

УДК 658.8

# ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ НА УКРАЇНСЬКИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

**ТЕТЯНА МАКСИМОВА,**  
д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри «Маркетинг»

**ОЛЬГА ЖДАНОВА,**  
аспірантка кафедри «Маркетинг»

**ЄВГЕН ІВЧЕНКО,**  
аспірант кафедри «Маркетинг»,  
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

*Анотація.* В статті представлено огляд сучасного стану промисловості України. Розглянуто сутність понять "маркетингова стратегія" та "маркетингова політика". Розроблена інтегрована модель організаційно-економічного механізму формування антикризових заходів шляхом аналізу контактних середовищ підприємства. Розроблена система взаємодії маркетингової стратегії та маркетингової політики при формуванні антикризових заходів та конкурентної стійкості підприємства.

*Ключові слова:* промислове підприємство, маркетингова стратегія, маркетингова політика, середовище, антикризові заходи.

*Аннотация.* В статье представлен обзор современного состояния промышленности Украины. Рассмотрена сущность понятий "маркетинговая стратегия" и "маркетинговая политика". Разработана интегрированная модель организационно-экономического механизма формирования антикризисных мероприятий путем анализа контактных сред предприятия. Разработана система взаимодействия маркетинговой стратегии и маркетинговой политики при формировании антикризисных мероприятий и конкурентной стойкости предприятия.

*Ключевые слова:* промышленное предприятие, маркетинговая стратегия, маркетинговая политика, среда, антикризисные мероприятия.

*Annotation.* The review of modern state of Ukraine industry is presented. Essence of concepts "marketing strategy" and "marketing policy" is considered. The integrated model of organization-economic mechanism of anti-crisis measures formation by the analysis of contact environments of enterprise is developed. The system of marketing strategy and marketing policy co-operation in the process of anti-crisis measures formation and competition firmness of enterprise is developed.

*Keywords:* industrial enterprise, marketing strategy, marketing policy, environment, anti-crisis measures

## Вступ

Сучасний кризовий стан розвитку економіки України характеризується динамічними коливаннями, які зумовили порушення стійкості та нормального розвитку промислових підприємств. Нинішня ситуація вимагає застосування широкого спектра антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію впливу як зовнішніх, так і внутрішніх кризових чинників, що може бути вирішено шляхом правильного вибору і формування стратегії діяльності та політики її реалізації.

## Постановка проблеми

В умовах посилення міжнародної інтеграції і глобалізації економічних процесів значно підвищилась роль маркетингу, політики та стратегії. Адже завдяки стратегічному плануванню і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку, а також плануванню і проведенню ефективних заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, забезпечується конкуренто і платоспроможність

підприємства, його стійкість до кризових явищ.

Таким чином, виникає потреба в активному використанні маркетингової стратегії та маркетингової політики на промислових підприємствах для підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості до кризових явищ. У зв'язку з цим наукове дослідження в цих напрямках є актуальним.

Мета статті – розробка рекомендацій до специфіки процесу формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на ук-

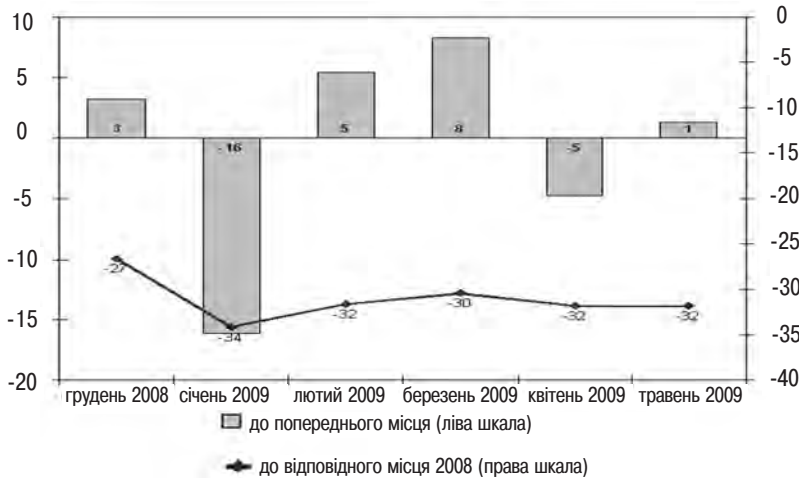


Рис. 1. Динаміка промислового виробництва в грудні 2008 р. – травні 2009 р., %

раїнських промислових підприємств в умовах кризи.

### Виклад основного матеріалу

Промисловість є найбільш масштабним сектором національної економіки України та відіграє одну з найважливіших ролей у забезпеченні сталого економічного зростання країни.

Сучасну ситуацію на ринку промисловості, за статистичними даними [1], подано на рис. 1.

Так, у січні–травні 2009 р. порівняно з відповідним періодом попереднього року обсяги промислового виробництва в Україні зменшилися на 31,9%. При цьому падіння було зафіксовано в усіх галузях вітчизняної економіки. Ситуацію загострює той факт, що динаміка промислового виробництва не продемонструвала суттєвого зростання навесні, коли сезонні фактори створюють передумови для зростання принаймні помісячної динаміки [1].

Таким чином, є всі підстави вважати, що на сучасному етапі промисловість України перебуває у стані кризи. На думку Ю. Розенталя і Б. Піджненбурга, криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності [2]. Згідно з Л. Бартоном, криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Те, що відбувається, і наслідки цього можуть завдавати серйозної шкоди працівникам, продукції, зв'язкам,

фінансам і репутації [3].

У боротьбі з таким становищем постає потреба у підтримці конкурентоспроможності підприємств і формування антикризових програм, що пропонується робити шляхом впровадження та активного використання відповідної маркетингової стратегії й маркетингової політики.

Формування стратегії – це центральний етап у процесі стратегічного управління підприємством. Серед існуючих різновидів стратегій саме маркетингова має особливе значення. Дослідники відносять маркетингову стратегію до функціональних, але у дійсності вона охоплює всі рівні стратегічного планування на підприємстві (рис. 2).

Відомий вчений М.Х. Мескон дає своє визначення цій дефініції: «Стратегія є детальний, всебічний, комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та її досягнення» [4].

Основна відмінність стратегії від звичного довгострокового плану полягає в тому, що вона повинна передбачити умови, за яких підприємство уникне проблем на ринку. Маркетинг володіє необхідним комплексом практичних інструментів для організації такої діяльності.

Економічний аспект явища маркетингової стратегії вдало трактує Н.В. Куденко. На її думку, «маркетингова стратегія – це вектор дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій» [5].

Ф. Котлер вважає, що такий різновид стратегії, як маркетингова, багато в чому збігається із загальною стратегією компанії, а саме: «...стратегія маркетингу головну увагу приділяє цільовим покупцям. Компанія обирає ринок, розподіляє його на сегменти, вибирає найперспективніші та концентрує свою увагу на обслуговуванні цих сегментів» [6].

На думку А.Ф. Павленка, А.В. Войчака, І.Л. Решетнікової, маркетингова стратегія – найважливіша функціональна стратегія, визначення генеральної програми дій підприємства [7, 8].

Невід'ємною складовою марке-

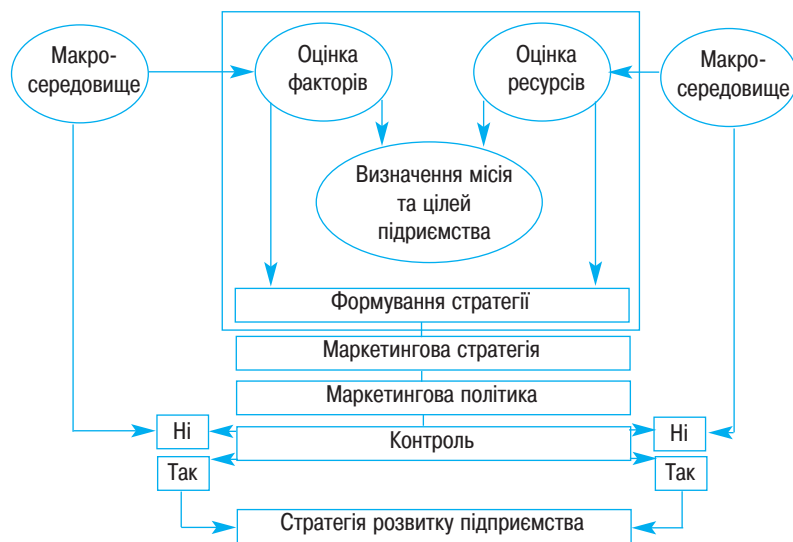


Рис. 2. Процес стратегічного управління маркетингу

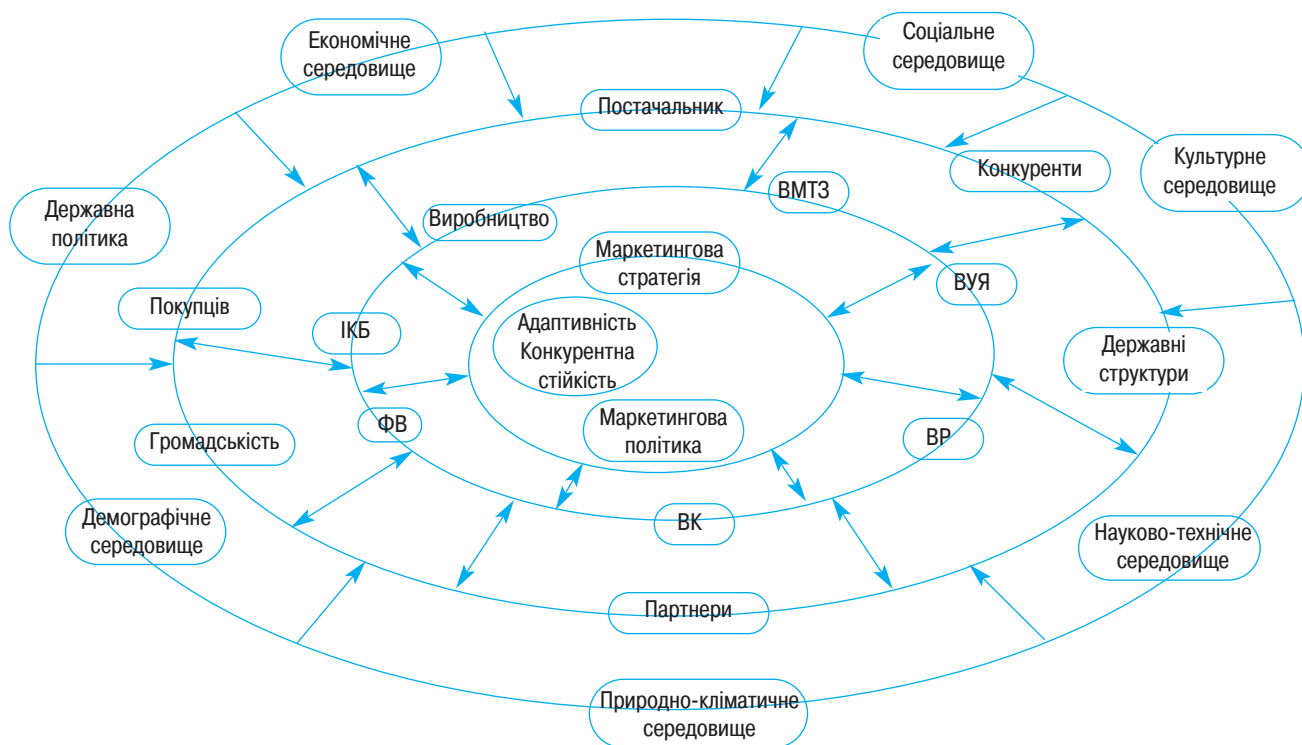


Рис. 3. Інтегрована модель організаційно-економічного механізму формування антикризових заходів

тингової стратегії є маркетингова політика. Ще до появи поняття «стратегія», термін «політика» часто використовувався в діловому обороті для описання різних правил і процедур, що регламентують управління під час виникнення різних ситуацій [9]. Тому для того, щоб приймати те або інше управлінське рішення, доцільно з економічної точки зору заздалегідь створити управлінську процедуру, яка визначає, як реагувати на події, що виникають, або на виклики внутрішнього чи зовнішнього середовища. Отже, з'являється економія на управлінських витратах і забезпечується виконання необхідних дій і позитивний зворотний зв'язок виконання розпоряджень, що гарантує певну стабільність та ефективність роботи промислових підприємств.

Таким чином, сутність маркетингової політики полягає у встановленні меж діяльності і визначенні поведінки в сфері управління, спрямовуючи функціонування підприємства у напрямку реалізації її маркетингових стратегій.

Маркетингову політику слід розглядати як:

- ◆ орієнтир для роботи підприємства;
- ◆ основу для досягнення поставлених цілей;
- ◆ основу для прийняття управлінських рішень;
- ◆ оболонку, в середині якої розробляються та приймаються управлінські рішення;
- ◆ проникнення у різноманітні сфери діяльності промислового підприємства.

Маркетингова політика дозволяє підприємству:

- ◆ саморегулюватися і контролювати зовнішню і внутрішню ситуацію;
- ◆ мати гнучкість щодо змін, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- ◆ розробляти директиву, що визначає кордони дії підприємства;
- ◆ доповнювати маркетингову стратегію, додавати необхідну гнучкість і рухливість досягнення маркетингової стратегічної мети;
- ◆ регламентувати управлінську діяльність і поведінку підприємства.

Маркетингова політика є загальним керівництвом дій і ухвалення

рішень, що полегшує досягнення довгострокових цілей, пояснює, яким чином вони мають бути досягнуті та встановлює орієнтири і завдання, яким потрібно слідувати. Основне призначення маркетингової політики полягає у збереженні постійності цілей, підтримці обачності в поведінці, уникнення непередуманих і короткозорих управлінських рішень.

Система формування антикризової маркетингової стратегії та маркетингової політики на промисловому підприємстві може бути описана розробленою нами інтегрованою моделлю, яка враховує внутрішнє, зовнішнє і макросередовища підприємства у процесі формування маркетингової стратегії та маркетингової політики (рис. 3).

Сутність представленої моделі полягає в тому, що вона охоплює всі основні середовища, з якими безпосередньо або опосередковано взаємодіє промислове підприємство. Макросередовище являє собою економічне, соціальне, культурне, природно-кліматичне, демографічне і науково-технічне середовище та державну політику. Макросередови-

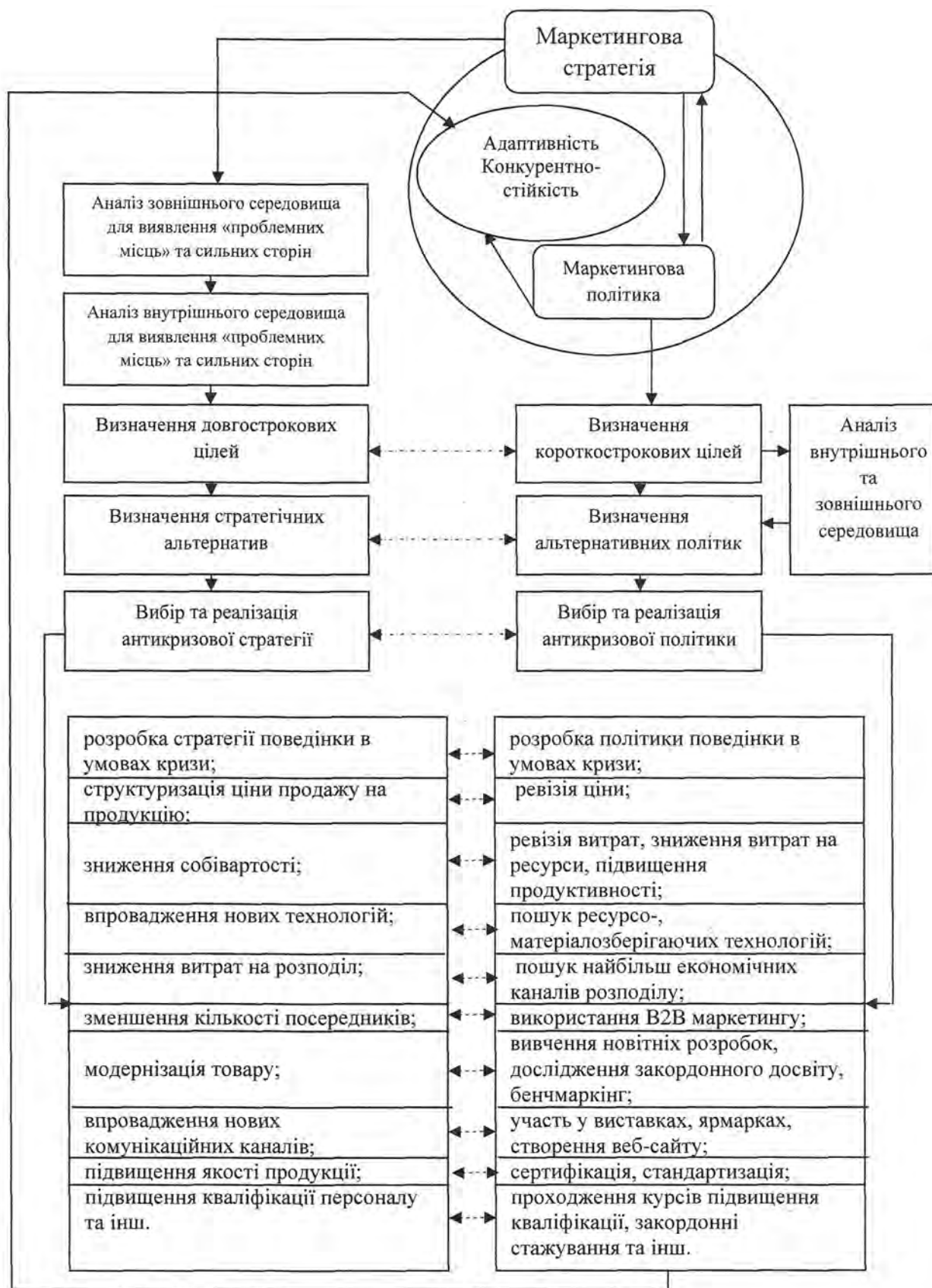


Рис. 4. Система взаємодії маркетингової стратегії та маркетингової політики у разі формування антикризових заходів і конкурентної стійкості підприємства

ще опосередковано впливає на функціонування підприємства. Зовнішнє середовище підприємства складається з покупців, постачальників, конкурентів, державних структур, партнерів і громадськості, взаємодіє з внутрішнім і макросередовищем. Внутрішнє середовище промислового підприємства — це власне виробництво і відділи: матеріально-технічного забезпечення (ВМТЗ), управління якістю (ВУЯ), реалізації (ВР), кадрів (ВК), фінансовий (ФВ) та інноваційно-конструкторський (ІКВ).

Аналіз макро-, зовнішнього та внутрішнього середовищ промислового підприємства має за мету встановити загальні умови його функціонування. Таке дослідження пов'язано з виявленням у різних середовищах діяльності підприємства факторів, які впливають на його стан і розвиток. З представленої моделі видно, що маркетингове стратегічне планування тісно пов'язано з маркетинговою політикою, яка виступає інструментом його реалізації.

Сутність взаємодії й співвідношення маркетингової політики та маркетингової стратегії в процесі формування антикризових заходів і конкурентної стійкості промислового підприємства на ринку подано на рис. 4.

З рис. 4 видно, що маркетингова політика та маркетингова стратегія тісно взаємодіють у процесі формування антикризових заходів і конкурентної стійкості підприємства. Так, вже на третьому етапі формування маркетингової стратегії, при визначенні довгострокових цілей, які базуються на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, маркетингова політика дозволяє встановити короткострокові цілі, узгоджуючи їх з довгостроковими. Далі слідує, що визначення альтернативних політик і вибір та реалізація антикризової політики узгоджується й співвідносяться зі стратегічними альтернативами і вибором та реалізацією антикризової стратегії. З метою виявлення та урахування динаміки кризових впливів у ході розробки маркетингової політики, на другому етапі проводиться аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища.

У представленій системі також

наведено елементи складових під час формування адаптивних дій підприємства до кризових явищ і конкурентної стійкості промислового підприємства, які узгоджуються та співвідносяться стосовно обраної стратегії та політики.

### Висновки.

Таким чином, підходи до використання маркетингової стратегії полягають у визначенні генеральної програми дій підприємства і вектора щодо створення її цільових ринкових позицій, а маркетингова політика полягає в узгодженості з маркетинговою стратегією та виступає інструментом для реалізації багатовекторного підходу до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, постановки цілей діяльності, визначення шляхів їх досягнення, урахування багатьох факторів розробки концептуальних підходів і стратегічних планів підприємства, вибору тактичного інструментарію перетворення цих планів на дійсність для реалізації антикризових заходів і підвищення конкурентної стійкості промислових підприємств.

Формування ефективної маркетингової стратегії на промисловому підприємстві дає змогу:

- ◆ аналізувати та виявляти потенційні релевантні зміни маркетингового середовища;
  - ◆ змінювати ділове спрямування фірми з пасивного реагування на вплив ринкових факторів на активні дії;
  - ◆ формулювати довгостроково орієнтовані цілі;
  - ◆ визначати конкурентні переваги;
  - ◆ оцінювати маркетингові можливості для зосередження уваги на найперспективніших напрямках розвитку.
- Ефективно розроблена маркетингова політика промислового підприємства дозволить:
- ◆ вивчати існуючу ситуацію на ринку і конкретизувати напрями його розвитку в майбутньому;
  - ◆ розробляти й успішно виконувати конкретні маркетингові програми;
  - ◆ підвищувати конкурентоспроможність продукції та визначати

місце підприємства на ринку.

Перспективами подальшого дослідження в даному напрямі є вдосконалення інтегрованої моделі організаційно-економічного механізму формування антикризових заходів на промисловому підприємстві на основі використання маркетингової стратегії та маркетингової політики, запровадження яких дозволить протистояти кризовим явищам і підвищити конкурентоспроможності підприємства на ринку.

### Джерела

1. Кризові явища в промисловості України та пріоритетні заходи антикризової політики [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/July2009/05.htm>.
2. Rosenthal U. and B. (1991) 'Simulation — oriented scenarios', U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc), Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios. Dordrecht. Kluwer, P. 3.
3. Barton L. (1993) Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos. Cincinnati, Ohio: South-Western. — P. 2.
4. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. : пер. с англ. — М. : Дело, 2005. — 720 с.
5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. — К. : КНЕУ, 2002. — 245с.
6. Котлер Ф., Армстронг Г. Маркетинг. Общий курс : учеб. пос. / Ф. Котлер, Г. Армстронг : пер. з англ. — [5-е изд.] — М. : Издат. дом «Вильямс», 2001. — 608 с.
7. Павленко А.Ф. Маркетинг : підручник / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак. — К. : КНЕУ, 2003. — 246с.
8. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях : монография / И.Л. Решетникова. — Луганск : ВУГУ, 1998. — 270 с.
9. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж.Б. Куинн, С. Гошал ; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. — СПб., 2004.