

## ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Чухрай Н. І., Коваль З. О., 2017

Розкрито концепцію, зміст та принципи оцінювання ефективності маркетингової стратегії відповідно до етапу життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства. Обґрунтовано застосування відповідних показників та методів оцінювання ефективності маркетингової стратегії на цих етапах. Встановлено відповідність між характером маркетингових стратегій та етапами життєвого циклу підприємства.

**Ключові слова:** показники оцінювання ефективності, маркетингова стратегія, ефективність маркетингової стратегії, варіанти стратегій, етапи життєвого циклу підприємства, вартісно-орієнтоване підприємство, стратегія голубого океану, життєвий цикл стратегії, інноватори вартості.

N. I. Chukhray, Z. O. Koval

Lviv Polytechnic National University

## EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF THE MARKETING STRATEGY AT THE STAGES OF LIFE CYCLE OF THE VALUE-DRIVEN ENTERPRISE

© Chukhray N. I., Koval Z. O., 2017

The conception, content and principles of evaluation of efficiency of the marketing strategy is revealed according to the stage of life cycle of values-driven enterprise. Application of the appropriate ratings and methods of the evaluation of efficiency of the marketing strategy on these stages is justified. Correspondence between the nature of marketing strategies and the stages of the life cycle of enterprise is established.

The life cycle of the enterprise is the consequence of development strategy its administration has chosen. Marketing strategy allows to take into account the features of the life cycle of the product at different stages of the life cycle of enterprise as much as possible in the light of the life cycle of the market. Evaluation of the effectiveness of the marketing strategy of enterprise will enable to choose an appropriate corrective measures at these stages as well as allocate the resources of an enterprise in an optimally way in order to increase its value. This article is devoted to the formation of the general concept of evaluation of the effectiveness of the marketing strategy of values-driven enterprises at different stages of its life cycle.

The possibilities of the evaluation of the effectiveness of marketing strategy is studied depending on the stage of the life cycle of enterprise. The content and principles of the evaluation of the effectiveness of marketing strategy at the different stages of life cycle of the values-driven enterprises are elected. The possibilities of reorganization values-driven enterprise by improving effectiveness of its marketing strategy are analyzed.

**Key words:** indicators of efficiency evaluation, marketing strategy, marketing strategy efficiency, strategy options, life cycle of enterprise, value-based enterprise, Blue Ocean Strategy, Enterprise life cycle (ELC), strategy life-cycle (SLC), value innovators.

**Постановка проблеми.** Відповідно до концепції життєвого циклу, спрощена модель якої успішно застосовується в економіці для дослідження незворотних процесів розвитку підприємств,

продукції або ринків, кожен об'єкт проходить кілька послідовних етапів своєї життєдіяльності. Характеристиками життєвого циклу вважають: етапи розвитку, незворотність і послідовність етапів та можливість відтворення форм (циклічність процесів). Проходження об'єктом конкретного етапу життєвого циклу здійснюється відповідно до визначеної мети, потребує відповідного ресурсного забезпечення, а також коректування напряму розвитку залежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Зокрема життєвий цикл підприємства великою мірою є наслідком обраної його керівництвом стратегії розвитку. Щодо маркетингової стратегії, то вона дає змогу максимально врахувати особливості життєвого циклу продукції на різних етапах життєвого циклу підприємства, орієнтуючись на життєвий цикл ринку. У зв'язку з цим, оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства на цих етапах дасть змогу обрати відповідні коригувальні заходи, а також оптимально розподілити ресурси підприємства з метою підвищення його вартості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми.** Результати досліджень життєвих циклів підприємств та різноманітних аспектів їхньої діяльності залежно від цих етапів одержали відображення у наукових працях і закордонних, і вітчизняних вчених, а саме І. Айзедіса, Л. Грейнера, Б. Мільнеара, Дж. Стонера, Г. Осовської, С. Покропівного, В. Колода, М. Портера, Чан В. Кіма і Рене Моборна тощо. Відповідно, багато уваги приділено обґрунтуванню вибору поведінки підприємства на кожному з етапів життєвого циклу [1–4]. Утім, недостатня увага, що приділяється оцінюванню маркетингової стратегії, призводить до виникнення кризових ситуацій властивих кожному із цих етапів [4]. Задля запобігання та подолання кризових ситуацій варто дослідити взаємозв'язок між етапом, який переживає підприємство, і його стратегією, яка повинна реалізовуватись для подальшого розвитку і ефективного функціонування.

Будь-який етап життєвого циклу підприємства, стрімкий ріст, стабільність чи спад викликаний змінами у його стратегії або відсутністю потрібних змін, впровадженням нової більш вдалої або невдалої стратегії. Важливу роль при цьому слід відвести проблематиці оцінювання ефективності маркетингової стратегії, оскільки від того ефективна вона чи ні, залежать і рівень основних економічних показників діяльності підприємства, що є визначальними для підприємства на відповідному етапі життєвого циклу, і тривалість циклу та швидкість зміни його етапів тощо. Проте, все ж основним наслідком оцінювання ефективності маркетингової стратегії з врахуванням етапу життєвого циклу підприємства повинні бути пошук і обґрунтування його можливостей до відтворення своєї діяльності. Саме повторюваність етапів життєвого циклу за допомогою відтворення (відновлення чи реорганізації) є запорукою успішної діяльності підприємства на ринку протягом тривалого періоду часу.

**Мета статті** полягає у формуванні загальної концепції оцінювання ефективності маркетингової стратегії вартісно-орієнтованих підприємств на різних етапах їхнього життєвого циклу. Для досягнення обраної мети визначено низку завдань:

- аналіз концептуальних аспектів оцінювання ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу підприємства;
- вибір змісту та принципів оцінювання ефективності маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованих підприємств;
- виявлення можливостей реорганізації вартісно-орієнтованого підприємства за допомогою підвищення ефективності його маркетингової стратегії.

**Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Період життєвого циклу підприємства визначає характер маркетингової стратегії, основний стратегічний акцент на конкретному етапі життєвого циклу, критерії оцінювання ефективності стратегії та показники, що застосовують при її оцінюванні (табл. 1).

**Особливості оцінювання ефективності маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства**

Етапи життєвого циклу підприємства	Етапи життєвого циклу стратегії	Характер стратегії	Напрямок (акценти) розвитку	Основні критерії оцінювання стратегії	Основні показники оцінювання стратегії
1. Виникнення та розробка ідеї	Розробка, реалізація, оцінювання	Пасивний наступальний	Унікальність ідеї	Креативність	Доцільність Реальність
2. Вихід на ринок		Активний наступальний	Формування іміджу та конкурентних переваг	Інформованість	Витратність Динамічність
3. Зростання		Наступально-оборонний	Охоплення ринку	Результативність	Частка ринку Прибутковість
4. Стабільність		Оборонний	Утримання конкурентних переваг	Надійність	Конкурентоздатність Адаптивність
5. Спад		Очікувальний	Пошук нових ідей та можливостей	Відновлюваність	Здатність до реорганізації

Джерело: власна розробка авторів.

Пропонуємо розділити показники, які слід використовувати на різних етапах життєвого циклу підприємства залежно від їхньої пріоритетності на кожному з етапів.

На першому етапі (виникнення та розробка ідеї) важливо встановити відповідність розробленої концепції маркетингової стратегії обраним місії та меті, її цілям і завданням. На цьому етапі доцільним є дослідження сильних і слабких сторін стратегій, можливості її успішної реалізації та загрози, які можуть виникнути. Можливі альтернативні варіанти стратегій слід оцінити за показниками реальності, обґрунтованості, конкурентоздатності. Вибір стратегії передбачає порівняння альтернативних варіантів стратегій за показниками результативності, доцільності, витратності, етичності, раціональності, адаптивності, надійності, динамічності. Важлива роль вибору та впровадження вдалої маркетингової стратегії на цьому етапі зростає, якщо врахувати відсутність прибутку і вагомість витрат на розробку ідеї. Відповідно, цьому етапу притаманний пасивно-наступальний характер стратегії.

Другий етап (вихід на ринок) передбачає визначення та обґрунтування переліку маркетингових дій, створення умов для ефективного застосування стратегії, координацію різних напрямів реалізації стратегії, оцінювання можливостей і загроз для реалізації стратегії за показниками креативності, вибір тактики реалізації маркетингових заходів, управління маркетингом. Основна мета маркетингової стратегії на цьому етапі полягає у спонуканні споживачів до купівлі продукції за допомогою інформування про неї, її властивості і характеристики за допомогою активного використання заходів стимулювання збуту. На перший план виходить завдання здобуття чітких конкретних переваг завдяки формуванню комунікаційної політики підприємства, налагодженню цінової та товарної політики, політики розподілу відповідно до споживчого попиту. Характер стратегії змінюється на активно-наступальний. При цьому доцільним є застосування стратегій диференціації. Щодо цінових стратегій, то ефективними часто виявляються стратегія проникнення (низький рівень цін) або стратегій зняття вершків (високий рівень цін). Чимало уваги приділяють розробленню асортименту і побудові каналів розподілу.

Третій етап (зростання) характеризується швидким зростанням продажів, отриманням прибутку. Усі зусилля спрямовані на збільшення частки ринку. З'являються або активізуються конкуренти, тому стратегія має наступально-оборонний характер. Серед показників оцінювання ефективності на перше місце виходить вимірювання результативності та охоплення ринку. Акценти

зміщуються на інтенсифікацію розподілу, що часто супроводжується зниженням ціни, проте завдяки ефекту масштабу, прибутковість підприємства не знижується. У комунікації з споживачами акцентується увага на перевагах продукції порівняно з продукцією конкурентів.

На четвертому етапі (стабільність, зрілість) спостерігається уповільнення росту показників прибутку і стабілізація обсягів продажу підприємства. Відповідно в маркетинговій стратегії увага акцентована на утриманні конкурентоздатності підприємства. Необхідні зміни у товарній, ціновій та іншій політиках підприємства, які дали б змогу йому дієво конкурувати на ринку. У зв'язку з цим, доцільним є оцінювання показників надійності маркетингової стратегії, тобто незмінності основних стратегічних показників діяльності підприємства протягом певного періоду часу.

П'ятий етап (спад, криза) полягає у дослідженні можливостей відтворення діяльності підприємства (його життєвого циклу), аналіз можливостей залучення додаткових ресурсів тощо. Цей етап передбачає оцінювання досягнутих результатів застосування стратегії, а також аналіз доцільності витрат часу та ресурсів, аналіз рівня досягнення поставленої мети, оцінювання ефективності стратегії за показниками результативності, витратності, етичності, раціональності, адаптивності, надійності, динаміки, доцільності. При цьому визначальне значення має дослідження зміни зазначених показників порівняно з їх запланованим, очікуваним або попереднім рівнями.

Відповідно до сучасних тенденцій вартісної орієнтації підприємств, індивідуальними показниками ефективності маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу можна обрати:

- загальні (глобальність, гнучкість, безперервне вдосконалення, фокусування на інтересах зацікавлених груп);
- структурні (децентралізація, самоорганізація, контроль через культуру і цінності, співвідношення між культурою і завданнями);
- інформаційні (самоконтроль, об'єктивність, самостійне визначення відповідальності);
- управлінські (самоорганізація, співпраця тощо) [5–7].

Відрізняються також методи оцінювання ефективності маркетингової стратегії, які доцільно використовувати на різних етапах життєвого циклу підприємства. Зокрема, застосування на перших етапах методів перспективного аналізу (наприклад, методів програмування, SWOT-аналізу, економіко-математичних методів) дасть змогу передбачити можливі значення показника ефективності маркетингової стратегії, фактори, які впливають на нього та наслідки їхнього впливу. Застосування методів ретроспективного аналізу (наприклад, методів порівняння, елімінування) на останніх етапах життєвого циклу підприємства дасть змогу виявити й усунути негативні впливи показників. Відмінності також є у показниках, які варто застосовувати для оцінювання на різних етапах життєвого циклу [6].

Зокрема, прикладом застосування економіко-математичних методів є запропонована нами модель вибору маркетингової стратегії на кожному з етапів життєвого циклу підприємства, яку можна подати у вигляді:

$$f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \max \quad (1)$$

$$\begin{cases} g_1(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_1, \\ \dots \\ g_k(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_k, \\ x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0. \end{cases} \quad (2)$$

де  $x_i$  – параметри, які визначають відповідний вид маркетингової стратегії;  $R_i$  – обмеження, які накладаються для забезпечення діяльності підприємства відповідними ресурсами, зокрема, фінансовими, кадровими, інформаційними, матеріально-технічними тощо;  $g_i$  – функція розрахунку значення для відповідного параметру ресурсного забезпечення,  $i=1, k$ ;  $f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$  – функція мети призначена для вибору оптимальної маркетингової стратегії підприємства на конкретному етапі його життєвого циклу.

Проведений нами аналіз життєвих циклів діяльності відомих успішних підприємств (обраних у зв'язку з тривалим періодом їх популярності на ринку і доступністю інформації про них), таких як Apple, Amazon, Marlboro, Walmart, The Coca-Cola Company, McDonald's Corporation, Toyota Motor Corporation, General Motors, Google, Starbucks, UPS та інших (які втратили позиції на ринку, але в минулому були успішними) дає змогу зробити висновок про те, що тривалість етапів життєвого циклу, як і здатність підприємства до постійного відновлення життєвого циклу, великою мірою

залежить від ефективності його маркетингової стратегії. Основною ж ознакою ефективної маркетингової стратегії підприємства є наявність пропозиції, яка дає змогу підприємству сформувати попит і, таким чином, вийти на ринковий простір вільний від конкуренції. У цьому випадку усі зусилля, які інші підприємства спрямовують на конкурентну боротьбу, часто безуспішну у зв'язку із постійним збільшенням чисельності конкурентів, йдуть на формування особливої споживчої цінності продукції, яка в [4] називається інноваційною. «Те, що відрізняє успішні підприємства від інших, це спосіб, у який менеджери розуміють стратегію ведення справ», – твердять професори В. Чан Кім (W. Chan Kim) і Рене Маборн (Renée Mauborgne) з фірми INSEAD. Такі успішні підприємства автори називають «інноваторами вартості» (англ. – *value innovators*), тобто підприємствами, які оспорожують безумовні закладення традиційної логіки стратегії. За Кімом і Маборном [4] інноватори вартості формують умови, які діють в галузі, тоді як традиційні підприємства приймають їх такими, якими вони є. Підприємства, які належать до інноваторів вартості, не трактуватимуть конкурентів як пункт віднесення, але скоріше прямуватимуть до якісного стрибка вартості з метою домінування на ринку.

Створення інноваційної цінності не потребує значних витрат, проте дає змогу оперативно сформувати попит, охопивши значні категорії і велику чисельність споживачів. Прикладом може бути реорганізація життєвого циклу всесвітньої мережі міжнародних перевезень UPS за допомогою відкриття онлайн-сервісу, який дав змогу клієнтам спостерігати за рухом свого багажу, вирішивши проблему пов'язану з помилковими його постачаннями. Або випуск серії автоматів The Coca-Cola Company, що дало змогу споживачам і роздрібним торговцям змішувати різні смаки напою. Вихід на ринок з надійними економічними маленькими автомобілями на довгий час забезпечив Toyota Motor Corporation панівне місце на автомобільному ринку. Це ж стосується інших відомих та успішних підприємств – усі вони забезпечили собі довготривале процвітання та неодноразове відновлення життєвого циклу тим, що обирали не просто вдаль маркетингову стратегію, яка створить можливості для значних конкурентних переваг, а, навпаки, «неконкурентну» стратегію, метою якої є створення попиту за допомогою формування особливої інноваційної цінності продукції і вихід з нею на ринок вільний від конкурентів. Йдеться насамперед про застосування стратегії «блакитного океану», яка передбачає інноваційне розширення меж ринкового простору [8].

Таблиця 2

#### Аналіз можливостей реорганізації вартісно-орієнтованих підприємств за допомогою оцінювання ефективності його маркетингової стратегії

Ознака	Незначні можливості реорганізації (відтворення)		Значні можливості реорганізації (відтворення)
Попит	Відновлення попиту		Створення попиту
Конкуренти	Потреба у постійному аналізі стратегій і можливостей конкурентів		Відсутність конкурентів
Ринок	Відновлення позицій або виживання на наявному ринку		Формування нового ринку для реалізації своїх можливостей
Витрати	Низькі витрати	Високі витрати	Низькі витрати
Споживча цінність	Низька споживча цінність	Висока споживча цінність	Висока інноваційна цінність
Стратегія	Стратегія низьких цін	Диференціації	Оптимальне поєднання елементів стратегій низьких цін і диференціації
Мета стратегії	Відновлення втрачених ринкових позицій		Формування нового ринкового простору
Стратегічні маркетингові заходи	Пошук конкурентних переваг, заходи стимулювання збуту, вибір ціни і мережі розпоїлу		Розробка інноваційної цінності продукції, формування ринкового простору, інформування споживачів
Ефективність стратегії	Низька ефективність стратегії як наслідок отриманого низького ефекту		Висока ефективність стратегії як наслідок низьких витрат і високого ефекту

Джерело: власна розробка авторів.

На нашу думку, стратегія інноваційного розширення меж ринку у жодному разі не протиставляється традиційним стратегіям конкуренції – вони доповнюють одне одного. Більше того, одна стратегія не може існувати без іншої, адже рано чи пізно у новому ринковому просторі з'являться конкуренти, з якими треба знову боротися, щоб не втратити провідних позицій. Вибір стратегії залежить від життєвого циклу галузі, структури конкурентних сил та ринкової сили досліджуваного підприємства.

Аналіз можливостей реорганізації вартісно-орієнтованих підприємств за допомогою оцінювання ефективності його маркетингової стратегії дав змогу відокремити два типи стратегій, до яких вдаються ці підприємства для відтворення своїх життєвих циклів. Один з них надає незначні можливості до реорганізації підприємств, тоді як застосування іншого дає змогу вивести підприємства на інший рівень функціонування, повністю реорганізувавши його діяльність (табл. 2).

Узагальнення досліджень взаємозв'язку між маркетинговими стратегіями зазначених підприємств і тривалістю та здатністю до відтворення їхніх життєвих циклів, дає змогу зробити висновки:

- тривалість життєвого циклу підприємства значною мірою залежить від мети, змісту та ефективності маркетингової стратегії підприємства;
- здатність вартісно-орієнтованого підприємства до реорганізації діяльності стрімко зростає за допомогою підвищення ефективності його маркетингової стратегії;
- на будь-якому етапі життєвого циклу підприємство має можливості відтворення (реорганізації) своєї діяльності. Проте потреба у виявленні таких можливостей стає критичною на етапі спаду, оскільки на цьому етапі альтернативою відтворення (реорганізації) підприємства є його ліквідація.

**Висновок і перспективи подальших досліджень.** Змінність етапів життєвого циклу підприємства є наслідком вдалих або ні маркетингових дій, чи, навпаки, його бездіяльності у ситуації, яка потребувала оперативної реакції. На будь-якому з таких етапів може виникнути потреба у відтворенні або реорганізації діяльності підприємства. Реальним таке відтворення стає завдяки розробленню і застосуванню ефективної маркетингової стратегії, одним з основних елементів якої є створення інноваційної цінності продукції. Створення такої цінності, на відміну від розробки технологічної інновації, дасть змогу зменшити витрати і підвищити ефект від її реалізації споживачам. Вихід на ринок з такою продукцією потребує зусиль, пов'язаних із створенням попиту і формуванням нового ринкового простору, вільного від конкурентів на деякий проміжок часу. Проте такі зусилля повністю окупляться відновленням життєвого циклу підприємства.

1. Портер М. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / М. Портер, пер. с англ. И. Минервина. – Москва: «Альпина Паблишер», 2011. – 454 с. 2. Томпсон А. *Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа* / А. Томпсон, А. Стрикленд, пер. с англ., 12-е изд. – Москва: Изд. дом «Вильямс», 2006. – 928 с. 3. Кревенс Д. *Стратегический маркетинг* / Д. Кревенс, пер. с англ. – Москва: Изд. дом «Вильямс», 2008. – 512 с. 4. В. Чан Кім, Рене Моборн *Стратегія блакитного океану* / В. Чан Кім, Рене Моборн, пер. з англ. – К.: Клуб сімейного дозвілля, 2016. – 383 с. 5. *Сутність і класифікація методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств* / Н. І. Чухрай, З. О. Коваль // *Актуальні проблеми економіки*. – 2013. – № 7. – С. 118–129. 6. Коваль З. О. *Ефективність маркетингової стратегії підприємств: особливості оцінювання на різних етапах контролю* / З. О. Коваль // *Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інформаційні технології обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом», 10 травня 2016 р.*. – Ірпінь. Навчально-науковий інститут обліку, аналізу та аудиту Університет державної фіскальної служби України, – С. 132–133. 7. Коваль З. О. *Маркетинговий підхід до аналізу багатовекторності розвитку вартісно-орієнтованих підприємств* / З. О. Коваль // *Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції м. Черкаси, 19 листопада 2015 р.*. – Черкаси: ЧДТУ. – С. 132–133. 8. Чухрай Н. І. *Маркетингові технології створення нових ринкових просторів* / Н. І. Чухрай, Р. Патора // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. № 5. Т. 3. – Хмельницький: ХНУ, 2009. – С. 124–128.