

Перспективи подальших досліджень

Метою подальших досліджень має стати деталізація методики впровадження концепції менеджменту знань на вітчизняних промислових підприємствах.

1. Дубовик С. Г., Кунда В. О. Застосування сучасної концепції менеджменту знань в організаціях // Вісник СНАУ, 2008. 2. Макаренко Л. Г. Знання в управлінні розвитком компанії // НАУ, 2007-1. С. 107–109. 3. Святюк О. Р. Система управління знаннями як елемент менеджменту кадрової політики в організації // Науковий вісник Львівська КА, 2007. Вип. 17.8. – С. 241–244. 4. Сучасні концепції менеджменту: навч. пос. / за ред. проф. Федулова Л. І. – К.: центр навчальної літератури, 2007. – 536 с. 5. Шмурікова О. П. Роль економіки знань в управлінні розвитком персоналу підприємства // Вісник Хмельницького національного університету № 1'2009. – С. 81–85.

УДК 338.242:658.14.012.22

О. І. Дорош

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту і міжнародного підприємництва

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Дорош О. І., 2011

Досліджено систему функціональних стратегій конкурентоспроможності підприємства – технологічну, виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію досліджень і розвитку, організаційну та стратегію людських ресурсів. Описано особливості, види, значення маркетингової стратегії підприємства.

Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентоспроможність підприємства.

The system of functional strategies of the enterprise's competitiveness is investigated. Among them there are technological, production, marketing, financial, research and development, organizational and staff strategies. The specific, types and role of firm's marketing strategy are described.

Key words: marketing strategy, enterprise's competitiveness.

Постановка проблеми

Ринкові перетворення в Україні зумовлюють зміни в системі управління підприємствами, адекватні зовнішньому конкурентному середовищу. Конкурентоспроможність (КСП) підприємства як об'єкт управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів, спрямованою на забезпечення сильних конкурентних позицій, підтримання наявних і створення нових конкурентних переваг. Стратегія КСП власне й відіграє роль сполучної ланки між вимогами зовнішнього і внутрішнього середовищ, наявністю ресурсів, а також конкурентними перевагами підприємства. У системі стратегій КСП підприємств виділяють стратегії вищого рівня – загальні (корпоративну та бізнес-стратегію) та стратегії нижчого рівня – функціональні (технологічну, виробничу, маркетингову, фінансову, стратегію досліджень і розвитку, організаційну та стратегію людських ресурсів тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблеми формування стратегій, спрямованих на підвищення рівня КСП, зокрема й функціональних, завдяки досягненню конкурентних переваг підприємствами [1–3], комплексно почали вивчатися лише протягом останнього десятиліття. Однак, як правило, досліджували окремі функціональні стратегії, що не давало змоги комплексно оцінити їхній загальний вплив на підвищення рівня КСП підприємств та створити систему управління КСП, сформувавши взаємопов'язані функціональні стратегії. Отже, можна стверджувати про актуальність комплексу проблем формування функціональних стратегій КСП підприємств, зокрема маркетингової стратегії.

Постановка цілей

Завдання статті – проаналізувати особливості створення та реалізації системи функціональних стратегій КСП підприємства, вивчити у контексті такої системи особливості формування маркетингової стратегії.

Виклад основного матеріалу

Функціональні стратегії стосуються внутрішніх факторів впливу, які може контролювати керівництво компанії, зокрема це – виробництво, маркетинг, фінанси, інвестиції, дослідження, розвиток й інші функціональні сфери, що, на відміну від зовнішніх факторів, не підлягають такому контролю. Саме від особливостей взаємозв'язку контрольованих та неконтрольованих факторів залежить успішність корпоративної та бізнес-стратегій. При цьому “функціональні стратегії необхідно формувати так, щоб досягалась послідовність між різними частинами бізнесу. Корпоративна стратегія – це результат функціональних, вона може бути досягнена лише шляхом їх інтеграції. Тобто корпоративна стратегія – є одночасно і об'єднуючим механізмом, і кінцевим результатом цього процесу” [4]. Та діє і зворотний зв'язок, адже відносна важливість різних функціональних сфер відмінна у різних фірм і залежить від сформованих стратегій вищих рівнів.

У літературі є різноманітні підходи до виділення функціональних сфер діяльності підприємства і, відповідно, формування їх стратегій. Так, у роботах [3, 5] виділяють такі основні функціональні стратегії (табл. 1).

Таблиця 1

Основні функціональні стратегії підприємства

| Види стратегій | Основні способи впливу стратегій на діяльність підприємств |
|----------------------------------|--|
| Технологічна стратегія | Розроблення нових технологій на підприємстві, придбання нових технологій, використання гнучких виробничих систем (FMS), комп'ютерно інтегрованого виробництва (CIM). |
| Виробнича (операційна) стратегія | Програми із зменшення витрат, браку і втрат, часу на виробництво, обсягів праці. |
| Маркетингова стратегія | Розвиток нових ринкових сегментів, маркетингове прогнозування, аналіз ринкової частки, удосконалення післяпродажного обслуговування. |
| Фінансова стратегія | Впровадження спеціальних систем розрахунків, оцінка витрат на різні види діяльності, реструктуризація капіталу. |
| Стратегія досліджень і розвитку | Удосконалення товару, створення нового товару, підсилення товару, конкурентні порівняння, аналіз товарів-субститутів. |
| Організаційна стратегія | Організаційне реструктурування, реінжиніринг процесів, перехід від функціональної до дивізійної структури, горизонтальна чи вертикальна інтеграція. |
| Стратегія людських ресурсів | Програми мотивації персоналу, планування кар'єри персоналу, освітні і кваліфікаційні програми, посилення залученості працівників. |

Загалом у літературі констатують, що формування і важливість певних функціональних стратегій залежить від контекстуальних факторів, таких як сфера діяльності, тип товару, що виробляється, стадія життєвого циклу товару, розмір компанії, тип ринку тощо. Припускають, що

формулювання і впровадження функціональних стратегій є послідовним із корпоративною та бізнес-стратегіями компанії.

У дослідженні [3] проаналізовано важливість для компаній різних функціональних стратегій (табл. 2), їхню ефективність та фактори впливу на них. Було досліджено 225 компаній різних розмірів та видів діяльності у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Бачимо, що найбільшого значення в минулому компанії надавали виробничій (операційній) стратегії, дещо меншого – стратегії досліджень і розвитку та маркетинговій. За ефективністю операційна стратегія також на найвищих позиціях, далі – технологічна і стратегія людських ресурсів, відповідно до чого автор [3] рекомендує зменшувати витрати для збільшення КСП підприємств. Цікаво, що технологічна стратегія вважалася не важливою, а виявилася достатньо ефективною, можливо, внаслідок використання технологій для зменшення витрат як частина операційної стратегії, а не для створення нових товарів. У майбутньому досліджені компанії планують приділяти більше уваги функціональним стратегіям загалом, як бачимо із третього стовпця табл. 2. Разом з тим, на друге місце за рангом виходить стратегія людських ресурсів, на відміну від стратегії досліджень і розвитку у минулому.

Таблиця 2

Ступінь використання та важливості різних функціональних стратегій [3]

| Функціональні стратегії | Ступінь використання у минулому | Важливість у майбутньому | Ефективність у минулому |
|-------------------------|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Виробнича (операційна) | 4,63* | 5,24 | 36,6 |
| Досліджень і розвитку | 4,23 | 4,91 | 19,8 |
| Маркетингова | 4,22 | 5,02 | 15 |
| Людських ресурсів | 4,2 | 5,19 | 21,6 |
| Технологічна | 3,74 | 4,3 | 22,4 |
| Організаційна | 3,36 | 3,81 | 6,6 |
| Фінансова | 3,14 | 3,91 | 8,8 |

**Примітка. Для визначення ступеня використання у минулому застосовано шкалу від 1 (не використовується взагалі) до 7 (значний ступінь використання), для оцінювання важливості у майбутньому шкалу від 1 (не акцентується взагалі) до 7 (сильний наголос). Ефективність у минулому вимірювалася усередненням кількості респондентів, що відзначили високу ефективність певної стратегії.*

Розглянемо особливості формування маркетингової стратегії, метою якої є забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства маркетинговими засобами. У літературі існують різні підходи до визначення поняття “стратегія маркетингу”: “раціональна логічна побудова, керуючись якою, організація розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона охоплює конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу, рівня витрат”, “широкомасштабну програму дій фірми, що включає розроблення цільових ринків (сегментів), комплексу маркетингу, бюджету маркетингу і основних часових аспектів програми”, “докладний усебічний план досягнення маркетингових цілей”, “сценарій дій з реалізації маркетингових цілей”, “вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій” [2].

У літературі також існують різні підходи до формування маркетингових стратегій, які, на нашу думку, можна віднести до двох груп. Перша з них відображає традиційніший підхід, висвітлений переважно в працях закордонних авторів, і передовсім Ж. Ж. Ламбена [6]. Відповідно до такого підходу основою маркетингової стратегії є вибір цільових сегментів, позиціонування товару та комплекс маркетингу – товар, ціна, збут, просування. Інший підхід, описаний у сучасніших працях, зокрема роботах Н. Куденко [2], виходить за межі комплексу маркетингу в формулюванні маркетингових стратегій, що трактуються значно ширше і за суттю, і за рівнями прийняття. Стверджується, що маркетингові стратегії приймаються на всіх рівнях управління, зокрема на найвищих.

Серед різних трактувань поняття “маркетингова стратегія” варто зупинитись на праці [7], що пропонує інтегрований підхід до розроблення маркетингових стратегій. Під час формування такої стратегії, на думку автора, необхідно враховувати не якийсь окремий фактор, а таку їх систему:

1. Ринкове сегментування. Виробнику необхідно розробити підхід до сегментування ринку і вибору сегментів, що залежатиме від бажаних цілей росту, особливостей конкуренції та підходу керівництва до управління КСП.

2. Товарне позиціонування. Вибравши цільові ринки, необхідно визначити, скільки і яких товарів пропонувати на кожному з них та як позиціонувати власні товари щодо товарів-конкурентів. Основною при цьому буде специфіка кожного сегмента.

3. Формування комплексу маркетингу. Для кожного товару розробляється комплекс маркетингу, і роль комплексу маркетингу для маркетингової стратегії і тактики відрізняється. У маркетинговій стратегії необхідно визначити, як використовуватимуть елементи комплексу, якою буде роль кожного з них під час діяльності підприємства на цільовому ринку. У маркетинговій тактиці необхідно виділити детальні особливості кожного елемента комплексу – властивості товару, марки, іміджу, ціноутворення тощо.

4. Вихід на ринок. Аналізують, як компанія планує виходити на ринок, позиціонувати себе.

5. Фактор часу. Аналізується узгодження в часі, послідовність реалізації всіх компонентів маркетингової стратегії, тактики. Один із підходів – пов’язувати власну стратегію зі стратегією конкурентів (можливі стратегії першопрохідця, послідовника, того, хто відстає, тощо). Інший підхід – стежити за зовнішніми індикаторами – економічними, галузевими, сезонними тощо.

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 3) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруку і комунікацій. Тобто маркетингова стратегія трансформується у взаємоз’язану систему товарної, цінової, збутової і комунікаційної стратегій, що необхідно, оскільки покупець при купівлі розглядає товар як поєднання всіх його властивостей.

Таблиця 3

Основні види стратегій маркетингу

| Ознаки класифікації | Види стратегій |
|------------------------------------|---|
| За станом ринкового попиту | Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу. |
| За охопленням ринків | Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу. |
| За видом спеціалізації | Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення. |
| За елементами комплексу маркетингу | Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія “зняття вершків”, нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди). |

У літературі доводять надзвичайно важливе значення стратегій маркетингу для підприємства. Так, Р. Купер [8], проаналізувавши причини успіху більш як двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу: 1) краща якість товару з погляду споживача і наявність відмінних характеристик; 2) розуміння ринку і маркетингове ноу-хау.

Важлива роль стратегій маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок: • поширення слабкодиференційованих товарів і товарних марок; • зниження рівня прихильності до певної марки; • зниження ефективності реклами; • підвищення витрат на персональні комунікації; • зростання кількості магазинів і торгових центрів тощо. Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність. В умовах постійних змін на ринку формування стратегії маркетингу сприяє прогнозуванню змін ринкового середовища і оперативному реагуванню на них.

Щодо України, то наприкінці ХХ ст. у ході дослідження на 305 підприємствах всіх регіонів України керівників підприємств опитували з метою виявлення ставлення до використання стратегічного управління і, зокрема, маркетингу у практичній діяльності [9]. За тією ж анкетною у 2009–2010 рр. опитали їхніх “нашадків”, які лише розпочинають управлінську кар’єру. Загалом опитано 163 особи, середній строк роботи на управлінській посаді становив 2,5 року, а середній вік близько 25 років. Анкета містила 36 запитань, основні з яких, а також порівняльні результати обох досліджень наведено у табл. 4.

Таблиця 4

**Порівняльні результати опитування керівників українських підприємств
щодо стратегічного маркетингу**

| № | Запитання | Варіанти відповідей | Результати 2000 р. | Результати 2010 р. |
|----|---|---|-----------------------------|------------------------------|
| 1 | Ваша думка щодо значущості маркетингу для підприємства | а) значно впливає на результати, б) не впливає на результати. | 87,5 13,5 | 87,7 12,3 |
| 2 | Чи має Ваше підприємство маркетингову орієнтацію | а) так, б) ні. | 86,5 13,5 | 67,5 32,5 |
| 3 | Чи існує на підприємстві відділ маркетингу | а) так, б) лише фахівець з маркетингу, в) ні. | 24,6 42,6 32,8 | 46,6 23,3 30,1 |
| 4 | Чи складають на підприємстві план маркетингу | а) так, б) ні. | 35,9 64,1 | 69,3 30,7 |
| 5 | Як часто здійснюється аналіз ринку і використовуються елементи маркетингу | а) систематично, б) за ринковими обставинами, в) наукового підходу немає. | 37,8 62,2 - | 38,7 47,2 14,1 |
| 6 | Які функції маркетингу реалізуються на підприємстві | а) реклама, б) маркетингові дослідження, в) комунікації. | 82,6 20,6 10,1 | 58,2 25,8 16 |
| 7 | Основним засобом конкурентної боротьби для Вашого підприємства є | а) ціна, б) реклама, в) диференціація продукції, г) якість товару, дизайн. | 56 19,1 13,2 46,7 | 31,9 28,2 17,2 22,7 |
| 8 | Які конкурентні переваги використовуються на Вашому підприємстві | а) лідерство за витратами, б) диференціація, в) концентрація на сегменті. | 60,4 44,8 40,6 | 17,8 53,4 29,4 |
| 9 | Чи знаєте Ви основних конкурентів підприємства | а) так, б) знаю і вивчаю їх діяльність, в) ні, г) у цьому немає потреби. | 51,1 32,8 10,9 5,2 | 52,8 24 13,5 7,4 |
| 10 | Ваше підприємство займає на ринку | а) активну позицію, б) захисну позицію, в) певної спрямованості немає. | 49,0 51,0 - | 46 28 26 |

Абсолютна більшість опитаних в обох дослідженнях висловились на користь маркетингу. Однак на 20 % стало менше тих, хто вважав, що їх підприємство має маркетингову орієнтацію, що,

на думку авторів дослідження, свідчить про підвищення планки в оцінках чи вимогливості молоді. За десять років на підприємствах значно збільшилась кількість служб, відділів, груп маркетингу. Про це повідомило на 22 % більше опитаних у наш час, тоді як майже на стільки ж скоротилася за десять років частка підприємств, де були лише окремі фахівці з маркетингу. Очевидно, що поширення спеціалізованих підрозділів покращило організацію маркетингової діяльності, адже на вдвічі більшій кількості підприємств нині складають план маркетингової діяльності. Частота використання маркетингових досліджень та інших елементів маркетингу змінилась мало. Натомість відповіді на наступні запитання свідчать про підвищення вимогливості респондентів, що, на думку авторів опитування, говорить про позитивні тенденції у сприйнятті маркетингу, його функціональної спрямованості.

Щодо засобів конкурентної боротьби, то згідно з результатами першого дослідження на більшості підприємств України керівники більше поклалися на традиційні важелі. Через десять років їхні молодші і менш досвідчені колеги виявились вже не такими прихильними до класичних концепцій. Цінові інструменти ледь утрималися на першому місці, тоді як рекламні заходи наблизились до них впритул, витіснивши якість, що можливо на насиченому ринку або в умовах погіршення купівельної спроможності населення, що, власне, і сталося за останні роки.

Щодо загальної стратегічної спрямованості, то, як показало перше дослідження, найпопулярнішою орієнтацією було лідерство за витратами (60,4 % опитаних керівників), та вже через десять років більш ніж половина опитаних вказали на диференціацію (товару, послуг, іміджу, каналів розподілу) як головний напрям забезпечення конкурентних переваг на своїх підприємствах. Загальна ж тенденція полягає у переорієнтації спрямованості управління з внутрішнього середовища підприємств на зовнішнє, що посилює значущість маркетингу.

Висновки

На основі наукових праць виділено систему функціональних стратегій КСП підприємства – технологічну, виробничу, маркетингову, фінансову стратегію досліджень і розвитку, організаційну та стратегію людських ресурсів. Описано особливості, види, значення маркетингової стратегії підприємства. Основою формування маркетингової стратегії визнано комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруку і комунікацій. Наголошено на тенденції до переорієнтації спрямованості вітчизняних управлінців з внутрішнього середовища підприємств на зовнішнє, що посилює значущість маркетингу.

Перспективи подальших досліджень

У подальших дослідженнях доцільно розробити методики й рекомендації з формування стратегії маркетингу та окреслити можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств.

1. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручн.* – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 2. Куденко Н. В. *Маркетингові стратегії фірми: моногр.* – К.: КНЕУ, 2002. 3. Sharma B. *R&D strategy and Australian manufacturing industry: an empirical investigation of emphasis and effectiveness. Technovation 23 (2003) 929–937.* 4. Hill, T. *Manufacturing Strategy: Text and Cases. Macmillan Business, 1995, UK.* 5. Sharma, B., 2000. *How do the single generic strategy adopters compete in their industries. In: Ogunmokun, G., Gabbay, R. (Eds.), Issues in Marketing Management and Strategies. University of Western Australia, London and Australia (Chapter 8).* 6. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг: Европейская перспектива.* – СПб.: Наука, 1996. – 381 с. 7. Greenley G. *An Understanding of Market Strategy // European Journal of Marketing.* – 1989. – Vol. 23/8. 8. Cooper R. *The Dimensions of Industrial Product Success and Failure // Journal of Marketing.* – 1979. – № 43. – P. 93–103. 9. Пастухова В. В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: моногр. / В. В. Пастухова.* – К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2002. – 302 с. 10. Клівець П. Г., Нечепуренко Д. О. *Маркетинг в управлінні підприємством: ретроспектива поглядів // Маркетинг в Україні.* – 2010. – № 5. – С. 48–51.