

УДК 658.8.012.21(045)

Хмельницька О.В.

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ**

*Проаналізовано особливості формування стратегій на промислових ринках та запропоновано можливі стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Метою статті є дослідження та розроблення теоретико-методичних засад щодо удікконаїення стратегічного розвитку підприємства*

*Ключові слова: маркетингова стратегія, конкурентоспроможність маркетингові чинники.*

*Проанализировано особенности формирования стратегии на промышленном рынке и предложено возможные стратегии развития предприятия в условиях кризиса. Целью написания статьи есть исследование и разработка теоретико-методологических основ совершенствования стратегического развития предприятия.*

*Ключевые слова: маркетинговая стратегия, конкурентоспособность, маркетинговые факторы.*

Постановка проблеми. На сьогодні в кризовий період перед підприємствами постає ряд суттєвих проблем, основними з яких є проблема виживання та розвитку. Тому вибір необхідних та ефективних стратегій відіграє важливу роль у подальшому розвитку підприємства, зростанні прибутків, виході продукції на зарубіжний ринок. Ринок дуже швидко розвивається і змінюється, тому підприємства мають встигати за існуючими тенденціями та змінами. Формування стратегії маркетингу відіграє важливу роль у подальшому розвитку підприємства. Змінюються нові потреби у споживачів, посилюється конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, з'являються нові можливості ведення бізнесу, нові технології та інновації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемою формування маркетингової стратегії підприємства займалось багато вчених. В якості теоретичної основи дослідження використовувались роботи таких вчених і спеціалістів, як Джек Траут, Гарі Армстрочг, Філій Котлер, Роберт Шоу. Девід Меррік, Гаррі Беквіт, Патрик Вінгері, Свен Сміт, Мердад Багаі. Гаркавенко С.С., Герасимчук В.Г., Гончарова Н.П., Пешкова Е. П, Лук'янець Т.І., Азарян Н. М., Багієв Г.Л., Войчак А.В., Циганкова Т.М. та ін.Невирішенимн залишаються вибір підходів до формування стратегій маркетингу, але всіх їх об'єднує одна мета — підвищення ефективності діяльності підприємства.

Метою даної статті є дослідження підходів до формування маркетингової стратегії підприємств, що включають в себе кілька взаємозалежних процесів: визначення цілей маркетингу, аналіз ринкової

ситуації вибір оптимальної маркетингової стратегії, розробка ефективного плану та маркетингової стратегії, оцінка результатів.

Виклад основного матеріалу. Слово «стратегія» було запозичене з військової науки. Згідно словника Вебстера, стратегія — це наука про відношення напрямів руху великомасштабних збройних сил для отримання вигіднішого становища під час бойових дій. Історія має багато прикладів, КОЛИ основними причинами отримання перемоги над ворогом були інформація про власні сили та можливості, особливості місця бою, стан справ ворога, аналіз та детальна розробка шляху бою й особливо застосування нестандартного рішення.

Стратегія маркетингу — це узагальнені напрямки маркетингової діяльності фірми, які конкретизуються у відповідних маркетингових програмах. Маркетингова програма (програма маркетингу) передбачає планування конкретних дій з реалізації маркетингових стратегій. В ній оптимально поєднуються інструменти маркетингу з урахуванням конкретного періоду дії плану і відповідного фінансового забезпечення. Програму маркетингу складають на основі комплексних маркетингових досліджень і результатів оцінки власних можливостей фірми. Типова структура маркетингової програми містить такі основні розділи: характеристику і прогноз розвитку цільового ринку, в тому числі факторів макро- і мікросередовища маркетингу; ринкову позицію фірми з обґрунтуванням вибору стратегії і тактики поведінки на цільовому ринку; комплекс (інструменти) маркетингу з обґрунтуванням розробок товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики; джерела фінансування програми і контроль за її виконанням. На практиці не завжди можлива і доцільна повна стандартизація й уніфікація структури і змісту маркетингової програми. Це скоріше стосується типової системи показників, які використовуються для розробки програми. Так, основними показниками маркетингової програми щодо продукту можуть бути: передбачувана частка ринку; диференціація продукту, обсяг його випуску з урахуванням характеристики і прогнозування Цільового ринку і ринкової частки; прогнозований прибуток і темпи його збільшення; структура фінансових витрат (розвиток виробництва, матеріально технічне постачання, збут і його стимулювання, реклама, сервісні послуги тощо): розрахунок витрат виробництва на одиницю продукту; планування цін; визначення прибутків (валового, чистого, прибутку від реалізації кожного продукту та ін.); оцінка ефективності збуту; Чінка рентабельності виробництва та інші показники. Які з перелічених Указників вибрати насамперед — вирішують автори конкретної програми Ркетингу. Для того, щоб зробити аналіз адекватності (ефективності) Ратегії, необхідно розглянути вертикаль процесу стратегічного Ркетингового планування, виявити, ключові показники, що вкажуть на щілини

(GAP - аналіз, gap - англ. пролом, пробіл) між очікуваними і реальними показниками діяльності підприємства, реалізації останнім місії та стратегії.

Загальний план аналізу складається з основних етапів: визначення суті планування маркетингової стратегії; структура процесу маркетингового планування та аналіз досягнутих даних підприємства на кожному етапі планування; GAP - аналітична таблиця; висновки. В сучасних умовах кризи розробка ефективної маркетингової стратегії розвитку підприємства набуває важливого значення. Планування (розробка) маркетингової стратегії — процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища та можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію.

Виділяють основні етапи стратегічного планування.

Етап 1. Формулювання місії фірми.

Етап 2. Визначення цілей фірми.

Етап 3. Маркетинговий аудит. SWOT - аналіз.

Етап 4. Визначення маркетингових цілей.

Етап 5. Формування маркетингової стратегії.

Етап 6. Розробка програми маркетингу.

Етап 7. Організація, реалізація, контроль маркетингу.

Місія фірми узагальнює головну причину та призначення функціонування фірми, за допомогою якого вона реалізує основну загальну мету організації. Визначення і розуміння місії фірми надають можливість розглянути панораму бізнесу фірми й оцінити його з стратегічної сторони.

Місію фірми визначають такі осноізні фактори: коло потреб, які задовольняє (або намагається задовольнити) фірма; ринки, на яких працює або працюватиме фірма; товари, які виробляє фірма; основні технології, що використовує фірма; цінності, в які вірить організація; робочі принципи фірми по відношенню до зовнішнього середовища; робочий клімат існує всередині фірми, правила та взірці поведінки. конкурентні переваги фірми.

Відповідно до вищевикладеного місія організації відображає інтереси власників організації, її співробітників, клієнтури, ділових партнерів суспільства. Корпоративна ціль - це конкретний стан або бажаний результат, що його прагне досягти організація. Цілі повинні відповідати таким принципам: ієрархічність (підпорядкованість); конкретність; реальність; взаємоузгоджність (сумісність); однозначність; гнучкість. Ієрархічність цілей передбачає, що місії фірми повинні бути підпорядковані цілі фірми, а цілям фірми повинні бути підпорядковані цілі її функціональних підрозділів. Ціль маркетингу, у свою чергу, розділяється за напрямками товарної, цінової політики, політики товарного руху і просування. Мова йде про так зване дерево цілей. Коли ми говоримо про ціль, необхідно конкретизувати рівень управління фірми,

оскільки те, що є цілком для одного рівня, може бути стратегією для другого і тактикою для третього

Після формування цілей розробляються корпоративні стратегії. При їх розробці, знову ж таки важливо керуватись маркетинговою направленістю, тобто орієнтацією на ринок, а не на внутрішні проблеми, стараючись забезпечити як продуктивність, так і ефективність. Тому в корпоративних стратегіях маркетингова частина досить вагома. В залежності від стратегічних сфер діяльності на фірмі виділяють три основні стратегічні рівні: корпоративний рівень; рівень стратегічних господарських підрозділів; функціональний рівень (рівень товару). Маркетингове стратегічне планування пронизує всі ці рівні: на корпоративному рівні стратегічний маркетинг бере участь у розробці місії фірми, встановленні її довгострокових цілей; на бізнес-рівні за допомогою маркетингу здійснюється аналіз портфеля бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів фірми і визначаються стратегічні напрямки їх розвитку; на рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингові цілі і визначає стратегічні шляхи їх досягнення щодо визначених різновидів товарів, які виробляє фірма.

Вважається, що при виборі напрямків росту в підприємства є декілька стратегічних альтернатив: стратегія удосконалення діяльності, товарної експансії (розробка нових або удосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації. При виборі стратегії удосконалення діяльності підприємству рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи по просуванню продукції і збільшенню ефективності діяльності на існуючому ринку. У цьому випадку прибуток забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торгових знижок). Ця стратегія спрямована на поліпшення діяльності підприємства, вона ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку. Товарна експансія - стратегія розробки нових/удосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Підприємство може здійснювати таку стратегію на вже відомому Ринку, відшукуючи і заповнюючи ринкові ніші. Прибуток в цьому випадку забезпечується за рахунок зберігання частки ринку в майбутньому. Така стратегія найкраща з погляду мінімізації ризику, оскільки підприємство діє на знайомому ринку. Є такі альтернативні варіанти реалізації стратегії: Додавання споживчих характеристик товару; розширення товарної Номенклатури й асортименту продукції, що випускається.

Важливими інструментами товарної експансії є товарна політика підприємства і сегментація ринку. Стратегія розвитку ринку, або ринкова експансія спрямована на пошук нових ринків/нових сегментів ринку для вже

освоєних товарів. Прибуток забезпечується завдяки розширенню ринку збуту як у межах географічного регіону, так і поза ним. Така стратегія пов'язана зі значними витратами і більш ризикована, ніж обидві попередні, але в перспективі більш дохідна. Однак вийти прямо на нові географічні ринки досить важко, тому що вони «чужі», зайняті іншими фірмами. Тут також є ряд альтернатив: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах. Стратегія розвитку ринку спирається в основному на систему збуту продукції і ноу-хау в галузі маркетингу.

Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і дорогою. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з основних є прагнення зменшити або розподілити ризик («не всі яйця в одному кошику»), а також прагнення піти зі стагнуючих ринків і одержати фінансові вигоди від роботи в нових галузях. Природно, диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності (продукції), в якій можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства. При аналізі слід враховувати, що диверсифікація має свої позитивні і негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також із проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Власне, саме проблема керованості великих компаній і привела до розвитку методів портфельного аналізу. Практика західного менеджменту свідчить, що імовірність успіху окремих стратегій росту неоднакова внаслідок зменшення синергійного ефекту.

Висновки: планування маркетингових стратегій - це процес, який передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Планування маркетингу включає чотири фази: аналіз, плагування, реалізацію і контроль. Маркетингове стратегічне планування відбувається на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності присутня компанія, один чи кілька товарів виготовляє: на корпоративному рівні (на рівні компанії); на рівні стратегічної бізнес-одиниці СГО (стратегічного господарського підрозділу); на рівні товару. Серед основних напрямів формування маркетингової стратегії мають бути: пошук оптимальних методів вирішення стратегічних завдань маркетингу, вивчення внутрішнього та зовнішнього ринку, дослідження потреб покупців, розробка нових технологій та інновацій, вивчення основних конкурентів.

Список використаних джерел:

1. Жан Жак Ламбен, Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, квітированный на рынок. 2-е изд./ СПб.:Питер, 2(Ю8. - 720 с.
2. Капферер, Жан-Ноэль. Бренд навсегда. Пер.с англ. Е.В.Виноградовой; под. гgm. ред. В.І.І.Домнина.-Москвз:Вершина, 2007.-448 с.
3. Ким, В. Чан. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков; пер.с англ. И. Юшеико.-М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.-304 с.
4. Котлер Ф. Латеральный маркетинг: технология поиска революционных идей; Пер.с аш л.- М.:Алытина Паблшерз,2010.-206 с.
- 5.

O. Khmelnytska

### **FORMING OF MARKETING STRATEGY OF MODERN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF CRISIS**

In the article the features of forming of strategy were analysed on industrial markets and possible strategies of development of enterprise are offered in the conditions of crisis. The aim of the article are research and development of the theoretical and methodological principles in relation to the improvement of strategic development of enterprise.

For today in a crisis period the row of substantial problems basic from that is a problem of survival and development appears before enterprises. Therefore the choice of necessary and effective strategies plays an important role in further development of enterprise, increase of incomes, product output to the foreign market. A market very quickly develops and changes, that is why enterprises must have time after existent tendencies and changes. Forming of marketing strategy plays an important role in further development of enterprise. New necessities change lor consumers, a competition increases on internal and external markets, new possibilities of doing business, new technologies and innovations, appear. Remain unsolved choice or approaches lo forming of marketing strategics, but all are united by one aim increase of efficiency of activity of enterprise.

The aim of this article is research of approaches to forming of marketing strategy of enterprises thai include for itself a few interdependent processes: determination of marketing Purposes, analysis of market situation, choice of optimal marketing strategy, development of effective plan and marketing strategy, estimation of results.

Planning of marketing strategies is a process, that foresees the analysis of marketing 'ivironment and possibilities of firm, making decision in relation to marketing activity and 'heir realization. Planning of marketing includes four phases: analysis, planning, realization control.The marketing strategic planning takes place on two or three levels depending <sup>n</sup> that, in one or a few spheres of activity present company, one or a few commodities e: at corporate level (at the level of company): at the level of strategic business-unit <sup>s</sup>tre.tegic economic subdivision); at the level of commodity.

Among basic directions, forming of marketing strategy must be: search of optimal <sup>ne</sup>thods of decision of strategic tasks to marketing, study of internal and external market, <sup>'''</sup>Search of necessities of customers, development of new technologies and innovations, <sup>'''</sup>ly of basic competitors.