

**ГРИШИНА**Наталія Володимирівна  
natalia.gryshyna@nuos.edu.uaк.е.н., викладач, Національний  
університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова**ХМАРСЬКА**Ірина Анатоліївна  
hmariskij@inbox.ruк.е.н., доцент, Первомайська філія  
Національного університету  
кораблебудування імені адмірала  
Макарова**АЛЕКСЕЕНКО**Костянтин Олегович  
kostiaalekseenko23@gmail.comмагістрант, Національний  
університет кораблебудування імені  
адмірала Макарова

УДК 338.48

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ****THE FORMATION STRATEGIC MARKETING OF THE ENTERPRISE AND ESTIMATION OF ITS EFFICIENCY**

*У статті визначено сутність та зміст маркетингової стратегії підприємства та його взаємозв'язок з принципами управління економікою. Розглянуто види та етапи розробки стратегії маркетингу, фактори та умови, під впливом яких здійснюється формування маркетингової стратегії підприємства. Запропоновано концентровану стратегію маркетингу для досліджуваного підприємства та алгоритм оцінки її ефективності.*

*В статье определена сущность и содержание маркетинговой стратегии предприятия и его взаимосвязь с принципами управления экономикой. Рассмотрены виды и этапы разработки стратегии маркетинга, факторы и условия, под влиянием которых осуществляется формирование маркетинговой стратегии предприятия. Предложено концентрированную стратегию маркетинга для исследуемого предприятия и алгоритм оценки ее эффективности.*

*The article defines the essence and content of the marketing strategy enterprise and its interrelation with the principles of management of the economy. The types and stages of marketing strategy development, factors and conditions, under the influence of which the formation of the marketing strategy of the enterprise is considered. The concentrated marketing strategy for the investigated enterprise and the algorithm to assess its effectiveness is proposed.*

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, SWOT-аналіз, ефективність, маркетингова діяльність, стратегія

**Ключевые слова:** стратегический маркетинг, SWOT-анализ, эффективность, маркетинговая деятельность, стратегия

**Keywords:** strategic marketing, SWOT-analysis, efficiency, marketing activity, strategy

**ВСТУП**

В сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якого підприємства є: забезпечення безупинного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливо за рахунок вірно обраного стратегічного напрямку, грамотно розроблених стратегій, створення стратегічних планів, у тому числі і використання стратегічного маркетингового планування.

В основі реалізації стратегічного маркетингового планування лежить розробка та оцінка ефективності маркетингової стратегії. Тобто, ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Вирішення її пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їх конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

Тому питання формування та оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства є актуальними і потребує відповідних науково-практичних досліджень.

Вивченням теоретичних, методичних і практичних основ формування стратегії розвитку підприємства в Україні займаються В. Герасимчук, В. Дикань, Н. Куденко, А. Наливайко, С. Оборська, В. Пастухова, В. Пономаренко, Ю. Соболев, З. Шершньова, В. Шинкаренко. Дослідження маркетингових проблем на мікрорівні відображені у працях таких вчених, як: Л. Балабанова, П. Беленький, Н. Буняк, А. Войчак, М. Долішній, О. Дубовик, В. Кардаш, П. Клівець, А. Кредисов, Є. Крикавський, Н. Куденко, А. Павленко, А. Старостіна, Т. Ускова, Н. Чухрай, та інших. Проблемам стратегічного маркетингу присвячені праці вітчизняних і іноземних вчених, а саме: І. Ансофа, Г. Армстронга, Г. Ассель, С. Гаркавенко, Ф. Котлера, Н. Куденко, Дж. Куїнна, Г. Мінцберга, М. Пор-

тера, К. Прахалада, А. Стрікланда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова. Але віддаючи належне результатам наукових досліджень вчених, слід відзначити, проблема вибору і формування маркетингової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища, трансформаційних перетворень щодо наближення до європейських стандартів розвитку, потребує подальшого науково-практичного дослідження.

### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є узагальнення накопиченого досвіду в області стратегічного маркетингу, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо вибору виду маркетингової стратегії підприємства та оцінки її ефективності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою дослідження є праці зарубіжних та вітчизняних науковців і практиків з проблематики маркетингового розвитку. Авторами застосовано такі методи, як системний, балансовий, порівняльний, факторний, які дозволило здійснити теоретичне узагальнення, використати практичні методики, сформулювати висновки щодо формування маркетингової стратегії підприємства.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Із становленням в Україні відносно сформованої ринкової системи, суб'єкти господарювання почали адекватно реагувати на сигнали ринку, розробляти ефективні економічні стратегії. За таких умов політика держави стає все більш спрямованою на досягнення соціально-економічної стабільності, добробуту суспільства, компромісу між інтересами економічних суб'єктів і пріоритетами, завданнями, напрямками економічної стратегії держави [1, с. 309-311].

У наукових джерелах існують декілька визначень поняття «маркетингова стратегія» вітчизняними та іноземними авторами, серед яких:

Г. Ассель: «Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі» [2, с.797].

С. Гаркавенко: «Під поняттям «стратегія маркетингу» ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей».

Ф. Котлер, Г. Армстронг: «Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найперспективніші та концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів» [3, с. 132].

М. Мак-Дональд: «Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу» [4, с. 172].

Отже, на основі різних підходів до визначення значеної категорії, можна зробити висновок, що маркетинговій стратегії властиві такі характерні риси: пов'язана з довгостроковим аспектом її ринкової діяльності; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей фірми; пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основою і необхідною передумовою формування маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний аналіз; маркетингова стратегія є складовою частиною процесу загально фірмо-

вого планування, і тому вона має бути узгодженою як з місією фірми, так і з загально корпоративною стратегією, а також із стратегіями нижчих рівнів; основна мета маркетингової стратегії - знайти де та за рахунок чого має конкурувати фірма; процес формування маркетингової стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність.

Оскільки маркетингова стратегія має довгостроковий характер і її кінцевою метою є вигідне для фірми задоволення потреб споживачів, то можна відзначити, що між стратегічним маркетингом та принципами управління економікою існує певний взаємозв'язок.

Першими почали використовувати елементи стратегічної культури підприємства, які поставили перед собою мету вийти на зарубіжні ринки. Однак не завжди їх старання забезпечували позитивні результати, адже здебільшого вони некритично копіювали концепції західної корпоративної культури. Причинами невдач були неправильний вибір технічних прийомів, необґрунтована зосередженість на одному з них, хоч їх комбінація є набагато ефективнішою; орієнтація менеджерів лише на власне бачення.

Передумовами стратегічного успіху будь-якого підприємства є всебічний аналіз зовнішніх і внутрішніх умов їх функціонування, творче стратегічне мислення керівників, менеджерів і персоналу, своєчасне вироблення й ухвалення стратегічних рішень, здатність розробляти і впроваджувати стратегію довготермінового саморозвитку.

Кожен керівник повинен дотримуватись у своїй діяльності вироблених стандартів, затверджених планів, відповідно до цих вимог оцінювати роботу підпорядкованих менеджерів. Стандартами ефективної діяльності найчастіше є загальний обсяг продажів та обсяг продажів конкретного товару, кількість нових споживачів, частота звертання клієнтів, максимальна кількість скарг клієнтів, середня вартість обслуговування одного клієнта. Важливо, щоб ці стандарти були реалістичними, узгоджувалися із стратегічним планом підприємства.

Грунтовний стратегічний план має починатись з об'єктивного аналізу слабких і сильних сторін, рішень та дій, покликаних усунути фактори, що заважають довготерміновій прибутковості підприємства.

Маркетингову стратегію можна розглядати як засіб, завдяки якому фірма переміщується з поточної ринкової конкурентної позиції на бажану позицію. В цьому аспекті умови та чинники, під впливом яких формується маркетингова стратегія, вельми вдало відтворив М. Мак-Дональд (рис. 1).

За висловом М. Мак-Дональда, завдання маркетингової стратегії «полягає в переміщенні підприємства з поточної позиції на більш сильну. Це здійснюється шляхом адаптації до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технології, а також за допомогою визначення та приведення ресурсів компанії у відповідність до можливостей, які відкриваються перед фірмою. Складність такого завдання, особливо для крупних диверсифікованих компаній, призвела до розробки теорій, концепцій і технік, які представляють процес створення стратегії в систематизованому вигляді» [4, с. 100].

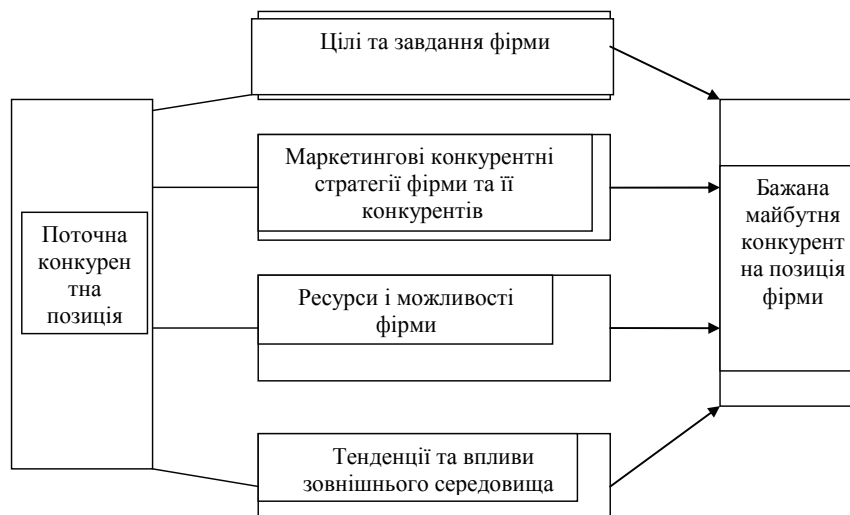


Рис. 1. Фактори та умови, під впливом яких здійснюється формування маркетингової стратегії фірми

Досліджуючи формування етапів процесу розробки маркетингової стратегії, можна зробити висновок, що до першого етапу деякі автори включають визначення місії фірми, а інші – дотримуються іншої думки. Зокрема, вчений М. Мак-Дональд розпочинає процес розробки маркетингової стратегії з визначення бізнесу компанії, що, по суті, і передбачає формулювання місії фірми [4, с.187]. Тим часом, І. Ансофф не включає визначення місії фірми в процес розробки її стратегії [5, с.158].

Слід відзначити, що між місією фірми та її маркетинговою стратегією існує певна залежність. По-перше, місія, як базовий стратегічний орієнтир діяльності фірми не може бути ефективно сформульована без участі маркетингу. Безумовно, в процесі визначення місії фірми крім маркетингового підрозділу фірми. Але в умовах маркетинговоорієнтованих фірм, маркетингу належить провідна роль у процесі визначення та формулювання місії фірми. По-друге, маркетингова стратегія, в свою чергу, має ґрунтуватися на місії. Місія фірми (її концептуальні основи) є складовим елементом маркетингової стратегії, тобто маркетингова стратегія не може не базуватися на місії фірми.

Отже, розробка і формулювання місії фірми є необхідним складовим елементом процесу розробки маркетингової стратегії. Базовим інструментом маркетингового стратегічного аналізу є SWOT-аналіз.

А.А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд порівнюють SWOT-аналіз зі стратегічним балансом, у якому сильні сторони фірми відтворюють її стратегічні активи в конкурентній боротьбі, а слабкі сторони – пасиви. «Справа в тому, наскільки сильні сторони (активи) перебивають слабкі сторони (пасиви), а також у тому, як використати сильні сторони і як посилити баланс на користь активів» [6, с. 228]. Деякі автори поняття «стратегічний баланс» розглядають не лише з позиції сильних і слабких сторін фірми, а й у взаємоузгодженні всіх чотирьох елементів SWOT-аналізу – ринкових можливостей, ринкових загроз, сильних та слабких сторін фірми [6, с. 300].

Об'єктом проведеного дослідження виступає приватне підприємство взуттєва фабрика «Palaris», яка у

2009 р. зареєструвала свій товарний знак в Міжнародному класифікаторі під номером №107423. Щоб виправдати очікування найбільш вимогливих клієнтів, компанія невтомно працює над поліпшенням споживчих якостей товарів, пропонуючи найновіші конструкторсько-технологічні рішення, що сприяло щорічному оновленню товарного асортименту. Для оцінки та аналізу зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких сторін підприємства ПП «Palaris» проведемо SWOT-аналіз, що сприятиме вибору найбільш придатної стратегії (табл.1).

Підприємству ПП «Palaris» необхідно тримати високу планку стосовно якості, конкурентоспроможності та інтенсивно підтримувати свою репутацію з виготовлення якісної продукції взагалі.

Після розробки стратегії підприємства організовується контроль за її виконанням. Він складається з наступних етапів:

- організація робіт по оперативному управлінні;
- облік виконання стратегії організації;
- контроль виконання стратегії організації;
- аналіз ефективності виконання стратегії;
- мотивація дотримання концепції маркетингу і нормативів конкурентоспроможності, виконання стратегії;
- регулювання процесів управління виконання стратегії організації.

Ведення регулярного, повного і якісного обліку виконання стратегічних планів є одним з основних умов підвищення ефективності менеджменту. Облік повинен бути організований за виконання всіх планів, програм, завдань за такими параметрами, як кількість, якість, витрати, виконавці та терміни.

Після контролю виконання стратегії організації настає етап аналізу її ефективності. Як показники ефективності функціонування організації застосовуються такі: рентабельність продажу, капіталу, активів, продукції, а також продуктивності праці, оборотності капіталів, ліквідності. Кожен показник виконує свою роль. До єдиного інтегрального показника їх привести досить важко. У зв'язку з цим на стадії стратегічного маркетингу пропонується прогнозувати й нормувати абсолютні або відносні значення викорис-

тання найважливіших ресурсів – основного і оборотного капіталу, трудових ресурсів. Зобразимо алгоритм оцінки ефективності маркетингової стратегії, який складається з взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій (рис. 2).

стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій (рис. 2).

Таблиця 1

SWOT – аналіз ПП «Palaris»

Можливості / сильні сторони	Загрози / сильні сторони
Зацікавленість іноземців Можливість виходу на зовнішній ринок Цінові переваги на внутрішньому ринку Наявність доходів Можливість бартеру Можливість розширення виробничих потужностей Світовий рівень якості продукції Ефективна система контролю якості Власна база підготовки кадрів	Високий рівень конкуренції Спад виробництва Складність в залученні фінансових ресурсів Високі податки Політична нестабільність Цінові переваги на внутрішньому ринку Можливість розширення виробничих потужностей Світовий рівень якості продукції Ефективна система контролю якості Власна база підготовки кадрів
Можливості / слабкі сторони	Загрози / слабкі сторони
Виробництво продукції світової якості Можливість виходу на зовнішній ринок Неефективні канали поширення і просування Брак коштів на рекламу Високі витрати на створення іміджу за кордоном Інфляційне знецінювання накопичень Нестача оборотних коштів Велика енергоємність та матеріалоемність продукції Дорогий кредит Висока плінність кваліфікованих кадрів	Високий рівень конкуренції Спад виробництва Неплатежі Складність в залученні фінансових ресурсів Високі податки Нестабільність політична Неефективні канали поширення і просування Брак коштів на рекламу Високі витрати на створення іміджу за кордоном Інфляційне знецінювання накопичень Нестача оборотних коштів Велика енергоємність та матеріалоемність продукції Дорогий кредит Висока плінність кваліфікованих кадрів

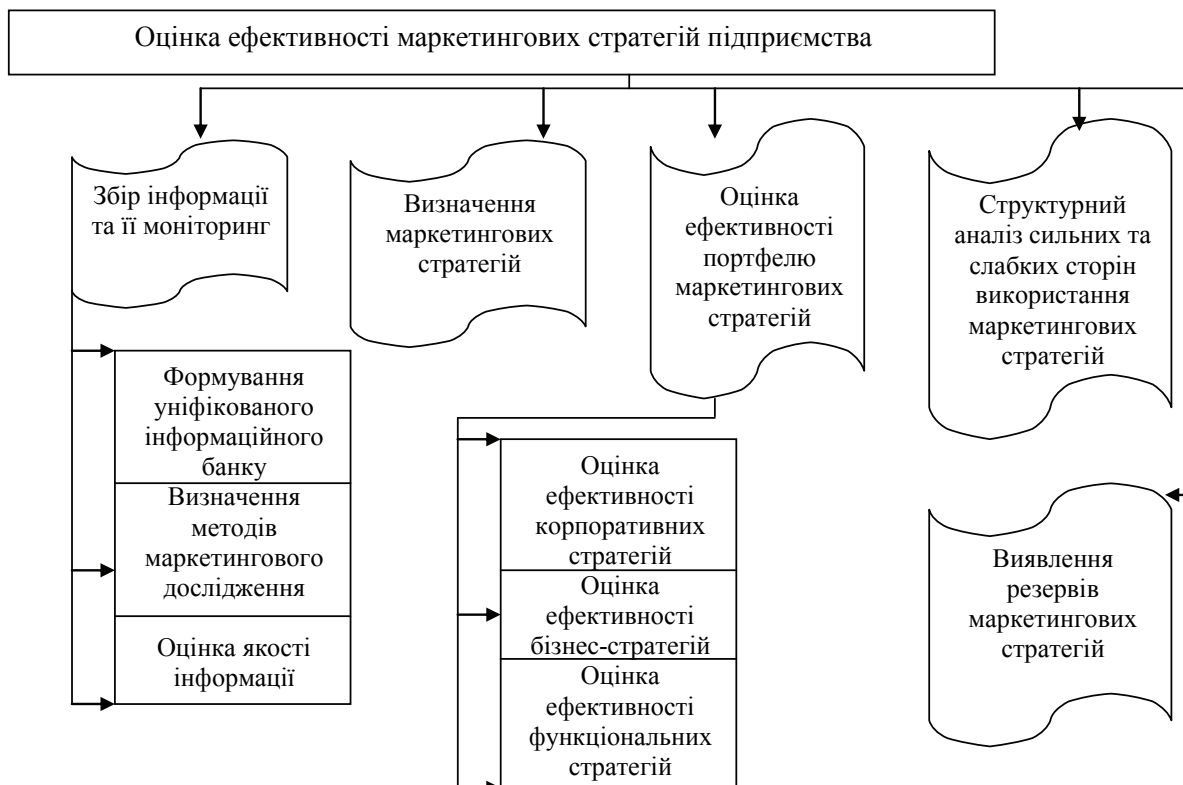


Рис. 2. Алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства

Ще одним важливим елементом реалізації стратегічних планів фірми є стимулювання або мотивація їх виконання. На першому етапі цієї роботи визначаються витрати на мотивацію по одному з наступних методів:

- метод обчислення від наявних коштів або можливостей;
- метод числення у відсотках до суми продажів.

Мотивація включає всі види діяльності з розробки та реалізації стратегічних планів: розробку концепції маркетингу, інформаційне забезпечення, дослідження ринку, стимулювання підвищення конкурентоспроможності товару, організацію розробки стратегії фірми, оперативне управління реалізацією стратегічних планів. Кошти на мотивацію по кожному напрямку можуть підрозділятися на дві частини: оплату всіх витрат за вирішення даного завдання (наприклад, оплата маркетингових досліджень, розробка стратегії і т.п.) і додаткову оплату або преміювання працівників будь-яких підрозділів фірми, що беруть участь у реалізації стратегічних планів. Наприклад, конструктори отримують зарплату і премію за виконання своїх завдань, але якщо вони виконали і завдання з стратегічних планів з урахуванням вимог концепції маркетингу, то повинні бути стимульовані додатково і за це. Виконувати будь-яку роботу з орієнтацією на споживача дуже важко, тому якість і напруженість праці необхідно стимулювати. Крім матеріального стимулювання, застосовуються і моральні стимули. Серед напрямів стимулювання фахівці особливо виділяють стимулювання досягнення кінцевих результатів стратегії фірми.

ПП «Palaris» піклується про підвищення свого іміджу і часто проводить різні презентації з популяризації товару. Маркетинговою стратегією підприємства доцільно обрати стратегію концентрованого маркетингу або стратегію односегментної концентрації. Охарактеризуємо її детальніше.

Концентрований маркетинг. На відміну від недиференційованого і диференційованого маркетингу, які відтворюють намагання фірми-виробника задовольнити потреби ринку загалом (чи то одним товаром – недиференційований маркетинг, чи то великою кількістю різновидів товарів – диференційований маркетинг), концентрований маркетинг передбачає орієнтацію діяльності фірми на одному невеликому ринковому сегменті – на ринковій ніші.

Відмінність між сегментом і нішею полягає в тому, що:

- сегмент має порівняно більший розмір, ніж ніша;
- сегмент формується на основі розподілення загального ринку за одним або декількома факторами, тоді як ніша є результатом розподілення споживачів за сукупністю ознак;
- як правило, сегмент є ареною більш сильної конкурентної боротьби порівняно з нішею;

Вибір досліджуваного підприємством стратегії концентрованого маркетингу залежав від стадії життєвого циклу товару.

Сегмент, на якому працює підприємство, обраний за географічною ознакою. Цей сегмент – Миколаївська область. Даний сегмент має достатній обсяг

(70,5 %, тобто 878,5 тис. осіб, економічно активного населення) та є привабливим для фірми. Конкурентна структура сегменту також є сприятливою, досліджуване підприємство немає оцінок нижче середніх за конкурентними силами. Обраний сегмент відповідає цілям та ресурсам фірми. Сегмент, на задоволення потреб якого орієнтується фабрика, характеризується прибутковістю, тобто він може забезпечити для фірми певний прибуток.

Перевагами для підприємства обраної стратегії є наступні:

- спеціалізація діяльності фірми на потребах одного ринкового сегмента, що дає змогу найкращим чином їх задовольнити;
- спеціалізація на одному сегменті забезпечує економію завдяки концентрації коштів.

Охарактеризуємо також і ризики, яким піддається ПП «Palaris» при обранні стратегії односегментної концентрації:

- існує можливість загострення конкурентної боротьби в цільовому сегменті внаслідок упровадження вужчої сегментації з боку конкурентів;
- темпи зростання цільового сегмента можуть зменшитися, в результаті чого сегмент матиме тенденцію до скорочення, а фірма – до втрати цільового сегмента.

Пропозиції, щодо оптимізації маркетингової стратегії ПП «Palaris», будемо розглядати як процес стратегічного управління фірмою, що охоплює три основні рівні:

- корпоративний рівень;
- бізнес-рівень (рівень стратегічних господарських підрозділів);
- рівень товару.

Маркетингове стратегічне планування пронизує усі ці рівні: на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробленні місії фірми, встановленні її довгострокових цілей; на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, підрозділів фірми та визначаються стратегічні напрями їх розвитку; на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі та визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо певних різновидів товарів, які виробляє фірма.

Отже, місією ПП «Palaris» слід визначити – зростання обсягів збуту, ринкової частки, прибутку, розширення масштабів діяльності. Як відомо, існують три стратегічні напрями досягнення цієї мети: інтенсифікація існуючих можливостей; об'єднання зусиль з іншими підприємствами; вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства.

Однак ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного рівня. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій. Тому існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається з взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стра-

тегій, оцінка їх ефективності, виявлення резервів маркетингових стратегій.

### ВИСНОВКИ

1. Формування стратегічного маркетингу та його використання у діяльності підприємства виступає важливою передумовою ефективного його господарювання, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами та забезпечення перспективного розвитку.

2. Оцінка ефективності маркетингової стратегії в умовах ринку дозволяє здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування стратегії. Також вона сприяє обґрунтуванню прийняття дієвих управлінських рішень щодо стратегічного маркетингового планування та підвищенню конкурентоспроможності підприємства в складних мінливих умовах ринкової економіки.

### Список використаних джерел

1. Клівець П.Г. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. – К.: Академвидав, 2007. – 320 с.

2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. – М.: ИНФРА, 1999. – 804 с.

3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга. – М.: Вильямс, 1999. – 1055 с.

4. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: ПИТЕР, 2000. – 276 с.

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. - СПб.: Изд-во "Питер", 1999. – 416 с.

6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.

7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – К.: Лібра, 2002. – 712 с.

8. Jerman D. Model of Marketing Communications Effectiveness in the Business-to-Business organisations markets / Damjana Jerman, Bruno Zavrsnik // Economic Research. – 2012. – Vol. 25. – P. 364-388.