегій, оскільки означає об'єднання як з маркетинговим посередником так і з постачальником сировини.

Одним із часто вживаних методів цінової диференціації є горизонтальна інтеграція, яка передбачає об'єднання виробника з основним конкурентом, що дозволяє зайняти панівне положення на ринку, збільшити запас міцності підприємства, внаслідок чого, знизити ціну на його продукцію.

Варто зазначити, що коли підприємство не має можливостей для застосування стратегії цінової диверсифікації, то єдиним виходом з такої ситуації слугує зняття товару з виробництва, тобто застосування стратегії елімінації.

Як свідчить практика, в деяких випадках при застосуванні стратегії проникнення на ринок попит може бути не стабільно-негативним, а спадаючим. Тому, доцільним стає використання стратегії ремаркетингу, що характеризується підвищенням спадаючого попиту за допомогою зростання інтересу споживачів до товару. Слід відмітити, що цей варіант можливий для підприємств, які використовують товарну диференціацію, яка передбачає пошук відмінностей товару підприємства від товару конкурентів. Це може бути більш висока якість, корисність товару для споживача.

Згідно запропонованого алгоритму вибору маркетингової стратегії, наявність сезонного попиту на товар характеризується при застосуванні як стратегії утримання ринкових позицій, так і розвитку ринку. Цей недолік допомагає подолати стратегія синхромаркетингу. Результат при застосуванні даної стратегії (як і підтримуючого маркетингу) досягається за допомогою нетоварної диференціації, яка поділяється на сервісну та іміджеву.

Слід відзначити, що сервісна диференціація передбачає більш високий рівень сервісу, ніж у фірм-конкурентів, в той час, як іміджева спрямована на забезпечення прихильності споживачів через створення позитивного іміджу виробника (стабільність підприємства, участь у благодійних акціях і т.д.).

Багато як вітчизняних, так і зарубіжних науковців в своїх працях зазначають про наявність стратегії кадрової диференціації. На нашу думку, якщо підприємство має краще кадрове забезпечення, ніж в конкурента, то воно або виготовляє якіснішу продукцію (товарна диференціація), або собівартість цієї продукції є нижчою за рахунок більш високої продуктивності праці, що дозволяє встановити ціну на неї нижче, ніж в конкурента (цінова диференціація), або споживач проінформований про кращий персонал, що сприятливо впливає на імідж підприємства (іміджева диференціація).

Як видно з рис. 2, при поліпродуктовому виробництві, в залежності від кількості споживачів, на які зорієнтовані товари можна виділити: стратегію сегментної спеціалізації (коли реалізовується декілька груп товарів для однієї групи споживачів), стратегію вибіркової спеціалізації (характеризується продажем декількох товарів декільком групам споживачів) та стратегію повного охоплення (пропонування усіх товарів, представлених на ринку, усім групам споживачів).

Оскільки вищезазначені стратегії поділяються на більш конкретні аналогічно до поділу стратегій при монопродуктовому виробництві, то подальше визначення маркетингової стратегії для кожного окремого товару при поліпродуктовому виробництві відбувається за вищенаведеним алгоритмом із монопродуктовим виробництвом.

Отже, запропонований алгоритм вибору маркетингової стратегії, на нашу думку, є оптимальним при виборі того чи іншого набору маркетингових стратегій для вітчизняних підприємств, оскільки, з одного боку, враховує основні фактори, які впливають на їх маркетингову діяльність, а з іншого – є досить простим в застосуванні.

**Висновки.** Таким чином, незалежно від обраної послідовності дій, діяльність підприємства повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, що надаватиме йому ряд конкурентних переваг і, відповідно, сприятиме його подальшому гармонійному розвитку. Вдало підібрана маркетингова стратегія допомагає підприємству в повній мірі використати на свою користь можливості мінливого зовнішнього середовища та мінімізувати вплив його загроз. Окрім того, підприємства, які мають чітко визначену маркетингову стратегію, в певній мірі застраховані від ризику прийняття невірних рішень у процесі своєї діяльності. Однак, як показало дослідження, підходи щодо вибору маркетингових стратегій, запропоновані зарубіжними вченими, досить складні для застосування українськими підприємствами під час формування стратегічного набору, а деякі з них – навіть неможливо використати через відсутність спеціальних програм та баз даних у вітчизняних підприємствах. Тому запропонований алгоритм вибору маркетингової стратегії є доступним у застосуванні в практичній діяльності вітчизняних підприємств та дає можливість сформулювати повний маркетинговий стратегічний набір.

#### **Список використаних джерел:**

1. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху / А. Вайсман. – М.: Интерэксперт, Экономика, 1995 – 344 с.
  2. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2004. – 712 с.
  3. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.
  4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб: Питер, 2000. – 276 с.
  5. Ноздрёва Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрёва, Л. И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 1991. – 304 с.
  6. Портер М. Стратегія конкуренції.: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – К.: Основи, 1997. – 391 с.
  7. Эванс Дж. Маркетинг: Пер с англ. / Дж. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 1993. – 335 с.
- Рецензент – д.е.н., доцент Писаренко В.В.*