

УДК 694.67

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.146138>

## **ФОРМУВАННЯ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ВІТЧИЗНЯНОМУ РИНКУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ**

**Сичова О.Є., к.е.н., доцент (ХНУБА)**

*Розглядається актуальна проблема, з якою може зіткнутися підприємство на ринку товарів та послуг - зниження обсягу продажу та прибутку тощо, неможливість досягнення стратегічних цілей. Перспективними напрямками розв'язання поставленої проблеми є забезпечення інтеграційного зростання шляхом злиття та поглинання підприємств. Координуючим та інтегруючим елементом в цих умовах повинен стати маркетинговий підхід, що забезпечуватиме досягнення спільної мети. Отже, ключовою проблемою на функціональному рівні є забезпечення узгодженості, збалансованості і взаємопов'язаності функціональних стратегій. Маркетингова стратегія фірми стає результатом інтелектуального, творчого процесу, а не сукупності послідовно-паралельних дій, хоча знання технологій та інструментарію стратегічного процесу вважається необхідним. В цьому контексті практикам не слід очікувати появи вичерпної інструкції, і навіть доведені до рівня практичного використання моделі передбачають авторський (корпоративний) дизайн стратегії.*

**Ключові слова :** стратегія, маркетинг, інтеграція, формування, злиття

## **ФОРМИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ ТОВАРОВ И УСЛУГ**

*Сычѐва Е.Е., к.э.н., доцент (ХНУСА)*

*Рассматривается актуальная проблема, с которой может столкнуться предприятие на рынке товаров и услуг - снижение объема продаж и прибыли, невозможность достижения стратегических целей. Перспективным направлением решения поставленной проблемы является обеспечение интеграционного роста путем слияния и поглощения предприятий. Координирующим и интегрирующим элементом в этих условиях должен стать маркетинговый подход, который будет обеспечивать достижение общей цели. Следовательно, ключевой проблемой на функциональном уровне является обеспечение согласованности, сбалансированности и взаимоувязанности функциональных стратегий. Маркетинговая стратегия фирмы становится результатом интеллектуального, творческого процесса, а не совокупности последовательно-параллельных действий, хотя знание технологий и инструментария стратегического процесса считается необходимым. В этом контексте практикам не следует ожидать появления исчерпывающей инструкции, и даже доведенные до уровня практического использования модели предусматривают авторский (корпоративный) дизайн стратегии.*

**Ключевые слова:** *стратегия, маркетинг, интеграция, формирование, слияние*

## **FORMATION OF MODERN MARKETING STRATEGIES FOR THE ENTERPRISE IN THE DOMESTIC MARKET OF GOODS AND SERVICES**

*Sychova O.E., candidate of economic sciences, associate professor (KNUBA)*

*An actual problem that an enterprise may face in the market of goods and services is a decrease in the volume of sales and profit, impossibility of achieving strategic goals. A promising direction of solving the problem is to ensure integration growth through mergers and acquisitions of enterprises. Coordinating and integrating element in these conditions should be a marketing approach that will ensure the achievement of a common goal. Consequently, the key issue at the functional level is ensuring the coherence, balance and interconnection of functional strategies. The marketing strategy of a firm is the result of an intellectual, creative process, rather than a set of sequential-parallel actions, although knowledge of technologies and tools of the strategic process is considered necessary. In this context, practitioners should not expect the emergence of comprehensive instruction and even brought to the level of practical use of the model provide for the author's (corporate) design strategy. In a situation where certain problems can not be solved at lower levels of management, that is, within the scope of responsibility of the small and / or medium cycle of management of marketing activities, then the company management has the most profitable choice. The first alternative is to choose between a cardinal solution, that is, the curtailment of activities and the strengthening of the recovery of the enterprise's positions. The second alternative leads to the need to select the position strengthening tool. It is at this stage that a matrix of strategic alternatives can be applied, the advantage of which is to go beyond the traditional perception of the sphere of activity, that is, the basic market of the enterprise. A*

*promising area of the future research can be considered the problem of effective organization of control and evaluation of the implementation of the marketing strategy of development, which provided for comparison of control and in fact achieved a show in a certain period and coordination of marketing activities and marketing management practices, by which we mean a means to achieve the set goals through an integrated combination of methods and methods of work.*

**Key words:** *strategy, marketing, integration, forming, confluence*

**Постановка проблеми.** Аналізуючи ринок України, можна говорити про велику різноманітність маркетингових стратегій. Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх фірм-виробників на ринку однакова – одержання прибутку, не існує єдиної маркетингової стратегії щодо її досягнення, яка була б прийнятна для всіх фірм.

Маркетингова стратегія передбачає проведення порівняльного аналізу ресурсів підприємства - фінансових, технічних та управлінських з аналогічними ресурсами головних конкурентів; аналіз усіх підконтрольних аспектів виходу підприємства на ринок (продукція/послуги підприємства, елементи маркетинг-міксу, створення цінності для покупця); визначення цільових ринків, при зверненні до яких вигода для покупця має отримати форму; формування цілей у рамках певного горизонту планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного маркетингу досить широко висвітлено у працях відомих зарубіжних авторів: І. Ансоффа [5], Г. Армстронга [1], М. Джонсона [3], С. Фінкельштейна [10], а також вітчизняних спеціалістів Н.В.Куденко [6], Н.В.Струпинської [8], Т.М. Циганкової [11], А.А. Шубиної [7], Л. В. Балабанової [2], Н. І. Чухрай [13], М. Яневич [14], Г. Ціх [12] та інших, але проблема формування та реалізації стратегії маркетингу має першочергове значення для зменшення ступеню невизначеності і ризику, а також забезпечення концентрації ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках розвитку

підприємства та забезпечення ефективної діяльності підприємства у конкурентному оточенні.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** До найпоширеніших не висвітлених проблем формування сучасної стратегії можна віднести:

- низька координація дій між різними структурними підрозділами підприємства;
- визначення часу, необхідного для реалізації стратегії та зниження з часом уваги до реалізації стратегії;
- розбіжність наявної кваліфікації персоналу з необхідною компетенцією для реалізації стратегії;
- неефективність роботи наявних інформаційних систем моніторингу реалізації стратегій.

**Метою статті є** розробка концепції формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пропоную визначити стратегічне управління як «процес управління діяльністю підприємств, спрямованою на реалізацію стратегічних цілей. Маркетингова стратегія - це політика ринкової діяльності на довгострокову перспективу». Таким чином розглянемо стратегічні альтернативи, проаналізуємо інтеграційні стратегії та запропонуємо концепцію процесів злиття та поглинання.

Коли підприємство стикається з певними проблемами – не досягнуто стратегічної мети; знижуються обсяги продажу та прибуток тощо; то виникає необхідність певних стратегічних змін. Найчастіше підприємства шукають екстенсивні шляхи, оскільки очікується,

що збільшення вдвійче кількості продавців або рекламного бюджету дасть відповідне збільшення обсягів продажу. На практиці ж такі дії найчастіше спричиняють зменшення прибутку і не призводять до бажаного результату, адже отриманий раніше досвід впливає на шаблонність дій, передбачуваність для конкурентів, негнучкість. Тому для кардинального покращення результатів діяльності слід іноді виходити за рамки бізнесу, шукати принципово нові напрями його зростання та ефективного функціонування.

Стратегії зростання - це стратегії, спрямовані на збільшення масштабів діяльності, а саме - на збільшення обсягів збуту, розширення географічної представленості, товарного асортименту.

В ситуації, коли певні проблеми не можуть бути вирішені на нижчих рівнях управління, тобто в рамках сфери відповідальності малого і/або середнього циклу управління маркетинговою діяльністю, то керівництво підприємства має найвигідніший вибір. Перша альтернатива полягає у виборі між кардинальним рішенням, тобто згортання діяльності і посиленням оздоровлення

позицій підприємства. Друга альтернатива призводить до необхідності вибору інструмента посилення позицій. Саме на цьому етапі може бути застосована матриця стратегічних альтернатив, перевагою якої є вихід за рамки традиційного сприйняття сфери діяльності, тобто базового ринку підприємства.

Відома матриця стратегічних альтернатив Ансоффа (її первинною є двовимірна версія, оскільки в пізніших редакціях матриця набула тривимірного вигляду шляхом введення осі „потреби”) [5] може бути розширена за рахунок введення додаткового виміру, який показує ще один напрям стратегічного зростання – інтеграцію. Матриця набуває вигляду кубу з 8 варіантами стратегій зростання (рис. 1).

Інтеграція (А) має на меті збільшення масштабу діяльності, зменшення інтенсивності конкуренції або зменшення витрат. Інтеграція (Б) – це об’єднання для розширення ринку, а (С) – для розширення пропозиції. Інтеграція (Д) має на меті балансування портфеля напрямів діяльності або товарного портфелю.

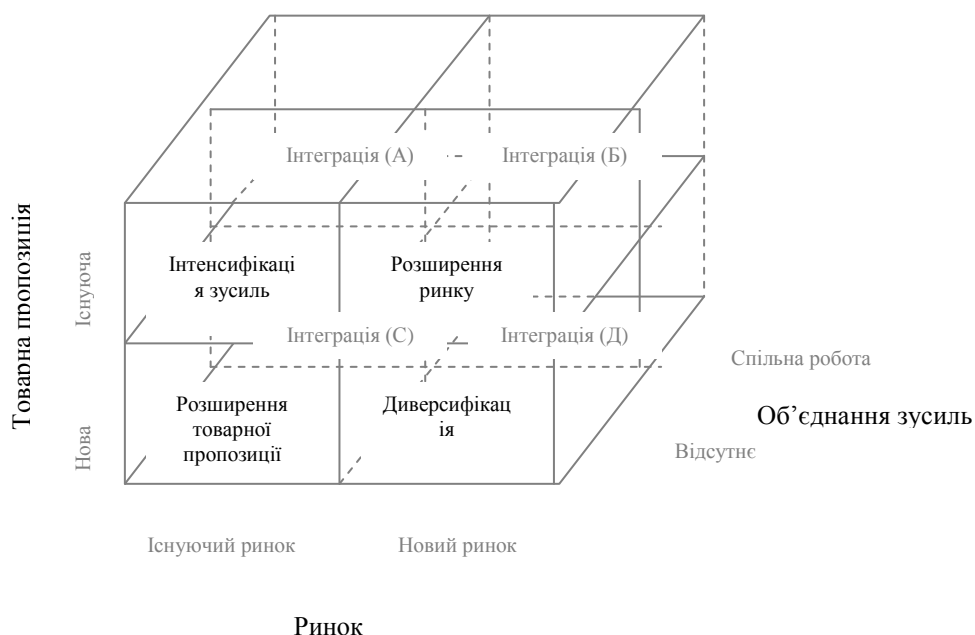


Рис.1. Розширена матриця стратегічних альтернатив ( авторська розробка)

Матриця стратегічних альтернатив дає змогу поглянути на ширший спектр можливостей зростання для підприємства. Зростання – це чинник, що впливає на активність підприємства, стимулює ініціативу, підсилює мотивацію персоналу і керівництва.

Стратегії зростання можуть бути сформульовані на трьох різних рівнях:

- Зростання щодо базового ринку – інтенсивне зростання;
- Зростання стосовно виробничого або торговельного ланцюжка – інтеграція „вперед” або „назад” щодо основної діяльності – інтеграційне зростання;
- Зростання, засноване на можливостях поза зоною звичайної діяльності – зростання за допомогою диверсифікації.

Проаналізуємо інтеграційні стратегії. Забезпечення зростання є найпоширенішим мотивом злиття і поглинання підприємств. Це найлегший шлях зростання. Щоб бути виправданим, таке придбання повинне бути прибутковим і забезпечити ефект енергії.

Інтеграційна стратегія виправдана, коли підприємство може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюзі виробництва і продажу товару. Може йтися, наприклад, про забезпечення регулярності постачань або контроль збутової мережі; про отримання доступу до інформації щодо роботи передуючих або подальших ланок.

Перейдемо до формування концепції злиття та поглинання.

Злиття передбачає об'єднання активів двох підприємств шляхом контролю з боку керівництва нового підприємства, що знаходиться у спільному володінні акціонерів підприємств, що беруть участь у даному процесі. Злиття – це будь-яке об'єднання господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох або більше раніше існуючих структур.

Поглинання або придбання має місце там, де одне підприємство одержує контроль над іншим шляхом придбання контрольного пакету акцій з правом вирішального голосу. Поглинання підприємства можна визначити як взяття одного підприємства іншим під свій контроль, управління ним з придбанням абсолютного або часткового права власності на нього. Поглинання підприємства часто здійснюється шляхом скуповування всіх акцій підприємства на біржі, що означає придбання цього підприємства.

Зупинимось на видах інтеграції підприємств, що зустрічаються найчастіше. Залежно від характеру інтеграції підприємств доцільно виділяти наступні види:

- Вертикальна інтеграція („назад” та „вперед”);
- Родова інтеграція;
- Горизонтальна інтеграція (рис.2);
- Конгломератна інтеграція.

Вертикальна інтеграція – об'єднання підприємств різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення підприємством-покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії аж до постачальників сировини, або на подальші – до кінцевого споживача.

Стратегії вертикальної інтеграції „назад” або „вгору” використовуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами чи ноу-хау, щоб випускати деталі або матеріали, які необхідні підприємству. Ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності.

Стратегії інтеграції „вперед” (або „вниз”). Мотивацією в цьому випадку є забезпечення контролю над вихідними каналами. Для підприємства, що випускає споживчі товари, може йтися про контроль над збутом через франшизну

мережу. Інколи інтеграція „вперед” здійснюється для того, щоб краще знати користувачів продукції підприємства. У цьому випадку підприємство створює філіал, завдання якого полягає в розумінні проблем клієнтів з метою повнішого задоволення їх потреб.

Горизонтальна інтеграція Y-типу – об’єднання підприємств однієї галузі, що виробляють однакову продукцію або здійснюють одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті підсилення позиції підприємства шляхом поглинання або контролю певних конкурентів.

Особливий вид горизонтальної інтеграції – родове злиття X, або K-типу – об’єднання підприємств, що випускають

взаємопов’язані товари. При цьому X-інтеграція – це об’єднання взаємодоповнюючих, схожих за масштабами збуту підприємств або напрямів діяльності, а K-інтеграція – це приєднання підприємства або додаткового напрямку без зміни основного напрямку діяльності.

Конгломератне злиття (H-типу) – об’єднання підприємств різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу – це злиття підприємства однієї галузі з підприємством іншої, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом.

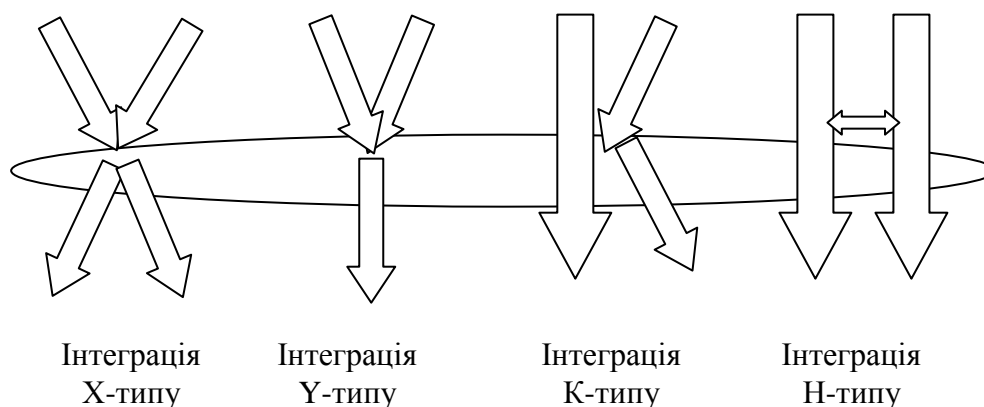


Рис.2. Горизонтальна інтеграція

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Здійснивши аналіз маркетингових стратегій, можна зробити наступні висновки:

1. Існує багато альтернативних напрямів зростання підприємства. Впровадження стратегічного маркетингового планування дає можливість обирати найбільш ефективні та перспективні напрями зростання. Під час насичення багатьох товарних ринків та після вступу України до СОТ потрібно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, адже впровадження інтегративних стратегій стає однією з

найперспективніших альтернатив стратегічного розвитку.

2. Ключовими тенденціями розвитку стратегічного маркетингу є: орієнтованість на споживачів, міжфункціональна інтеграція стратегічного процесу, довготермінова спрямованість, інтелектуалізація та демократизація процесу створення та реалізації стратегії, комп'ютерне моделювання стратегічних рішень. Маркетингова стратегія фірми стає результатом інтелектуального, творчого процесу, а не сукупності послідовно-паралельних дій, хоча знання технологій та інструментарію стратегічного процесу вважається необхідним. В цьому контексті практикам не слід очікувати появи

вичерпної інструкції, і навіть доведені до рівня практичного використання моделі передбачають авторський (корпоративний) дизайн стратегії.

Перспективним напрямком подальшого дослідження можна вважати проблему ефективної організації контролю та оцінки реалізації маркетингової стратегії розвитку, яка б передбачала порівняння контрольних та фактично досягнутих показників за певний період та координацію маркетингових заходів і практики маркетингового управління, під якою ми розуміємо засіб досягнення поставлених цілей за рахунок комплексного поєднання методів та прийомів роботи.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг Гари . Основы маркетинга / Гари Армстронг, Вероника Вонг, Филип Кот-лер, Джон Сондерс. – [4-е европ. изд. : пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2010. – 1200 с., С.56.
2. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 630 с., С.78.
3. Джонсон М., Кристенсен К., Кагерманн Х. Изобретая новую бизнесмодель // &Стратегии, № 1–2. – 2009. – С. 14.
4. Зуб А.Т. Стратегічний менеджмент: Теорія й практика: Навчальний посібник для ВНЗ. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с., С.34.
5. Игорь Ансофф. Стратегическое управление. — М., 1989. // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 20.02.2012. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/41558>.
6. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: підручник. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523 с., С.55.
7. Маркетинг менеджмент: новые решения: монография / под ред. А.А. Шубина. — Донецк: ДонНУЭТ, 2007. — 326 с., С.89.
8. Струпинська Н.В. Ефективність маркетингової діяльності / Н.В. Струпинська // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр. — Вип. 31. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. — 407 с. — С. 153—159.
9. Судомир С. М. Стратегія розвитку підприємств та її цільова спрямованість / С. М. Судомир // Інноваційна економіка : науковий журнал. — 2011. — № 21. — С. 67—69
10. Финкельштейн С., Харви Ч., Лотон Т. Стратегия прорыва. – К.: Companion Group, 2007. – 336 с., С.-45.
11. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу // Маркетинг в Україні. – 2007. – №2. – С. 31 – 36.
12. Ціх Г. Особливості вибору маркетингової стратегії / Г. Ціх, І. Крамар // Галицький економічний вісник. – 2010. – №2(27). – с.79-83.
13. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій : підруч. / Н. І. Чухрай. – Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. – 256 с.- С.65.
14. Яневич М. Стратегічне управління підприємством на маркетингових засадах [Текст] / М. Яневич // Українська наука: минуле, сучасне майбутнє. – 2010. - №14/15. – С. 325-334.