

**Павлішина Н.М.**, к.е.н.,  
доцент кафедри маркетингу та логістики  
Запорізький національний технічний університет  
**Рясна Г.В.**, магістрант  
Запорізький національний технічний університет

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ: СУТНІСТЬ ТА МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ

**Павлішина Н.М., Рясна Г.В. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування.** У статті розглянуто різні підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія». На основі узагальнення розглянутих підходів відзначено основні риси, які їй притаманні. Розглянуто ключові етапи процесу розроблення маркетингової стратегії підприємства та розкрито їх зміст. Запропоновано розширення систематизації наявних методів формування стратегій маркетингу.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, підприємство, цілі, методика формування, процес.

**Павлішина Н.М., Рясная Г.В. Маркетинговая стратегия: сущность и методика формирования.** В статье рассмотрены различные подходы к трактовке понятия «маркетинговая стратегия». На основе обобщения рассмотренных подходов отмечены основные черты, которые ей присущи. Рассмотрены ключевые этапы процесса разработки маркетинговой стратегии предприятия и раскрыто их содержание. Предложено расширение систематизации существующих методов формирования стратегий маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинговая стратегия, предприятие, цели, методика формирования, процесс.

**Pavlishina N.M., Ryasna G.V. Marketing strategy: the essence and methodology of formation.** The article deals with different approaches to the interpretation of the concept of «marketing strategy». On the basis of the generalization of the considered approaches, the main features, which are inherent to it, are noted. The key stages of the process of development of the marketing strategy of the enterprise are considered and their content is disclosed. The proposed expansion of systematization of existing methods of marketing strategy formation.

**Key words:** marketing strategy, enterprise, goals, methodology of formation, process.

**Постановка проблеми.** Сучасне підприємство функціонує в умовах жорсткої конкуренції та підвищення ролі споживача у формуванні попиту на продукцію. Це стосується майже всіх галузей та ринків. Щоб забезпечити собі конкурентне ринкове положення, підприємства повинні переглянути власні системи управління та інтенсивно застосовувати у своїй діяльності інструменти стратегічного маркетингу та менеджменту. На практиці це виражається насамперед у формуванні стратегії маркетингу, націленої на довгостроковий успіх підприємства на ринку.

**Аналіз основних наукових досліджень і публікацій.** Аналізу сутності поняття «маркетингова стратегія», розгляду підходів до методики її формування присвячено роботи значної кількості іноземних та вітчизняних науковців. Зокрема, це питання розглядали Ф. Котлер [8], Д. Хассі [10], Г. Ассель [12], М. Мак-Дональд [9], С.А. Кім [11], С.Я. Войтович [2], І.В. Зозуля [13], О.О. Романенко [16], Е.П. Голубков [7], С.П. Крамарчук [4], Н.В. Куденко [3], Д.Л. Мельник [5], Н.П. Карачина [14], О.С. Баталова [18], Р.А. Фатхудинов [19] та інші автори.

Значна кількість наукових робіт та публікацій, що присвячені вивченню маркетингової стратегії, дає змогу відзначити значний інтерес науковців до цього питання. Проте також є підстави стверджувати

про значні відмінності у розумінні сутності стратегії маркетингу та у змістовній наповненості етапів її формування. Саме відсутність єдиного трактування поняття і привела до необхідності систематизації наявних методів її формування.

**Постановка завдання.** У статті передбачається вирішення низки питань, таких як пропозиція узагальненого трактування дефініції «маркетингова стратегія» та систематизація методів формування стратегій маркетингу.

**Виклад основних результатів.** У процесі формування стратегії управління підприємством створюється підсистема функціональних стратегій, які розробляються щодо визначальних напрямів діяльності підприємства. До основних функціональних стратегій, що розробляються як окремі блоки в межах головної стратегічної концепції, належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом та ін. Реалізація функціональної маркетингової стратегії спрямована на створення комплексу конкурентних переваг та ефективне використання підприємством можливостей з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [1; 2, с. 77].

Підприємства застосовують стратегічний маркетинг з метою пошуку рішень, спрямованих на задоволення потреб і отримання у споживачів переваг

порівняно з конкурентами. Обґрунтоване маркетингове рішення допоможе підприємству функціонувати в несприятливому зовнішньому середовищі.

Предметним ядром і основною категорією маркетингового планування є маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [3].

Розмаїття підходів до визначення маркетингової стратегії зумовлене глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання.

Сутність стратегії, на думку В.П. Крамарчука, полягає у визначенні «певного конкурентного вибору, що дає змогу підприємству не лише використовувати поточні можливості, а й концентрувати ресурсний потенціал для вирішення пріоритетних завдань щодо забезпечення переваг у перспективно вигідних напрямках розвитку. Саме тому розроблення ефективної стратегії та її впровадження є дуже вагомими питаннями в діяльності підприємства» [4, с. 41]. Його доповнює Д.Л. Мельник, зазначаючи, що головним завданням стратегії є «переведення організації з теперішнього стану в майбутній, що більш вигідний» [5, с. 214]. Аналогічної думки дотримується і А. Мескон, наголошуючи, що стратегія – це «комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей» [6].

Досліджуючи літературу, було відзначено, що науковці використовують два термінальних поєднання: «маркетингова стратегія» і «стратегія маркетингу». Однак, як зазначає Є.П. Голубков, «маркетингова стратегія – це те саме, що стратегія маркетингу» [7, с. 104].

Ф. Котлер дає таке визначення маркетинговій стратегії: це «логічна схема маркетингових заходів, за допомогою яких компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання» [8, с. 129].

Щодо сутності стратегії у маркетинговій діяльності, то аналіз літературних джерел дає змогу дійти висновку, що в сучасній економічній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) відсутня єдність поглядів щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства.

М. Мак-Дональд відзначає, що маркетингові стратегії – це «засоби досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу» [9, с. 172].

Водночас Д. Хассі наголошує на тому, що маркетингова стратегія зводиться до формування окремих стратегій відповідно до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування, які «необхідно брати до уваги під час роздумів над маркетинговими стратегіями для продуктів і послуг» [10, с. 222].

СА. Кім трактує поняття «маркетингова стратегія» як забезпечення конкурентних переваг. На його думку, маркетингова стратегія спрямована на визначення потенційних покупців у перспективі і можливого обсягу продажів, на досягнення конкурентної переваги [11, с. 98].

Г. Ассель визначає маркетингову стратегію як «основний спосіб компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі». Він виділяє та розглядає

такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані зі впливом на споживачів фірми, що свідчить про непослідовність у підході до інструментів маркетингу [12].

Найбільш повне визначення поняття надає С.Я. Войтович, який стверджує, що маркетингова стратегія:

- є довгостроково орієнтованою;
- є засобом реалізації маркетингових цілей підприємства;
- базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу;
- має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства;
- виявляє сильні сторони підприємства, які визначають конкурентну перевагу підприємства;
- є складовою частиною певного процесу, який має певну логіку, послідовність і циклічність [2, с. 78–80].

Таким чином, можна відзначити, що трактування дефініції «маркетингова стратегія» орієнтоване на різні підходи до трактування маркетингової стратегії: маркетингово-управлінський, маркетингово-організаційний, щодо інструментів маркетингу, щодо комплексу маркетингу та маркетингово-інноваційний [2, с. 79].

Розгляд змісту маркетингових стратегій дав змогу розкрити основні характерні риси, притаманні маркетинговій стратегії [2; 5; 7; 13–14]:

По-перше, у процесі реалізації маркетингової стратегії за основу беруться потреби споживача.

По-друге, поняття стратегії треба співвідносити з поняттям розвитку. Без розвитку не може бути стратегії. У цьому відношенні стратегія є сукупністю змін, що визначають життєстійкість підприємства і збільшують ймовірність його виживання в умовах мінливого середовища.

По-третє, поняття стратегії невіддільне від поняття мети, яка у розвитку виступає як головний орієнтир розвитку, відображає тенденції зміни інтересів.

По-четверте, поняття стратегії неможливо відокремити від поняття прогнозування. Стратегія є результатом осмисленого й аналітичного, точніше сказати, наукового передбачення майбутнього, реальностей його досягнення, розуміння необхідного.

По-п'яте, поняття стратегії невіддільне і від поняття «місія», яка характеризує призначення підприємства.

Доцільно наголосити, що для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку. На вибір маркетингової стратегії впливає позиція підприємства на ринку, забезпеченість ресурсами, рівень витрат на виробництво і маркетинг.

Варто відзначити, що розмаїття у трактування сутності поняття «стратегія маркетингу» привело до появи багатьох підходів до їх класифікацій, кожен з яких ґрунтується на певній ознаці, відповідність якій дає змогу об'єднати стратегії у одну групу. Розмаїття маркетингових стратегій зумовило і сукупність проблем, що виникають в процесі їх розроблення.

Ці проблеми виникають на всіх етапах розроблення і реалізації стратегії, пов'язані зі внутрішньофірмовою організацією управління, складністю діагностики основних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідністю враховувати різні фактори, що впливають на досягнення поставлених цілей.

Формування стратегії маркетингу підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективно розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством і яким чином це завдання можна виконати [14].

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного й обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та деталізованого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії має бути обґрунтованим та деталізованим. Практично кожна стадія цього процесу потребує уваги та аналізу. Так, О.С. Телетов ділить його на два етапи:

а) процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

б) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства, з урахуванням можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовища [15].

У світовій практиці існує безліч підходів до розроблення маркетингової стратегії компанії. Переважно науковці виокремлюють етапи розроблення маркетингової стратегії, які представлені у таблиці 1.

Процес формування маркетингової стратегії можна визначити як узгодження цілей маркетингу з потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей та ризиків. У результаті таких дій формується маркетингова стратегія товару, збуту, ціни та просування. Стратегічні рішення стосуються таких питань, як довгострокові цілі організації як протилежність щоденним управлінським завданням; визначення меж діяльності організації: що робити і чим не займатися; адаптація діяльності організації до зовнішнього середовища з метою оптимізації використання можливостей і мінімізації загроз; приведення діяльності організації у відповідність до її ресурсів – фінансових, людських, технологічних або професійних [9, с. 164–174].

Як зазначає О.О. Романенко, у теорії стратегічного маркетингу існує два підходи щодо методології формування маркетингової стратегії: традиційний

Таблиця 1

Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємства [14]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1	2	3
1. Формування цілей		Досяжність тих чи інших цілей свідчить про реалізацію розробленої стратегії. Цілі, встановлені для окремого виду бізнесу, є більш деталізованими та конкретними. Але вони не завжди узгоджені з деякими цілями всього підприємства, тому після стратегічного аналізу маркетингові цілі ще підлягають уточненню та доопрацюванню
2. Стратегічний аналіз і діагностика	– аналіз зовнішнього середовища; – аналіз внутрішнього середовища.	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану компанії. Ці роботи передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища і рухомих сил у галузі.
3. Розроблення варіантів стратегії	– розроблення альтернатив; – оцінка альтернатив; – вибір стратегії.	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розроблення варіантів стратегії. На етапі розроблення та оцінки стратегічних альтернатив доцільно розглянути декілька варіантів, використовуючи для цього методи прогнозування: якщо стратегічні цілі були встановлені згідно з усіма вимогами, а розроблені стратегії спрямовані на їх досягнення; якщо були встановлені приблизні цілі, стратегічні альтернативи треба перевіряти на узгодженість зі стратегіями інших підрозділів та підприємства загалом.
4. Планування реалізації		Заключним етапом є планування реалізації стратегії. Цей комплекс робіт передбачає розроблення переліку конкретних заходів для досягнення визначених раніше цілей на довгострокову та середньострокову перспективу за ступенем їх важливості. Крім того, на цьому етапі визначається механізм контролю реалізації стратегії.
5. Оцінка та контроль результатів		Для окремого підрозділу поточний моніторинг здійснюється на рівні підрозділу, а коригування стратегії потребує втручання вищого керівництва підприємства.

та за допомогою економіко-математичних і статистичних моделей. Традиційний підхід до методології формування маркетингової стратегії передбачає використання матричних моделей. Останнім часом все більше уваги серед учених приділяється економіко-математичним методам та моделям під час аналізу маркетингової діяльності підприємства та формування стратегій. Застосування економіко-математичних моделей дасть змогу отримати більш якісні та надійні результати, ніж застосування матричних. Поява і подальше вдосконалення прикладних програм спростують використання математичних мето-

дів та прискорюють процес прийняття маркетингових рішень під час розроблення стратегій [16, с. 101–102].

На думку автора, доцільним є доповнення наявної класифікації та використання ще одного підходу до формування маркетингової стратегії підприємства, який би ґрунтувався на властивостях маркетингової інформації, наявності та релевантності якої є необхідною умовою, вихідною точкою під час формування стратегії маркетингу. Спираючись на здобутки науковців, можна запропонувати підхід до класифікації методів формування стратегії маркетингу, який наведено на рисунку 1.

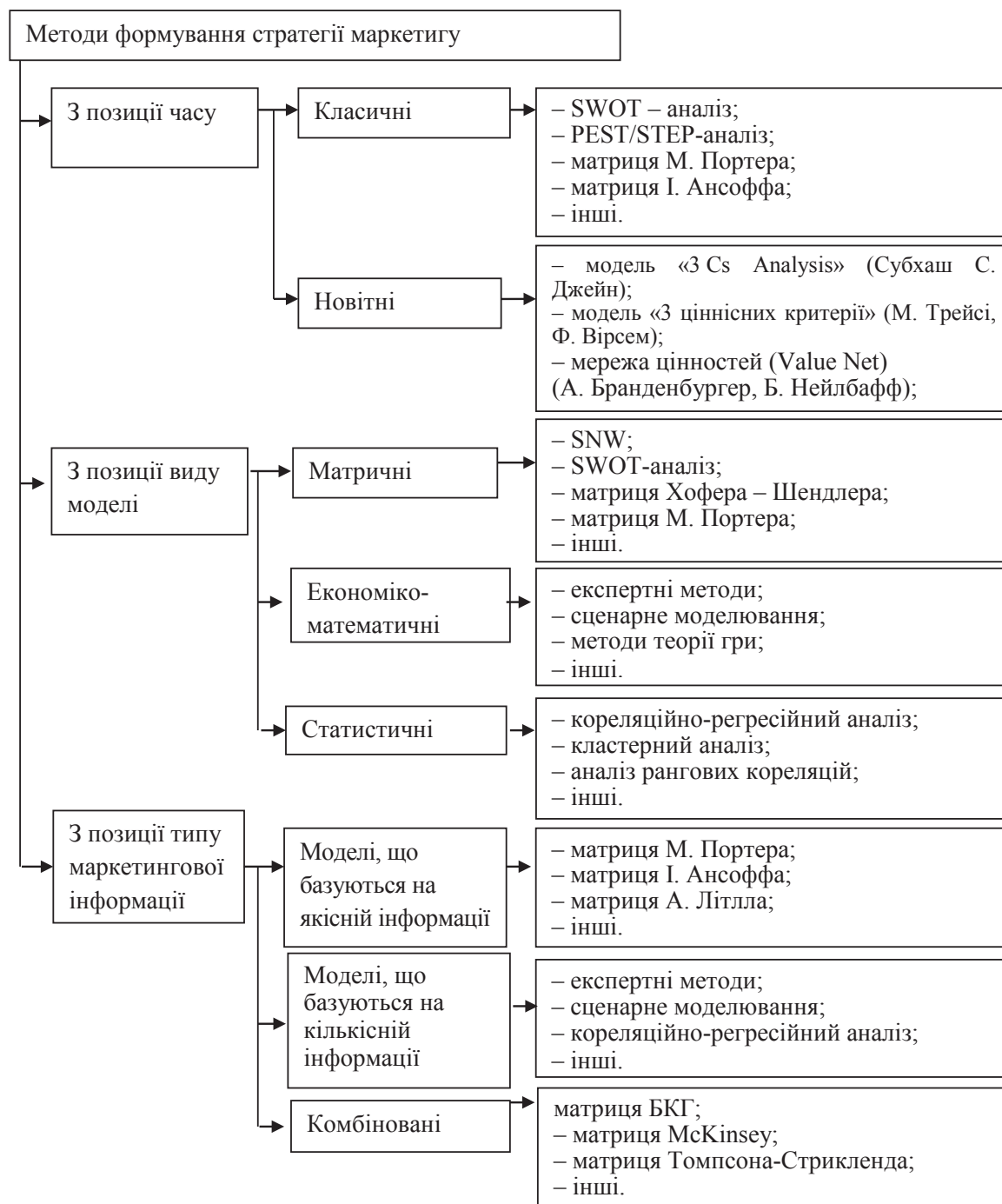


Рис. 1. Систематизація існуючих методів формування стратегій маркетингу

Джерело: пропозиція автора на основі узагальнення джерел [4; 12–14; 16–19]



**Висновки.** Резюмуючи викладене, можна відзначити, що не існує єдиного прийнятого всіма науковцями визначення поняття «стратегія маркетингу», що пов'язане зі значною кількістю факторів, які впливають на її розроблення. Це призвело до появи значної кількості різних підходів до її формування. Проте можна відзначити, що основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі підприємства з його можливостями,

з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги, зважаючи на те, що підприємства мають різні вихідні дані, такі як розмір, позиція на ринку, менеджмент, рівень впровадження маркетингу у щоденну діяльність, рівень забезпеченості ресурсами тощо). Тож потребує подальших досліджень аналіз методів формування маркетингової стратегії для вузькоспеціалізованих підприємств.

### Список літератури:

1. Григор А.В. Исследование инструментальных стратегий маркетинга / А.В. Григор // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2(44). – С. 47–52.
2. Войтович С.Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія / С.Я. Войтович, І.П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4(31). – С. 77–81.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : навч. посібн. / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2005. – 152 с.
4. Крамарчук С.П. Методичні аспекти формування маркетингової стратегії туристичних підприємств // С.П. Крамарчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – Вип. 7, ч. 2. – С. 41–43.
5. Мельник Д.Л. Маркетингова стратегія підприємства / Д.Л. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
6. Мескон М. Основи менеджменту. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
7. Голубков Е.П. Основи маркетинга: учебник / Е.П. Голубков. – М. : Издательство «Финпресс», 2003. – 688 с.
8. Котлер Ф. Основи маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. – М. ; СПб. Издательский дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
9. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 266 с.
10. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
11. Ким С.А. Маркетинг: учебное пособие / С.А. Ким. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 240 с.
12. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии : учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 804 с.
13. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття «маркетингова стратегія підприємства» [Електронний ресурс] / І.В. Зозуля. – Режим доступу: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/3004.pdf>.
14. Карачина Н.П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки [Електронний ресурс] / Н.П. Карачина. – Режим доступу: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/15628>.
15. Телстов О.С. Маркетинг у промисловості: монографія / О.С. Телстов. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
16. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств / О.О. Романенко // Науковий вісник Академії муніципального управління: Серія «ЕКОНОМІКА». 2013. – Вип. 2. – 101. – 108 с.
17. Семнадцать моделей построения стратегии [Електронний ресурс] // Маркетолог. – 2007. – № 5. – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy\\_models.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_models.shtml).
18. Баталова О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» / О.С. Баталова // Проблемы современной экономики: материалы Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 103–106.
19. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхудинов. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.