

УДК 338.244

У.Р. Сухорська
Львівська комерційна академія**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

© Сухорська У.Р., 2003

Проаналізовано сутність та значення, особливості стратегічного маркетингового планування на сучасному етапі у світі та в Україні, виділено основні чинники впливу та ефекти стратегічного маркетингового планування; розроблено методику формування маркетингових стратегій.

The definition, role and specific of strategic marketing planning in Ukraine and other countries are analyzed. Main factors of influence and effects of strategic marketing planning are described. The method for marketing strategies formation is worked out.

Постановка проблеми і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Важливою особливістю сучасного етапу становлення в Україні ринкових відносин є формування ринку споживача та орієнтація вітчизняних підприємств-виробників на підвищення конкурентоспроможності власних товарів. Ключового значення при цьому набуває маркетингова діяльність та стратегічне маркетингове планування підприємств.

На відміну від підприємств країн з розвинутою економікою, керівники вітчизняних підприємств ще не мають достатнього досвіду і традицій у маркетинговій діяльності, зокрема це стосується і стратегічного маркетингового планування. Як наслідок тривалої практики централізованого планування державою, багато підприємств ще здійснюють виробничо-орієнтоване, а не маркетингово-орієнтоване управління діяльністю, і не надають важливого значення стратегічному маркетинговому плануванню. Тому розробка методології формування маркетингових стратегій підприємства як одного з визначальних чинників ефективності загальної виробничої діяльності підприємства набуває сьогодні актуальності.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення цієї проблеми. Вагомий науковий внесок у дослідження проблем стратегічного маркетингового планування, формування маркетингових стратегій розвитку зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: Ансофф І. [1], Вірсема Ф. [2], Котлер Ф. [3], Куденко Н. [4], Ламбен Ж.-Ж. [5], МакДональд М. [6], Мінцберг Г. [7], Мур Дж. [8], Портер М. [9], Прахалад К. [10], Трейсі М. [2], Хамел Г. [10], Чае М.С. [11] та інші. У їх працях розглядаються питання сутності стратегічного маркетингового планування, види стратегій маркетингу, розроблені окремі методичні підходи до маркетингового планування та формування маркетингових стратегій.

Разом з тим необхідно зазначити, що в літературі виділяються лише окремі види стратегій та методи їх розробки, а системний підхід до формування стратегій відсутній. Крім того дослідження стосуються особливостей маркетингового планування в умовах розвинутої ринкової економіки, специфіка ж його в умовах переходу до ринку досліджувалась мало.

Цілі статті. Необхідність поглибленої наукової розробки проблеми формування маркетингових стратегій підприємств з врахуванням специфіки становлення і розвитку ринкових відносин в нашій державі визначила цілі цього дослідження:

- показати сутність та значення стратегічного маркетингового планування підприємства;
- проаналізувати еволюцію, особливості стратегічного маркетингового планування на сучасному етапі у світі та в Україні;
- виділити основні чинники впливу та ефекти стратегічного маркетингового планування;
- розробити методику формування маркетингових стратегій розвитку підприємства;
- сформулювати конкретні рекомендації із удосконалення формування маркетингових стратегій підприємства на засадах системного підходу та синергічної теорії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингове стратегічне планування, на думку автора, доцільно визначити як безперервний процес формування маркетингових цілей на засадах стратегічних цілей підприємства та з врахуванням особливостей ринкового середовища; встановлення параметрів взаємодії між підсистемами комплексу маркетингу та прийняттям організаційно-технологічних, економічних і мотиваційних рішень, які забезпечують досягнення встановлених цілей.

Таблиця 1

Класифікація маркетингових стратегій підприємства

Класифікаційні ознаки	Види стратегій
За загальним станом підприємства	Стратегія виживання, стратегія стабілізації, стратегія росту
За напрямком розвитку	Стратегії інтенсивного розвитку (глибше проникнення на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару). Стратегії інтеграційного розвитку (регресивна вертикальна інтеграція, прогресивна вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція). Стратегії диверсифікаційного розвитку (концентрична диверсифікація, горизонтальна диверсифікація, конгломератна диверсифікація).
За терміном реалізації	Довготермінова, середньотермінова, короткотермінова.
За стадією життєвого циклу товару	На стадії впровадження, на стадії росту, на стадії насичення, на стадії спаду
За особливістю галузі	Стратегія в нових галузях, зрілих галузях, галузях в стані стагнації чи спаду, роздроблених галузях, міжнародних ринках
За конкурентним станом підприємства	Стратегія лідера, стратегія челенджерів, стратегія послідовників, стратегія ринкової ніші
За привабливістю окремих ринків	Стратегія розвитку, стратегія підтримання, стратегія “збирання врожаю”, стратегія елімінації
За конкурентною перевагою	Стратегія цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації)
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу.
За видом диференціації	Стратегія товарної диференціації, стратегія сервісної диференціації, стратегія іміджевої диференціації, стратегія кадрової диференціації
За видом спеціалізації	Стратегія товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу
За підсистемами управління підприємством	Товарно-ринкова стратегія, ресурсно-ринкова стратегія, технологічна стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, соціальна стратегія, інтеграційна стратегія, комплексна стратегія управління підприємством
За елементами комплексу маркетингу	Товарна стратегія, цінова стратегія, стратегія збуту, стратегія комунікацій (просування)

Аналіз літературних джерел засвідчив необхідність дотримання у маркетинговому плануванні таких принципів: узгодженості із загальним плануванням на підприємстві, обґрунтованості, циклічності, гнучкості, багатоваріантності, безперервності та системності. Автором узагальнено класифікацію стратегій розвитку підприємства (табл. 1).

На засадах аналізу літературних джерел досліджено сутність та еволюцію поняття “розвиток організації” та запропоновано власне його визначення як системи планованих внутрішньоорганізаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо існуючих та очікуваних станів її оточуючого середовища.

Автором проаналізовано основні етапи еволюції стратегічного планування та управління маркетинговою діяльністю, практику стратегічного управління підприємствами в різних країнах, запропоновано періодизацію розвитку маркетингової діяльності в Україні з виділенням трьох основних етапів: становлення маркетингу (початок– середина 90-х рр.), розвиток маркетингу (середина – кінець 90-х рр.), формування систем маркетингу (кінець 90-х рр. – до сьогодні).

Аналіз емпіричних досліджень дав змогу виділити основні чинники, які мають визначальний вплив на стратегічне маркетингове планування, та його основні ефекти (рис. 1).



Рис. 1. Чинники впливу та ефекти стратегічного маркетингового планування

Автором констатовано неоднозначність у трактуванні ефектів стратегічного маркетингового планування для підприємства (табл. 2).

Переваги та недоліки використання стратегій на підприємстві

Переваги	Недоліки
Стратегія чітко визначає напрямок розвитку організації	Стратегічний курс може не врахувати небезпеки в нових ситуаціях. При всій важливості правильного напрямку необхідно зберігати гнучкість
Стратегія сприяє координації діяльності	Надмірна координація може перешкоджати інноваціям, гнучкості
Стратегія чітко характеризує організацію, демонструє її відмінні ознаки	Визначення організації через її стратегію може виявитися занадто спрощеним аж до використання стереотипів, у результаті чого залишаються непоміченими масштаби діяльності і складність системи
Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок	Стратегія є спрощеним уявленням реальності і не стимулює творчості

Проведений аналіз дав змогу зробити рекомендації керівникам підприємств про необхідність формування позитивного ставлення і мотивації до стратегічного планування, залучення до планування ширшого кола менеджерів, створення сприятливого організаційного клімату та ефективних комунікацій. При цьому необхідно враховувати переваги та можливі недоліки чіткого формування стратегій розвитку і не очікувати значних фінансових ефектів від планування, а орієнтуватись на додаткові ефекти у вигляді кращого бачення майбутнього організації, посилення комунікацій між підрозділами компанії, покращання мотивації праці, кращого задоволення потреб споживачів, удосконалення систем контролю тощо.

У дослідженні проаналізовано особливості основних сучасних концепцій формування маркетингових стратегій розвитку: матриця Бостонської консалтингової групи, ключові концепції Портера, теорія стратегічного мислення Мінтцберга, ключові компетенції та стратегічна архітектура Хамела і Прахалада, ціннісні дисципліни та “раунди міркувань” Трейсі і Вірсема, концепція екосистем Мура, теорія ігор в бізнесі Бранденбургера і Нейлбафа, стратегії розвитку: розширення виробництва, копіювання, дроблення за Крофом та Кусумано. Проведений аналіз дав можливість дійти висновку про відсутність універсального підходу до вироблення стратегії розвитку підприємства і доцільність використання з цією метою різних проаналізованих концепцій та моделей у їх поєднанні на засадах ситуаційного підходу.

Автором проаналізовано практику здійснення маркетингового планування в зарубіжних країнах та зроблено висновок про її недосконалість, значне відставання від теорії маркетингу, використання лише найпростіших інструментів планування, причому часто у спотвореному вигляді. Основні причини такої ситуації полягають у нестачі необхідних навиків, маркетингової інформації, інших ресурсів при плануванні. Одним із найкращих шляхів вирішення цих проблем визнано застосування експертних комп’ютерних систем.

У дослідженні автор визначив еволюцію, особливості різних маркетингових експертних систем, зокрема і доступних в Україні: EXMAR, Бест-Маркетинг, Стратегія,

Галактика-Маркетинг, Касатка, Marketing Expert, Cilentele, Fin Expert – Marketing, Marketing Analitic. Констатовано, що в Україні, як і в інших країнах колишнього СРСР, такі системи використовуються поки що недостатньо, у зв'язку із нестачею інформації про них, ресурсів для їх впровадження, зокрема кваліфікованих кадрів.

Автором проведено аналіз діяльності вітчизняних підприємств, зокрема підприємств Львівської області, та зроблено висновок про неефективність діяльності значної її частини. Так, за інформацією Львівського облстатуправління [12], протягом січня–серпня 2002 р. промислові підприємства області виробили продукції на 3507,4 млн. грн. Причому 62 % від загальної кількості підприємств області одержали 386,2 млн. грн. прибутків, решта ж (38 %) спрацювали збитково і зазнали 286,3 млн. грн. збитків. Переважала питома вага збиткових підприємств у рибному господарстві (75 %), транспорті (57 %), промисловості (51 %), будівництві (51 %). На початок 2002 р. частка збиткових підприємств кожної галузі була такою: добувна промисловість – 55,6 %, харчова – 40,6 %, легка – 36,5 %, виробництво деревини – 45 %, целюлозно-паперова – 28,3 %, нафтопереробна – 35,3 %, хімічна – 40,6 %, виробництво інших неметалевих виробів – 37,6 %, машинобудування – 36,3 %, виробництво і розподіл електроенергії – 57,1 %.

Здійснений аналіз доводить актуальність питання удосконалення планування діяльності підприємств в умовах перехідної економіки. Насамперед це стосується стратегічного маркетингового планування, адже, як показали результати проведеного автором дослідження, стратегічне маркетингове планування є одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства, що підтвердили 64 % з опитаних 80 керівників та менеджерів вищого рівня промислових підприємств Львівської області.

На основі проведеного автором маркетингового дослідження підтверджено припущення про те, що в Україні стратегічне планування широко не використовується, керівники уникають формування нових стратегій маркетингової діяльності, управління маркетингом здійснюється переважно централізовано, витрати на маркетинг визначаються найпростішими неточними методами, ефективність маркетингу є невисокою, а практичне застосування автоматизованих експертних систем для стратегічного маркетингового планування на вітчизняних підприємствах не достатнє. Порівняння результатів власного дослідження із аналогічними дослідженнями у різних країнах з розвинутою економікою засвідчило значне відставання розвитку маркетингової стратегічної діяльності в Україні, що можна обґрунтувати відсутністю необхідних практичних навиків та теоретичних знань у керівників вітчизняних підприємств і значною динамічністю та невизначеністю ринкового середовища.

Так, лише 3 % опитаних підтвердили постійне використання стратегічного маркетингового управління на їх підприємствах, 10 % – його періодичне використання, 15 % засвідчили, що воно використовується рідко, решта ж 72 % – практично не використовують стратегічне планування. Серед основних причин відсутності на підприємстві стратегічного планування: нестача коштів, нестача кваліфікованого персоналу, складність здійснення такого планування, недостатня обізнаність про переваги його використання.

Щодо новизни сформульованих маркетингових стратегій (табл. 3), то в дослідженні показано, що більшість українських керівників проводили модифікацію попередньої стратегії, близько чверті – ставили цілком нові цілі, і така сама кількість – просто здійснювала попередню стратегію.

Таблиця 3

Порівняння особливостей формування маркетингових стратегій в Україні та в окремих зарубіжних країнах

Типи стратегій	Дослідження, проведене в Україні автором		Дослідження, проведене в Канаді		Дослідження, проведене в Польщі	
	Кількість відповідей	Частка, %	Кількість відповідей	Частка, %	Кількість відповідей	Частка, %
Нова стратегія	16	20	47	38	38	25
Модифікована стратегія	44	55	63	52	77	51
Повторювана стратегія	20	25	12	10	26	17

Автором доведено, що на вітчизняних підприємствах управління маркетингом загалом здійснюється централізовано (табл. 4) на відміну від країн з розвинутою ринковою економікою.

Таблиця 4

Порівняння особливостей процесу управління маркетингом в Україні та в окремих зарубіжних країнах

Типи управління	Дослідження, проведене в Україні автором		Дослідження, проведене в США, Канаді, Великобританії		Дослідження, проведене в Польщі	
	Кількість відповідей, шт.	Частка, %	Кількість відповідей, шт.	Частка, %	Кількість відповідей, шт.	Частка, %
Централізований	52	65	32	32	90	60
Децентралізований	28	35	54	54	47	31
Немає відповіді	–	–	14	14	13	9

Щодо ефективності маркетингової діяльності вітчизняних підприємств, то тільки 5 % опитаних вважали її високоефективною, а більшість (82 %) підтвердили середню ефективність.

Стосовно використання для стратегічного маркетингового планування інтегрованих комп'ютерних систем, то 36 % опитаних підтвердили, що обізнані з такими системами, та лише близько 5 % стверджували, що такі системи використовуються на їх підприємствах.

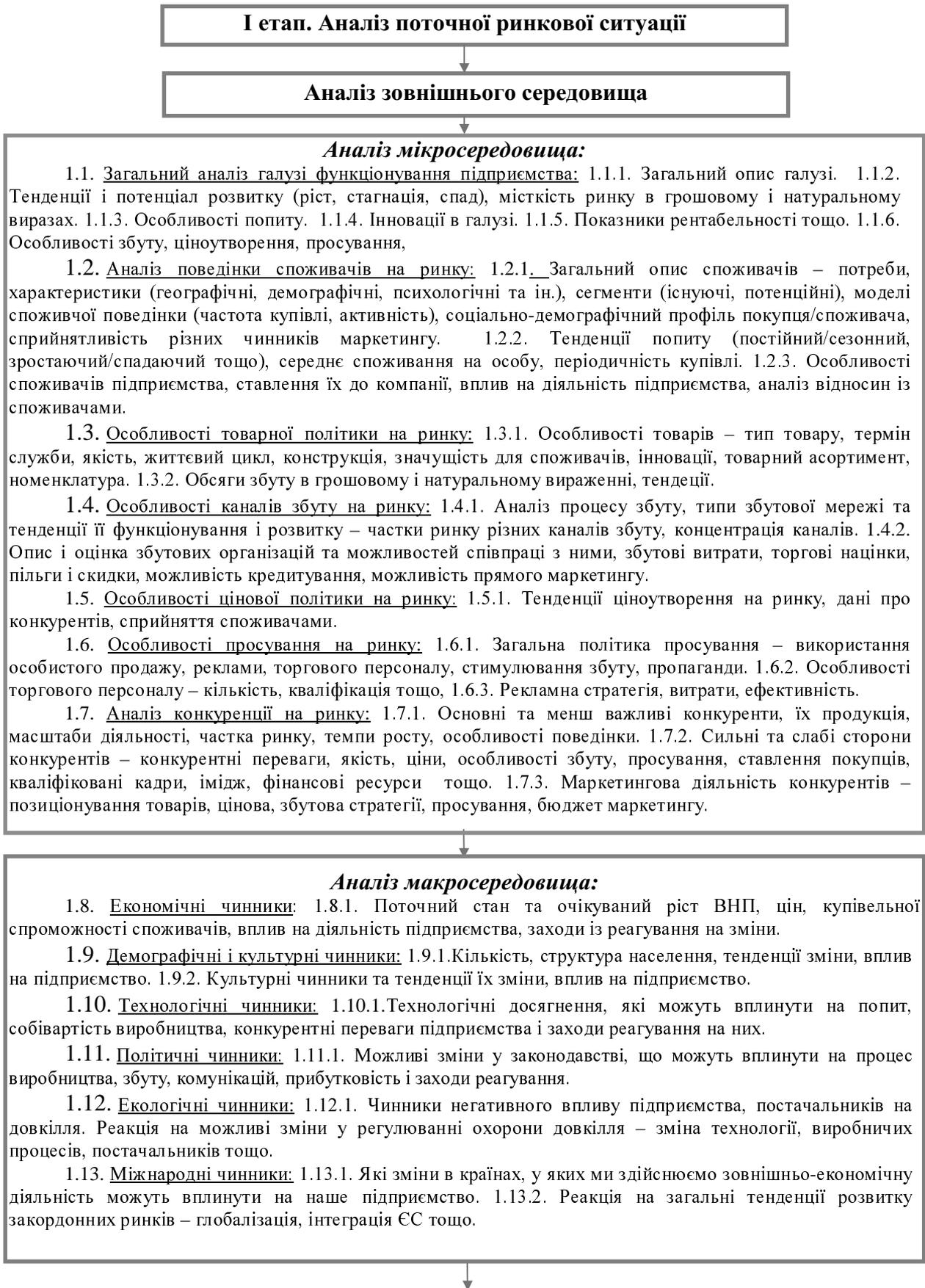
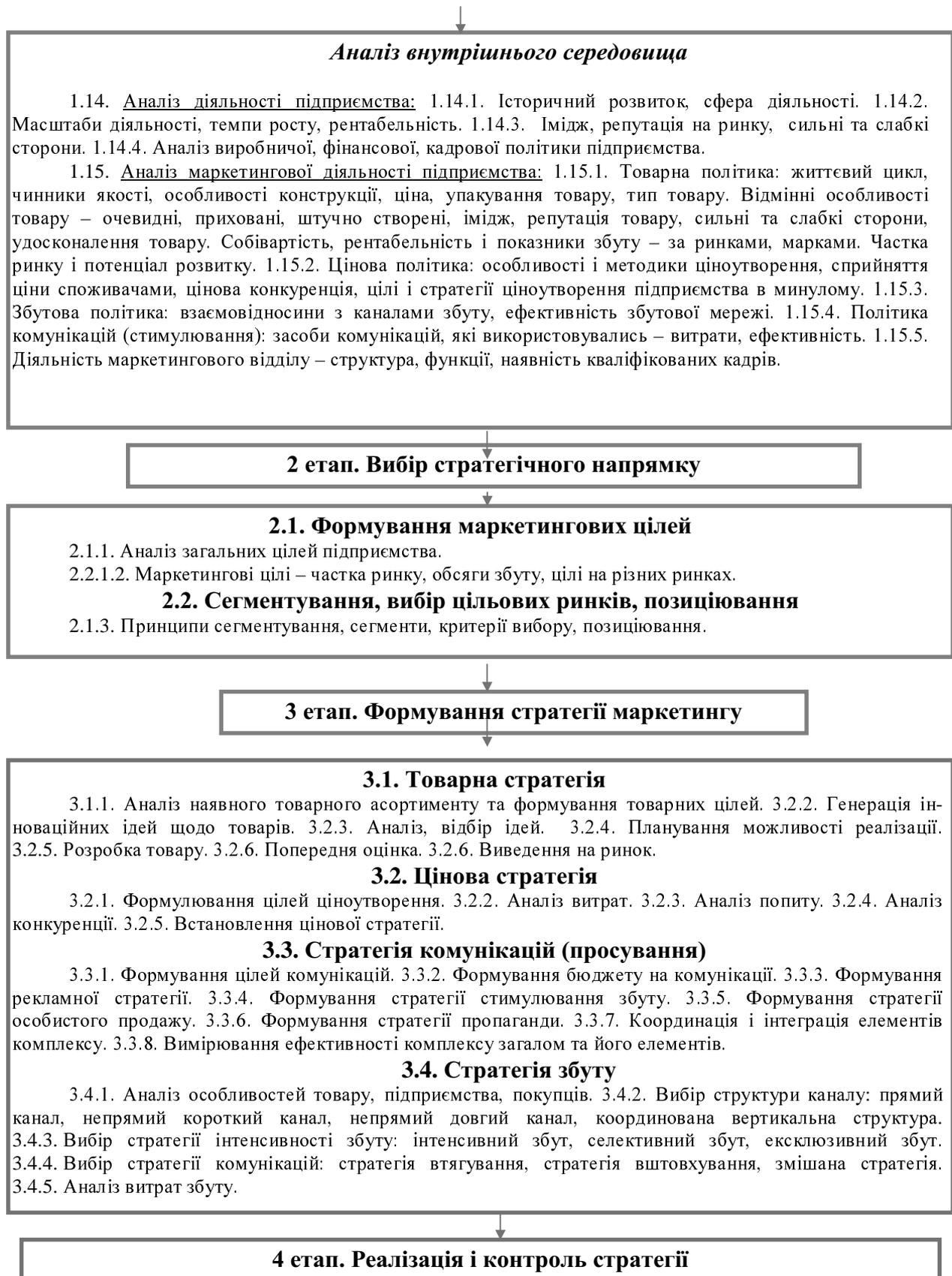


Рис. 2. Методика формування маркетингових стратегій підприємства



Методика формування маркетингових стратегій підприємства (продовження рис. 2)

Автором виділено такі основні причини складності формування та неефективності стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах: 1) відсутність навиків і прагнення стратегічно планувати; 2) пріоритетність цілей, а не засобів їх досягнення; 3) переоцінка можливостей підприємства, впевненість у збереженні переваг на ринку; 4) недостатнє врахування потреб споживачів; 5) політизація компанії, боротьба за владу; 6) використання без адаптації чужого досвіду, рекомендацій.

Загалом проведені дослідження показали, що маркетингова діяльність в Україні та в країнах з розвинутою економікою істотно відрізняється, та, на думку автора, при зміцненні ринку і зростанні значення маркетингу сутність та роль у суспільстві стратегічної маркетингової діяльності відповідно змінюватиметься.

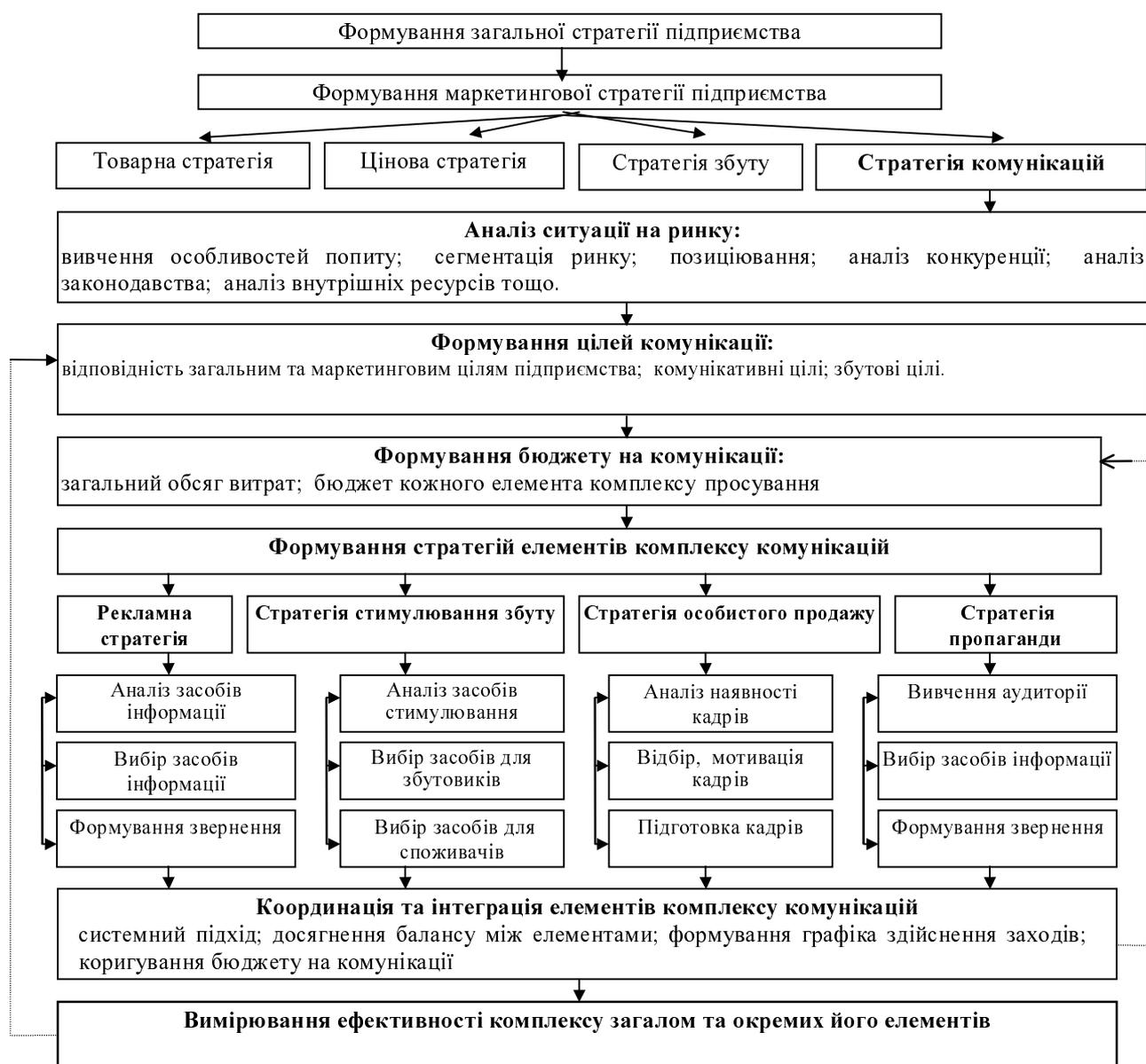


Рис. 3. Механізм формування стратегії комунікацій підприємства

Аналіз літературних джерел дав можливість запропонувати власну методичку формування маркетингових стратегій підприємства, що складається із таких основних етапів: 1) аналізу поточної ринкової ситуації; 2) вибору стратегічного напрямку; 3) формування стратегії маркетингу; 4) реалізації і контролю стратегії (рис. 2).

Автором розроблені детальні методики щодо формування товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій підприємства. При формуванні товарної стратегії основний наголос потрібно робити на інноваціях та вищій якості товарів. При формуванні цінової стратегії рекомендовано детально аналізувати попит на товар, витрати виробництва, діяльність конкурентів та особливості ринку, залежно від чого можна обрати стратегію проникнення, “зняття вершків”, нейтральну, стратегію, що визначається ринком тощо.

При формуванні комунікаційної стратегії рекомендовано аналізувати ролі окремих елементів просування (реклама, пропаганда, особистий продаж, стимулювання збуту) в загальному комплексі (рис. 3).

При формуванні збутової стратегії рекомендовано аналізувати особливості товару, підприємства та споживачів, залежно від чого вибирати прямий чи непрямий канал збуту, стратегії інтенсивного збуту, вибіркового, ексклюзивного збуту, втягування чи вштовхування, особливості яких детально аналізуються.

У результаті аналізу літературних джерел виявлено відсутність досліджень стосовно оптимального поєднання усіх елементів комплексу маркетингу. У літературі вивчаються лише окремі взаємозв'язки елементів один з одним, а системного підходу до них на основі синергічних зв'язків немає. Автором проаналізовано взаємозв'язки різних елементів комплексу маркетингу та дано рекомендації виробникам стосовно необхідності їх оптимізації у єдиній системі із врахуванням синергічних взаємозв'язків.

Висновки. Представлені автором наукові і практичні результати сприятимуть удосконаленню стратегічного маркетингового планування на вітчизняних підприємствах. В подальших дослідженнях доцільно поглибити вивчення специфіки маркетингового стратегічного планування в умовах перехідного етапу економіки, зокрема виявити можливості адаптації в Україні методик, які успішно застосовуються в розвинутих країнах, а також розробити методичку оптимізації стратегій різних складових комплексу маркетингу у єдиній системі.

1. Ansoff I. *Strategies for Diversification* // *Harvard Business Review*. – 1957. – Sept.-Oct. – P. 113–124. 2. Treacy M., Wiersema F. *The Discipline of Market Leaders*. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1995. – P. 31. 3. Котлер Ф. *Основы маркетинга*. – М., 1990. 4. Куденко Н. *Стратегічний маркетинг: Навч. посібник*. – К., 1998. 5. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива*. – СПб., 1986. 6. McDonald M. “*Strategic Marketing Planning*”. – Cranfield University, 1996. 7. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – Prentice Hall Int., 1994. 8. Moore J. *The Death of Competition*. Harvard Business Press. – 1996. 9. Porter M. *Competitive Strategy*. – New York. – 1980. 10. Hamel G.,

Prahalad C.K. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow. – Boston, 1994. 11. Myung-Su Chae John S. Hill. Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality // International Marketing Review. – Vol. 17, Issue 6. – London, 2000. 12. Статистичний бюлетень: Економічне і соціальне становище Львівської області у січні–серпні 2002 р. – Львівське обласне управління статистики, 2002.