

УДК 339.138

**Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах**

**Кобець Д.Л.**

Кандидат економічних наук

Хмельницький національний університет

**Анотація.** У статті визначено маркетингову стратегію як частину стратегії розвитку підприємства. Розглянуто теоретичні основи формування маркетингової стратегії підприємства. Досліджено етапи розробки маркетингової стратегії на підприємстві. Особливу увагу приділено сегментації ринку та напрямкам розробки альтернативних маркетингових стратегій. Зроблені висновки щодо ефективності маркетингової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, стратегія управління, сегментація ринку, стратегічні альтернативи, стратегічний маркетинг.

**Кобець Д.Л.**

**Анотация.** В статье представлено маркетинговую стратегию в качестве составляющей стратегии развития предприятия. Рассмотрены теоретические основы формирования маркетинговой стратегии предприятия. Исследуются этапы разработки маркетинговой стратегии на предприятии. Особое внимание уделяется сегментации рынка и направлениям разработки альтернативных маркетинговых стратегий. Сформулированы выводы относительно эффективности маркетинговой стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, стратегия управления, сегментация рынка, стратегические альтернативы, стратегический маркетинг.

**Kobets D.L.**

**Abstract.** In the article is defined the marketing strategy as part of an enterprise development strategy. Considered theoretical basis of marketing strategy formation of enterprise. Explored the development phases of marketing strategy at the enterprise. Special attention is given to the market segmentation and areas of development of

alternative marketing strategies. Conclusions are made on the effectiveness of enterprise marketing strategy.

**Keywords:** marketing strategy, management strategy, market segmentation, strategic alternatives, strategic marketing.

**Постановка проблеми.** Важливість змін у стратегії підприємства визначається протиріччям між практичними цілями підприємства і існуючою ситуацією. Останнім часом все більше підприємств вдаються до розробки стратегій розвитку і, відповідно, до стратегічного планування. Стратегічне планування дозволяє визначити підприємству свої цілі і те, до чого йому необхідно прагнути, за допомогою чого розвивати свій бізнес або просто вижити в посиленій конкурентній боротьбі.

**Аналіз останніх досліджень.** Тема значущості маркетингу для успішної діяльності підприємства на ринку вже досить довгий час обговорюється в науковій літературі. Проблемаам дослідження маркетингових стратегій в управлінні підприємством присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як І. Ансофф, Ф. Котлер, Артур А. Томпсон, Ю.М. Мельник, М.Л. Ткешелашвілі, Л.М. Шульгіна та інші. Дійсно, закордонні виробники неодноразово демонстрували підтвердження необхідності продуманої маркетингової стратегії для створення додаткових конкурентних переваг своїх товарів і послуг, що, в свою чергу, змушує вітчизняних виробників аналізувати зарубіжний досвід, адаптувати його до українських умов і приділяти набагато більше уваги маркетингу на підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є визначення ролі та місця маркетингових стратегій в управлінні підприємством, формулювання теоретичних підходів до формування маркетингової стратегії на підприємствах з врахуванням цільових сегментів ринку.

**Виклад основного матеріалу** У довгостроковій перспективі виживання і розвиток підприємства залежать від здатності своєчасно передбачити зміни на

ринку і відповідним чином адаптувати свою структуру і зміст свого портфеля продукції. Щоб бути ефективним, таке стратегічне мислення має бути системним і націленим на «підприємство майбутнього», на підготовку дій, які забезпечать бажані результати.

Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта господарювання до досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності.

Стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність підприємств доти, доки намічені цілі і завдання не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

Стратегічне планування необхідне, оскільки дозволяє підприємству оперативно реагувати на мінливі умови ринку. Кожне підприємство повинне знайти свій стиль роботи, що якнайкраще враховує специфіку умов, можливостей, цілей і ресурсів.

Стратегія – загальний, що не деталізований план будь-якої діяльності, що охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є невизначеною і головною для управлінця на даний момент, яка в подальшому буде коригуватись під зміни умов існування підприємства. Завданням стратегії є ефективне використання наявних ресурсів для досягнення основної мети [1].

Сучасні суб'єкти господарювання активно використовують маркетингову стратегію. Завдання стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб націлити підприємство на привабливі економічні можливості, тобто на ті, що адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Процес стратегічного маркетингу має середньо- і довгострокові горизонти, полягає в уточненні місії підприємства, визначенні цілей, розробці стратегії розвитку та забезпеченні збалансованої структури товарного портфеля [2]. Маркетингова стратегія є елементом стратегії діяльності підприємства,

спрямована на розробку, виробництво і постачання покупцеві товарів і послуг, що якнайкраще відповідають його потребам [3].

Стратегічний маркетинг – це активний маркетинговий процес з довгостроковим горизонтом плану, спрямований на перевищення середньострокових показників шляхом систематичного проведення політики створення товарів і послуг, що забезпечують споживачів товарами більш високої споживчої цінності, ніж у конкурентів. Стратегічний маркетинг націлює підприємство на економічні можливості, адаптовані до його ресурсів і забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Завданням стратегічного маркетингу є уточнення місії підприємства, розробка цілей, формування стратегії розвитку і забезпечення збалансованої структури товарного портфеля підприємства [4].

Маркетингова стратегія – це сукупність довгострокових рішень щодо способів задоволення потреб існуючих і потенційних клієнтів підприємства за рахунок використання його внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей. Мета розробки стратегії – визначення основних пріоритетних напрямків і пропорцій розвитку підприємства з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення і попиту ринку. Стратегія повинна бути спрямована на оптимальне використання можливостей компанії і запобігання помилкових дій, які можуть привести до зниження ефективності його діяльності [5].

Маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом всієї маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів. Вона включає елементи комплексу маркетингу, спираючись на які підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи.

Вділяють наступні етапи розробки стратегії маркетингу фірми:

- аналіз стану ринку;
- оцінка внутрішнього середовища і поточного стану компанії;
- аналіз конкурентів і оцінка рівня конкурентоспроможності фірми;
- визначення цілей маркетингової стратегії;

- сегментування ринку і вибір цільових сегментів;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу;
- побудова стратегії позиціонування;
- попередня економічна оцінка стратегії та інструменти контролю за її реалізацією.

Після проведення аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і постановки цілей функціонування підприємства на ринку, йому необхідно розділити всіх споживачів на різні категорії (сегменти) відповідно до обраних критеріїв, оцінити рівень їх привабливості і визначитися, на яку кількість сегментів необхідно орієнтуватися підприємству, інакше кажучи, вибрати цільові сегменти ринку і розробити маркетингову стратегію.

Цільовий ринковий сегмент – це група споживачів, обрана підприємством для здійснення маркетингової діяльності, що якнайкраще відповідає можливостям даного підприємства і особливостям розвитку ринку.

Насамперед, можна прогнозувати відмінності сегментів і випустити на весь ринок один тип товару, забезпечуючи йому засобами маркетингу привабливість в очах всіх груп споживачів. У даному випадку застосовується стратегія масового маркетингу. Головна мета масового маркетингу – максимізувати збут. Проникнення на велике число сегментів пов'язано з широким захопленням всього ринку і вимагає значних витрат ресурсів, тому така стратегія, як правило, застосовується великими підприємствами. Для вдалого масового маркетингу необхідно, щоб більшість покупців відчували потребу в однакових властивостях товару. Використовуються методи масового розподілу і масової реклами, один загальновизнаний діапазон цін, єдина програма маркетингу, орієнтована на різні групи споживачів. Однак у міру насичення ринку, зростання конкуренції такий підхід стає менш продуктивним.

Використовуючи інший підхід, можна сконцентрувати зусилля і ресурси виробника на одному сегменті ринку (специфічній групі споживачів). В даному

випадку застосовується стратегія концентрованого маркетингу. Ця стратегія особливо приваблива при обмежених ресурсах, для невеликих підприємств. Підприємство концентрує зусилля і ресурси там, де воно має можливість використовувати свої переваги, забезпечуючи економію на спеціалізації виробництва і міцну ринкову позицію за рахунок високого ступеня унікальності та індивідуальності в задоволенні потреб.

Стратегія концентрованого маркетингу дозволяє підприємству максимізувати прибуток на одиницю продукції, з невеликими ресурсами конкурувати з великими підприємствами на спеціалізованих ринках, забезпечує ринкову позицію у вибраних сегментах. При цьому надзвичайно важливо краще пристосовувати маркетингову програму до свого сегменту, ніж це роблять конкуренти. Маркетингова стратегія підприємства спирається на винятковий характер своєї продукції. Проте і тут небезпечним є вплив конкурентів і значний ризик великих втрат. Надійніше працювати на кількох ринкових сегментах, які утворюють цільовий ринок даного підприємства.

Ще один спосіб вибору цільового сегмента ринку полягає в охопленні декількох сегментів і випуску для кожного з них свого товару або його різновидів. Тут застосовують стратегію диференційованого маркетингу з різним планом маркетингу для кожного сегмента. Охоплення декількох сегментів ринку вимагає значних ресурсів і можливостей підприємства для виробництва і маркетингу різних марок або товарів. У той же час випуск кількох марок товарів, зорієнтованих на декілька сегментів, дозволяє максимізувати збут.

Після визначення цільового сегмента ринку підприємство повинно вивчити продукцію конкурентів і оцінити положення свого товару на ринку. Вивчивши позиції конкурентів, підприємство приймає рішення про позиціонування свого товару, тобто про забезпечення конкурентоспроможного положення товару на ринку.

Наступним етапом розробки маркетингової стратегії є розробка та аналіз стратегічних маркетингових альтернатив. Розробка альтернативних маркетингових стратегій може бути здійснена в рамках одного з трьох напрямків: стратегії розвитку, «портфельної» або конкурентної стратегії.

При виборі маркетингової стратегії розвитку, розробники зазвичай використовують запропоновану І. Ансоффом матрицю «продукт-ринок», іншими словами, матрицю можливостей по товарам-ринкам, яка пропонує чотири варіанти розвитку ділової активності підприємства з метою збільшення прибутку: проникнення на ринок, розвиток ринку, розвиток продукту і диверсифікація [6]. Перший варіант доцільно використовувати, коли підприємство вже працює на ринку з відомим продуктом. У цьому випадку від нього вимагається посилення маркетингових заходів для зміцнення своїх позицій на ринку. При другому варіанті розвитку передбачається вихід з існуючим продуктом на нові ринки. Стратегія розвитку продукту – це продаж нових продуктів на старих ринках. Стратегія диверсифікації – вихід на нові ринки з новим продуктом; вона може проявлятися в найрізноманітніших формах, і головне завдання для підприємства при цьому – уникнути розпилення сил.

«Портфельні стратегії» – це способи розподілу обмежених ресурсів між підрозділами підприємства з використанням критеріїв привабливості ринкових сегментів і потенційних можливостей кожної господарської одиниці. Вибір конкретної «портфельної» стратегії часто здійснюється на основі матриці «зростання ринку – частка ринку», розробленої Бостонською консалтинговою групою. Ця матриця дозволяє класифікувати свої продукти по їх відносній частці на ринку і темпу зростання обсягів продажів, що дозволяє, відповідно, сформулювати певні сценарії розвитку «портфеля» на ринку (збереження лідерства, отримання максимального прибутку, інвестування і розвиток, мала активність або відхід з ринку). Одночасно, застосування її обмежено, оскільки вона дає лише загальну стратегічну орієнтацію і по обмеженій кількості

показників стосовно тільки до стабільних умов ринку. Більш диференційовані маркетингові рішення дозволяє приймати матриця, розроблена компанією McKinsey: «привабливість ринку – стратегічне становище підприємства», яка дозволяє розробити такі маркетингові стратегії: атакуючу (активна і агресивна позиція підприємства з метою завоювання або розширення своєї частки на ринку); оборонну (спрямована на збереження підприємством своїх позицій на ринку); відступу (вимушена стратегія, що передбачає скорочення присутності на ринку або навіть відхід з ринку).

Комплексний план дій компанії на ринку відносно фірм-конкурентів – конкурентна стратегія. Маркетинговий зміст конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють зміцненню або утримуванню підприємством свого становища на ринку щодо конкурентів. Модель конкурентних сил дозволяє підприємству в залежності від запланованого ним ступенем охоплення ринку використовувати стратегії масового, диференційованого і концентрованого маркетингу. Перша передбачає орієнтацію підприємства на широке коло споживачів без урахування сегментаційних відмінностей; друга передбачає різні пропозиції для окремих сегментів ринку; при виборі третьої стратегії підприємство свідомо зосереджує свої зусилля на одному сегменті ринку, призначаючи пропозицію товару (або послуг) покупцям саме з цього сегмента. Вибір маркетингової стратегії реалізується керівництвом підприємства на основі аналізу переваг і недоліків існуючих маркетингових стратегій і стратегій, які використовуються на даний момент конкурентами.

Маркетингова стратегія може бути:

- короткострокова – розробляється на термін не більше року і передбачає розробку «бізнес-планів» і пов'язаних з ними бюджетів;
- середньострокова – розробляється на термін не більше 2-5 років;
- довгострокова – розробляється на 5-7 років.

Головний недолік маркетингових стратегій сьогодні в нашій країні полягає в охопленні малого відрізка часу для планування. Тому основну масу маркетингових стратегій складають короткострокові програми, які не дають основних установок для розвитку фірми, а представляють лише оперативні дії на найближче майбутнє.

Вирішення вказаної проблеми полягає в наступному: необхідно підготувати значну кількість досвідчених кваліфікованих маркетологів, здатних планувати розвиток ринку на тривалі проміжки часу. У цьому полягатиме перехід до більш стабільної економіки, захищеної від великих потрясінь.

Ефективність маркетингової стратегії безпосередньо залежить від якості інформації, на базі якої вона розробляється. Маркетингова стратегія може бути якісно розроблена на основі аналізу ефективності виробництва, аналізу ефективності збуту, аналіз ефективності фінансової діяльності підприємства, оцінки інвестиційної привабливості підприємства і конкурентів, комплексного аналізу конкуренції, аналізу попиту по сегментам, оцінки рівня державного втручання в галузі, аналізу положення галузі, перспектив розвитку.

Ефективність маркетингової стратегії полягає в задоволенні потреб споживача. Якщо споживач задоволений, про що свідчать обсяги продажів, зростання частки ринку, то це означає, що підприємство досягає своїх цілей. Це означає, що кожен співробітник компанії вирішує свою задачу, знаходиться на своєму місці, і плани керівництва цілком реалістичні і досяжні.

Маркетингова стратегія підприємства покликана характеризувати довгострокові цілі підприємства, забезпечувати координацію маркетингової діяльності з іншими функціональними видами діяльності і, нарешті, узгоджувати різні види маркетингових рішень. Маркетингові стратегії повинні відповідати умовам зовнішнього середовища підприємства з точки зору можливостей, що відкриваються, зростання і перешкод, а також її внутрішніх ресурсів і можливостей.

Ефективна організація маркетингової діяльності можлива лише при наявності в системі управління підприємством служби маркетингу, здатної вирішити питання правильної оцінки кон'юнктури і освоєння ринків, визначення обсягів виробництва, переробки та реалізації продукції на найближчу перспективу, розробки стратегії і тактики діяльності підприємства. Вибір структури управління маркетингом залежить від багатьох факторів – розміру підприємства, обсягів виробленої та реалізованої продукції, методів її збуту, рівня конкурентного суперництва на ринку, географії зони діяльності, різноманіття продуктивних портфелів і споживчих ринків.

Оцінка ефективності діяльності служби маркетингу через відсутність єдиної методики на кожному підприємстві вирішується самостійно. У більшості випадків головним критерієм оцінки роботи служби вважається фактичне надходження грошових коштів на рахунок підприємства в конкретний період. Така оцінка в повній мірі відображає цілі і завдання, що стоять перед службою маркетингу.

Для підвищення ефективності збуту відповідно до стратегії маркетингу і збільшення обсягів реалізації важливо, щоб діяльність підприємства, а значить, і його організаційна структура орієнтувалися на продаж продукції, спрямованої на задоволення потреб ринку, тобто маркетинговий підхід до реалізації продукції.

**Висновки.** Таким чином, процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення і зміни в організації в достатній мірі. Маркетингова стратегія змушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з точки зору конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі. Цей план визначає альтернативні дії або комбінації дій, які може зробити організація.

### Література

1. Томпсон Артур. А. мол. Стратегічний менеджмент. Концепції і ситуації для аналізу / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М.: Вільямс, 2007. – 928 с.

2. Бурцева Т. А. Управління маркетингом: Навчальний посібник / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М.: Економіст, 2008. – 271 с.
3. Записки маркетолога [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/m/abc\\_marketing\\_strategy/index.php](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/m/abc_marketing_strategy/index.php).
4. Стратегічний маркетинговий план. Відмінності планів і процедур розробки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://bmanager.ru/articles/strategicheskij-marketingovyj-plan-razlichiya-planov-i-procedur-razrabotki.html>.
5. Котлер Ф. Основи маркетингу: Пер. з англ. / Ф. Котлер. – М.: Вільямс, 2012. – 751 с.
6. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М.: Економіка, 1989. – 519 с.
7. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 505-516.
8. Шульгіна Л.М., Ткешелашвілі, М.Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами : монографія / Л.М. Шульгіна, М.Л. Ткешелашвілі; Нац. техн. ун-т України «КПІ», Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Європейський ун-т. – Київ-Тернопіль : Астон, 2011. – 296 с.