

Л. С. Безугла,
к. держ. упр., доцент, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет

РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

L. Bezugla,
PhD, Associate Professor, Dnepropetrovsk state agrarian-economic university

DEVELOP A MARKETING STRATEGY OF THE COMPANY

Дослідженнями встановлено, що розробка маркетингової стратегії починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і закінчується аналізом ефективності прийнятих рішень.

Research has established that the development of marketing strategy begins with an analysis of the external and internal environment and ends with an analysis of the effectiveness of the decisions.

*Ключові слова: конкуренти, маркетингова стратегія, продукція, підприємство, споживачі, SWOT-аналіз.
Key words: competitors, marketing strategy, production, enterprise, consumer, SWOT-analysis.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Маркетингова стратегія — це один з основних моментів стратегії підприємства. Розробка стратегій маркетингу є ключовим етапом у процесі стратегічного планування підприємства в цілому і є необхідним елементом для досягнення найкращих результатів діяльності підприємства. Ще кілька років тому стратегічний маркетинг уявляли передусім як визначення загального напрямку діяльності фірми, орієнтованого на майбутнє і такого, що реагує на зміну зовнішніх умов. Останнім часом основний наголос робиться на формуванні орієнтованої на ринок ефективної організаційної системи та системи управління і розподілення відповідно до цього ресурсів управління. Інакше кажучи, зараз маркетингова стратегія розглядається як об'єднана система організації роботи всього підприємства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні, прикладні питання маркетингу аграрної продукції та розробки маркетингової стратегії підприємства відображені у працях вчених-економістів: В. Андрійчука, В. Бойка, В. Зимовця, М. Ільчука, М. Калінчика, П. Канінського, С. Камілової, М. Коржинського, Ф. Котлера, В. Месель-Веселяка, Т. Мостенської, О. Могильного, П. Саблука, В. Трегобчука, О. Шпичака, В. Юрчишина та ін.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Основною метою статті є дослідження теоретичних засад розробки маркетингової стратегії підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Щоб визначитися з тим що, коли, як і де буде здійснюватися з продукцією складається план маркетингу, який являє собою важливий організаційно-методичний документ маркетингової діяльності і опирається на основні функції маркетингу.

Перше — системне дослідження ринку з метою одержання повної, вірогідної і надійної інформації про стан попиту і пропозиції, рух цін, потреби, сервіс споживачів, дії конкурентів. Дослідження включає вивчення товару і його властивостей, кон'юнктури ринку, оцінку його сегментації, аналіз конкуренції, пізнання основних форм і методів збуту продукції.

Друге — планування асортименту товарів і послуг. Плануються всі види діяльності, спрямованої на задоволення потреб споживача: відбір зразків продукції для виробництва, її технічні, експлуатаційні, естетичні та інші параметри; виявлення існуючих і потенційних споживачів продукції фірми, оновлення асортименту товарів; ціноутворення; прогнозування перспектив виробництва і збуту; рекламні заходи тощо.

Третє — збут і реалізація, тобто просування товарів і послуг. Це невід'ємна частина організаційної структури фірми. Мета поставлена одна — забезпечити поставку продукції споживачу за його бажанням. Вибирається найкращий варіант розподілу і найбільш зручна форма оптової та роздрібною торгівлі.

Четверте — маркетинг цін, який повинен забезпечити високу рентабельність виробництва, одержання достатнього прибутку. Маркетингові прийоми щодо ціноутворення ґрунтуються на трьох взаємопов'язаних підходах з урахуванням конкретних ринкових ситуацій: витрати виробництва плюс середня норма прибутку як вихідний момент, встановлення цін з урахуванням попиту та орієнтування на рівень цін конкурентів.

П'яте — реклама і стимулювання збуту. Реклама являє собою конкурентну діяльність з метою привернути увагу споживача до продукції через розповсюдження престижної інформації про неї та закликів і рекомендацій, щоб переконати людей у необхідності придбати запропоновані товари. Вона здійснюється через засоби масової інформації, розповсюдження рекламних буклетів, об'ясування рекламних стендів. Найбільш ефективним заходом у цьому відношенні слід вважати тематичні виставки і презентації.

Розробка комплексу маркетингу, що включає розробку товару, його позиціонування із застосуванням різних заходів для стимулювання збуту, жорстко пов'язана зі стратегічним менеджментом. Перш ніж вийти на ринок з визначеною маркетинговою стратегією, фірма повинна чітко уявляти позиції конкурентів, свої можливості, а також визначити лінію, по якій буде боротися зі своїми конкурентами.

При формуванні маркетингової стратегії підприємства варто враховувати чотири групи факторів:

1. Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, системи руху товару, правове регулювання, тенденції в ділових колах та ін.).

2. Стан і особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти і стратегічний напрям їх-

ньої діяльності.

3. Управлінські ресурси і можливості фірми, її сильні сторони в конкурентній боротьбі.

4. Основну концепцію розвитку фірми, її глобальні цілі і підприємницькі завдання в основних стратегічних зонах [1, с. 10—14].

Відправною точкою формування управлінської і маркетингової стратегії є аналіз ринкового середовища і прогноз подальшого розвитку ринку, що включає: макро- і мікросегментацію, оцінку привабливості окремих товарних ринків і їхніх сегментів, оцінку конкурентоспроможності і конкурентних переваг фірми і її товарів на ринку.

Далі безпосередньо розробляються стратегії в залежності від організаційного рівня розробки. На рівні підприємства в цілому формується загальна стратегія, що відображає загальну стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих його напрямів із врахуванням наявних ринкових умов і можливостей фірми. На ній ґрунтуються плани і програми маркетингової діяльності. На рівні окремих напрямків діяльності чи товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів за окремими товарами. По окремих товарах формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегмента і позиціонування конкретного товару на ринку, з використанням різних маркетингових засобів (ціна, комунікації).

Ключовим моментом при розробці маркетингової стратегії фірми є аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити можливості підприємства для реалізації стратегії; аналіз зовнішнього середовища необхідний тому, що зміни в цьому середовищі можуть спричинити як розширення маркетингових можливостей, так і обмеження сфери успішного маркетингу. Також у ході маркетингового дослідження необхідно проаналізувати відносини "споживач-товар", особливості конкурентної боротьби на ринку даної галузі, стан макросередовища, потенціал галузі в тому регіоні, де фірма збирається діяти.

Досте широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

При його проведенні спочатку виявляються слабкі і сильні сторони (strength and weakness) це фактори внутрішнього середовища, що будуть сприяти чи перешкоджати ефективній роботі фірми; а також можливості і загрози (opportunities i threats) фактори зовнішнього середовища, що допомагають чи перешкоджають розвитку й ефективному функціонуванню підприємства. На основі даних складається таблиця SWOT, після чого варто відповісти на питання: чи має компанія які-небудь сильні сторони чи головні переваги, на яких повинна ґрунтуватися стратегія; чи роблять слабкі сторони фірми її вразливою в конкурентній боротьбі і які слабкості повинна згладити стратегія; які

можливості фірма може використовувати зі своїми ресурсами і досвідом, щоб реально розраховувати на удачу; які можливості є найкращими з погляду фірми; яких загроз більше всього повинне побоюватися керівництво, щоб забезпечити свій надійний захист [4, с. 3].

Також необхідно установити зв'язок між внутрішніми і зовнішніми сторонами. Для цього складається матриця SWOT з чотирьох полів. На кожному із них дослідник має розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. На полі "сильні сторони — можливості" варто розробляти стратегію з використання сильних сторін організації з тим, щоб одержати віддачу від можливостей, що з'явилися у зовнішньому середовищі (пропонується використовувати як орієнтири стратегічного розвитку). Правильним буде розгляд можливостей, що відкриваються не тільки перед конкретним підприємством, а й перед його конкурентами на відповідному ринку, де працює чи буде працювати компанія. Ці можливості дозволяють розробити програму визначених дій — стратегію фірми.

Комбінацію "слабкі сторони — можливості" пропонують застосовувати для внутрішніх перетворень. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися, спробувати перебороти наявні в організації слабкості.

Комбінація "сильні сторони — загрози" може використовуватися як потенційні стратегічні переваги. Стратегія повинна припускати використання сильних сторін організації для усунення загроз.

Комбінація "слабкі сторони — загрози" має розглядатися як обмеження стратегічного розвитку. Організація повинна виробити таку стратегію, яка дозволила б їй позбутися від слабкостей, і одночасно спробувати запобігти загрозі. При розробці стратегії необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть трансформуватися в протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Чи, навпаки, вдало відвернена загроза може створити для організації додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Для оцінки конкурентної позиції компанії використовується методичний інструментарій під назвою "бенчмаркінг". Під цим терміном мається на увазі порівняльний аналіз ключових факторів успіху аналізованого підприємства з його основними конкурентами. Інакше кажучи, це процедура управління конкурентним потенціалом фірми. Як правило, порівняльний аналіз проводиться за наступними параметрами: ринкова частка; якість і ціна продукції; технологія виробництва; собівартість і рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці; обсяг продаж; канали збуту продукції і близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення внутрішніх і світових цін; репутація фірми; стратегії конкурентів і плани; дослідження конкурентоспроможності продуктів і ефективності маркетингової діяльності. Дане порівняння необхідне для визначення того, до чого фірмі слід прагнути і що потрібно змінювати.

Результати SWOT-аналізу і бенчмаркінга дозволяють провести повномасштабну і, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції компанії в галузі [5].

У ході дослідження важливим є аналіз взаємозв'язку "споживач — товар", тобто вивчення споживчої поведінки. Напрями вивчення споживачів такі: відношення споживачів до компанії, відношення до різних аспектів діяльності компанії в розрізі окремих елементів комплексу маркетингу (товари, що випускаються і нові продукти компанії, цінова політика, ефективність збутової мережі і діяльності по просуванню продуктів); рівень задоволення запитів споживачів (очікувань); наміри споживачів; прийняття рішення про купівлю; поведінка споживачів у процесі і після купівлі; мотивація споживачів (які характеристики товару для них є найбільш важливими: якість, ціна, смак та ін.) [3].

Також необхідно досліджувати відносини споживачів до марок виробників-конкурентів. У залежності від можливостей і загроз, потенціалу фірми, а також стану конкурентного середовища, тобто на підставі проведеного дослідження розробляється загальна стратегія розвитку фірми. Вона може бути представлена одним типом стратегії чи їх поєднанням. При цьому можна виділити кілька видів стратегій: стратегії росту, конкурентні стратегії, стратегії конкурентної переваги.

Найбільш поширені стратегії росту, що відбивають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного чи декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, становище фірми всередині галузі, технологія. Кожний з цих елементів може знаходитися в одному з двох станів існуючому чи новому. До даного типу стратегій відносяться наступні групи:

1. Стратегії концентрованого росту пов'язані зі зміною продукту і (чи) ринку, коли фірма намагається поліпшити свій продукт чи почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, чи проводить пошук можливостей поліпшити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок.

2. Стратегії інтегрованого росту пов'язані з розширенням компанії шляхом приєднання нових структур. При цьому змінюється становище фірми всередині галузі.

3. Стратегії диверсифікованого росту реалізуються в тому випадку, якщо фірми далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у рамках даної галузі.

4. Стратегії цілеспрямованого скорочення реалізуються, коли фірма має потребу в перегрупованні сил після тривалого періоду росту чи в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурна перебудова і т.п. За визначених обставин, її застосування неможливо уникнути, а іноді — це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу.

М. Портер вважає, що існують три основні типи стратегії поведінки фірми на ринку. Перший пов'язаний з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Він пов'язаний з тим, що компанія досягає найнижчих витрат

рат виробництва і реалізації своєї продукції. За рахунок нижчих цін на аналогічну продукцію вона може завоювати велику частку ринку. Маркетинг за даної стратегії не повинен бути добре розвинений. Таким чином, лідерство за рахунок економії на витратах дає надійний захист тому, що першими дію конкурентної боротьби випробують на собі найменш ефективні фірми.

Другий тип стратегії — стратегія диференціації. У цьому випадку фірма не прагне працювати на всьому ринку з одним товаром, а працює на його чітко визначеному сегменті, і вона повинна у своїх намірах виходити з потреб не ринку в цілому, а цілком визначених клієнтів. У цьому випадку фірма може прагнути зниження витрат або проводить політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливе поєднання цих двох підходів. При використанні даної стратегії повинен бути добре розвинений маркетинг. Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, постпродажний сервіс.

Третій тип розробки стратегії пов'язаний із спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку фірма, щоб стати лідером у виробництві своєї продукції, повинна проводити високоспеціалізоване виробництво і маркетинг. Покупці вибирають дану марку навіть за досить високої ціни. Підприємства, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення НДДКР, мати висококласних дизайнерів, систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу. Ціль даної стратегії — повніше ніж конкуренти задовольняти потреби обраного цільового сегмента ринку. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента ринку. Стратегія спеціалізації дозволяє домогтися високої частки ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому [2].

Важливим критерієм, за яким можуть бути класифіковані стратегії, є частка ринку. Виходячи із цього виділяють чотири типи конкурентних стратегій [3, с. 47].

1. Стратегії лідера. Фірма-лідер ринку товару займає домінуючу позицію, причому це визнають і її конкуренти.

2. Стратегії "кидаючого виклик" — характерні для фірм, що не займають домінуючої позиції. Ця стратегія дає тим більший ефект, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки для нього прийняття зниженої ціни означає дуже великі втрати; фірма, що "кидає виклик", втратить значно менше, особливо якщо вона невелика.

3. Стратегії "той, що іде за лідером". "Той, що іде за лідером" це конкурент із невеликою часткою ринку, що вибирає адаптивне поведіння, узгоджуючи свої рішення з рішеннями конкурентів.

4. Стратегії фахівця. Фахівець цікавиться тільки одним чи декількома сегментами, а не ринком у цілому. Його ціль — стати великою рибою в маленькій річці. Щоб ніша, на яку націлився фахівець була рентабельною, вона повинна мати достатній потенціал прибутку, мати потенціал росту, бути малопривабливою для кон-

курентів, відповідати специфічним можливостям фірми, мати стійкий бар'єр входу.

Характеристика й аналіз різних типів стратегій маркетингу дозволяють зробити висновок, що вони багато в чому доповнюють і повторюють один одного. Причому в реальній практиці, як правило, підприємства розробляють і застосовують певну комбінацію стратегій з великої безлічі можливих. Вибір же найбільш прийнятних з них здійснюється за допомогою різних методів на основі факторів, що спричиняють вплив на функціонування і розвиток фірми.

ВИСНОВОК

Наведені типи маркетингових стратегій збігаються із стратегіями менеджменту, тому що ґрунтуються на маркетингових дослідженнях і визначають загальні напрями розвитку фірми. Стратегічний маркетинг має на увазі методи систематичного аналізу потреб і розробки концепцій ефективних товарів і послуг, що дозволяють забезпечити стійку конкурентну перевагу, і містить у собі маркетингові дослідження ринку (споживачів, конкурентів та ін.), сегментування ринку, диференціацію попиту і позиціонування товару. Таким чином, справжня стратегія маркетингу заснована на сегментації, диференціації і позиціонуванні. Вона спрямована на пошук конкурентної переваги фірми на ринку і розробку такого комплексу маркетингу (marketing-mix), що дозволив би реалізувати цю конкурентну перевагу.

Література:

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для ВУЗов. — М.: Юнити-Дана, 2002. — С. 10—14.
2. Портер М. Конкуренция / Изд-во: Вильямс, 2005. — 110 с.
3. Розан Л. Спино, Уильям Дж. Стэнтон, Грегори А. Рич. Управление продажами. — М.: Издательский дом Гребенникова. — 2004. — 704 с.
4. Розниченко Б.А. Критический анализ критериев сегментирования // Маркетинг в России и за рубежом. — №4. — 2001. — С.3—6.
5. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы // Управление компанией. — № 10. — 2002. — С.56—62.

References:

1. Panov, A.Y. (2002), *Stratehycheskyj menedzhment [Strategic management]*, Yunyty-Dana, Moscow, Russia.
2. Porter, M. (2005), *Konkurentsya [Competition]*, Vyl'iams.
3. Rozan, L. Spyro, Uyl'iam Dzh. Stenton, Hrehory A. Rych, (2004), *Upravlenye prodazhamy [Sales management]*, Yzdatel'skyj dom Hrebennykova, Moscow, Russia.
4. Roznychenko, B. A. (2001), "Critical analysis of segmentation", *Marketynh v Rosssyy u za rubezhom*, vol. 4, pp. 3—6.
5. Tokarev, V. (2002), "Application of SWOT-analysis of the development strategy of the firm", *Upravlenye kompaney*, vol. 10, pp. 56—62.

Стаття надійшла до редакції 09.02.2014 р.