

Ефективний логістичний контролінг охоплює сферу підготовки інформації, важливої для прийняття управлінських рішень. Тут він перекликається зі створенням логістичної інформаційної системи. Це передбачає разом з використанням інформаційних і комунікаційних технологій, переконання в необхідності обміну даними на організаційному рівні. У зв'язку з цим важливим є інтенсивний і постійний процес комунікації зі всіма учасниками всередині ланцюга поставок, а також активне залучення їх у створення логістичного контролінгу. Доведення до свідомості всього персоналу підприємства спеціальної філософії контролінгу може допомогти становленню цього процесу на вітчизняних підприємствах. Наочні успіхи логістичного контролінгу і конкретна участь кадрів можуть значно підвищити готовність підприємств до інтегрованої роботи в логістичному ланцюзі.

Висновки. 1. Впровадження системи логістичного контролінгу в систему управління підприємством створить можливості управління логістичними процесами в реальному часі, чим уможливується досягнення синергійного ефекту логістики.

2. Процедура впровадження системи логістичного контролінгу вимагає обґрунтування структурних та граничних показників логістичного контролінгу, для чого доцільно використовувати концепцію бенчмаркінгу.

3. Ефективність системи логістичного контролінгу істотно залежить від можливостей інформатизації системи підприємств щодо забезпечення необхідною інформацією в часі і просторі для прийняття обґрунтованих логістичних рішень.

1. Крикавський Є. *Логістика: Навч. посібник.* – Львів: ДУ "Львівська політехніка", 1999. – 264с. 2. Кіндрацька Г.І. *Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник.* – Львів: Кінтрапрі ЛТД, 2000. – 264с. 3. Петренко С.Н. – *Контролінг: Учебн. пособие.* – К.: Ника-Центр, 2003. – 328с. 4. Chaberek M. *Logistyka informacji zarządzanej w kontrolingu przedsiębiorstwa.* – Wyd. Univ. Gdańskiego. – Gdańsk, 2001. 5. Сухарьова Л.А., Петренко С.Н. *Контролінг – основа управління бізнесом.* – К.: Ника-Центр, 2002. – 208с. 6. Манн Р., Майер Э. *Контролінг для начинающих: Пер с нем.* – М.: Финансы и статистика, 1992. – 208с. 7. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / Под ред и с предисл. А.А. Турчака, Л.Г. Головача, Л.М. Лукашевича.* – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800с. 8. Дайле А. *Практика контроллинга: Пер с нем./ Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой.* – М.: Финансы и статистика, 2001. – 336с. 9. Horvath P. *Controlling.* – 7.Aufl. – Munchen: Vahlen, 1998. – 902s.

УДК 658.012

Н.В. Куденко

Київський національний економічний університет

ДИСКУСІЙНІ ПРОБЛЕМИ СУТНОСТІ І ЗМІСТУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

© Куденко Н.В., 2004

Проаналізовано трактування терміну "маркетингова стратегія" різними авторами, виявлено недоліки окремих підходів. Запропоновано авторське визначення цього терміну, розкрито його характерні риси.

Interpretation of term "marketing strategy" is analysed by different authors, the lacks of separate approaches are exposed. Author determination of this term is offered, the his personal touches are exposed.

Постановка проблеми. Побудова ринкових економічних відносин в Україні зумовлює необхідність посилення стратегічного напрямку діяльності підприємств. Надзвичайно важливе місце в стратегічній діяльності підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові

стратегічні орієнтири. Однак теоретична база маркетингової стратегії підприємства залишається нині слабкою. В економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існуючі підходи до визначення терміну “маркетингова стратегія” узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1

Визначення терміну “маркетингова стратегія” (“стратегія маркетингу”) зарубіжними та українськими авторами

Автор	Трактування терміну “маркетингова стратегія”
1	2
Ассель Г. (США)	“Стратегія маркетингу – основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі” [1, с.797]
Багієв Г.Л. Тарасевич В.М. (Росія) Анн Х. (Німеччина)	“Стратегія маркетингу – це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрями маркетингової діяльності фірми і інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого розробляють і здійснюють маркетингові заходи для досягнення встановлених цілей... Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення встановлених цілей. Таким чином, стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в оточуючому її середовищі... Вона є основним засобом досягнення маркетингових цілей, формуючи і конкретизуючи відповідну структуру маркетингу-мікс” [2, с.189]
Гаркавенко С.С. (Україна)	“Під поняттям “стратегія маркетингу” ми розуміємо докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей” [3, с.134]
Котлер Ф., Армстронг Г. (США) Сондерс Д., Вонг В. (Велика Британія)	“Стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найбільш перспективні й концентрує свою увагу на обслуговуванні й задоволенні цих сегментів” [5, с.132]
Куденко Н. (Україна)	Маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства по створенню його цільових ринкових позицій.
Мак-Дональд М. (Велика Британія)	“Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу” [8, с.172].
Марцин В. (Україна)	“Стратегія маркетингу – це система організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію. Маркетингова стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки. Маркетингова стратегія втілюється в програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків” [6, с.256]
Хассі Д. (Велика Британія)	“Сутність маркетингової стратегії полягає в тому, яким чином організація досліджує свої поточні і майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб і як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб” [9, с.222].
Хершген Х. (Німеччина)	“Стратегія маркетингу – це принципіві, середньо- або довгострокові рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення встановлених цілей.” [10, с.37].

1	2
Уолкер О., Бойд Х., (США)	Маркетингова стратегія – це “фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища” [13, р.8].
Уткін Є.А. (Росія)	“Стратегія маркетингу – це складова частина усього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості виробляємих товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності” [11, с.325]

Д.Хассі – прибічник зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів маркетингового комплексу – товару, ціни, збуту і просування, які “необхідно брати до уваги при роздумі над маркетингових стратегій для продуктів і послуг” [9, с.222]. Розглядаючи зміст маркетингової стратегії, він поступово оцінює маркетингові товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування.

Такого ж підходу дотримується і М.Мак-Дональд: “Маркетингові стратегії – це засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу” [8, с.172].

Ж.Ж.Ламбен у підручнику “Стратегічний маркетинг” не дає визначення маркетингової стратегії (в усякому разі, ми не знайшли такого визначення, уважно прочитавши книгу), але визначає зміст маркетингової стратегії як складового елемента стратегічного плану маркетингу. На його думку, маркетингова стратегія повинна вміщувати такі елементи [7, с.570]: визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування відносно пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни і умови продажу, торговий персонал, його завдання і організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків.

Отже, Ж.Ламбен також зводить маркетингову стратегію до стратегічних рішень щодо елементів комплексу маркетингу. До того ж він до елементів маркетингової стратегії зараховує дослідження ринків. На нашу думку, дослідження ринків є передумовою маркетингової стратегії, але не може утворювати її зміст.

Х.Хершген, М.Макдональд та інші розглядають маркетингову стратегію як таку, яка спрямована на досягнення маркетингових цілей.

Г.Ассель визначає маркетингову стратегію як “основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі” [1, с. 797], але одночасно виділяє і розглядає такі різновиди маркетингових стратегій, які не пов’язані безпосередньо з впливом на споживачів фірми, наприклад, стратегії оточення, наступу, стратегії бізнес-портфелю тощо.

Формулювання цілей статті. Цілі статті полягають у тому, щоб висвітлити сутність, зміст маркетингової стратегії підприємства та визначити її характерні риси.

Виклад основного матеріалу. З табл. 1 робимо висновок, що існуючі визначення категорії “маркетингова стратегія” зводяться до таких основних напрямів:

- маркетингова стратегія – це програма (план) дій (Г.Багієв, Є.Уткін);
- маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей (С.Гаркавенко, Х.Хершген, Г.Багієв, М.Мак-Дональд);
- маркетингова стратегія – це метод (засіб) впливу на споживача (Г.Ассель);
- маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (Х.Хершген, М.Мак-Дональд, Ж.Ламбен);
- маркетингова стратегія – це система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів (В.Марцин).

Обмеженість та слабкість вищенаведених підходів до визначення маркетингової стратегії, на нашу думку, полягають ось у чому.

По-перше, визначати маркетингову стратегію як план дій недоречно, тому що маркетингова стратегія може не являти собою детальний план чи програму дій, вона може формулювати лише загальний напрям (вектор) цих дій.

По-друге, визначення “маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей підприємства” є надто узагальненим, оскільки підходить до визначення загального терміну “стратегія” і не розкриває сутності і відмінності саме маркетингової стратегії.

По-третє, слабкість визначення маркетингової стратегії як засобу впливу фірми на її споживачів у тому, що поза увагою даного визначення залишилися конкуренти підприємства. Багато маркетингових стратегій спрямовані не тільки на формування дій підприємства щодо його споживачів, але й визначають дії підприємства щодо конкурентів (наприклад, маркетингові конкурентні стратегії). Значить, цей підхід до визначення сутності маркетингової стратегії необґрунтовано звужує її існуючі різновиди.

По-четверте, зводити маркетингову стратегію підприємства до дій підприємства щодо елементів комплексу маркетингу некоректно, тому що маркетингові стратегії за елементами комплексу маркетингу – це лише один з різновидів маркетингових стратегій підприємства. З іншого боку, комплекс маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом будь-якої маркетингової стратегії, але сама маркетингова стратегія може не зводитися до елементів комплексу маркетингу.

Наприклад, маркетингова стратегія позиціонування спрямована на створення відповідного відмінного місця товару підприємства в свідомості цільових споживачів. При цьому в цій стратегії не визначаються безпосередньо елементи комплексу маркетингу, але ефективна реалізація маркетингової стратегії позиціонування вимагає розробки відповідного комплексу маркетингових засобів. Тобто в даному випадку маркетингові стратегії за елементами комплексу маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом реалізації маркетингової стратегії позиціонування.

Таблиця 2

Оцінка існуючих підходів до визначення терміну “маркетингова стратегія”

Сутність визначення терміну “маркетингова стратегія”	Приблизники визначення	Слабкість (недоліки) даного підходу
Маркетингова стратегія – це програма (план) дій	Багієв Г. Гаркавенко С. Уткін Є.	Маркетингова стратегія може не являти собою план чи програму дій, вона може формулювати лише певний <i>напря́м</i> (вектор) дій підприємства, який відрізняється від програми або плану <i>узагальненим</i> характером
Маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей підприємства	Багієв Г. Гаркавенко С. МакДональдМ. Хершген Х.	Дуже узагальнене визначення, яке не розкриває особливості безпосередньо маркетингової стратегії та не визначає її відмінність від загального терміну “стратегія”
Маркетингова стратегія – це метод (засіб) впливу на споживачів підприємства	Ассель Г. Армстронг Г. Вонг В. Котлер Ф. Сондерс Д.	Маркетингова стратегія формулює ставлення підприємства не лише до споживачів, але й до конкурентів
Маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Ламбен Ж. МакДональдМ. Хершген Х.	Маркетингові стратегії за елементами комплексу маркетингових засобів - це лише один з різновидів маркетингових стратегій підприємства. З іншого боку, комплекс маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом будь-якої маркетингової стратегії (але сама маркетингова стратегія при цьому не зводиться до елементів комплексу маркетингу)
Маркетингова стратегія – система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію	Марцин В.	В зазначеному переліку заходів (організаційно-технічні і фінансові) відсутні маркетингові заходи. З цього випливає, що формувати маркетингові стратегії можливо за допомогою немаркетингових засобів, що є нонсенсом

По-н'яте, визначати маркетингову стратегію як систему організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію товарів (В.Марцин) неправильно вже тому, що в зазначеному переліку заходів (організаційно-технічні і фінансові) відсутні маркетингові заходи. З такого підходу випливає, що формувати маркетингову стратегію можна за допомогою немаркетингових засобів, що само по собі є нонсенсом.

Недоліки існуючих підходів до визначення терміну “маркетингова стратегія” ми узагальнили в табл. 2.

Враховуючи обмеженість і слабкість існуючих визначень терміну “маркетингова стратегія”, ми вважаємо, що необхідне нове, коректніше визначення цього терміну. На нашу думку, маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів. Тому будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства або по відношенню до споживачів (наприклад, маркетингові стратегії сегментації та вибору цільового ринку, маркетингові стратегії відповідно до стану ринкового попиту на товари фірми тощо), або по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії наступу і оборони, маркетингові конкурентні стратегії тощо), або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів (наприклад, маркетингові стратегії диференціації, позиціонування, диверсифікації тощо)

У визначенні маркетингової стратегії ми застосовуємо словосполучення “цільові ринкові позиції”, в якому термін “цільові” наголошує на відповідність маркетингової стратегії встановленим (розробленим) цілям.

Маркетинговій стратегії властиві такі характерні риси (див. рисунок).



Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

По-перше, маркетингова стратегія підприємства пов'язана з довгостроковим аспектом його ринкової діяльності. “Фокусування на короткостроковій прибутковості примушує організацію приймати короткострокові рішення, які є фінансово-раціональними, але не є взаємо-узгодженими. Це ускладнює бізнес і в кінцевому рахунку робить його неефективним... Стратегія дуже часто передбачає п'яти - десятирічний горизонт, або навіть більше.” [12, р.р.21–22]. У зв'язку з цим маркетингова стратегія націлена на довгострокове ринкове зростання підприємства, а не на отримання короткострокового прибутку.

По-друге, маркетингова стратегія являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства.

По-третьє, маркетингова стратегія пов'язана з дослідженням маркетингового середовища, тому основою і необхідною передумовою формування маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний аналіз.

По-четверте, маркетингова стратегія є складовою частиною процесу маркетингового стратегічного планування, і тому вона повинна бути узгодженою як з завданням підприємства, так і з загально-корпоративною стратегією, так і зі стратегіями нижчих стратегічних рівнів підприємства.

По-п'яте, основна мета маркетингової стратегії полягає в побудові вектора ринкових дій підприємства, тобто маркетингова стратегія дає відповіді на два базові стратегічні запитання:

1) Хто є реальні і потенційні споживачі підприємства, тобто де повинно конкурувати підприємства? Відповідь на це запитання передбачає визначення ринкових позицій підприємства по відношенню до його споживачів (цільових ринків).

2) Як, за рахунок чого повинно конкурувати підприємство на цільовому ринку? Відповідь на це запитання передбачає визначення ринкових позицій підприємства по відношенню до його конкурентів.

У зв'язку з таким формулюванням основної мети маркетингової стратегії підприємства підлягає сумніву думка Є.А.Уткіна, що “Основне завдання (маркетингової стратегії) полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників фірми, у підвищенні асортименту і якості виробляємих товарів, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в підвищенні ефективності діяльності” [11, с.325]. Підвищення ефективності діяльності підприємства – дійсно основне завдання підприємства, на реалізацію якого впливають стратегії всіх функціональних сфер його діяльності – виробництва, фінансів, маркетингу і т.д. Але визначати основне завдання маркетингової стратегії як “розвиток процесу виробництва” – це є виробничий, а не маркетинговий концептуальний підхід до стратегічної діяльності підприємства. Щодо завдання “підвищення асортименту і якості виробляємих товарів, освоєння нових ринків, збільшення збуту” – це дійсно можна вважати стратегічними напрямками, але не загально-маркетингової стратегії, а стратегій нижчого рівня (стратегій елементів маркетингового комплексу) – маркетингової товарної політики (“підвищення якості виробляємих товарів”) та маркетингової збутової політики (“збільшення збуту”). Основну ж мету загально-маркетингової стратегії підприємства доречно визначати через встановлення ринкової сфери його діяльності (визначення цільового ринку) та через розробку засобів перемоги підприємства в конкурентній боротьбі (його конкурентної переваги).

По-шосте, формування маркетингової стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність.

Висновки. Ми пропонуємо визначати маркетингову стратегію як напрям (вектор) дій підприємства щодо створення його цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності підприємства, тобто його діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів. Тому будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства або по відношенню до споживачів, або по відношенню до конкурентів, або одночасно і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. У визначенні маркетингової стратегії ми застосовуємо словосполучення “цільові ринкові позиції”, в якому термін “цільові” наголошує на відповідність маркетингової стратегії встановленим маркетинговим цілям.

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково-орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в

ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність.

Постановка нової проблеми. Б.Карлоф відмічає, що “розгляд проблем стратегії часто ускладнюється, оскільки те, що на вищому рівні управління вважається засобом досягнення якихось цілей, на порівняно низьких рівнях виявляється ціллю. Це явище можна назвати ієрархічною структурою стратегії, звідси витікає, наприклад, що якщо в компанії встановлені цілі й розроблені стратегії на рівні портфеля в цілому, то для підприємств, які входять до цього портфеля, ці стратегії є цілями. Підприємства в свою чергу розробляють свої стратегії. Останні для кожної із служб того чи іншого підприємства виступають в якості набору цілей” [4, с.149]. Тому при розгляді стратегії, в тому числі і маркетингової стратегії, необхідно розрізняти стратегічні рівні підприємства. Відмінність між стратегічними рівнями підприємства утворює основу розбіжності між категоріями “маркетингова стратегія” та “стратегія маркетингу”. Більшість авторів застосовує ці терміни як синоніми. Відмінність між категоріями “маркетингова стратегія” та “стратегія маркетингу”, на нашу думку, полягає в тому, що, вживаючи термін “маркетингова стратегія”, ми маємо на увазі таку стратегію, яка пов’язана з маркетинговими аспектами функціонування підприємства на всіх його стратегічних рівнях – загально-корпоративному, бізнес-рівні та маркетинговому функціональному рівні. Термін “стратегія маркетингу” є, на наш погляд, порівняно вузькою категорією, оскільки відповідає лише маркетинговому функціональному рівню стратегічної піраміди підприємства. Тому стратегію маркетингу можна вважати складовою частиною (різновидом) маркетингових стратегій підприємства.

1. Ассель Г. *Маркетинг: принципы и стратегия*. – М.: ИНФРА, 1999. – 804 с. 2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. *Маркетинг*. – М.: Экономика, 1999. – 702 с. 3. Гаркавенко С.С. *Маркетинг*. – К.: Лібра, 1998. – 382 с. 4. Карлоф Б. *Деловая стратегия фирмы. Концепция, содержание, символы*. – М.: Экономика, 1991. – 238 с. 5. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. *Основы маркетинга*. – К.: Вильямс, 1999. – 1055 с. 6. *Економічна енциклопедія (у трьох томах). Том 2*. Відп. редактор С.В.Мочерний. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – 848 с. 7. Ламбен Ж.Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. – СПб.: Наука, 1996. – 590 с. 8. Мак-Дональд М. *Стратегическое планирование маркетинга*. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с. 9. Хасси Д. *Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера*. – СПб.: Питер, 2001. – 378 с. 10. Хершген Х. *Маркетинг: основы профессионального успеха*. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 334 с. 11. Уткин Э.А. *Справочник по маркетингу*. – М.: ЭКМОС, 1998. – 462с. 12. Pearson G. *Strategic Thinking*. – U.K: Prentice Hall, 1990. – 263 p. 13. Walker O.C., Boyd H.W., Larreche J.C. *Marketing Strategy*. – USA, IRWIN, 1996. – 385 p.