

УДК 65.016:303.4(658)

Н. О. КУХАРСЬКА

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

*Стаття присвячена розробці методичних основ формування маркетингової стратегії підприємства. Визначено авторське поняття маркетингової стратегії, її сутність, загальні вимоги до стратегії, класифікація стратегій і критерії їх формування. Запропоновано алгоритм проведення маркетингового дослідження, а також формування маркетингової стратегії із зазначенням послідовності виконання необхідних етапів.*

*Ключові слова: підприємство, маркетингова стратегія, алгоритм маркетингового дослідження, алгоритм вибору маркетингової стратегії.*

N. A. KUHARSKAYA

Odessa National Economic University

## METHODICAL BASES OF FORMING AND IMPLEMENTATION OF MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISE

*Abstract. Author's definition of the term "marketing strategy" is given. Methodical bases and methods of forming of a marketing strategy for several kinds of enterprises are developed.*

*The conception of marketing strategy, which nature is to create effective management system for obtaining of certain market share, gaining required level of profitability, markets and price control for planning of the multiple links with customers, transformation of purchasing power into demand on the certain good or service is expanded. The main principles of forming of marketing strategy due to market sizes and structure; due to the choice of main factors of demand providing; due to the choice of level of marketing activity in relation with customer needs; due to the reaction for the market conjuncture changes; goods modification because of marketing conjuncture changes; due to forming and saving the individuality of enterprise are developed. The algorithm of execution of the marketing research that covers twelve stages is proposed. The algorithm of marketing strategy choice due to stages, factors and methods is proposed.*

*The requirements submitted to the marketing strategy, principles and criteria of strategy forming is formulated. The algorithm of marketing research and marketing strategy choice is developed.*

*Keywords: enterprise, marketing strategy, algorithm of marketing research, algorithm of marketing strategy choice.*

N. A. КУХАРСКАЯ

Одесский национальный экономический университет, г. Одесса

## МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Предложено авторское определение понятия маркетинговой стратегии и разработаны методические основы и методы ее формирования, приемлемые для разных типов предприятий.

Расширено представление о маркетинговой стратегии, сущностью которой является создание эффективной системы управления для закрепления определённой доли рынка, обеспечения необходимого уровня прибыльности, контроля над рынками и ценами для планирования многократных связей покупателей с производителем, превращение покупательной способности в конкретный спрос на товар или услугу. Определены основные принципы формирования маркетинговой стратегии: по отношению к размерам и структуре рынка; по выбору ведущих факторов обеспечения спроса; по выбору степени активности маркетинга по отношению к потребителю; по реагированию на изменения рыночной конъюнктуры; по выбору реакции на изменения рыночной конъюнктуры; по модификации товаров в связи и изменением рыночной конъюнктуры; по формированию и сохранению индивидуальности предприятия. Предложен алгоритм выполнения маркетингового исследования, предусматривающий проведение последовательно двенадцати этапов. Предложен алгоритм выбора маркетинговой стратегии по этапам, факторам, методам.

Сформулированы требования, предъявляемые к стратегии маркетинга, принципы и критерии формирования стратегии, разработан алгоритм проведения маркетингового исследования и алгоритм выбора маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: предприятие, маркетинговая стратегия, алгоритм маркетингового исследования, алгоритм выбора маркетинговой стратегии.

**Постановка проблемы.** Несмотря на сложную экономическую обстановку в Украине, маркетинг является необходимым элементом хозяйствования, так как в рыночных условиях выдержать конкурентную борьбу смогут только те предприятия, которые в совершенстве овладели основными приемами современного маркетинга. Значимость маркетинга объясняется участием а нем двух сторон, без которых предпринимательство невозможно вообще: покупателей и конкурентов. Именно маркетинг позволяет предприятию достигать успеха в рыночной среде.

Различным аспектам маркетинговой деятельности на предприятии посвящены труды зарубежных экономистов-классиков в области маркетинговых стратегий – И. Ансоффа [1], Г. Ассэля [2], Ф. Котлера [3], Ж. Ж. Ламбена [4], М. Портера [5], а также работы украинских и российских учёных – Л. В. Балабановой [6], И. В. Бондаренко [7], Е. П. Голубкова [8], Г. М. Самостроенко [9], Р. А. Фатхутдинова [10] и др. Отдавая должное результатам трудов названных ученых, следует отметить, что в них нет единства взглядов на сущность маркетинговой стратегии, методы ее формирования и реализации. Разновекторность взглядов требует их объединения и выработки широко универсального определения понятия маркетинговой стратегии и предложения такого метода формирования этой стратегии, который был бы приемлем для разных предприятий. Сказанное обуславливает актуальность избранной темы исследования.

**Целью статьи** является выработка универсального определения понятия маркетинговой стратегии и разработка методических основ и методов ее формирования, приемлемых для разных типов предприятий.

**Изложение основного материала.** Маркетинг дает возможность руководству предприятия:

- получить необходимую информацию о том, какой товар и почему хочет покупать потребитель;
- получать информацию о ценах, которые потребители готовы заплатить за данный товар;
- определить, в каких регионах имеется спрос на данный товар;
- определить объем ресурсов, необходимый для производства соответствующего товара;
- определить где сбыт товара предприятия может принести наибольшую прибыль;
- понять каким образом предприятие должно организовывать процесс сбыта своего товара;
- понять как надо проводить кампанию по продвижению на рынок нового товара, стратегию рекламы и т.п.;
- рассчитать различные варианты эффективности затрат на производство и реализацию товара и услуг.

Главное в маркетинге – двуединый и взаимодополняющий подход. С одной стороны – это тщательное и всестороннее изучение рынка, спроса, вкусов и потребностей, ориентация производства на эти требования; с другой – активное воздействие на рынок и спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений [6; 7].

Среди ученых до настоящего времени нет единого мнения о том, что же такое маркетинговая стратегия. Анализируя определения маркетинговой стратегии разных авторов, обнаруживаем, что она представляет собой средство достижения целей; генеральное стратегическое направление деятельности предприятия, с которым должны увязываться все аспекты маркетингового плана; совокупность решений предприятия относительно выбора целевого рынка и продукта для рынка; оптимальное управление продуктом и оптимальное распределение ресурсов; план действий предприятия для достижения рыночных целей с помощью наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов; сочетание ресурсов и навыков предприятия, с одной стороны, и возможностей риска, исходящих из окружающей среды, с другой стороны, при котором достигаются основные цели; всеобщий план достижения маркетинговых целей; координирующий и объединяющий фактор целей и ресурсов предприятия; средства, с помощью которых могут быть достигнуты определенные цели маркетинговой деятельности [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10].

На основе приведенных выше определений дадим авторское широкое определение этого понятия: маркетинговая стратегия – система мероприятий по достижению маркетинговых целей, активизации спроса и продаж товаров, удовлетворенности покупателей более эффективными способами, чем у конкурентов.

Цели маркетинга должны совпадать с целями предприятия, поднимать его престиж и усиливать позиции на рынке.

Цель маркетинга – создание эффективной системы по организации и управлению для закрепления определенной доли рынка, обеспечению необходимого уровня прибыльности, активного контроля над рынками и ценами для планирования долговременных и неоднократных связей покупателя с производителем, превращение покупательной способности в конкретный спрос на данный товар или услугу [6; 7; 8; 4].

Маркетинговыми целями предприятия могут быть следующие:

1. Увеличение рыночной доли предприятия.
2. Марксимизация продаж и на этой основе – прибыли предприятия при наиболее полном удовлетворении спроса потребителей.
3. Эффективное использование аппарата системы продаж на предприятии.
4. Выбор рациональных каналов распределения.
5. Минимизация совокупных расходов в жизненном цикле товара.
6. Рациональная политика на рынке с учетом его переменной конъюнктуры.

В маркетинге различают качественные и количественные цели. Так, качественными целями являются: положительное воздействие на занятость, рынок труда; поддержка образовательных, культурных и других программ; положительное влияние на хозяйственную конъюнктуру в своей стране и в экономике стран, импортирующих выпускаемую продукцию.

Примерами количественных целей служат: увеличение объема прибыли; увеличение объема продаж в натуральных и денежных единицах; повышение производительности труда в расчете на одного работника; увеличение доли рынка.

Достижение целей требует решения следующих задач: что и кому продавать, как и сколько продавать, где продавать, как сопровождать проданное.

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения выделяют множество видов стратегий маркетинга, применяемых в деятельности субъектов хозяйственной деятельности. Например: стратегия завоевания или расширения доли рынка; стратегия инновации; стратегия дифференциации продукции; стратегия снижения издержек производства; стратегия выживания; стратегия индивидуализации потребителя.

Наработанные теорией и практикой различные стратегии маркетинга могут быть полезны в зависимости от конкретных условий рынка, предприятия и целей исследования. Предприятие может выбрать одну из них или элементы нескольких.

Каждое предприятие уникально, поэтому и определение его стратегии также оригинально, так как зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпускаемой продукции или оказываемых услуг, состояния экономики, социальной среды и многих других факторов. В то же время есть определенные основополагающие обобщенные модели выработки стратегии.

Сущность разработки и выбора стратегии состоит в том, что определяется нужное направление маркетинговой деятельности из многих альтернатив и по избранному пути направляются ресурсы для развития производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности предприятия.

Общие требования, предъявляемые к стратегии маркетинга можно свести к следующему: реализм в оценке рынка и своих возможностей; альтернативность выбора мер; понятность поставленной задачи; гибкость и оперативность реакции на изменение ситуации.

При формировании стратегии маркетинга целесообразно придерживаться следующих принципов:

1. Принципы по отношению к размерам и структуре рынка:
  - расти вместе с рынком (предполагается, что рост рынка обусловлен факторами, которые не нужно специально обеспечивать, т.е. рынок растет как бы «сам по себе», а предприятие должно следовать за его ростом, сохраняя или увеличивая свою долю рынка);

- расширять рынок (предприятие само должно обеспечить рост рынка за счет новых товаров, групп покупателей, регионов сбыта и т.д.);
- завоевать господство на существующем рынке;
- захватить и удерживать долю рынка, обеспечивающую безубыточное функционирование и конкурентоспособность;
- сегментировать рынок и монополизировать сегмент;
- освоить полную номенклатуру товаров данного типа и удерживать определенную долю на всех сегментах данного рынка;
- улучшать свои показатели путем вертикальной интеграции (с поставщиками и потребителями)

2. Принципы выбора ведущих факторов обеспечения спроса: ориентация на товары высокого спроса; ориентация на уровень цен; ориентация на качество продукции; ориентация на новизну продукции; ориентация на покупателей, приверженных одной торговой марке; ориентация на специальные формы оплаты и ценообразования (кредит, рассрочка, скидки и т.п.).

3. Принципы выбора степени активности маркетинга по отношению к потребителю: ориентация на адаптацию к спросу; ориентация на создание спроса.

4. Принципы реагирования на изменения рыночной конъюнктуры: отслеживание текущих изменений; проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем экстраполяции текущих изменений; проведение заблаговременных преобразований на основе предвидения будущего путем анализа слабых сигналов, скрытых факторов и т.п.

5. Принципы выбора типа реакции на изменение рыночной конъюнктуры: изменение объемов производства; изменение номенклатуры товаров; изменение цен; изменение каналов сбыта.

6. Принципы модификации товара на изменение рыночной конъюнктуры: новаторство; движение за лидером, предлагающим рынку новые товары; «суб-новаторство» – усовершенствование новых элементов, введенных другими предприятиями; повышение качества и безопасности товаров.

7. Принципы формирования и сохранения индивидуальности предприятия: специфические характеристики товара; упаковки; способов продажи; содержания и способов подачи рекламы, сохраняемых при всех модификациях товара.

Выбор маркетинговой стратегии должен основываться на результатах маркетинговых исследований, рекламы, коммерческой деятельности, ответственности, разработки новых товаров, системы сбыта и рынков.

Маркетинговые исследования, названных направлений, целесообразно проводить по этапам, приведенным на рисунке 1.

Из многообразия стратегических альтернатив осуществляется непосредственный выбор наиболее предпочтительной маркетинговой стратегии. Сам процесс стратегического выбора, по мнению специалистов [2; 6; 8; 4; 9] проходит не только на рациональном уровне, но и на иррациональном – по интуиции, опыту, умению предвидеть обстановку и т.п. Долгосрочные стратегические решения не всегда поддаются объективному количественному обоснованию, а прогнозы часто не сбываются. Тем не менее, при выборе стратегических решений необходимо придерживаться определенных критериев: соответствия возможностям и угрозам внешней среды; соответствия целям предприятия; достижения конкурентных преимуществ; выполнимости стратегии.

Стратегия маркетинга предприятия, с одной стороны, должна быть направлена на определение и удовлетворение нужд потребителя, а с другой – на достижение предприятием конкурентных преимуществ. Более обоснованно выбрать стратегию, наилучшим образом обеспечивающую достижение долгосрочных целей предприятия, можно с помощью сценариев. Сценарий – это описание (картина) будущего в виде взаимосвязанных событий правдоподобных предположений и действий, ведущих с определенной вероятностью к прогнозируемому состоянию предприятия.

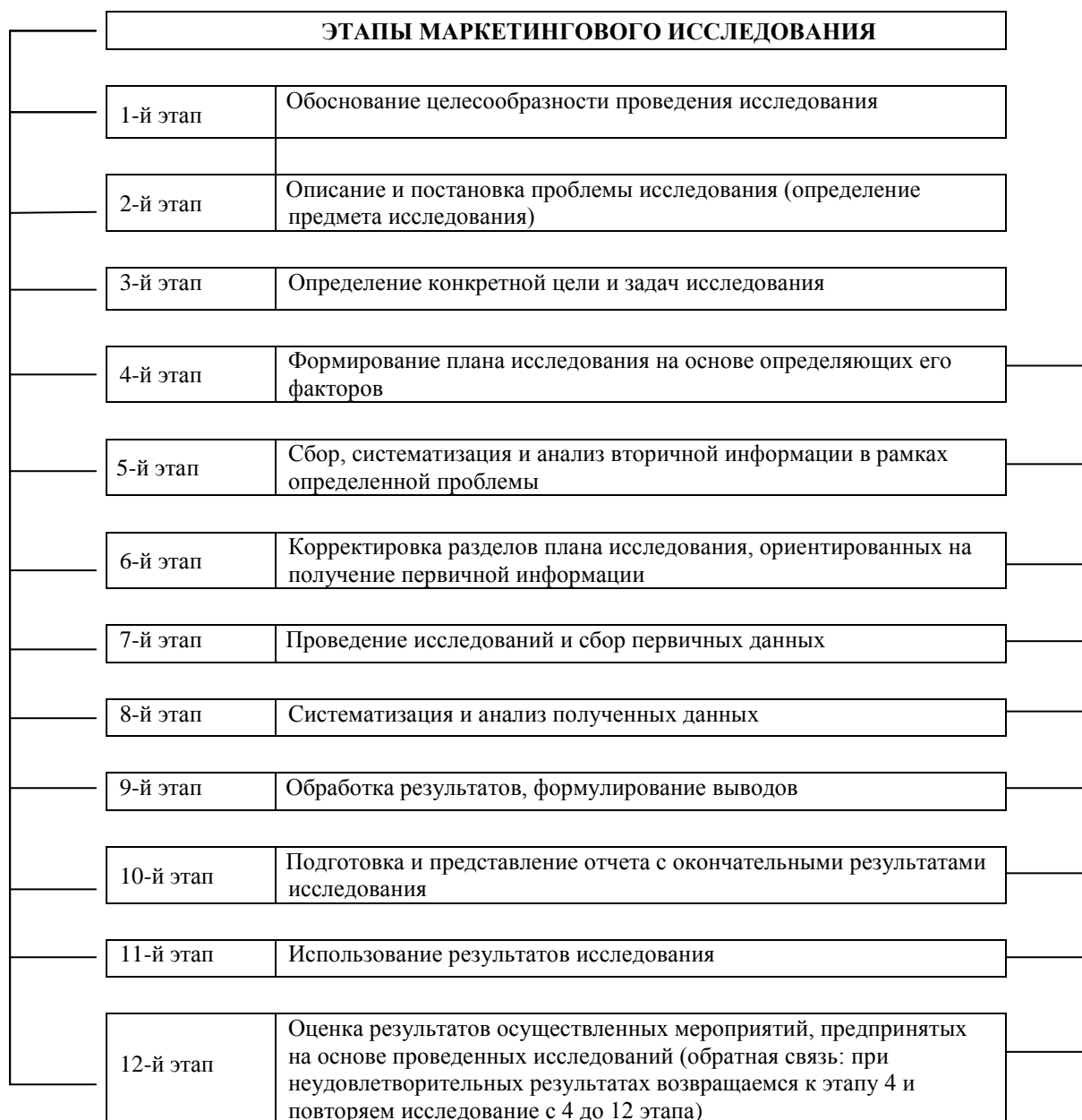


Рис. 1. Алгоритм проведения маркетингового исследования, авторская разработка

Сценарий состоит из:

- характеристики действий, факторов и событий, обеспечивающих достижение целей и прогнозируемого состояния предприятия;
- описания возможных последствий для предприятия.

В методическом отношении выбор маркетинговой стратегии проводится в соответствии с алгоритмом, представленным на рисунке 2.

Для разработки сценариев применяют корреляционный анализ, экстраполяции трендов, экспертный, расчетно-конструктивный, интервальное прогнозирование, качественный анализ и другие методы.

Выбранная стратегия воплощается в систему стратегических, долгосрочных, текущих и оперативных планов предприятия. Затем устанавливается программа действий, процедур, регламентов отдельных мероприятий по реализации стратегического замысла. Процесс достижения стратегического замысла должен быть осуществлен в следующей последовательности:

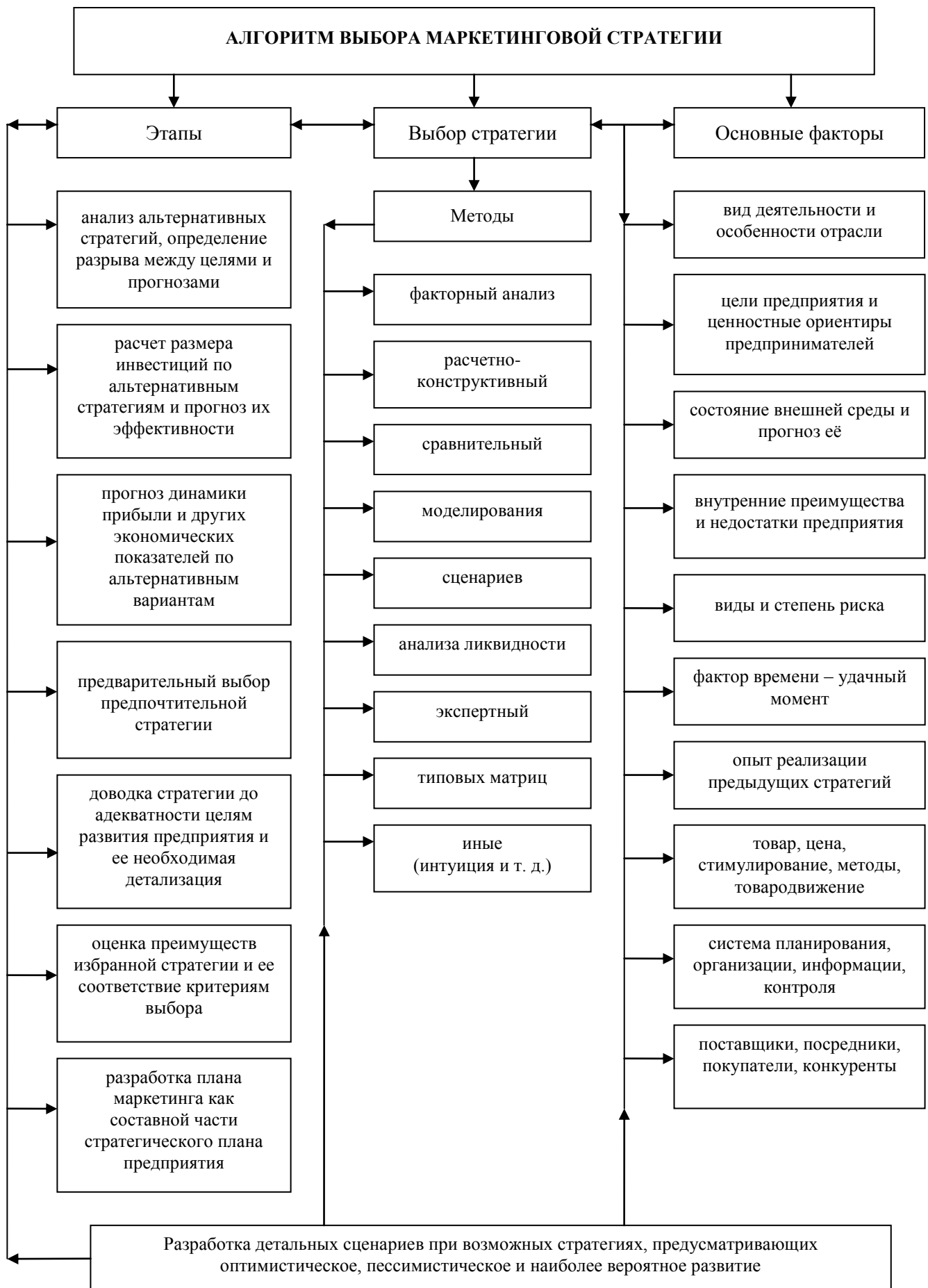


Рис. 2. Алгоритм выбора маркетинговой стратегии (этапы, методы, факторы) [4; 5; 8; 9; 10]

- разработка программы реализации стратегии;
- распределение ресурсов по подразделениям предприятия;
- постановка целей и задач для подразделений предприятия, возможное изменение управленческой и производственной структуры;
- уточнение целей и задач отдельных подразделений;
- определение критериев и методов измерения результатов деятельности;
- создание информационной системы для обеспечения своевременной оценки и корректировки хода выполнения мероприятий;
- формирование системы оплаты и стимулирования труда работников предприятия, обеспечивающей их соответствующую мотивацию;
- оценка результатов, определение недостатков, корректировка программы реализации стратегии.

Важнейшим фактором маркетинговой стратегии является конкурентоспособность товара и предприятия.

**Выводы.** Таким образом, на основе анализа существующих определений понятия «маркетинговая стратегия» выработано авторское универсальное определение: маркетинговая стратегия – система мероприятий по достижению маркетинговых целей, активизации спроса и продаж товаров, удовлетворенности покупателей более эффективными способами, чем у конкурентов.

Определены маркетинговые цели и задачи, дана классификация видов стратегий маркетинга, определены требования, предъявляемые к стратегии маркетинга, принципы и критерии формирования стратегии маркетинга, предложен алгоритм проведения маркетингового исследования и алгоритм выбора маркетинговой стратегии.

Перспективным направлением исследования стратегий развития предприятий является разработка методических рекомендаций по формированию и реализации общих и функциональных стратегий развития различных предприятий как инструментов их устойчивой деятельности.

## Литература

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. / Ансофф И. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
2. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии Пер. с англ. / Ассэль Г. – М. : Инфра – М., 1999. – 804 с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Котлер Ф. Пер. с англ. В. А. Гольдовича и А. И. Оганесовой [за науч. ред. Б. А. Соловьева]. – М. : АСТ, 2000. – 272 с.
4. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. / Ламбен Ж. Ж. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
5. Портер, М. Стратегія конкуренції. Пер. а с англ. / Портер М. – К. : Основи, 1988. – 390 с.
6. Балабанова, Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркетинга. Монография / Балабанова Л. В., Слипенький В. В. – Донецк : ДонГУЭТ, 2005. – 171 с.
7. Бондаренко, И. В. Современный маркетинг. уч. пособ. [для студ. высш. уч. зав.] / Бондаренко И. В., Дубницкий, В. И.– Донецк : Юго-Восток, 2001. – 354 с.
8. Голубков, Е. П. Основы маркетинга / Голубков Е. П. – М. : Финпресс, 2003. – 688 с.
9. Самостроев, Г. М. Маркетинг: стратегии развития / Г. М. Самостроев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. - №1 (33). – С. 98-106.
10. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг уч-к [для студ. высш. уч. зав.] / Фатхутдинов Р. А. – М. : Бизнес школа «Интел-Синтез», 2000. – 638 с.

## References

1. Ansoff, I. Novaia korporativnaia strategiia. Per. s angl. / Ansoff I. – Spb. : Piter, 1999. – 416 p.

2. Assel', G. Marketing: printsipy i strategii Per. s angl. / Assel' G. – M. : Infra – M., 1999. – 804 p.
3. Kotler, F. Marketing v tret'em tysiacheletii: Kak sozdat', zavoevat' i uderzhat' rynek / Kotler F. Per. s angl. V. A. Gol'dovicha i A. I. Oganosovoi [za nauch. red. B. A. Solov'eva]. – M. : AST, 2000. – 272 p.
4. Lamben, Zh. Zh. Strategicheskii marketing. Evropeiskaia perspektiva. Per. s frants. / Lamben Zh. Zh. – Spb. : Nauka, 1996. – 589 p.
5. Porter, M. Strategii konkurentsii. Per. a s angl. / Porter M. – K. : Osnovi, 1988. – 390 p.
6. Balabanova, L. V. Strategicheskoe marketingovoe upravlenie na osnove benchmarkinga. Monografiia / Balabanova L. V., Slipen'kii V. V. – Donetsk : DonGUET, 2005. – 171 p.
7. Bondarenko, I. V. Sovremennyi marketing. uch. posob. [dlia stud. vyssh. uch. zav.] / Bondarenko I. V., Dubnitskii, V. I. – Donetsk : Iugo-Vostok, 2001. – 354 p.
8. Golubkov, E. P. Osnovy marketinga / Golubkov E. P. – M. : Finpress, 2003. – 688 p.
9. Samostroenko, G. M. Marketing: strategii razvitiia / G. M. Samostroenko // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2003. - №1 (33). – pp. 98-106.
10. Fatkhutdinov, R. A. Strategicheskii marketing uch-k [dlia stud. vyssh. uch. zav.] / Fatkhutdinov R. A. – M. : Biznes shkola «Intel-Sintez», 2000. – 638 p.

Рецензент: зав. кафедры экономики предприятия Одесского национального экономического университета МОН Украины д.э.н., профессор Янковой А. Г.