

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ІМ. Ю.М.  
ПОТЕБНИ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ  
ПРОЄКТАМИ**

---

(повна назва кафедри)

**Кваліфікаційна робота(проект)**

**магістр**

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: «РОЗРОБКА ТА РЕАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

**Виконав: студент другого курсу, групи 8.0731-пм-з  
Балика Ілля Станіславович**

---

(ПІБ)

(підпис)

**Спеціальності: 073 Менеджмент**

---

(шифр і назва)

---

**освітньо-професійна програма:  
Промисловий менеджмент**

---

(шифр і назва)

**Керівник** к.е.н., доц. О.С.Мороз

(прізвище та ініціали)

(підпис)

**Рецензент** \_\_\_\_\_

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

**Запоріжжя  
2022**

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні  
Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами

Рівень вищої освіти магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_  
(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

Балика Іллі Станіславовича

1. Тема роботи (проєкту) «Розробка та реалізація маркетингової стратегії на підприємстві» керівник роботи Мороз О.С., к.е.н, доцент, затверджена наказом ЗНУ від «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року № \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом роботи «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розглянути методологічні засади розробки маркетингової стратегії на підприємстві; узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату маркетингової стратегії на підприємстві; дослідити світовий досвід використання маркетингових стратегій в діяльності підприємств; розглянути маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства; вивчити напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку; обґрунтувати розробку маркетингового стратегічного плану підприємства; визначити ефективність реалізації маркетингової стратегії.

5. Перелік графічного матеріалу: методологія розробки маркетингових стратегій; основні аспекти терміну «маркетингова стратегія»; структурна модель маркетингової стратегії підприємства; зовнішні фактори впливу на вибір маркетингової стратегії; внутрішні фактори впливу на вибір маркетингової стратегії; складові процесу ринкової орієнтації підприємства; процес маркетингового планування; загальна схема стратегічного планування; алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства; алгоритм оцінювання ефективності маркетингової діяльності.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи магістра:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання видав
Розділ 1.	Воронкова В.Г., д. філос.н., проф., зав. кафедри МОУП		
Розділ 2.	Мороз О.С., к.е.н., доцент кафедри МОУП		
Нормоконт роль	Венгер О.М., к.полі.н., доцент кафедри МОУП		

7. Дата видачі завдання «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Срок виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	розглянути методологічні засади розробки маркетингової стратегії на підприємстві		виконано
2	узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату маркетингової стратегії на підприємстві		виконано
3	дослідити світовий досвід використання маркетингових стратегій в діяльності підприємств		виконано
4	розглянути маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства		виконано
5	вивчити напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку		виконано
6	обґрунтувати розробку маркетингового стратегічного плану підприємства		виконано
7	визначити ефективність реалізації маркетингової стратегії		виконано

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

**І.С.Балика**

(прізвище та ініціали)

Керівник работ (проект)

\_\_\_\_\_

(підпис)

**к.е.н., доц. О.С.Мороз**

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

(підпис)

**О.М.Венгер**

(ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Балика І.С. «Розробка та реалізація маркетингової стратегії на підприємстві».

Кваліфікаційна робота магістра для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник О.С.Мороз Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету.

Кафедра менеджменту організацій та управління проєктами, 2022.

В кваліфікаційній роботі магістра розглянуто особливості розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві. Досліджено теоретико-методологічні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві. Проведено аналітико-дослідницький аналіз розробки маркетингової стратегії виходу підприємства на ринок.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, ПІДПРИЄМСТВО, ДОВГОСТРАКОВІ РІШЕННЯ, ЦІЛІ, ЗОВНІШНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СУЧАСНІ УМОВИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

## ANNOTATION

Balika I. «Development and implementation of a marketing strategy at the enterprise».

Master's qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management», supervisor O. Moroz Engineering Educational and Scientific Institute named after Yu.M. Potebni Zaporizhzhia National University.

Department of Organization Management and Project Management, 2022.

The master's qualification thesis examines the peculiarities of the development and implementation of the marketing strategy at the enterprise. The theoretical and methodological foundations of the development and implementation of the marketing strategy at the enterprise were studied. An analytical and research analysis of the development of the marketing strategy of the enterprise entering the market was carried out.

Keywords: STRATEGY, MARKETING STRATEGY, ENTERPRISE, LONG-TERM SOLUTIONS, GOALS, EXTERNAL ENVIRONMENT, CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	13
1.1.Методологічні засади розробки маркетингової стратегії на підприємстві	13
1.2. Понятійно-категоріальний апарат маркетингової стратегії на підприємстві	25
1.3. Світовий досвід використання маркетингових стратегій в діяльності підприємств	35
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНОК	43
2.1. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства	43
2.2. Напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку	56
2.3. Розробка маркетингового стратегічного плану підприємства	62
2.4. Економічна ефективність реалізації маркетингової стратегії	71
Висновки до другого розділу	80
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	88
ДОДАТКИ	97

## ВСТУП

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що інтеграція української економіки у світовий економічний простір та глобалізаційні процеси поставили господарюючих суб'єктів перед необхідністю діяти за правилами, нормами і принципами підприємницької діяльності, перейматися не лише оперативними, а й далекосяжними проблемами, виробляти, коригувати стратегічні орієнтири, відповідно організувати свою діяльність. Така практика багатьом підприємствам дається непросто, оскільки не вистачає досвіду роботи в ринкових умовах і, відповідно, досвіду розробки і впровадження маркетингової стратегії підприємства.

Жодна країна у світі не в змозі розвивати власні виробничі процеси та забезпечити економічне зростання без ефективного використання маркетингових стратегій. Тому сьогодні актуалізується питання щодо особливостей розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві, і це пов'язано з процесом активної трансформації світової економіки протягом останніх декількох років. Початок цьому заклала глобальна пандемія COVID-19 і війна Російської Федерації проти України. 24 лютого 2022 року Росія розпочала масштабне вторгнення до України, що поставило під сумнів можливість подальшого розвитку, не тільки в Україні, але й на Європейському континенті та порушило військовий баланс сил у регіоні й вплинули на зміну конфігурацій, що склалися після завершення холодної війни [62, с. 196].

Повномасштабне військове вторгнення Російської Федерації на територію України завдало потужного удару по всіх ланках економічної системи нашої країни. Зменшився обсяг виробництва основних видів продукції, зокрема, що є основою експортного потенціалу України. Крім

того, заблоковані порти і, таким чином, більша частка зовнішньої торгівлі. Руїнується транспортно-логістична, соціальна, маркетингова та інженерна інфраструктура цілих регіонів. Відбувається відтік кадрів за кордон і часткове їх переміщення на захід країни, що тимчасово виключає сотні тисяч людей з активного економічного життя [28].

Тож, сучасний стан української економіки змушує суб'єктів господарювання усіх форм власності оптимізувати свої прибутки та вживати заходи щодо зменшення впливу існуючих факторів та чинників на діяльність підприємства. Тому сьогодні досить актуальним постає питання вибору та запровадження маркетингової стратегії підприємства, що спрямована на вирішення цих завдань. Таким чином, в умовах військового стану, необхідно взяти під особливий контроль вплив факторів маркетингового середовища на виробничо-збутову діяльність та сформувані маркетингові стратегії, які сприятимуть нарощуванню конкурентоспроможності продукції і створенню умов для економічного відновлення України в післявоєнний час.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у розробці та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

- розглянути методологічні засади розробки маркетингової стратегії на підприємстві;
- узагальнити сутність понятійно-категоріального апарату маркетингової стратегії на підприємстві;
- дослідити світовий досвід використання маркетингових стратегій в діяльності підприємств;
- розглянути маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства;
- вивчити напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку;



- обґрунтувати розробку маркетингового стратегічного плану підприємства;
- визначити ефективність реалізації маркетингової стратегії.

Об'єктом дослідження виступають процеси пов'язані з розробкою та реалізацією маркетингової стратегії на підприємстві.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною та теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області дослідження проблем стратегічного маркетингу.

В процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи: аналізу та синтезу, абстрактно-логічний метод - при дослідженні особливостей розробки та реалізації маркетингових стратегій на вітчизняних підприємствах; історичний та порівняльний – для відображення основних тенденцій розвитку концепції маркетингових стратегій; також метод логічного моделювання – для визначення перспектив впровадження сучасних методик. Застосування системного підходу дозволило сформувати аналітичну базу для обґрунтування доцільності та ефективності реалізації маркетингових стратегій в діяльності підприємства, а використання графічного методу - більш наочно уявити концептуальні основи впровадження маркетингових стратегій на підприємстві.

Ступінь наукової розробки теми. Проведений аналіз засвідчив, що в науковій літературі, особливо зарубіжній, досліджується досить широкий комплекс проблем, що стосуються особливостей формування ефективної маркетингової стратегії на мікрорівні. Суттєвий внесок у розробку цієї проблематики являють собою праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: О. Азарян, І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Ассель, С. Маджаро, М. Мак-Дональд, Т. Окландер, А. Павленко, В. Прауде, Дж. Сондерс, Р. Фатхутдінов

та ін.

Дослідженням сутності та змістовності поняття «маркетингова стратегія» займалися такі зарубіжні вчені, як Г. Азарян, Г. Азоєв, Х. Вайд, Г. Гольдштейн, П. Друкер, П. Зав'ялов, Дж. Еванс, К. Ендрюс, Ф. Котлер, Дж. Куїнн, Ж.-Ж. Ламбен, М. Макдональд, Г. Мінцберг, М. Мескон, Д. Нортон, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, Е. Уткін, О. Уолкер, Р. Фатхудінов, Д. Хассі, А. Чандлер, В. Шорінта ін.

Серед українських науковців проблемами стратегічного маркетингу займалися А. Алфьоров, Л. Балабанова, А. Воронкова, А. Войчак, В. Герасимчук, Н. Гуржій, М. Дмитрук, Т. Зайчук, Г. Калетнік, В. Карпенко, Г. Кіндрацька, Н. Куденко, В. Луцяк, Р. Логоша, С. Савіна, О. Красняк, Н. Мурашкін, А. Павленко, В. Пастухова, Є. Савельєв, Г. Скудар, А. Старостін, Н. Чухрай, А. Шегда, З. Шершньова, Д. Штефаніч та інші.

Також, зазначимо, що суттєвий вклад в дослідження даної проблеми зробили і вчені Запорізької школи менеджменту, а саме: В. Воронкова, Н. Метеленко, А. Череп, М. Ажажа, О. Мороз, О. Фурсін, В. Нікітенко, О. Венгер, О. Крайнік та ін. Разом з тим вивчення та аналіз опублікованих за даною проблемою робіт показали, що існує необхідність подальшого розвитку теоретичних і методичних підходів до вивчення невирішених проблем, пов'язаних з вибором ефективних моделей і маркетингових стратегій підприємства.

Наукова і практична актуальність вищезгаданих проблем зумовила вибір теми кваліфікаційної роботи магістра, визначила мету і задачі дослідження. Це дозволило отримати результати, що мають характер наукової новизни, а саме:

- сформульовано і теоретично обґрунтовано зміст категорії «маркетингові стратегії», як важливої складової стратегії розвитку всього підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його діяльності та визначає головний напрям ринкового руху і описує послідовність дій, за

допомогою яких підприємство залучає наявні обмежені ресурси щоб досягти максимальної результативності в зростанні обсягів продажів і прибутків на тривалий період, найвищого рівня задоволеності і лояльності споживачів, і передбачає розробку та втілення елементів комплексу маркетингу для обраного цільового ринку;

- використано функціональний підхід як метод наукового пізнання при дослідженні особливостей розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві;

- доведено, що розробка маркетингової стратегії поряд з управлінням основним виробничим процесом має ключову роль у забезпеченні злагодженої та ефективної роботи підприємства.

Теоретичне значення кваліфікаційної роботи магістра зумовлено актуальністю обраного об'єкта дослідження, складністю поставлених завдань і засобами їх досягнення, та полягає в тому, що робота сприяє подальшій розробці проблематики стосовно питань щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві в взагалі, так і підвищенню ефективності його роботи.

Практичне значення одержаних результатів. Загальна гуманістична спрямованість кваліфікаційної роботи магістра привертає увагу до необхідності розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві, на основі використання розроблених методик, що дозволяє дослідити та обґрунтувати наукові положення та пропозиції, які є основою для формування та розвитку ефективної маркетингової стратегії підприємства.

Апробація кваліфікаційної магістерської роботи. Матеріали роботи та результати досліджень пройшли апробацію на університетській науково-практичній та міжнародній науково-практичній конференціях та за результатами яких опубліковано тези:

- Балака І. С. Особливості формування маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць студентів,*

*аспірантів, докторантів і молодих вчених «Молода наука-2022»: у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. Т.5. С.31-33;*

- Мороз О. С., Балика І. С. Digital-маркетинг як складова маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах» / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 117-119.*

Структура кваліфікаційної роботи магістра. Складність проблем, що підлягають дослідженню, їхня різноплановість зумовили загальну логіку і структуру роботи. Кваліфікаційна робота магістра загальним обсягом 97 сторінок, складається зі вступу, двох розділів, кожен з яких поділяється на підрозділи, висновків, списку використаної літератури у кількості 83 найменування та 1 додатку.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Методологічні засади розробки маркетингової стратегії на підприємстві

Досліджуючи теоретико-методологічні виміри розробки маркетингової стратегії підприємства необхідно розглянути методологію стратегічного маркетингу, тому що саме вона є сучасним інструментом управління розвитком діяльністю підприємства в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності.

Термін методологія походить від грец. *methodos* і *logos* та трактується як вчення про методи пізнання й перетворення світу. Іншими словами методологія це вчення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності - має чотирирівневу структуру. Нині розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретно наукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [13, с. 234]. Ці ознаки поняття «методологія», що визначають її функції в науці, дають змогу зробити такий висновок: методологія - це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища.

Щодо методології стратегічного маркетингу, то це сукупність принципів, специфічних методів прийняття стратегічних рішень і способів їх

практичної реалізації для досягнення маркетингових цілей, що дозволяють підприємству оптимально використовувати існуючий потенціал і залишатися вразливою до вимог зовнішнього середовища. Щоб краще зрозуміти сутність маркетингової стратегії, розглянемо умови появи методології.

Особливого розвитку набули методологічні дослідження в ХХ ст. Це пояснюється зокрема диференціацією й інтеграцією наукового знання, якісними змінами, що відбулися в класичних дисциплінах, і виникненням багатьох нових дисциплін. Методологічні знання можна класифікувати, вибравши попередньо основу класифікації. Так, методологію часто поділяють на змістову і формальну. До компетенції змістової входять такі проблеми як:

- структура наукового знання;
- закони виникнення, функціонування й розвитку наукових теорій;
- понятійний каркас науки та її окремих дисциплін;
- умови і критерії науковості тощо [16, с. 45].

Формальні аспекти методології пов'язані з аналізом мови науки, формальною будовою наукових пояснень, описом і аналізом формальних і формалізованих методів дослідження. При розв'язанні цих проблем виникає питання про логічну структуру наукового знання, що сприяє розвитку методологічної науки як самостійної сфери знання, яка охоплює всю багатоманітність методологічних і методичних принципів і засобів, операцій і форм побудови наукового знання. Є спроби піднести структуралізм та системний підхід до рівня всезагальної методології. Проте переконливішими є аргументи на користь того, що системний підхід і структуралізм це прояв діалектичного методу. Аргументи на користь саме такого переконання містяться в розділі, присвяченому діалектиці, її сутності, законам, категоріям та їх значенню. Проте коротко все ж варто зазначити про роль діалектики як всезагального філософського методу і методології.

Діалектика як всезагальний метод дослідження становить собою систему фундаментальних принципів, які регулюють пізнавальну і практичну діяльність. При цьому вчений встановлює якісну визначеність досліджуваного об'єкта, його кількісну характеристику, в межах якої цей об'єкт залишається сам собою, враховує діалектичний взаємозв'язок якості й кількості, що проявляється в мірі. Наступним кроком є виявлення в об'єкті тих суперечностей, «боротьба» яких служить джерелом його розвитку, передбачення шляхів і способів розв'язання цих суперечностей. Визнаючи напрям розвитку об'єкта, що вивчається, діалектика рекомендує виявити в ньому нове, життєздатне, і старе, віджити, щоб сприяти розвитку нового. Всебічне дослідження об'єкта передбачає використання всієї системи категорій діалектики, кожна з яких сприяє осмисленню відповідного аспекту досліджуваного об'єкта - його явища чи сутності, форми чи змісту, причини чи наслідку, необхідного чи випадкового тощо [18, с. 67].

Для діалектичного методу і методології характерні такі принципи: принцип розвитку, згідно з яким все у світі розвивається, причому має місце перехід від кількісних до якісних змін, причиною розвитку, зокрема і якісних змін, є «боротьба» протилежностей, напрям розвитку загалом має прогресивний характер; принцип універсального зв'язку речей матеріального світу, тобто визнання зв'язку всього зі всім; - принцип детермінізму, який визнає поряд з іншими і причинні зв'язки і надає їм суттєвого значення [17, с. 78].

Ці основні принципи діалектичної методології конкретизують в інших принципах пізнання, зокрема в принципах конкретно-історичного підходу, всебічного дослідження, єдності теорії і практики тощо. Ставши на позиції матеріалістичної діалектики, дослідник до основних принципів зараховує і принцип об'єктивності підходу, тобто врахування дійсного стану речей, осмислення явищ такими, якими вони існують у дійсності поза і незалежно від свідомості і волі людей. Крім цього, він виходить із визнання

принципової можливості пізнання світу. Перераховані принципи самі по собі ще не гарантують ефективності пізнання, проте ігнорування цих принципів негативно впливає на процес теоретичного освоєння об'єктивного світу.

Методологія розробляє типологію методів. Відповідно до цього структурується саме методологічне знання. Вченням про метод взагалі та філософський метод зокрема виступає філософська методологія. Філософський метод, розгортаючись у систему, вбирає в себе основний зміст філософського знання. Тому філософська методологія в інструментальному значенні збігається з філософією. Оскільки сфера філософії включає в себе різноманітні філософські системи й течії, то й філософська методологія являє собою множину методологічних програм, у яких вирізняються своєрідні методологічні системи. Жодна з існуючих філософських методологій не може набувати ролі абсолютного пізнавального інструментарію. Кожна з них має сенс і стає продуктивною лише в межах предметної галузі, окресленої її основоположними принципами. Намагання надати тій чи іншій методології універсального пізнавального засобу завдає шкоди і науці, й самій методологічній теорії. Дослідники у своїх методологічних орієнтаціях дотримуються принципу методологічного плюралізму [8, с. 113].

Як систематизоване вчення про метод методологія виникла ще в епоху Нового часу, зокрема у філософії Ф. Бекона та Р. Декарта. Вагомий внесок у розвиток філософської методології зробили Сократ, Платон, Арістотель, Спіноза, Лейбніц, Кант, Гегель, Маркс, Мах, Пуанкаре, Гуссерль, Поппер, Копнін та інші.

Завданням методології було і є дослідження пізнавальної діяльності, що здійснюється у різних галузях науки, виявляє загальні закономірності функціонування й розвитку наукового мислення, розробляє загальнонаукові методи пізнання. Вважалося, що методологія досягла своєї вершини у формі марксистської (діалектико-матеріалістичної) методології. В ній порушувалась і вирішувалась вся сукупність логіко-гносеологічних та інших



проблем. Та час показав, що претендувати на абсолютну істину вона не може, хоча й значна частина її положень «працює» й сьогодні. Спираючись на загальнонаукові методи, кожна конкретна наука розробляє власну методологію, яка проявляється, зокрема, у сфері окремих методик [23, с. 87].

Отже, при проведенні наукового дослідження використовують методи, вибір яких залежить від мети і завдань дослідження. Вирізняються загальнонаукові методи, які застосовують для різних наук, і спеціальні – при розв'язанні прикладних наукових завдань.

Загальнонаукові методи дослідження поділяють на три групи:

- методи, що використовують на теоретичному рівні дослідження (індукція, дедукція, системний підхід);
- методи, що використовуються як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях дослідження (формалізація, абстрагування, аналіз і синтез, систематизація, узагальнення, моделювання);
- методи емпіричного дослідження (спостереження, експеримент, вимірювання, оцінювання, порівняння, візуально-графічні прийоми).

Сутність методів, що використовуються на теоретичному рівні, викладено в таблиці 1.1.

Одночасно кожна складова методології відіграє і системоутворюючу роль. Так, принципи визначають початок діяльності, формують її загальні напрями. Категорії задають зміст використовуваних понять, відображають об'єкти і комунікацію між суб'єктами діяльності. Норми виступають у вигляді раціональних вимог до діяльності. Цінності додають значущості щодо розробки та реалізації маркетингових стратегій на підприємстві. Парадигми забезпечують інтеграцію всіх складових методології і їх реалізацію. Теорії додають обґрунтованості та аргументованості діяльності. Нарешті, методи виступають як механізми діяльності та способи її здійснення.

Таблиця 1.1 - Сутність методів теоретичного рівня пізнання [67].

Метод	Сутність методу
Індукція	Умовивід від окремого до загального
Дедукція	Умовивід від загального до окремого
Аналіз	Поділ предмета дослідження на складові з метою всебічного його вивчення
Синтез	Об'єднання раніше виділених частин предмета в єдине ціле
Аргументація	Раціональний спосіб переконання шляхом обґрунтування та оцінювання доводів на захист певної тези
Абстрагування	Відокремлення істотного від неістотного
Формалізація	Відображення об'єкта чи явища в знаковій формі
Моделювання	Заміна реального процесу певною конструкцією, яка відтворює основні, найістотніші риси процесу, абстрагуючись від другорядних, неістотних
Системний підхід	Об'єкт дослідження розглядається як система, що об'єднує певну множину взаємодіючих елементів в єдине ціле; взаємозв'язок системи і її складових підпорядковується діалектиці цілого і частинного, загального і окремого
Аналогія	Спосіб пізнання, за яким на основі подібності об'єктів за певними ознаками робиться умовивід щодо подібності їх за іншими ознаками
Інтерпретація	Розкриття змісту явища, тексту чи знакової форми, що сприяє їх розумінню

Зупинимось більш детально на тих складових методології дослідження, на яких безпосередньо базується наше дослідження. Досить справедливо відмітив ще радянський вчений Е. Юдін про те, що фактично будь-яка наукова теорія виконує методологічні функції, коли вона використовується за межами її власного предмета, а наукове знання в цілому відіграє роль методології по відношенню до сукупної практичної діяльності людини [83, с. 44].

У зв'язку з цим можна виділити такі її функції, як: критична, критеріальна, орієнтаційна, аналітична, евристична, фінальності, інструментальна, світоглядна, технологічна і прогностична. Їх коротка характеристика наведена у табл.1.2.

Таблиця 1.2 - Функції методології дослідження щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії на підприємстві

Назва функцій	Зміст функцій
Критична	Дала можливість критично проаналізувати можливості підприємства, з метою пошуку оптимальних напрямів розробки та впровадження маркетингової стратегії
Критеріальна	Дала можливість виробити підходи до оцінки маркетингової стратегії на підприємстві, з метою визначення критеріїв такої оцінки
Орієнтаційна	Дала можливість сформулювати орієнтири, конкретизувати напрями, зміст маркетингової стратегії підприємства
Аналітична	Забезпечила проведення всебічного аналізу впровадження маркетингової стратегії на підприємстві з погляду її ефективності і результативності
Евристична	Виступила джерелом та інструментом одержання нових наукових ідей у ході проведення дослідження кваліфікаційної роботи магістра.
Фінальності	Забезпечила результативність вирішення актуальної наукової проблеми у ході дослідження
Світоглядна	У значній мірі дала можливість ефективно використати практичний досвід автора у процесі роботи над кваліфікаційною роботою магістра
Технологічна	Сприяла технологізації роботи над кваліфікаційною роботою магістра, забезпечила її операціоналізацію і раціоналізацію
Прогностична	Сприяла передбаченню майбутніх ситуацій у процесі впровадження в практичну реалізацію теоретично обґрунтованих механізмів щодо розробки та впровадження маркетингової стратегії на підприємстві

Таким чином, методологія хоча і має тісні зв'язки з теорією, але не є її тотожною. Якщо теорія є результатом процесу пізнання, то методологія визначає способи досягнення і побудови цього знання. Методологія розуміється як загальна теорія методів пізнання. Вона частково збігається з теорією пізнання і одночасно виявляється ширше за гносеологію, оскільки її цікавлять не тільки методи пізнання, але й методи інших форм людської діяльності. Методологія як загальна теорія методу формувалася в зв'язку з необхідністю узагальнення і розробки тих методів, засобів і прийомів, які були відкриті в філософії, науці та інших формах діяльності людей і були б обґрунтованими і доведеними.

Доведеність і обґрунтованість – основа основ наукового підходу до ухвалення рішень, які гарантують стабільну «якість» рішень, що

приймаються. Це забезпечує сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі [78, с. 137].

Сьогодні багато підприємств, що діють в різних галузях промисловості, вступили в інші сфери бізнесу і зобов'язані своїм виникненням нових технологій, - таким як інформаційні комунікації, сучасні матеріали, біоінженерія і оптична електроніка, - або новим потребам. Внаслідок швидких змін у зовнішньому середовищі ділової організації, пов'язаних із збільшенням обсягу технічних інновацій і зростаючим різноманітністю потреб, традиційні рамки галузей промисловості розмиваються і для підприємств відкривається широка перспектива входження в нові передові галузі. Однак на практиці багато підприємств стикаються з труднощами в тому, щоб змусити свої підприємства працювати і після входження в галузь. Можна сказати, що розвиток підприємств в областях, що мають інші характеристики, ніж традиційні, стає новою стратегічною задачею для підприємства [35, с. 98].

Маркетингова стратегія підприємства включає формулювання цілей, концепцій, правил, процедур і моделей досягнення цілей. Розробка стратегії є важливим кроком на шляху до процвітання підприємства, тому на її виробленні та впровадженні не варто економити ні часу, ні грошей. Від того як маркетингова стратегія підприємства впишеться в його життєвий курс, залежатиме фінансове, а з тим і культурне благополуччя підприємства. Керівник повинен розуміти, що розробка стратегії ключовий етап, як на стадії становлення підприємства, так і в зрілому її віці.

Реалії сьогодення свідчать, що ті підприємства, які здійснюють комплексне стратегічне планування і управління, працюють більш успішно і отримують прибуток значно вище середньої по галузі. Досить багато керівників, які мають досвід планування, не досягають бажаного успіху через те, що розпорощують свої сили, прагнучи охопити якомога більше ринків, зробити якнайбільше різноманітних продуктів і задовольнити потреби різних

груп клієнтів. Тому для успіху необхідні цілеспрямована концентрація сил і правильно обрана стратегія [7, с. 69].

Отже, зазначимо, що зменшення обсягів виробництва основних видів продукції, руйнування транспортно-логістичної, соціальної, маркетингової та інженерної інфраструктури цілих регіонів вимагають впровадження прогресивних управлінських технологій та ефективних маркетингових стратегій, здатних ефективно вирішувати завдання бізнесу та швидко реагувати на зміни які спричинені Російською Федерацією через масштабне вторгнення до України. Сьогодні нам потрібні рішення, які об'єднують людей, інформацію та бізнес-процеси для ефективного управління всіма сферами діяльності підприємства. Тому необхідні вибір пріоритетів, вироблення стратегії, в тому числі і маркетингових, які б максимально відповідали ринковій ситуації і якнайкраще використовували сильні сторони підприємства. Одним із варіантів вирішення цієї проблеми може бути формування і реалізація ефективної бізнес-моделі підприємства - бажаних параметрів стану підприємства, яких воно сподівається досягти у певній перспективі. Бізнес-модель повинна бути адекватною зовнішнім і внутрішнім умовам підприємства, привабливою для інвесторів, забезпечувати на цій основі і підвищення його ринкової вартості. На цій підставі маркетингову стратегію можна вважати процесом розроблення, реалізації та управління бізнес-моделлю підприємства.

Виходячи з того, що стратегічний потенціал підприємства є системним відображення його внутрішнього середовища і складається з системи ресурсів, джерел їх поповнення, можливостей та управлінських здібностей, то в основі формування вищеописаних груп стратегій, має лежати маркетингова стратегія. В стратегічному управлінні маркетингова стратегія розглядається як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку підприємства, який стосується сфери його діяльності, системи внутрішніх зв'язків, розвитку відносно зовнішнього середовища, що приводить

підприємство до цілей. Вибір стратегії й в цілому успішність діяльності підприємства в значній мірі залежить від його стратегічної позиції.

Із зміною стратегічних параметрів виробництва продукції і надання послуг обов'язково змінюються параметри майбутньої поведінки організаційної системи та всіх її складових. Крім головної стратегії, формуватимуться стратегії управління, маркетингу, фінансів, розвитку робочої сили, загально - і внутрісистемної комунікації, відносин власності та ін. Ця збалансована єдність елементів і стратегій забезпечить стабільність функціонування організаційної системи у зовнішньому конкурентному середовищі [33, с. 74].

Також, зазначимо, що маркетингова стратегія підприємства пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Тож, сучасним інструментом управління розвитком діяльністю підприємства в умовах наростаючих змін у зовнішньому середовищі і пов'язаної з цим невизначеності є розроблення та впровадження маркетингової стратегії. Виникнення і практичне використання маркетингової стратегії викликані об'єктивними причинами, що впливають з характеру змін, в першу чергу у зовнішньому середовищі підприємства.

Основним комплексним показником, що впливає на вибір загально-корпоративної стратегії підприємства, є рівень інноваційного розвитку підприємства, який включає узагальнені показники: інноваційного потенціалу, конкурентних переваг, рівня використання ресурсів, рентабельності діяльності. Рівень інноваційного розвитку визначає не тільки ступінь готовності підприємства досягти поставлених інноваційних цілей, а також і ефективність використання інноваційних можливостей, і тип інноваційного процесу.

У теорії менеджменту формування маркетингової стратегії здійснюється на основі портфельного аналізу. Даний метод оцінює

господарську діяльність підприємства з метою максимально вигідного розподілу ресурсів у найбільш перспективні галузі розвитку за рахунок скорочення інвестицій у неефективні проекти. Наслідком проведення портфельного аналізу є оцінка конкурентоспроможності основних продуктів, а також визначення розмірів вкладених капіталів у кожен бізнес одиницю. Для кожного окремого продукту розробляється свій проект і бізнес-план.

Отже, розробка маркетингових стратегій є безперервним, циклічним процесом, що включає зворотний зв'язок, основним завданням якого є досягнення запланованих цілей підприємства. Процес маркетингового планування є більш значущим, ніж створення формалізованого плану. Цей процес сам по собі універсальний, незалежно від обставин, що склалися на підприємстві та навколо нього. Проте ступінь формалізації процесу планування залежить від розміру підприємства та ступеня його продуктової та ринкової диверсифікації.

Найбільш ефективні маркетингові стратегії, підкріплені планами-графіками, ретельно розробленими за участю вищого керівництва, визначають успіх підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Таким чином, для досягнення своєї мети на ринку підприємство розробляє маркетингову стратегію і тактику. Маркетингова тактика - це детальні повсякденні операційні рішення, які є ключовими для успіху маркетингової стратегії. Основними етапами розробки маркетингових стратегій і програм є формулювання цілей підприємства, проведення ситуаційного аналізу діяльності підприємства та SWOT-аналізу, формування маркетингових цілей і формулювання маркетингових стратегій і програм (див.рис.1.1) [12, с. 13].

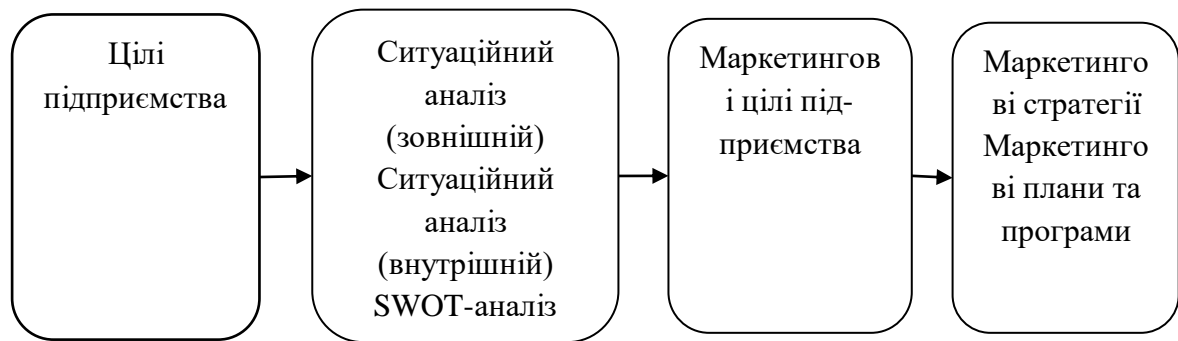


Рисунок 1.1. Методологія розробки маркетингових стратегій

Ситуаційний аналіз – це аналіз минулого, теперішнього і майбутнього стану підприємства з урахуванням його планів і факторів зовнішнього середовища, який проводиться з метою з’ясування позиції підприємства в поточний період по відношенню до факторів зовнішнього середовища і визначає ступінь, в якій маркетинг необхідний для досягнення поставлених цілей.

Маркетингові стратегії дозволяють визначити основні напрямки маркетингу та конкретні маркетингові програми. Маркетингове дослідження повинно проводитися на етапі ситуаційного аналізу і включати в основному два напрямки: дослідження товару спеціалістами та дослідження ринку. Слід мати на увазі, що комплексне дослідження ринку та ситуаційний аналіз можуть проводити лише висококваліфіковані спеціалісти, які мають достатній досвід у цій сфері, здібності та вміння сприймати, узагальнювати та аналізувати інформацію. У разі нестачі таких спеціалістів на підприємстві варто звертатися до спеціалізованого посередника, консультаційних центрів та організацій. Для цього в бюджеті маркетингу повинні бути передбачені додаткові витрати на одержання релевантної інформації.

Підводячи підсумок зазначимо, що методологія розробки маркетингових стратегій формується на основі комбінацій заходів, що здійснюються в рамках комплексу маркетингу (4P): продукт, ціна, розподіл,



просування. Стратегії, як і цілі, мають бути здійсненними, тобто співвіднесеними та взаємопов'язаними з наявними ресурсами (бюджетними коштами, виробничими потужностями, науково-технічними можливостями, людськими ресурсами, можливими інвестиціями). Маркетингові стратегії для підрозділів нижчого рівня також можуть бути цілями.

## 1.2. Понятійно-категоріальний апарат маркетингової стратегії на підприємстві

Вивчаючи понятійно-категоріальний апарат маркетингової стратегії на підприємстві необхідно зазначити, що у теорії та на практиці використовується широка термінологія, що певною мірою пов'язана з маркетинговою стратегією підприємства і може характеризувати різні погляди та різноманітні підходи до нього. Аналіз категорій, які безпосередньо пов'язані з стратегічним маркетингом і якими активно послуговуються у науковій літературі та у практичній діяльності, показав, що до них зараховуємо: «підприємство», «стратегія», «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія» та «стратегія з маркетингу».

Реалії сьогодення свідчать, що до визначення терміну «підприємства» дослідники не мають спільної думки. У Цивільному кодексі України (ст. 19) дається таке визначення: «Підприємство є єдиним майновим комплексом, що використовується для підприємницької діяльності [80]. До складу підприємства як єдиного майнового комплексу входять усі види майна, призначені для його діяльності, включаючи земельні ділянки, будівлі, споруди, устаткування, інвентар, сировину, продукцію, права вимоги, борги, а також право на торговельну марку або інші позначення та права, якщо інше не встановлено договором або законом. Підприємство як єдиний майновий

комплекс є нерухомістю. Підприємство або його частина можуть бути об'єктом купівлі, продажу, застави, оренди та інших правочинів». Подібна позиція відображена і в Законі «Про оренду державного і комунального майна», у ст. 7 якого підприємство, будучи майновим комплексом, визначається як господарський об'єкт із завершеним циклом виробництва продукції (робіт, послуг), з наданою йому земельною ділянкою, на якій він розмішений, автономними інженерними комунікаціями, системою енергопостачання [31]. Ще лаконічніше визначення підприємства наведено в Законі «Про податок на додану вартість» (п. 3.2.8), де під цілісним майновим комплексом розуміють «активи, сукупність яких забезпечує ведення окремої підприємницької діяльності на постійній і регулярній основі і термін використання яких перевищує 12 календарних місяців» [32]. З усіх цих визначень випливає один висновок - підприємство є об'єктом господарювання.

Інший підхід до визначення підприємства запропоновано в Господарському кодексі України. У статті 2 підприємство визначається як суб'єкт і організаційна форма господарювання. Такий підхід, особливо з економічної точки зору, більше відповідає справжньому стану речей. Трактуючи підприємство лише як майновий комплекс, не можна пояснити, як же відбувається створення блага без участі суб'єктивного фактору. Підприємство, за висловом К. Маркса, без живої праці є грудною мертвих речей. Лише жива праця приводить їх у дію, і створюється благо, що є метою господарської діяльності. Тому, розкриваючи поняття підприємства, потрібно виходити з того, що це не лише сукупність певних активів, а й та робоча сила, яка їх використовує, що в результаті і дає нове благо, без якого немає підприємницької діяльності.

Отже, розкриваючи поняття підприємства, доцільно розглядати його, з одного боку, як організаційно-технологічну одиницю, головне призначення якої - створення нового блага, а з іншого - як організаційно-правову форму,

тобто як суб'єкт підприємницької діяльності. Підприємство як організаційно-технологічна одиниця характеризується рядом ознак.

По-перше, воно має відособлений матеріально-технічний базис, що являє собою поєднані між собою засоби виробництва. Це певний майновий комплекс, який використовується для здійснення підприємницької діяльності.

По-друге, підприємство характеризується наявністю працівників, має певний поділ праці та відповідну організацію, або трудовий колектив. Будь-яке підприємство без цього фактору не може виконувати свою головну функцію - створення певних благ.

По-третє, підприємство має закінчений технологічний цикл. Результатом його функціонування є певні блага, що можуть відчужуватись, а отже, виступати на ринку товаром.

По-четверте, підприємство є юридичною особою, що має певне коло прав та обов'язків. Як така особа підприємство має організаційну єдність, відокремлене майно, а також характеризується здатністю нести самостійну майнову відповідальність і виступати у цивільних відносинах від свого імені. Підприємство має найменування, місцезнаходження (юридичну адресу), виробничу марку як засіб його індивідуалізації, знаки для товарів і послуг, через які його продукція відрізняється від подібної продукції інших осіб [29, с. 76].

Тобто, підприємство - це організаційно відокремлена і економічно самостійна ланка виробничої сфери народного господарства, що спеціалізується на виготовленні продукції, виконанні робіт і наданні послуг. Головне завдання підприємства полягає в задоволенні потреб ринку в його продукції або послугах з метою одержання прибутку.

Щодо визначення терміну «стратегія», то зазначимо, що історично це поняття склалося у військовому лексиконі, де воно визначало планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу

ряду країн з використанням усіх доступних засобів. Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону пояснюється тим, що підприємства в розвинених країнах опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років, пов'язаних із насиченням ринку, зростанням конкуренції, коли, щоб вижити треба було боротися. «Воєнні дії» потребували теоретичного забезпечення. Відтоді теорія та практика управління просунулися далеко вперед [68, с. 45].

На думку американських вчених А.Томпсона і А.Стрікланда, стратегія – це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. Виходячи з практичного розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, а і у перспективі, стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання (відповідність) ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей та ризику, які виходять з навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні й майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети [74, с. 87].

Найчастіше стратегію ототожнюють з позицією на ринках, із заходами, що дають змогу зміцнити конкурентну позицію та збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків та ін. За більш широким визначенням стратегія — це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, яку займає підприємство, це — своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих підприємством факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись підприємство. Найчастіше за зразок беруть процвітаюче підприємство, аналізують її позитивні сторони діяльності й намагаються скористатися її досвідом. З іншого боку, стратегію як мету управління можна визначити як

ідеальну модель підприємства, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників і яка побудована з використанням SWOT-аналізу. У сучасній літературі можна також виокремити дві основних концепції стратегії — філософську та організаційно-управлінську [51, с. 87]. Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для підприємства. Тож, стратегію можна розглядати як філософію, якою має керуватися підприємство, що її має. З цієї точки зору стратегія це:

- позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу [15, с. 19].

Ще, стратегію можна визначити як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно. А, також, як найважливіший елемент самовизначення підприємства. У такому контексті вона тісно пов'язана з характеристиками та особливостями організаційної культури, має, як правило, всі її переваги й недоліки, дає змогу більш ґрунтовно формулювати соціальні стратегії загалом і елементи соціальних напрямків у стратегіях іншого типу.

Отже, поняття «стратегія» в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою тлумачиться як довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії підприємства. Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях підприємства з огляду на умови у яких вона функціонує. Однак вибір стратегії потрібно обґрунтувати, аналізуючи різновиди стратегій (див.табл. 1.3) та використовуючи певні методичні підходи.

Таблиця 1.3 - Класифікація стратегій

Автор	Тип стратегії	Різновиди стратегій
М. Портер [60]	стратегії конкуренції	стратегії диференціації, лідерства за витратами, фокусування
Ф. Котлер [47]	конкурентні стратегії	стратегії лідера, претендентів на лідера, прямуючих за лідером, спеціаліста
А. Томпсон, А. Стрікленд [74]	стратегії розвитку	стратегії інтеграції, співробітництва, злиття та поглинання, дезінтеграції і аутсорсингу
О. Віханський [13]	стратегії розвитку бізнесу	стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення
Р. Дафт [25]	стратегії організаційних рівнів	стратегії корпоративного рівня, бізнес-одиниць, функціонального рівня
І. Дроздов [27]	стратегії розвитку організації	стратегії локальних змін, модульних змін, системних змін
І. Ансофф [2.]	стратегії росту	стратегії проникнення (інтенсивного зростання), розвитку ринку (інтеграційного зростання), розвитку товару (розробки нових продуктів), диверсифікації

Отже, для досягнення максимальних результатів з просування товарів і утвердження позицій на ринку, необхідно скласти детальний план підприємства з використання наявних ресурсів та залучення додаткових ресурсів, а точніше маркетингову стратегію. Завдання стратегічного маркетингу полягає у тому, щоб націлити підприємство на привабливі економічні можливості, тобто на ті, що адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, забезпечують потенціал для зростання і рентабельності.

Щодо визначення категорії «маркетингова стратегія», то сьогодні існує досить багато наукових шкіл, що займаються вивченням та тлумаченням даного поняття. Відзначимо, що не існує єдиного підходу до тлумачення сутності маркетингової стратегії підприємства [19]. Це зумовлює складнощі у вивченні та розв'язанні загальних проблем стратегічного маркетингу.

У сучасній науковій літературі зустрічаються поняття «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія», «стратегія з маркетингу», зміст яких досить близький і можна говорити про їх тотожність [66]. Для того, щоб уникнути плутанини у використанні вищезазначених понять, автором у даній кваліфікаційній роботі магістра пропонується використовувати єдине поняття – «маркетингова стратегія» – для опису сутності усіх вищезгаданих термінів та розуміти одне і те саме у випадку їх використання.

Аналіз наукових підходів вітчизняних та зарубіжних вчених щодо розкриття сутності та змісту поняття «маркетингова стратегія» представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. Аналіз терміну «маркетингова стратегія»

Автор терміну	Визначення поняття «маркетингова стратегія»
А. Алфьоров [1]	Вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів з маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку
Г. Армстронг [45]	Генеральна програма діяльності на цільових ринках, яка включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу
Л. Балабанова [4]	Основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової організації; засіб досягнення маркетингових цілей
Т. Зайчук [30]	Сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій
Ж.-Ж. Ламбен [48]	Систематичний та безперервний аналіз потреб і запитів ключових споживчих груп, а також розробка та виробництво товару (надання послуги), що дозволить компанії обслуговувати вибрані групи чи сегменти більш ефективно, ніж конкуренти; вивчення потреб та платоспроможного попиту споживача
Д. Хассі [79]	Діяльність, сутність якої у тому, яким чином організація досліджує свої поточні й майбутні ринки, як вона розробляє прибуткові засоби задоволення поточних ринкових потреб, як вона сприяє ідентифікації ще не відомих їй ринкових потреб
О.Уолкер, Х. Бойд [77]	Фундаментальна модель поточних та планових цілей, розміщення ресурсів та взаємодії організації з ринками, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища

Отже, маркетингова стратегія – це інтегрована модель рішень підприємства, які визначають її вирішальний вибір щодо продуктів, ринків, маркетингової діяльності та маркетингових ресурсів у створенні, комунікації та постачанні продуктів, які пропонують цінність клієнтам в обміні з організацією і, таким чином, дають змогу підприємству для досягнення конкретних цілей [24, с.63]. Варто зазначити, що в даному визначенні зосереджено увагу на одному з основних принципів сучасного стратегічного маркетингу – клієнтоорієнтованість.

Сутність маркетингової стратегії, можна представити за допомогою наступних основних аспектів (див. рис. 1.2.)

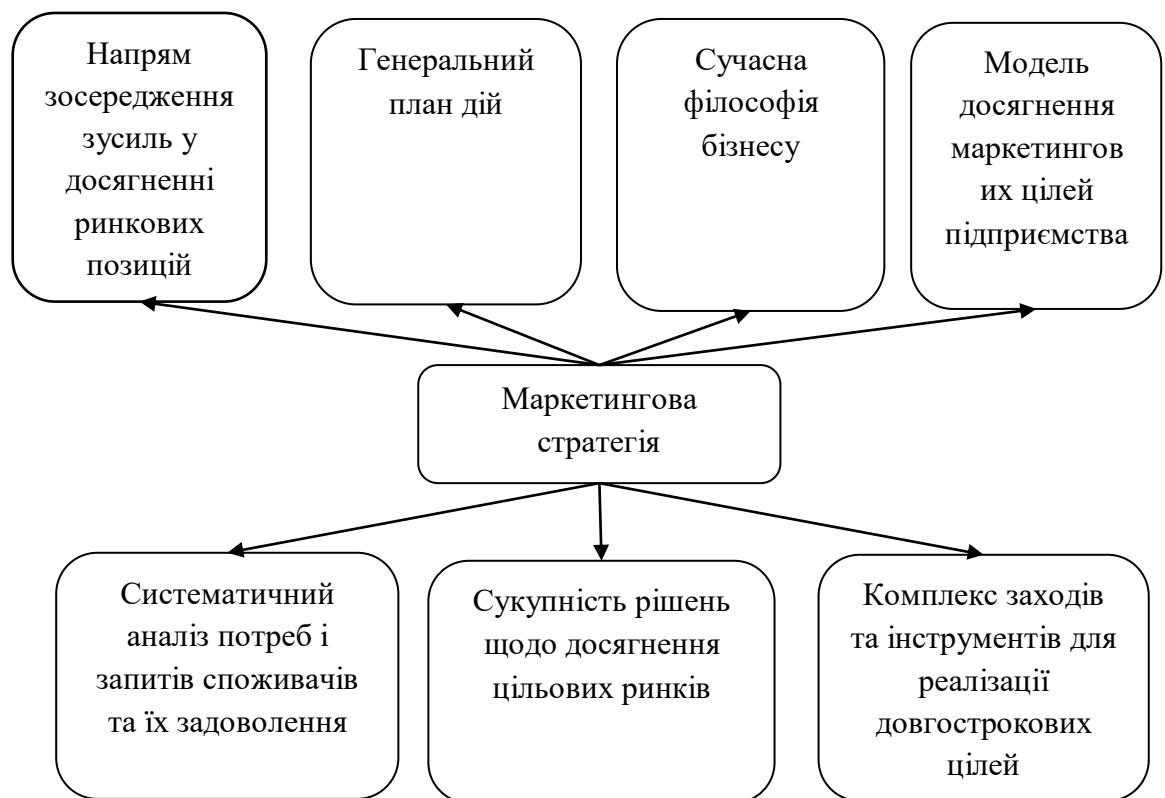


Рисунок 1.2. Основні аспекти терміну «маркетингова стратегія»

Отже, процес стратегічного маркетингу має середньо- і довгострокові горизонти, полягає в уточненні місії підприємства, визначенні цілей, розробленні стратегії розвитку та забезпеченні збалансованої структури



товарного портфеля [52, с. 507]. Таким чином, маркетингова стратегія є елементом стратегії діяльності підприємства, спрямована на розроблення, виробництво і постачання покупцеві товарів і послуг, які найкраще відповідають його потребам [82].

Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство. Однак існують деякі загальні підходи до формулювання стратегії і деякі загальні рамки, в які вписуються стратегії. При визначенні стратегії підприємства керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними з положенням підприємства на ринку:

- який бізнес припинити;
- який бізнес продовжити;
- в який бізнес перейти.

Отже, стратегія підприємства являє собою ієрархію взаємозалежних стратегій: маркетингова стратегія, стратегія управління персоналом і фінансова стратегія. При цьому маркетингова стратегія включає такі компоненти, як:

- ринкова стратегія;
- стратегія поєднання видів діяльності;
- конкурентна стратегія;
- товарна стратегія;
- цінова стратегія;
- стратегія просування;
- збутова стратегія;
- стратегія роботи з постачальниками і стейкхолдерами (рис. 1.3).

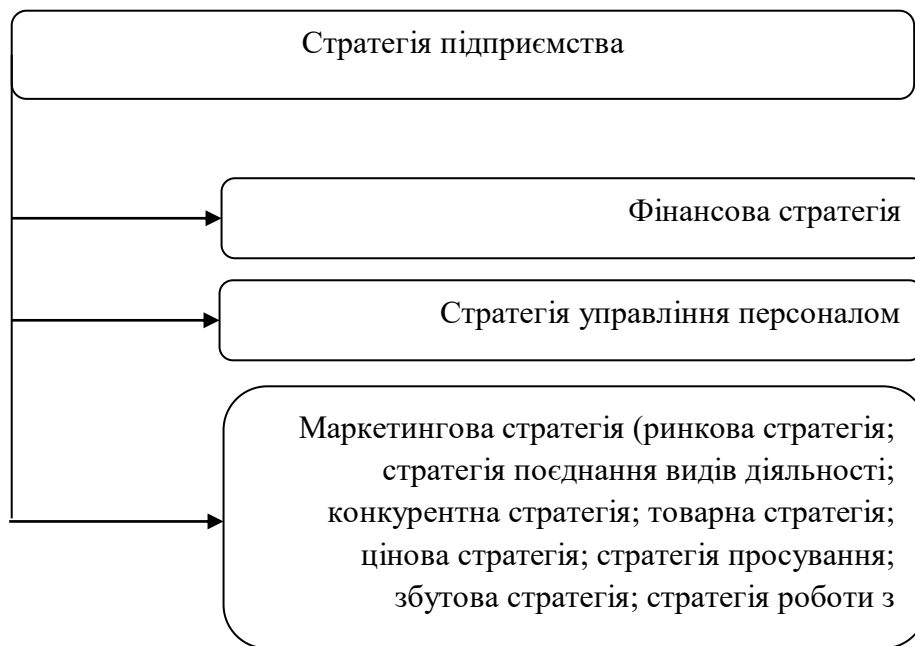


Рисунок 1.3. Структурна модель маркетингової стратегії підприємства

Таке бачення дає змогу поєднати в систему основні напрями діяльності з розвитку підприємства. Розглядаючи стратегію підприємства, зазначимо, що це систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.

Таким чином, вивчення сутності та змісту стратегічного маркетингу дає змогу дійти висновку, що це дієвий інструмент управління розвитком підприємства. Для ефективного стратегічного управління в системі маркетингу необхідно розробляти комплекс стратегій, в основі яких лежать маркетингові засоби (товар, ціна, розподіл, просування). При виборі стратегій комплексу маркетингу особливу увагу варто приділяти аналізу життєвого циклу підприємства.

### 1.3. Світовий досвід використання маркетингових стратегій в діяльності підприємств

Світовий досвід стратегічного маркетингу базується на класифікації маркетингових стратегій, запропонованій відомим американським ученим М. Портером. Так, при застосуванні стратегії загального лідерства за витратами компанія прагне до мінімальних затрат на виробництво продукції та її розподіл, щоб встановити більш низькі ціни та збільшити свою частку ринку. Такі підприємства мають зосередитися на розробці нових продуктів, постачанні компонентів, виробництві та фізичному розподілі. Меншою мірою їм потрібні навички маркетингу. Проблемним для таких підприємств є те, що їхні конкуренти можуть запропонувати нижчі ціни і підприємство не зможе їм протистояти.

Реалізуючи стратегію диференціації, підприємство прагне досягти переваг перед конкурентами у важливих для споживачів областях, які становлять значну частину ринку. Підприємство підтримує сильні сторони, які надають йому бажаної відмінності. Найбільш часто підприємства, які реалізують цю стратегію, прагнуть до лідерства за якісними показниками, тому всі свої зусилля спрямовують на покращення цього показника, а також активне просування своєї позиції високоякісного постачальника.

При застосуванні стратегії концентрації увага підприємства спрямована на один або кілька вузьких сегментів ринку, співробітники підприємства добре знайомі з потребами споживачів, та у своєму функціонуванні дотримуються стратегії лідерства за витратами або диференційовані.

У світовій практиці можна знайти приклади використання всіх трьох стратегій в одній сфері. У своїй книзі автори Ф. Котлер і К. Келлер наводять як приклад діяльність онлайн-продавців авіаквитків. Так, Travelocity слідує стратегії диференціація: пропонує туристам найширший асортимент власних

послуг. Компанія «Lowest fare» дотримується стратегії мінімізації витрати, а компанія «Last Minute» - стратегії охоплення ніші, пропонуючи «гарячі» авіаквитки та ваучери. Відомій американській компанії «International Harvester» довелося пережити непрості часи, оскільки вона не змогла виділитися серед конкурентів ні цінами, ні кращим обслуговуванням. Багато компаній вважають, що для досягнення довгострокових конкурентних переваг - це просто робити те саме, що й ваші конкуренти, але робити це краще [14, с. 246].

Однак сьогодні конкуруючі підприємства можуть копіювати тип бізнесу операційно ефективного підприємства за допомогою бенчмаркінгу та інших засобів, що зводить будь-які переваги до нуля. М. Портер визначає стратегію як «створення унікальної та цінної позиції, яка включає цілий комплекс заходів, які відрізняються від діяльності конкурентів». Шведська компанія ІКЕА, американські компанії Southwest Airlines, Dell Computer, корейської корпорації Saturn працюють різнобічно на відміну від прямих конкурентів, оскільки відтворити такий стратегічно диференційований комплекс практично неможливо [46].

До середини 1990-х років пошуки факторів зростання та перспектив компанії відновилися з новою силою. Нові ідеї для вдосконалення стратегічних підходів до розвитку бізнесу формуються з шаленою швидкістю, чого не було на всіх попередніх етапах еволюції стратегічного менеджменту та маркетингу. Наведемо основні події, що характеризують розвиток світової науки в галузі стратегічного маркетингу. Так, у 1994 році американські вчені Г. Хемел і К. Прахалад представляють інноваційну концепцію інтелектуального лідерства, суть якої полягає в тому, що перспектива підприємства визначається лідерством не на існуючих, а на майбутніх ринках, яких ще немає, але вони повинні бути представлені заздалегідь. Концепція отримала назву «інтелектуальне лідерство». Водночас автори зосередилися на споживачі: маркетингові зусилля підприємства не

повинні обмежуватися задоволенням існуючих запитів, і повинні бути спрямовані на розробку і пропонування такого продукту, про який споживач ще не знає. Таким чином формуються потреби споживачів і підприємство створює собі ринок.

Основні умови досягнення інтелектуального лідерства, автори розглядають через можливість використання «основної функціональності продукту», тобто потенційні можливості розвитку та нового використання продукту, а також «ключові компетенції» - знання та навички роботи з людьми, які виходять за рамки їхніх службових обов'язків. Відкидаючи традиційну термінологію стратегічного планування, автори вводять нові поняття «стратегічного наміру», що співзвучні цілям, і «стратегічна архітектура» як поява обрисів майбутньої галузі в міру її створення.

У 1995 році М. Трейсі і Ф. Вірсена виступили з концепцією трьох факторів розвитку цінності - покращення або виробничих процесів, або продуктів, або обслуговування клієнтів. Вони пропонували компаніям при розробці маркетингової стратегії визначити власні параметри, які є найбільш привабливими для існуючих клієнтів, тобто визначити власну унікальну цінність і перетворити її на довгострокову стратегію. Концепція трьох факторів розвитку певною мірою нагадує типові стратегії М. Портера. Ця концепція характеризується логічністю, простотою та доцільністю в сучасних умовах концентрації, коли йдеться про проблеми створення цінності для користувача. Однак вони зазначають відкрито ознаки та недоліки – необхідність «спеціалізації» під час створення, хоча б одного виду цінностей, загроза можливості помилкового вибору неправильної стратегії, а також неадекватність загального ставлення авторів до конкуренції як до боротьби, де лише переможець отримує все.

Також, зазначимо, що 1996 рік пов'язаний з важливими аспектами для розвитку стратегічного маркетингу. По-перше, А. Сливоцький пропонує нову бізнес-модель, яка поєднує такі функції, як відбір клієнтів, визначення якості

та різноманітності послуг, відбір завдання самого підприємства та його партнерів, розподіл ресурсів, вихід на ринок, створення необхідних умов для залучення нових клієнтів і отримання прибутку [70].

По-друге, Р. Каплан і Д. Нортон пропонують збалансовану систему показників (SSP) як новий підхід до стратегії управління підприємствами будь-якої складності в різних сферах діяльності [38]. У цій системі автори заклали ідею розробки збалансованої стратегії підприємства та перенесення її на оперативний рівень діяльності. Автори виділяють чотири компоненти індикаторної системи: фінансово-економічну, клієнтську (ринок — клієнти), внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Послідовність розробки стратегії підприємства при застосуванні моделі ЗСП передбачає наступні етапи: розробка основної стратегічної орієнтації підприємства (система цінності, основні напрями розвитку); визначення стратегічних цілей, індикаторів та цільових значень індикаторів чотирьох блоків; побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей підприємства; розроблення заходів щодо досягнення стратегічних цілей підприємства, встановлюючи бюджети, терміни та показники ефективності.

Позитивні сторони моделі ЗСП очевидні: це інтеграція у процесі розробки стратегії за всіма функціональними напрямками управління передбачено механізм збалансування показників та застосування чітко визначеної послідовності розробки маркетингової стратегії та використання загальноновизнаних інструментів. Однак проблема полягає у виборі адекватних показників для вимірювання стратегічної цілі, а процес збору інформації для розрахунку показників може бути досить дорогим. Водночас існує ще одна проблема впровадження збалансованої системи показників, а саме легко прогнозована спрямованість всього персоналу на моніторинг змін показників, що може відволікати його від більш важливих процесів, параметрів.

По-третє, психолог Дж. Ф. Мур розвинув теорію підприємницьких екосистем, запропонувавши концепцію «коеволюції», згідно з якою він виділив чотири стадії коеволюційного розвитку і дав актуальні рекомендації щодо стратегічної поведінки компаній:

I етап - створення екосистеми - необхідно знайти ринкову нішу, яка не буде сповільнювати зростання підприємства і при цьому буде достатньо захищена від конкурентів;

II етап - розширення екосистеми - має розвиватися за рахунок створення сприятливого середовища (включаючи постачальників, користувачів, дистриб'юторів, інших учасників бізнесу) і спрямовуватись на уникнення конкуренції;

Етап III - це зріла екосистема, де починається боротьба за лідерство, коли вони з'являються поруч із старими партнерами конкурентів, проти яких вони повинні бути основним засобом боротьби інновації, привабливі для конкурентів і партнерів;

IV стадія - криза екосистеми внаслідок її природного старіння, зіткнення з іншою екосистемою або несприятливі зміни в навколишньому середовищі. Водночас необхідно намагатися радикально сформувати екосистему, аналізуючи причини занепаду та об'єднуючи всі зацікавлені у виживанні сторони, але навіть за таких обставин успіх не завжди гарантовано.

На жаль, спробу вирішення дилеми «конкуренція чи співпраця» автор зводить до уникнення будь-якої конкуренції та створення теплих умов для існування підприємства. Практичне застосування цієї концепції порівняно з попередньою, більш проблематичне, однак саме звернення до питання партнерства при розробці маркетингової стратегії підприємства заслуговує на увагу.

По-четверте, професори А. Бранденбургер і Б. Нейлбуфф з Гарвардського університету запропонували теорію «конкуренції» (співпраця

+ конкуренція). Застосування відомих серед психологів поняття «Win-Win» («виграш — виграш») обґрунтовується тим, що в бізнесі немає фатальної неминучості перемоги одних і поразки інших, вони можуть мати перевагу.

Вчені пропонують застосувати теорію ігор, які, на їхню думку, дозволять реалізувати гнучкі стратегічні комбінації: змінювати склад гравців за бажанням, визначати правила і тактику гри, її масштаб і рамки. Як і у випадку з попередньою теорією, ідея надзвичайно приваблива, але реальні механізми її застосування ще не доведені авторами до рівня хоча б узагальнення методології, яка була б корисна для реальної практики.

У 1999 р. під редакцією М. Зака вийшов збірник із 15 статей, об'єднаних загальною назвою книги «Пізнання і стратегія». 2000 рік ознаменувався такими важливими дослідженнями: Х. Хеммель, розвиваючи ідеї попередньої роботи (1994), видав нову книгу, присвячену інноваційним підходам до створення компанії в 21 столітті. Р. Каплан і Д. Нортон опублікували в Harvard Business опублікували статтю про створення стратегічних карт [10, с. 237]. У 2001 році професор Р. Кантер з Гарвардського університету обґрунтував думку про те, що цифрова культура (поширення персональних комп'ютерів, Інтернету тощо) змінює всі аспекти діяльності компанії, а розробка стратегії стає «театром імпровізації».

У наступному році О. Шнайдер, Я. Кацман, Г. Топчішвілі (Міжнародний інститут технічного та економічного обґрунтування, США) видає в Москві книгу «Наука прибутку в інвестиціях, маркетингу та менеджменті», в якій пояснюється концепція квантово-економічний аналіз (КЕА). А в 2004 році вийшла книга Р. Каплана і Д. Нортонна «Стратегічні карти», в якій сформульовано нові погляди авторів.

Важливу роль у світовому досвіді використання стратегічного маркетингу відіграла фінансово-економічна криза і процес активної трансформації світової економіки протягом останніх декількох років. Початок цьому заклала глобальна пандемія COVID-19 і війна Російської



Федерації проти України. Але використання або копіювання успішних стратегій інших підприємств не допоможе, оскільки в умовах військового стану дані заходи будуть неефективними.

Щодо питань ефективності використання маркетингових стратегій на українських підприємствах та вирішення питань відносно масштабного післявоєнного економічного відновлення, то розпочати їх можна буде тільки після припинення бойових дій на території України. І здійснюватися воно має на основі плану, розробленого українським урядом і підтриманого міжнародними донорами [28]. Тож, вже сьогодні має формуватися стратегія повоєнного економічного розвитку України. І сьогодні, експерти оприлюднюють різні ідеї та думки про те, як відновити зруйновану інфраструктуру та економіку України. Однак, ефективність заходів щодо відновлення Україні можлива лише в тому разі, якщо вони будуть реалізовуватимуться в руслі чіткої та послідовної стратегії [69, с. 197].

Також, зазначимо, що Україна має потенціал дати гідну відповідь на всі ці виклики – як нові, так і успадковані та має всі можливості для економічного розвитку: наявність власної сировини, зокрема руди та продукції рослинництва; диверсифіковане виробництво, що дає можливість спрямувати енергію на зростання одних галузей для розвитку та створення інших; географічне розташування; високий інтелектуальний капітал країни та доступна електроенергія [61].

Тож, для післявоєнного відновлення українських вітчизняних підприємств, їх ефективного функціонування та реалізації стратегічного маркетингу актуальним є вивчення останніх розробок західних вчених щодо вдосконалення стратегічного процесу, а також оцінки можливостей їх практичне застосування та визначення основних тенденцій розвитку стратегічного маркетингу. З огляду на викладене вище, варто розуміти, що світовий досвід використання стратегічного маркетингу має значний багаж корисних підходів для роботи вітчизняних підприємств.

Висновки до першого розділу.

1. Підводячи підсумок, першого розділу зазначимо, що методологічні аспекти маркетингової стратегії на підприємстві полягають в тому, що за допомогою різноманітних методів можна розробити чітко організоване комплексне стратегічне планування маркетингових заходів та вдосконалити структуру управління підприємством, щоб забезпечити вироблення довгострокової стратегії для досягнення цілей підприємства і сформулювати план за яким воно досягне успіху, тобто реалізує продукцію на конкретному ринку.

2. Понятійно-категоріальний апарат маркетингової стратегії на підприємстві в цілому являє собою науково - обґрунтований синтез понять «підприємства», «стратегії», «стратегічний маркетинг», «маркетингова стратегія» та «стратегія з маркетингу». Найважливіше призначення стратегічного управління полягає у забезпеченні в довгостроковому періоді стійкого розвитку і високої конкурентоспроможності складних соціально - економічних систем підприємства на основі мотивації персоналу, інновацій, зростання й ефективного використання економічного та людського потенціалів, протистояння зовнішнім загрозам, досягнення стійких конкурентних переваг. Стратегічний маркетинг трактують як систему організації діяльності підприємства із розробки, виробництва і збуту товарів і надання послуг на основі комплексного вивчення ринку і реальних запитів покупців.

3. Розглянувши світовий досвід щодо використання стратегічного маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання, доведено, що маркетинг є засобом перспективного розвитку підприємств. Тож, забезпечення ефективності функціонування господарюючих суб'єктів в сучасних умовах безпосередньо залежить від використання ними маркетингового інструментарію.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНОК

#### 2.1. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства

Будь-яке підприємство, що працює на ринку, намагається спрямувати свою діяльність щодо вибору і розробки в перспективі найбільш оптимальних шляхів досягнення поставленої мети його існування. Успішне виконання цілей та задач на шляху до цієї мети можливе за умови максимального задоволення потреб споживачів. Правильно обрана маркетингова стратегія дозволяє не тільки зберегти існуючі позиції на ринку, вижити в мінливому зовнішньому середовищі, але й успішно розвиватися в майбутньому. Незважаючи на велику кількість підходів при виборі маркетингової стратегії українські підприємства часто стикаються з проблемою формування оптимального стратегічного набору через низьку адаптивність деяких іноземних підходів до місцевих умов і високу складність їх застосування [5].

Останні роки в Україні супроводжувалися негативними наслідками світової економічної кризи та нестабільною політичною ситуацією і пов'язано це з процесом активної трансформації світової економіки протягом останніх декількох років. Початок цьому заклала глобальна пандемія COVID-19 і війна Російської Федерації проти України. Тож вибір маркетингової стратегії держави, галузі чи підприємства залежить від визначення факторів впливу, завдяки яким можна прогнозувати появу нестабільності, попередити чи згладити її вплив, забезпечити необхідну ефективність, що є метою стратегічного планування [75, с. 120].

Також, зазначимо, що маркетингова стратегія підприємства відіграє одну з вирішальних ролей у формуванні його взаємозв'язків зі споживачами, від ефективності яких залежать обсяги реалізації, прибутки і, як результат, – фінансовий стан підприємства. Це викликано тим, що вдало обрана і вміло реалізована маркетингова стратегія надає підприємству переваги, що проявляються у підвищенні конкурентоздатності підприємства і його продукції, зниженні чутливості споживачів до ціни, а також спрощенні доступу до фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів тощо.

Отже, маркетингова стратегія доповнює і конкретизує загальну стратегію підприємства, які використовують маркетингові інструменти. Водночас на розробку та реалізацію загальної стратегії підприємства впливає комплекс факторів, що визначають політику підприємства на ринку. Даний комплекс включає такі фактори впливу як: місія, стратегічні плани, цілі, наміри, завдання, забезпеченість ресурсами, стан конкурентного середовища, кон'юнктура ринку, зовнішнє маркетингове середовище та маркетингові інструменти, які в свою чергу визначають доцільність розширення масштабів діяльності підприємств та їх виходу на нові ринки [57, с.136].

Під час формування маркетингової стратегії, крім визначення мети підприємства, дослідження попиту та пропозиції, ринків збуту, конкурентів та інших не менш важливих елементів, велике значення має виявлення факторів, які впливають на вибір маркетингової стратегії, а також аналіз впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на функціонування підприємства. Саме оцінка впливу факторів є ключовим моментом у розробці стратегічних маркетингових альтернатив, у виборі та реалізації маркетингової стратегії.

Основними факторами впливу як на діяльність, так і на вибір маркетингової стратегії підприємства є зовнішні та внутрішні. Вони можуть як сприяти комерційному успіху підприємства, так і створювати йому перешкоди. Впливати на природу чи прояв зовнішніх факторів підприємство

не в змозі, тому необхідно застосовувати превентивні заходи щодо зменшення негативного впливу даних факторів та пом'якшення їх дії. Виділення тих зовнішніх факторів, що найбільш значущі для підприємства, сприятиме його адаптації і можливостям дотримуватися обраної стратегії. Саме в маркетинговій стратегії визначається як саме підприємство має пристосуватися до цих факторів, використавши свої сильні сторони. Розглядаючи зовнішні фактори впливу, вважаємо за доцільне виділити такі їх групи (рис. 2.1) [9, с. 48].

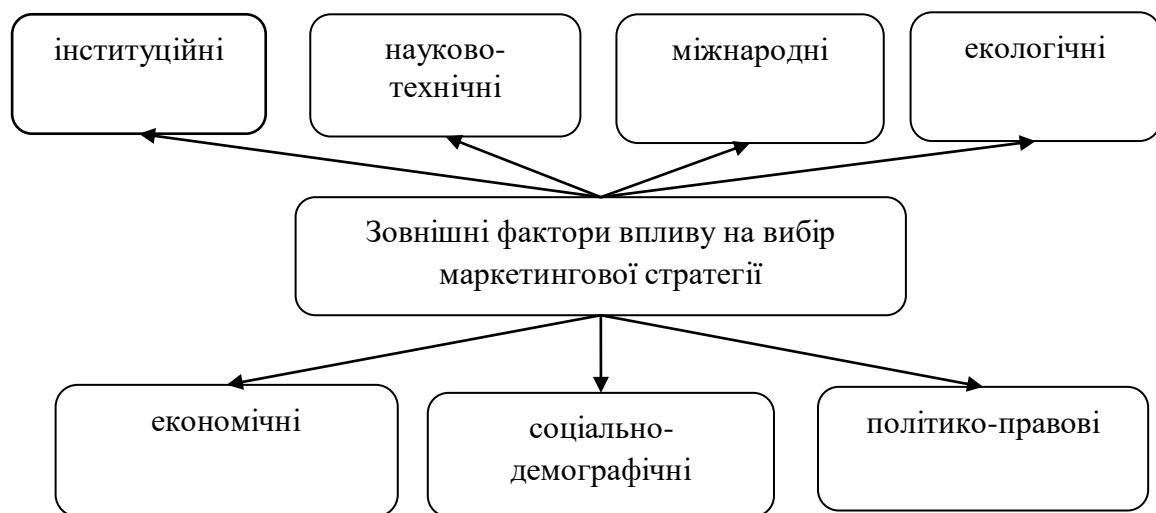


Рисунок 2.1. Зовнішні фактори впливу на вибір маркетингової стратегії

Ще одним складником вибору ефективної маркетингової стратегії підприємства є мікросередовище. Воно залишається найбільш контрольованим та здатним до реалізації управлінських заходів упровадження маркетингових стратегій. Внутрішні фактори підприємства мають можливість контролювати, попереджати негативні спалахи та прогнозувати їх появу, тому доцільним є вдосконалення та конкретизація даної класифікації для вчасного реагування щодо послаблення чи ліквідації негативних факторів та збереження чи посилення дії позитивних. Внутрішні фактори доцільно розділити на вісім груп (рис. 2.2).

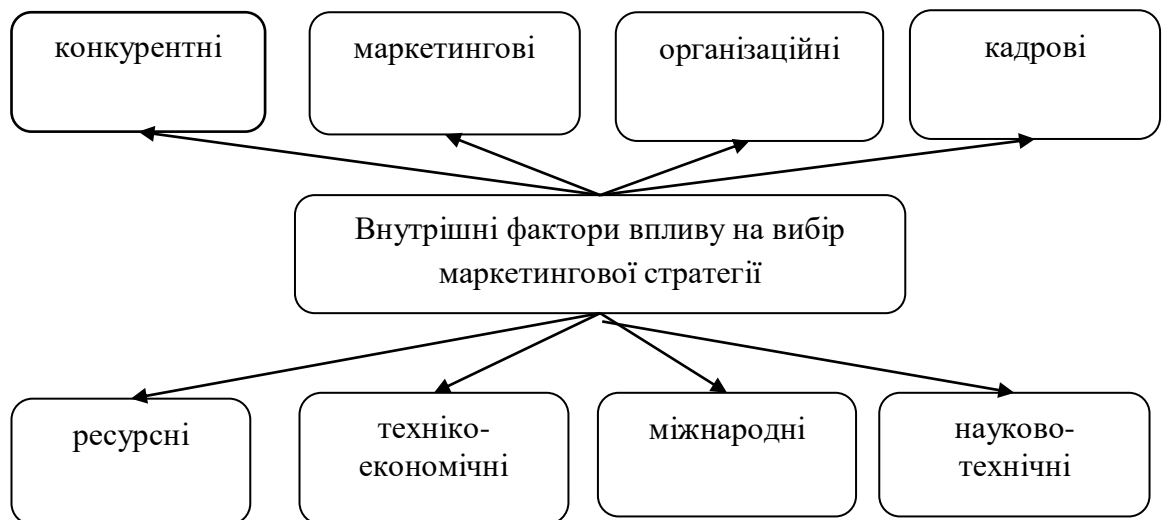


Рисунок 2.2. Внутрішні фактори впливу на вибір маркетингової стратегії [36, с. 446].

Розглянувши фактори впливу на вибір маркетингової стратегії зазначимо, що більшою чи меншою мірою визначені фактори є факторами впливу на діяльність підприємства. Проте це не викликає додаткових питань, оскільки саме у формуванні та виборі маркетингової стратегії закладена ефективність діяльності підприємства.

Також, під час формування маркетингової стратегії, необхідно враховувати не якийсь окремий фактор, а таку їх систему:

1. Сегментація ринку. Виробник повинен розробити підхід до сегментації ринку та вибору сегментів, який буде залежати від бажаних цілей зростання, конкурентних характеристик і підходу керівництва до управління конкурентоспроможністю.

2. Позиціонування товару. Після того, як ви вибрали цільові ринки, вам потрібно визначити, скільки і які продукти пропонувати кожному з них і як позиціонувати свої власні продукти відносно товарів конкурентів. Головним буде специфіка кожного сегмента.

3. Формування комплексу маркетингу. Комплекс маркетингу розробляється для кожного продукту, і роль комплексу маркетингу для маркетингової стратегії і тактики різна. У маркетинговій стратегії необхідно визначити, як будуть використовуватися елементи комплексу, яка буде роль кожного з них під час діяльності підприємства на цільовому ринку. У маркетинговій тактиці необхідно акцентувати увагу на детальній характеристиці кожного елемента комплексу - властивості товару, бренду, іміджу, ціноутворення тощо.

4. Вихід на ринок. Вони аналізують, як компанія планує виходити на ринок і позиціонуватися.

5. Фактор часу. Проаналізовано узгодженість у часі, послідовність реалізації всіх складових маркетингової стратегії, тактики. Один із підходів полягає у співвіднесенні вашої власної стратегії зі стратегіями конкурентів (можливо, лідера, послідовника, відстаючого тощо). Інший підхід — моніторинг зовнішніх показників — економічних, галузевих, сезонних тощо.

Розробляючи маркетингову стратегію, підприємства прагнуть знайти і втілити спосіб вигідно і тривалий час конкурувати в своїй галузі. Універсальної стратегії не існує; лише стратегія, що узгоджена з умовами конкретної галузі, досвідом та капіталом, яким володіє конкретне підприємство, може принести успіх [65].

Маркетингові стратегії можна формувати за різними ознаками (табл. 1.3) та основною з них, на нашу думку, повинен бути комплекс маркетингу – виділення товарної, цінової стратегії, стратегії товароруку і комунікацій.

Таблиця 2.1 - Основні види стратегій маркетингу [26, с.153]

Ознаки класифікації	Види стратегій
За станом ринкового попиту	Стратегія конверсійного маркетингу, стратегія креативного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія синхромаркетингу, стратегія підтримуючого маркетингу, стратегія ремаркетингу, стратегія демаркетингу.
За охопленням ринків	Стратегія недиференційованого (масового) маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого (цільового) маркетингу.
За видом спеціалізації	Стратегія товарної, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення.
За елементами комплексу маркетинг	Товарна стратегія (інновації, модифікації, елімінації, підтримання), цінова стратегія (орієнтована на вартість чи споживача; стратегія проникнення, стратегія «зняття вершків», нейтральна тощо); стратегія збуту (стратегія інтенсивного, селективного, ексклюзивного збуту; стратегія втягування, вштовхування, змішана); стратегія комунікацій (рекламна стратегія, стратегія особистого продажу, стратегія стимулювання збуту, стратегія пропаганди).

Тобто маркетингова стратегія перетворюється на взаємопов'язану систему товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегії, яка є необхідною, оскільки покупець при покупці розглядає товар як сукупність усіх його властивостей. На відміну від генеральної стратегії підприємства, яка окреслює основні напрямки діяльності, розвитку та функціонування підприємства, маркетингова стратегія визначає маркетингові засоби впливу підприємства на зовнішнє середовище і, в першу чергу, на цільову аудиторію. Маркетингова стратегія не є різновидом загальної стратегії підприємства, а доповнює і конкретизує її, створюється як її похідна і дає можливість реалізувати її за допомогою інструментів маркетингу.

Характерні риси маркетингової стратегії як плану дій, що демонструють її відмінність від інших стратегій, наприклад, загальної стратегії підприємства або стратегії управління персоналом:

- мета формування стратегії (маркетингова мета);



- характер дій, які планується виконати (дії, пов'язані з маркетинговим комплексом підприємства);
- підпорядкованість стратегії (маркетингова стратегія впливає із загальної стратегії підприємства і повністю узгоджується з її положеннями);
- характеристика формування та реалізації цієї стратегії (передбачає маркетингові дослідження, розробку та впровадження за результатами маркетингових дій);
- характеристика оцінки ефективності даної стратегії (передбачає вибір і аналіз відповідних критеріїв, які дозволяють оцінити ефект від реалізації стратегії та пов'язані з нею витрати).

Існує три глобальних напрямки маркетингової стратегії, які використовуються в діяльності підприємств, а саме: сегментація, диверсифікація та інтернаціоналізація.

Будь-яке підприємство, яке прагне завоювати ринок, повинно усвідомлювати, що воно не в змозі задовольнити всіх без винятку клієнтів. Користувачів занадто багато, а їхні бажання та потреби часто діаметрально протилежні. Не варто навіть намагатися завоювати весь ринок відразу, розумніше виділити тільки ту його частину, яку ця конкретна компанія здатна ефективно обслуговувати в даний конкретний період часу і в цьому місці. Тому одним із перших стратегічних рішень, які приймаються підприємством, має бути визначення ринку, на якому вона хоче конкурувати.

Цей вибір основного ринку передбачає поділ ринку на сегменти, що складаються зі споживачів зі схожими потребами та поведінковими або мотиваційними характеристиками, які створюють сприятливі маркетингові можливості для підприємства. Підприємство може віддати перевагу охопленню всього ринку або зосередитися на одному чи кількох конкретних сегментах у межах свого основного ринку. Такий поділ базового ринку зазвичай здійснюється в два етапи. Завдання першого етапу, який називається макросегментацією, полягає у визначенні «ринків продукції»,

тоді як другий етап, який називається мікросегментацією, спрямований на ідентифікацію споживчих «сегментів» у межах кожного раніше визначеного ринку. Стратегія сегментації - поглиблення ступеня насичення пропонованими товарами і послугами всіх груп споживачів, вибір максимальної глибини ринкового попиту, вивчення його найдрібніших нюансів. Важливість сегментації як ефективного інструменту маркетингу пояснюється такими її характеристиками:

- сегментація є високоефективним засобом конкурентної боротьби, оскільки вона орієнтується на виявлення й задоволення специфічних потреб споживачів;
- орієнтація діяльності підприємства на певну ринкову нішу, знайдену завдяки вдалій сегментації, особливо ефективна для підприємств, які розпочинають свою ринкову діяльність;
- ринкова сегментація допомагає більш обґрунтовано визначити маркетингові спрямування підприємства;
- за допомогою сегментації з'являється можливість установити реалістичні маркетингові цілі;
- вдала сегментація ринку впливає на ефективність маркетингу загалом, починаючи з дослідження ринку та споживачів до формування відповідної системи збуту й просування.

За Ф. Котлером ринкові сегменти повинні мати такі властивості [47]:

- вимірюваність – підприємство повинно мати можливість оцінити розміри, купівельну спроможність та інші характеристики сегмента;
- розмір – сегменти повинні бути досить великими для забезпечення прибутку та покриття витрат; сегментом можна назвати максимально однорідну групу споживачів, що однаково сприймають спрямовані на них маркетингові програми;
- доступність – продавці повинні мати можливість виходу на сегменти з метою їх обслуговування;

– відмінні ознаки – за визначенням, сегмент повинен складати відмінну від інших групу споживачів, що характеризується однотипною реакцією на різні елементи програми маркетингу;

– активність – програма маркетингу, що розроблена для залучення уваги споживачів та їх обслуговування, повинна сприйматися ними активно.

Завдяки сегментації підприємство концентрується на вузькій сфері діяльності та досягає зниження витрат, що сприяє розширенню виробництва та дозволяє збільшити витрати на рекламу та заходи з просування товару. Крім того, займаючи позицію лідера в обраному сегменті, підприємство скорочує термін окупності інвестицій. Слід зазначити, що єдиного методу сегментації ринку не існує. Підприємству слід протестувати варіанти сегментації на основі різних змінних параметрів, по одному або більше одночасно, щоб знайти найбільш корисний інноваційний підхід до розгляду структури ринку.

Зазвичай ринки товарів споживчого призначення поділяють за принципами:

– географічним, який включає такі змінні, як регіон, місто, клімат тощо;

– психографічним, містить спосіб життя, суспільний клас, тип особистості тощо;

– поведінковий – отримані вигоди, привід для здійснення покупки, інтенсивність споживання, ступінь прихильності тощо;

– демографічний – вік, стать, освіта, рівень доходів, розмір сім'ї тощо.

Це лише деякі критерії, за якими сегментується ринок. Кожен ринок має власний набір змінних, який може радикально відрізнятись від наборів для інших ринків споживчих товарів, не кажучи вже про ринки промислових товарів.

Також, зазначимо, що в сучасних умовах глобалізації світової економіки збільшуються можливості формування попиту на універсальні

товари, що зумовлює необхідність сегментації на міжнародному та глобальному рівнях. Її метою є виявлення груп споживачів у різних країнах і регіонах зі схожими очікуваннями та вимогами щодо товарів, незважаючи на культурні та національні відмінності. Ці сегменти, навіть якщо вони не дуже великі в кожній країні, загалом можуть представляти досить привабливі можливості для підприємства [76]. Міжнародна сегментація ринку може бути визначена як процес ідентифікації специфічних сегментів потенційних споживачів у вигляді групи країн чи груп індивідуальних покупців з однорідними властивостями, які з великою ймовірністю будуть мати схожу поведінку при купівлі. Є три різних підходи до міжнародної сегментації:

- ідентифікація кластерів країн з попитом на схожі товари; застосовується до групи країн, однорідних в економічному та культурному планах зі схожими кліматичними, мовними, інфраструктурними, комерційними та інформаційними умовами, але даному підходу притаманні три суттєві обмеження: він базується на характеристиках країн, а не змінних, що притаманні споживачам, передбачає високу однорідність у межах обраної країни, що рідко має місце, він нехтує можливістю існування однорідних споживчих сегментів, що поширюються за межі обраних країн;

- ідентифікація сегментів, що мають місце в усіх чи багатьох країнах; універсальні сегменти відповідають ідентичним групам покупців з однаковими потребами в кожній країні;

- для стратегії такого типу маркетингова програма залишається однаковою практично для всіх країн, розмір ринку в кожній країні може бути невеликим, а загальний обсяг доволі привабливим; це найрадикальніший метод, який надає підприємству важливу конкурентну перевагу в контексті стабільності іміджу, а також економії на масштабах та ефектах досвіду, крім того, завдяки цій стратегії підприємство ускладнює вихід на ринок конкурентам;

– вихід на різні сегменти в будь-яких країнах з одним товаром; той самий товар може продаватися в різних сегментах, якщо збутова та комунікаційна політика в кожній країні диференційована з урахуванням характеристик цільового сегмента, тобто адаптація до потреб різних сегментів відбувається не за рахунок товару, а з допомогою інших маркетингових факторів. Даний підхід вимагає серйозної адаптації стратегії комунікації та продажів, що призводить до підвищення витрат; ця стратегія може погіршити стабільність іміджу марки та потребує диференційованого оперативного маркетингу, її перевага в адаптації до місцевих умов.

Стратегія диверсифікації – освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності підприємства області. В інших випадках, стратегія диверсифікації – це система заходів, що використовується для того, щоб підприємство не стало занадто залежним від одного стратегічного господарюючого підрозділу чи однієї асортиментної групи. Вона передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найризикованішою та потребує значних витрат. Займатися диверсифікацією підприємства змушує ряд причин, серед яких одними з головних є прагнення зменшити або розподілити ризик, а також прагнення піти з ринків. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, в якому можна найефективніше реалізувати конкурентні переваги підприємства.

Диверсифікація має свої позитивні та негативні сторони. Головна небезпека диверсифікації пов'язана з розпиленням сил, а також з проблемами управління диверсифікованими підприємствами. Ця проблема привела до

розвитку методів портфельного аналізу. Стратегія диверсифікації реалізується тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку в рамках даної галузі.

На практиці виділяють основні фактори, що зумовлюють вибір стратегії диверсифікації:

- ринки для реалізованого бізнесу виявляються в стані насичення або ж скорочення попиту на продукцію внаслідок того, що продукт перебуває в стадії вимирання;

- поточний бізнес дає можливість збільшувати потреби надходження грошей, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;

- новий бізнес може викликати синергійний ефект, наприклад, за рахунок кращого використання устаткування, сировини тощо;

- антимонопольне регулювання не дозволяє подальшого розширення бізнесу в рамках даної галузі;

- можуть бути скорочені втрати від податків;

- може бути полегшений вихід на світові ринки;

- можуть бути залучені нові кваліфіковані службовці або ж краще використаний потенціал наявних менеджерів.

Основними стратегіями диверсифікації є [49, с. 128.]:

- стратегія концентрованої диверсифікації, яка базується на пошуку й використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, що укладені в існуючому бізнесі; тобто існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, що укладені в освоєному ринку, використаній технології або ж інших сильних сторонах функціонування підприємства;

- стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використаної; за даної стратегії підприємство повинне орієнтуватися на виробництво таких технологічно не

пов'язаних продуктах, які б використовували вже наявні можливості підприємства, тому що новий продукт має бути орієнтований на споживача основного продукту, за своїми якостями він має бути супутнім продуктом, що вже виробляється;

– стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках; це – одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку.

Дуже часто ця стратегія реалізується шляхом придбання підприємств, а не створенням нових підприємств для роботи на новому ринку. Стратегія інтернаціоналізації – освоєння нових, закордонних ринків, використовуючи не тільки розширення експорту товарів, але й експорту капіталів, коли за кордоном створюються підприємства, що випускають у колишніх країнах-імпортерах товари, минаючи обмежувальні торгові бар'єри та використовуючи переваги дешевої робочої сили та багатой місцевої сировини. Організація діяльності підприємства, в даному випадку, передбачає вибір способу виходу на закордонні ринки. Вона може зупинитися на експорті, спільній підприємницькій діяльності чи прямому інвестуванні за кордоном. Кожен наступний стратегічний підхід потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань та більшого ризику, але обіцяє й вищі прибутки. У літературі доводять надзвичайно важливе значення стратегій маркетингу для підприємства. Так, один з американських авторів, проаналізувавши причини успіху більш як двохсот нових промислових товарів, виявив, що два з трьох ключових факторів успіху були безпосередньо результатом ефективного стратегічного маркетингу:

1) краща якість товару з погляду споживача і наявність відмінних характеристик;

2) розуміння ринку і маркетингове ноу-хау [42, с.153]. Важлива роль стратегій маркетингу визначається також і тим, що природа маркетингу останнім часом змінюється внаслідок:

- поширення слабо диференційованих товарів і товарних марок;
- зниження рівня прихильності до певної марки;
- зниження ефективності реклами;
- підвищення витрат на персональні комунікації;
- зростання кількості магазинів і торгових центрів тощо.

Під дією цих факторів традиційні методи масового маркетингу починають втрачати ефективність. Також, у сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти впровадженням у життя маркетингових заходів. В умовах постійних змін на ринку формування стратегії маркетингу сприяє прогнозуванню змін ринкового середовища і оперативному реагуванню на них.

## 2.2. Напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку

Досліджуючи напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку, зауважимо, що маркетингова стратегія підприємства зазвичай закріплюється в документі, що має однойменну назву або назву «маркетингова політика». Маркетингова стратегія розробляється як складова частина загальної стратегії розвитку підприємства.



Залежно від галузевої приналежності, ситуації на ринку і сформованих особливостей управління організацією маркетингова стратегія може розроблятися на термін від 1 року до 25 років.

Найбільш часто в Україні в даний час використовується горизонт планування, рівний 1-3 років, але вже зараз можна зустріти підприємства, які розробляють стратегії на термін 5 і навіть 10 років [56].

Основним орієнтиром у діяльності будь-якого підприємства варто вважати покупця. Підприємство не може існувати і процвітати без покупців, тому їх залучення та утримання є головним завданням маркетингу. Покупців залучають обіцянками, а утримують виконанням цих обіцянок. Але для того, щоб забезпечити задоволення потреб покупця і заслужити його найвищу оцінку, потрібно правильно визначити і чітко окреслити цільові ринки, на яких працюватиме підприємство [58, с. 68].

Отже, основним методом пошуку цільового ринку (його сегментів чи ніш) є сегментація. За визначенням А. Старостіної, сегментування ринку - це систематизований процес розподілу потенційного ринку на групи споживачів, що мають схожі потреби, мотивації щодо прийняття рішень про купівлю певного товару чи послуги; рівень доходу та доступ до ринку. Сегментація як ринкова стратегія виникає як реакція на інтенсифікацію конкуренції. Ця стратегія передбачає концентрацію уваги на потребах споживачів, що мають схожі потреби. Стратегія сегментації потребує більших витрат на її реалізацію, оскільки потребує серйозних маркетингових досліджень ринку і розробки маркетингових програм для кожного сегменту [71, с.145]. Український фахівець в сфері маркетингу О. Зозульов визначає сегментування ринку як систематизований процес виділення ринкових сегментів, що потребують зі сторони підприємства спеціально розробленого комплексу маркетингу з ціллю підвищення конкурентоздатності підприємства на ринку за рахунок реалізації економічних інтересів виробників і споживачів.

Згідно класичному визначенню Філіпа Котлера, сегментування ринку (market segmentation) – це розділення ринку на окремі групи покупців із загальними потребами, характеристиками або поведінкою, яким необхідні певні види товарів або особливий маркетинговий комплекс [45, с.145].

За визначенням Ж. Ламбена сегментування базується на різноманітності потреб потенційних покупців, що створюють ринок.

Отже, мета сегментації полягає у визначенні максимального проникнення підприємства на ринок для зосередження на них маркетингових зусиль. Найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність називається цільовим ринком. Одночасно цільова ринкова орієнтація підприємства – це не лише сегментування ринку, а й процес формування відповідної стратегії позиціонування товару, оскільки обранням відповідної групи споживачів не завершується ринкова діяльність підприємства (рис. 2.3).

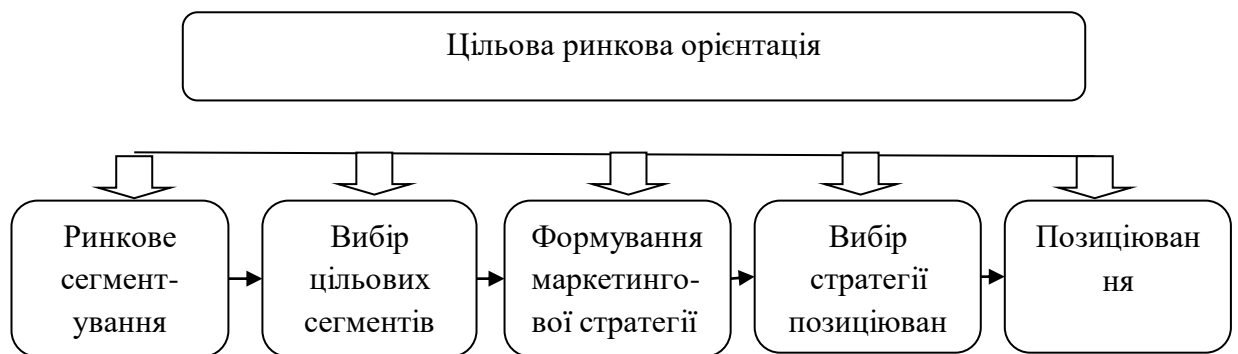


Рисунок 2.3. Складові процесу ринкової орієнтації підприємства

Розглянемо більш детально названий процес із точки зору важливості його складових. Головною підставою для сегментування ринку є бажання керівника підприємства здійснювати свою ринкову діяльність із меншими витратами на пошук цільових клієнтів, а основні цілі сегментування ринку визначаються як: пошук на ринку такої кількості платоспроможних покупців,

попит яких підприємство зможе задовольнити в найближчий час і в найближчій перспективі; виключення тих покупців, чий попит краще зможуть задовольнити конкуренти; концентрація зусиль тільки на тих покупцях, потреби яких підприємство може задовольнити краще, ніж конкуренти [40, с. 49].

У процесі обрання цільового сегмента ринку необхідно орієнтуватися на ті умови й риси, які притаманні підприємствам відповідної галузі. Саме тому рекомендується враховувати такі положення:

- універсальність потенційних споживачів необхідно звести до організованої цільової групи;
- процес прийняття рішень щодо доцільності тієї чи іншої групи споживачів не завжди є остаточним, а отже, у ньому можливе коригування;
- обраний сегмент ринку повинен стати для підприємства найвигіднішим, оскільки має забезпечити найсприятливіші умови для праці, максимальні обсяги прибутку та дати можливість підприємству реалізувати свої конкурентні переваги;
- для вибору цільового ринку не існує універсальних методик, а отже, кожна з рекомендацій потребує деякого уточнення й подальшої адаптації до можливостей та умов діяльності конкретного підприємства.

Вибір цільових сегментів здійснюється у два кроки. На першому здійснюється розроблення профілю цільового сегмента, який описує притаманну кожному сегменту позицію, його основні переваги, характер використання товару, модель купівельної поведінки, принципові аспекти обслуговування.

Після ґрунтового аналізу цільового сегмента ринку здійснюється процес вибору стратегії охоплення ринку. Увага приділяється вибору доцільної стратегії, яка відповідає потенційним можливостям підприємства, а саме стратегії розпорощення протиставляється стратегія концентрації зусиль на доступному для підприємства сегменті [39, с. 92]. Наступний етап

визначається необхідністю процесу позиціювання. Позиціювання передбачає розроблення комплексу маркетингу для конкретного товару, конкретної групи споживачів, який сприймається останніми як ідеальний [34, с. 86]. Саме тому, щоб завоювати й утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів, а також процесів здійснення покупки.

Процес позиціювання товару для виробничих підприємств передбачає в першу чергу визначення тих конкурентних переваг, якими володіє товар у конкурентів. Наступний захід спрямований на позиціювання споживчих переваг власного товару з метою отримання інформації про існування не задоволених конкурентами потреб. І тільки потім здійснюється позиціювання власного товару за тими очікуваними вигодами, які є у споживача цільового сегмента. При позиціюванні товару підприємствами можливі два варіанти поведінки.

1. Позиціювання поряд з одним із діючих конкурентів з метою завоювання своєї частки ринку, застосовується за умов, коли:

- підприємство має можливість створити товар за своїми властивостями кращий, ніж у конкурентів;
- попит на даний товар не задоволений;
- підприємство може запропонувати нижчу, ніж у конкурента, ціну;
- запропонований товар більшою мірою відповідає сильним сторонам підприємства (технологія, кваліфікація кадрів, наукові розробки тощо).

2. Розроблення товару, що не існує на ринку, але попит на нього сформувався. Для реалізації цього варіанта необхідне існування таких умов:

- технічні можливості для виробництва товару;
- економічні можливості в межах рівня цін, що планується;
- достатня кількість потенційних покупців майбутнього товару.

Результат позиціювання – це конкретні маркетингові дії з розроблення поширення і просування товару на ринок. Тож, правильне позиціонування підприємства дозволяє:

- розуміти «мову» цільової аудиторії та розмовляти з нею про її проблеми;
- незважаючи на над-комунікативне суспільство, знайти місце у свідомості споживача, і не просто місце, а найкраще місце;
- сформуванати у свідомості споживача чітке сприйняття підприємства;
- встановити «дружній» контакт та побудувати довіру із цільовою аудиторією;
- відокремити свою позицію у свідомості споживача від конкурентів, які продають аналогічні товари
- створити ефект триггеру (асоціації) з підприємством, яка буде використана для того, щоб потенційний споживач своєчасно згадав про товари;
- продемонструвати чим саме ваша пропозиція відрізняється від пропозиції конкурентів;
- донести основні цінності підприємства так, щоб споживач не тільки їх зрозумів, але й поділяв.

Таким чином, зазначимо, що позиціонування – це комплекс заходів та інструментів, що створюють вигідні асоціації для підприємства у свідомості споживача, як унікальний бренд, або товар, що має унікальний імідж, виділяється серед інших конкурентів або товарів на основі визначених мотивацій споживача та створенню відповідної споживчої цінності підприємством [22, с. 58].

Незважаючи на те, що сегментування і позиціонування визначаються досить складними маркетинговими технологіями для виробничих підприємств, головними аргументами на користь їхнього постійного використання є: формування розуміння не лише потреб споживачів, а і їхніх особистих рис; забезпечення кращого розуміння природи конкурентної боротьби на конкретних ринках; створення можливостей для концентрації

обмежених ресурсів на найбільш вигідних цільових ринках; урахування особливостей окремих сегментів під час розроблення планів маркетингової діяльності, унаслідок чого досягається високий рівень застосування інструментів маркетингової діяльності.

### 2.3. Розробка маркетингового стратегічного плану підприємства

Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення мети підприємства є визначення потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішим і продуктивнішим, ніж у конкурентів способами. Стратегічний план слід обґрунтовувати різноманітними дослідженнями та фактичними даними, тому необхідно постійно займатися збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь народного господарства, ринок, конкуренцію тощо. Крім того, стратегічний план дає підприємству визначеність, індивідуальність, які дозволяють їй привертати певні типи працівників і допомагають продавати вироби або послуги. Стратегічні плани слід розробляти так, щоб вони залишалися не тільки цілісними в проміжку тривалого часу, але і зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, що направляє діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу з урахуванням постійних коректувань через мінливу ділову та соціальну обстановку [11, с.96].

Досліджуючи особливості розробки маркетингового стратегічного плану підприємства слід зазначити, що будь-яка маркетингова стратегія є складовою стратегічних планів, тому обов'язково потрібно узгоджувати її з основною метою діяльності підприємства.

Розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного менеджменту, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме

така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг – важлива невід’ємна частина стратегічного менеджменту підприємства. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій [72].

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій. На рисунку 2.4 зображені основні етапи, які, необхідно пройти для створення маркетингового плану, та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу.

Отже, щоб досягти своєї головної мети маркетингова стратегія повинна складатися з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу та рівнів затрат на маркетингові заходи. Маркетингова стратегія уточнює сегменти ринку та розробляється самостійно для кожного цільового сегмента. Підприємство має відчувати, на який з сегментів спрямувати енергію та ресурси і де воно отримує найбільші переваги з точки зору конкуренції. Тому основою для виконання маркетингової стратегії є маркетинговий стратегічний план.

Стратегічний план повинен обґрунтовуватися різноманітними дослідженнями і фактичними даними. Тому необхідно постійно займатися

збором і аналізом величезної кількості інформації про галузь народного господарства, ринок, конкуренцію і т.п.

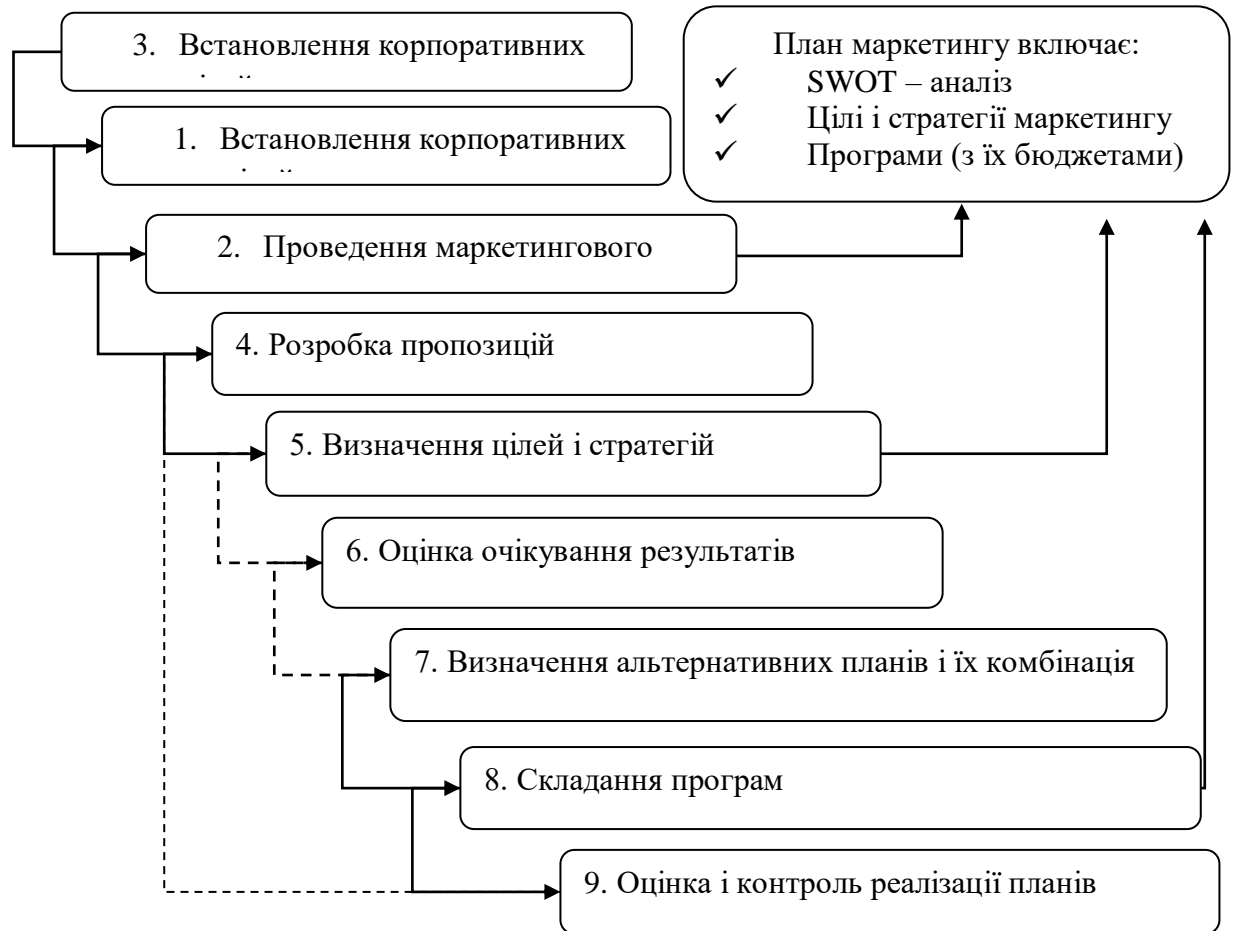


Рисунок 2.4. Процес маркетингового планування

Крім того, стратегічний план дає підприємству визначеність, індивідуальність, які дозволяють йому привертати певні типи працівників і допомагають продавати вироби або послуги. Стратегічні плани повинні бути розроблені так, щоб вони залишалися не тільки цілісними в проміжку довгого часу, але і зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, направляючу діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коректувань у зв'язку з постійною змінною діловою і соціальною обстановкою [21, с. 201].



Тож, предметом маркетингового планування є вивчення можливостей використання в практичній діяльності маркетингових прогнозів, проектів програм і планів, розробка методології та методики розв'язання різноманітних проблем маркетингового планування, а також організації його розробки і здійснення.

Об'єктом маркетингового планування є діяльність господарюючих суб'єктів з позиції їх діяльності, що пов'язує суб'єкта із структурами в зовнішньому середовищі та щодо використання, купівлі, продажу, впливу на продукцію та послуги. Щоразу, коли обговорюється, що запропонувати, кому, коли, де, як і за якою ціною – відбувається маркетинговий процес.

Планування можна визначити як одну із пріоритетних функцій управління, що полягає в підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів, програм і планів, обґрунтуванні їх оптимальності, забезпеченні можливості виконання і перевірки їх виконання.

У плануванні необхідно дотримуватися таких етапів:

- розробка орієнтирів діяльності для даного ринку;
- огляд ринку та аналіз ситуації;
- інтерпретація зібраних даних;
- визначення розриву в плануванні;
- діагностика проблеми;
- стратегічний вибір;
- оцінювання стратегій і вибір однієї з них;
- планування на непередбачені обставини.

Процес планування має на увазі постійну роботу над обдумуванням цілей, пошуком рішень і неупередженим оцінюванням фактів для кожного даного варіанта. Щодо маркетингового стратегічного планування, то даний процес може відбуватися на двох або трьох рівнях залежно від того, в одній чи декількох сферах діяльності присутнє підприємство; один чи декілька товарів виготовляє; а саме: корпоративний, бізнес-рівень, рівень товару.

На корпоративному рівні стратегічне планування бере участь у розробленні місії підприємства, стратегічному аудиті, SWOT-аналізі, портфельному аналізі.

На бізнес-рівні за допомогою стратегічного планування здійснюється аналіз портфелю та визначається бізнес місія для окремих стратегічних господарських підрозділів, досліджуються ринкові позиції цих підрозділів та визначаються стратегічні напрями їх розвитку.

На рівні товару маркетингове стратегічне планування встановлює маркетингову мету та визначає шляхи досягнення цієї мети щодо певних видів товарів підприємства [59].

Тож, за допомогою планування можна вирішити такі проблеми як:

- визначити ступінь життєздатності та майбутньої стійкості підприємства;
- знизити ризик діяльності;
- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників;
- привернути увагу і забезпечити підтримку з боку потенційних інвесторів;
- розвинути перспективний погляд на підприємство та його робоче середовище.

У теорії планування використовуються наступна класифікація методів розробки планів, яка наведена у таблиці 2.2.

Отже, методи, які використовуються при стратегічному маркетинговому плануванні, істотно не відрізняються від звичайних економічних методів за винятком того, що тут необхідно оцінювати надійність, рівень вірогідності отриманих результатів. Конкретно можна стверджувати про використання нормативного, балансового методів, економіко-статистичних методів, методів маркетингових досліджень та ймовірнісних методів. Для розв'язання завдань, що постають перед

підприємством, особливо, якщо йдеться про його стратегічний розвиток, потрібно виділити дві взаємопов'язані частини стратегії:

Таблиця 2.2 - Методи розробки планів

Експертні або евристичні методи	Методи соціально – економічного аналізу	Методи прямих інженерно – економічних розрахунків	Балансовий метод	Економіко – математичні методи і моделі	Методи системного аналізу і синтезу
Засновані на використанні непрямі інформації, досвіду експертів, інтуїції	Порівняння, вибірка, угруповання	Проектування зростання виробництва, розрахунки ефективності інвестицій, прибутковості	Заснований на складанні балансу показників	Заснований на створенні моделі процесу	Об'єднує аналіз і синтез, відокремлення провідних частин

1) планова стратегія – продумані, заздалегідь прораховані, цілеспрямовані дії для досягнення конкретних завдань у нормальній, сталій ситуації;

2) адаптивна стратегія – низка заходів, які спрямовані на адекватну реакцію підприємства на непередбачений розвиток подій. Сюди можна віднести і так званий критичний менеджмент і все, що пов'язано з ним.

При стратегічному плануванні немає можливості повною мірою використовувати кількісні методи розрахунків і обґрунтування рішень, що приймаються, оскільки немає достатньої бази вихідних даних, а наявна – має імовірнісний характер. Тому на цьому етапі користуються укрупненими методами, у тому числі, матричними, і якісними оцінками в координатах «більш-менш». На рисунку 2.5 наведено загальну схему стратегічного планування.

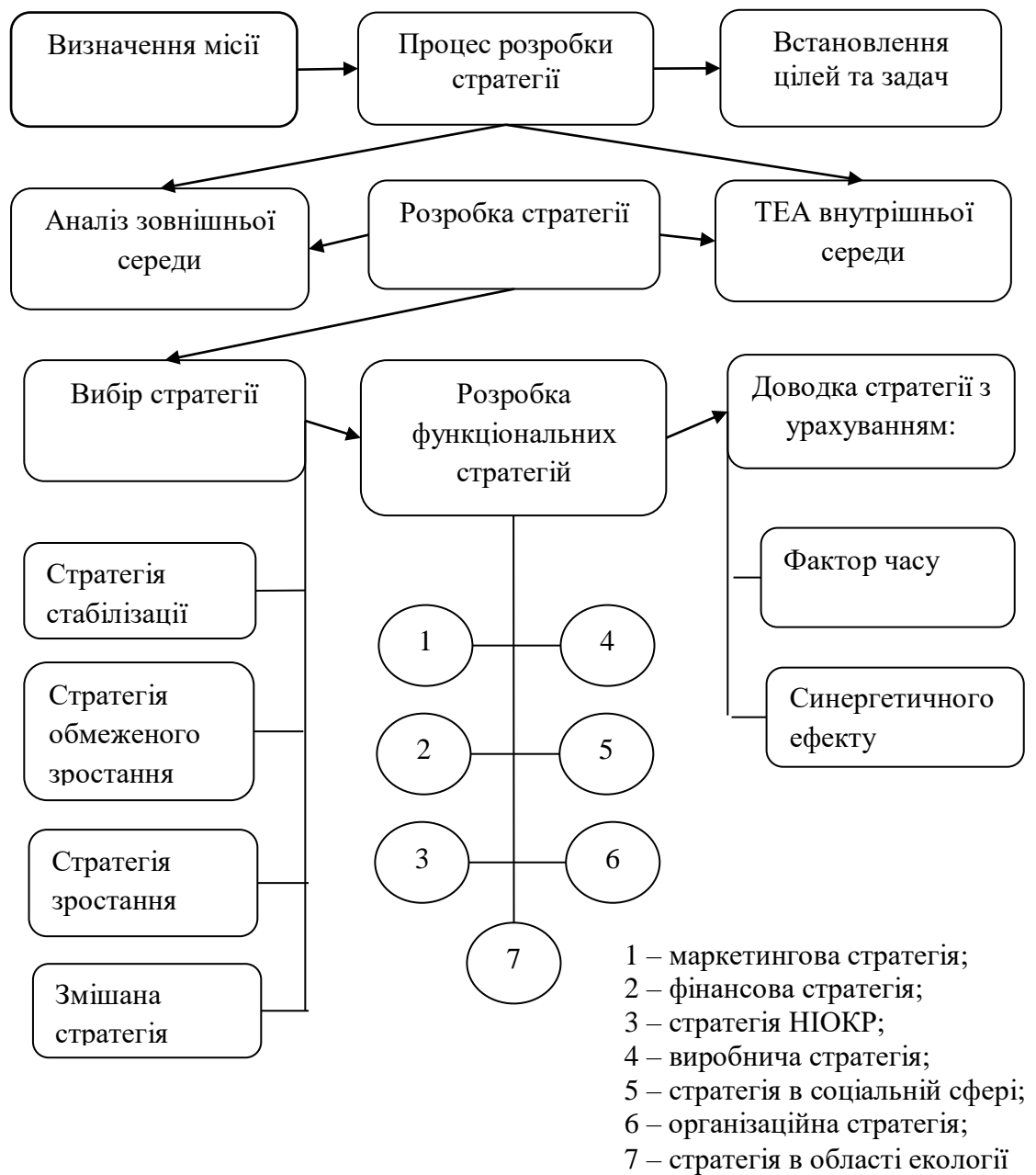


Рисунок 2.5. Загальна схема стратегічного планування

У верхній частині рисунка наведені 2 основних етапи всього процесу – розробка місії, цілей та завдань. У нижній, більш розгорнутій частині схеми, детально наведено власне процедуру розробки стратегії.

У загальному вигляді алгоритм розробки маркетингової стратегії включає такі етапи:

– Визначення місії проекту.

- Аналіз зовнішніх тенденцій.
- Аналіз внутрішнього стану підприємства і напрямів внутрішнього розвитку підприємства.
- Аналіз можливостей адаптації підприємства і проекту до зовнішніх чинників.
- Вибір стратегії (наступальна, стратегія збереження позицій, стратегія відступу) – найбільш відповідальний етап. Водночас він має невисоку міру вірогідності. Тому в цих випадках можливо запропонувати сценарний підхід. Це означає, що розробляється як мінімум 2 сценарії – оптимістичний і песимістичний – і для кожного з них проводяться відповідні розрахунки.
- Розробка конкретного плану дій з розрахунком витрат, термінів, виконавців, міри відповідальності тощо. Це вже конкретний план, який має бути реалізований.
- Реалізація проекту проводиться при постійному контролі з боку замовника, генпідрядника, субпідрядників тощо.
- Перевірка, контроль, облік, корегування виконання термінів, якості робіт, відповідності кошторису витрат.

При розробці маркетингової стратегії підприємства потрібно враховувати те, що постійно змінюються як зовнішнє оточення, так і внутрішній стан самого виробництва, менеджменту підприємства тощо. Тому не можна вважати навіть дуже якісний стратегічний план незмінним. Навпаки, його потрібно весь час перевіряти і корегувати залежно від змін у законодавстві, політиці, ринках, економічному стані споживачів, постачальників, загалом від ресурсів. При цьому важливо те, що коли на чинники мікрооточення підприємство може частково впливати (змінювати умови договорів і постачань, впливати на ціни, умови продажів), то на чинники макрооточення окреме підприємство впливати не може – потрібно лише прагнути враховувати їх при плануванні. Відносно практичного впливу на підприємство та їх урахування в управлінні можна говорити лише про

необхідність їх вивчення, аналізу та пошуку шляхів пом'якшення негативного впливу, якщо такий є [43, с. 117].

Після вибору стратегії розробляють часткові стратегії за функціональною ознакою – маркетингову, фінансову стратегію, стратегію НІОКР, виробничу стратегію, стратегію в соціальній сфері, організаційну стратегію та стратегію в області екології. Номенклатура цих складових може змінюватись залежно від особливостей проекту. Завершальними етапом цієї роботи є доведення, корегування, оптимізація стратегій як з урахуванням узгодження між самими складовими, так і з урахуванням чинника часу, а для складних проектів – синергетичного ефекту.

Таким чином, при виборі маркетингової стратегії підприємства головним є забезпечення її довгострокового розвитку. Для цього потрібно погоджувати всі рішення, що приймаються, із зацікавленими учасниками процесу – акціонерами; професійними спілками, а також враховувати минулий досвід, стратегії, що застосовувалися раніше, і вплив чинника часу в майбутньому. Потрібно відзначити також терміновий характер будь-якої стратегії. Це означає, що з часом завдяки змінам як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищах можуть змінитися пріоритети, умови, а інколи – навіть цілі проекту. Для адаптації проекту до реальних умов його потрібно постійно контролювати, проводити моніторинг і корегувати.

## 2.4. Економічна ефективність реалізації маркетингової стратегії

В сучасних умовах найважливішими проблемами розвитку будь-якого підприємства є: забезпечення безупинного розвитку, завоювання ринкових позицій, оволодіння конкурентними перевагами у перспективі. Ефективне вирішення цих проблем можливо за рахунок вірно обраного стратегічного напрямку, вміло розроблених стратегій, створення стратегічних планів, тобто використання стратегічного маркетингового планування.

В основі реалізації стратегічного маркетингового планування лежить розробка та оцінка ефективності маркетингової стратегії. Ефективність маркетингової стратегії виступає як необхідна умова її формування. Її вирішення пов'язане з такими найважливішими практичними та науковими задачами, як підвищення ефективності функціонування підприємств, забезпечення їхньої конкурентоспроможності, обґрунтування ефективності маркетингової стратегії.

Раціональний комплекс маркетингу становить систему маркетингових інструментів, що дозволяють збільшити ефективність маркетингової діяльності підприємства на ринку. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств є необхідним процесом, що допомагає визначити доцільність застосування обраних маркетингових інструментів ведення бізнесу, який допомагає вчасно виявляти та усувати недоліки. Формування набору показників є базою для аналізу ефективності, що дозволяє провести поетапну оцінку реалізації стратегії та допомагає знайти відповіді на питання керівників підприємства щодо подальших дій у конкурентному середовищі.

Для систематизації та групування ознак оцінювання ефективності маркетингової діяльності розглянемо поняття «ефективність» та «результативність». Ефективність – це відношення результатів діяльності підприємства до витрат, що забезпечили цей результат [54]. Таке визначення

поняття відображає економічний аспект, що вимірюється за допомогою вартісних показників, але при цьому не враховується цільовий аспект ефективності, що являє собою ступінь досягнення цілей підприємства та аналізується за допомогою показників результативності. Результативність – це відношення фактичних результатів до запланованих, що відображає ступінь реалізації цілей діяльності підприємства. Деякі автори розглядають результативність як складову [20, с. 196] або основний критерій ефективності [44, с. 101]. При оцінюванні ефективності маркетингової діяльності за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом – обсягом продажів або прибутком. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності з орієнтацією на довгостроковий успіх підприємства передбачає аналіз рівня досягнення його стратегічних цілей, відхилення між запланованими та фактичними показниками, знаходження співвідношення між результатами діяльності та витратами підприємства для реалізації стратегічних маркетингових рішень.

Розглянемо основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених (див.табл. 2.3).

Отже, часткові показники ефективності маркетингової діяльності підприємства дозволяють оцінити позитивний чи негативний напрям змін стану кожного із елементів комплексу маркетингу. Проте для системного та комплексного оцінювання рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства необхідно провести інтеграцію усіх часткових показників кожного із елементів, що дозволяє врахувати вплив усіх заходів та інструментів у сфері маркетингу на досягнення поставлених цілей [53, с. 118].



Таблиця 2.3 - Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності

Автор, джерело	Трактування
Є.Анфіногенова [3, с. 147–149]	Ефективність маркетингової діяльності необхідно оцінювати на основі аналізу обсягів витрат на маркетинг і їх вплив на розмір реалізованої продукції.
Л. Балабанова, М. Туган Барановський [6, с. 27]	Ефективність маркетингу оцінюється за такими напрямками: покупка, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність (авторами не визначено системи показників оцінки цих напрямів та алгоритму розрахунку ефективності).
З. Коваль [44, с. 100]	При визначенні ефективності маркетингу виділяються групи показників, які базуються на співвідношенні витрат маркетингу та прибутків або обсягів реалізації: <ul style="list-style-type: none"> <li>- індекс прибутковості (відношення частки дисконтованого прибутку від маркетингової діяльності на дисконтовані витрати);</li> <li>- частка організації на ринку;</li> <li>- динаміка маржинального та чистого прибутку;</li> <li>- динаміка обсягу продажів, як відображення ефективності маркетингових заходів;</li> <li>- досягнення точки беззбитковості.</li> </ul>
Л. Стрий, А. Голубев, О. Рустамов [73, с. 132]	Маркетингова діяльність оцінюється шляхом побудови математичної моделі показників ефективності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- підсистем маркетингу;</li> <li>- за видами маркетингової діяльності.</li> </ul>
Є. Музичка [55, с. 64-67]	Ефективність маркетингу пов'язується з якістю рішень, що приймаються, та з їх реалізацією.
Дж. Ленсколд [50]	Лише показник рентабельності маркетингових інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій.
Н.Чухрій [81, с. 26]	Пропонується комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингу. Виділяються такі напрями оцінки: <ul style="list-style-type: none"> <li>- результати реалізації маркетингової діяльності;</li> <li>- маркетингові дослідження;</li> <li>- сегментація ринку і позиціонування товару;</li> <li>- управління продажами;</li> <li>- планування й організація маркетингу;</li> <li>- якість управління та організації відділу маркетингу;</li> <li>- функції відділу маркетингу;</li> <li>- оцінка вкладу відділу маркетингу в отримання кінцевих результатів діяльності підприємства.</li> </ul>

Таким чином, рівень ефективності маркетингової діяльності недоцільно оцінювати лише одним показником, а правильно поєднувати елементи маркетингу у комплексну оцінку ефективності. Вважаємо за доцільне

здійснити моніторинг часткових маркетингових показників, що, на нашу думку, повинні поєднувати всі аспекти впливу ринкового середовища та поєднувати три складові аналізу: показників внутрішнього маркетингового середовища, зовнішнього маркетингового середовища та результатів ринкових досліджень (див. додаток А).

На основі цих показників можна виявити відхилення від плану чи проаналізувати динаміку змін за певний період часу, що надалі допоможе визначити рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства. Особливостями такого оцінювання є врахування часового аспекту виконання поставлених цілей та завдань, визначення причинного зв'язку між результатами діяльності та факторами, що зумовили такий результат. При цьому в процесі впровадження стратегії керівники повинні відслідковувати проміжні результати та контролювати зміни в середовищі, оскільки з часом підприємство вступає в протидію з умовами ринкового середовища, що змінюються швидше ніж елементи управління ним і, як наслідок, можуть спричинити радикальні зміни в маркетинговій стратегії підприємства [63, с. 138].

Процес оцінювання результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємств при впровадженні та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства можна описати в рамках трьох етапів, а об'єктивність оцінювання залежатиме від повноти, якості та достовірності інформації, яка використовується.

На першому етапі окреслюються стратегічні маркетингові цілі [37, с. 86] та строки їх досягнення. Якщо маркетингова стратегія полягає у виборі відповідних продуктів, послуг і ринків, на які планується їх просувати, і націлена на формування найбільш ефективного комплексу маркетингу торговельного підприємства (дослідження ринку, асортиментної і цінової політики, організація та стимулювання продажу товарів та послуг, просування і підтримка продукту в місцях продажу, післяпродажне

обслуговування тощо), то саме стратегічні цілі є орієнтиром, на основі якого формується набір кількісних і якісних показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства за окресленими напрямками у певному часовому проміжку (зазвичай п'ять років). До таких показників може бути віднесено інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства, в основу розрахунку якого може бути закладено темпи приросту ринкової частки підприємства у зіставленні з темпами приросту ринкової частки основного конкурента і темпами приросту ринку, а також приріст відносного прибутку у зіставленні з витратами на маркетинг (за основними напрямками діяльності).

Завданням другого етапу є формування набору показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства, визначення їх прогнозованого значення по роках, яке буде цільовим для досягнення в результаті впровадження маркетингової стратегії. Для оцінки можуть бути використані показники: кількісні, які характеризують загальні обсяги та темпи продажу товарів і послуг (за представленим асортиментним переліком) підприємства торгівлі, прибуток, витрати (за основними напрямками маркетингової діяльності) та ін.; якісні, що розкривають умови розвитку діяльності підприємства, її ефективність – інтенсивне використання ресурсів (за видами), максимальні кінцеві результати на кожен одиницю останніх, потреби (за основними напрямками маркетингової діяльності), можливості їх забезпечення, рентабельність; результативність використання інвестицій та ін. Залежно від одиниці виміру показники можуть бути натуральними і вартісними, абсолютними та відносними.

Протягом третього етапу аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства, що передбачає дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності, можливостей підприємства та розрахунок поточних показників розвитку підприємства для подальшого порівняння їх зміни в процесі та після реалізації маркетингової стратегії.

Проміжне оцінювання ефективності маркетингової діяльності під час реалізації маркетингової стратегії передбачає дослідження результатів, досягнутих за певний часовий проміжок, аналіз рівня виконання поставлених завдань та визначення недоліків обраної стратегії. Часовий аспект є особливо важливим в умовах турбулентності зовнішнього середовища, а результати оцінювання на проміжному етапі дозволяють оцінити, наскільки позитивною чи негативною є динаміка змін у маркетинговій діяльності підприємства, на основі чого керівники прийматимуть рішення щодо корегування стратегічних цілей підприємства або засобів їх досягнення. Якщо показники свідчать про позитивну динаміку і рівень відхилення від запланованих значень скорочується, необхідно продовжити використання обраної стратегії. У разі погіршення загальних показників розвитку підприємства існуючу стратегію можна корегувати або навіть повністю змінити.

В оцінці стратегії основою її вибору є ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Даний процес рідко є простим, коли факти найчастіше не визначені, значення і пріоритети щодо цілей спірні, коли час стиснутий, і рішення повинні прийматися швидко. Кожна стратегія, що передбачується повинна оцінюватися з погляду бажаності, практичного застосування і комерційної життєздатності [41, с. 99].

Перший крок при оцінці стратегій полягає в уявленні, які цілі необхідно досягти. Частою причиною конфліктів в області прийняття рішень, зв'язаних зі стратегічним маркетинговим плануванням, є розходження цілей, наявність невідповідностей у розташовуваній інформації і різних поглядах на наслідки, що виникають після застосування можливих стратегій.

При оцінці ефективності маркетингової стратегії необхідно поаналізувати наступні елементи:

1. Цілі і місія підприємства. Будь-яка планована стратегія повинна відповідати місії і цілям компанії, а також узгоджуватися з її інвестиційними

цілями, відповідати потенціалу підприємства, а також повинна брати участь у (формуванні лояльності споживача.

2. Ступінь ризику. Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат. Оцінка ступеня ризику є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, однак ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією і результатом ніколи не буває абсолютно ясним, особливо це стосується довгострокових результатів, на які впливає невизначеність дій конкурентів з їх постійно мінливими бажаннями і переконаннями.

3. Баланс портфеля. Існує необхідність збалансувати портфель товарів підприємства таким чином, щоб усі пропозиції фірми не зводилися до стагнуючих ринків.

4. Інвестиції. Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Існують первинні витрати, зв'язані з входженням на ринок, і витрати, зв'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів. Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами. І нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з нього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо, і, крім цього, необхідно прорахувати можливі небажані наслідки.

Однією з базових цілей підприємства (і водночас найважливішим маркетинговим показником) є підвищення ринкової частки підприємства. Тому ряд маркетологів як основні критерії оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства виділяє два показники: ринкова частка підприємства і відносна ринкова частка підприємства [41, с. 100].

Ринкова частка підприємства — це питома вага товарів підприємства в загальній місткості даного ринку збуту. Вона визначається як співвідношення

обсягу збуту товарів підприємства на ринку до загального обсягу продаж на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках.

Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$РЧ_{\text{п}} = \frac{Q_{\text{з.п.}}}{MP} \cdot 100\% , \quad (1.1)$$

Де  $Q_{\text{з.п.}}$  – обсяг збуту товарів підприємства на ринку;

$MP$  – місткість ринку.

Підприємство, як правило, діє в конкурентному середовищі. Тому важливе значення в стратегічному маркетингу має показник «відносна ринкова частка». Відносна ринкова частка фірми визначається як відношення ринкової частки підприємства до ринкової частки найсильнішого ринкового конкурента.

Значення показника «відносна ринкова частка» полягає в тому, що він об'єктивніше, ніж показник ринкової частки, характеризує конкурентне становище підприємства на ринку.

Відносна ринкова частка підприємства визначається за формулою:

$$ВРЧ_{\text{п}} = \frac{РЧ_{\text{п}}}{РЧ_{\text{нк}}} , \quad (1.2)$$

де  $РЧ_{\text{нк}}$  – ринкова частка найсильнішого конкурента.

Однак ефективність маркетингових стратегій неможливо оцінити одним узагальнюючим показником, оскільки при оцінці необхідно враховувати специфіку кожного рівня. В сучасній літературі, як вітчизняній, так і іноземній немає загальноприйнятої методики щодо проведення оцінки маркетингових стратегій. Тому існує необхідність удосконалення алгоритму оцінки ефективності маркетингових стратегій, який складається з

взаємопов'язаних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, структурний аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій (рис. 2.6) [63, с. 138].



Рисунок 2.6. Алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій підприємства

Таким чином, алгоритм оцінки ефективності маркетингових стратегій складається з наступних етапів: збір інформації та її моніторинг, визначення маркетингових стратегій, оцінка ефективності портфелю маркетингових стратегій, аналіз сильних і слабких сторін використання маркетингових

стратегій, виявлення резервів маркетингових стратегій. Резервами підвищення ефективності маркетингової стратегічної діяльності, що не використовуються підприємствами є стратегії управління СЗГ, стратегії 5TP-маркетингу, стратегії управління ризиками.

Оцінка ефективності маркетингових стратегій в умовах ринку дозволить здійснювати гнучке реагування на зміни в сфері товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики, вживати своєчасних заходів щодо коригування стратегій, розробляти дієві управлінські рішення щодо стратегічного маркетингового планування, буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

#### Висновки до другого розділу

1. Стратегія визначається як комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обґрунтованого підходу і визначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. Будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій підприємства і по відношенню до споживачів, і по відношенню до конкурентів. Вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства; є складовою частиною формування маркетингової стратегії, який має певну логіку, послідовність і циклічність. Формування маркетингової стратегії складається із п'яти взаємопов'язаних стадій. Усі вони доповнюють одна одну і в загальному вигляді кінцевим продуктом виходить маркетингова стратегія підприємства. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії відіграє важливу роль у забезпеченні досягнення стратегічних цілей підприємства.



2. Також зазначимо, що в сучасних умовах домінує маркетинговий підхід щодо формування системи стратегічного менеджменту підприємств. З огляду на сказане, маркетингова стратегія має найвищий пріоритет та розробляється першою на основі загальних корпоративних цілей підприємства, визначених у його філософській концепції функціонування. З нашої точки зору, трансформувалась і сутність означеної дефініції, яка полягає у визначенні ринкових пріоритетів підприємства шляхом створення унікальної споживчої цінності та тривалих партнерських стосунків із покупцями.

Тобто підприємство, намагаючись завоювати ринок, має усвідомлювати, що неможливо задовольнити всіх без винятку споживачів. Їх надто багато, і кожний має власні бажання й потреби. Тому керівництву підприємства необхідно вибрати сегмент ринку, де вони зможуть реалізуватися з найбільшою ефективністю. З цією метою добирають цільові ринки.

Цільовий ринок - це та група споживачів, на яку спрямований конкретний товар чи послуга. А для того щоб завоювати й утримати споживача, підприємству необхідне глибоке розуміння потреб споживачів. Тому сьогодні постає проблема забезпечення конкурентоспроможності як товарів, так і самого підприємства. Основна їхня мета – завоювати нові ринкові сегменти та утримати наявні. В умовах масового виробництва, коли на ринку пропозиція значно перевищує попит, основним способом утримати конкурентні позиції є розроблення ефективної стратегії позиціонування товару та підприємства у цілому. Отже, стратегії позиціонування, в сучасних умовах, являє собою набір інструментів та засобів реалізації завдання щодо створення партнерських стосунків зі споживачами.

3. Стратегічне маркетингове планування – один із найважливіших видів планування на підприємстві. Він тісно пов'язаний зі стратегічним корпоративним плануванням. Метою стратегічного маркетингового

планування є встановлення найперспективніших напрямів діяльності компанії. Воно характерно для корпоративного рівня та рівня стратегічних бізнес-одиниць. Методами стратегічного маркетингового планування є планування «згори вниз» і «знизу–вгору». Воно охоплює період часу від трьох до п'яти років.

4. Процес оцінювання ефективності маркетингової діяльності можна поділити на три основних етапи: на першому формуються стратегічні маркетингові цілі, на другому визначаються показники оцінювання і на третьому відбувається оцінка зміни їх значення до впровадження маркетингової стратегії у процесі її реалізації та після впровадження на підприємстві. На основі різних підходів до визначення поняття «ефективність» розроблено класифікацію показників ефективності маркетингової діяльності. Сформовано набір показників, розрахунок яких забезпечує комплексну оцінку ефективності та результативності різних аспектів діяльності підприємства шляхом порівняння значень до та після впровадження маркетингової стратегії. Результати такого оцінювання дозволяють зробити висновки щодо правильності вибору маркетингової стратегії підприємства та коректності поставлених стратегічних маркетингових цілей з урахуванням умов діяльності підприємства

## ВИСНОВКИ

Основні висновки та результати, які одержано в ході проведених досліджень, зводяться до наступного:

1. Дослідивши методологію розробки маркетингової стратегії на підприємстві доведено, що методологія являє собою логічну організацію діяльності, що включає формулювання мети управління, вибір методів розробки рішень, критеріїв оцінки варіантів, складання логічних схем виконання операцій. Методологія носить загальний характер, але все ж вона конкретизується стосовно до різних сфер практичної і теоретичної діяльності. Іншими словами, методологія виступає як загальна система пояснювальних принципів чи підходів до пізнання, що дозволяє визначити як при даному предметі і об'єкті проводити дослідження щодо особливостей розробки маркетингової стратегії на підприємстві.

2. Розглянувши понятійно-категоріальний апарат маркетингової стратегії на підприємстві, зазначимо, що він являє собою науково - обґрунтований синтез поняття стратегічного аналізу, прогнозування, планування та реалізації маркетингових цілей і завдань. Здійснивши огляд наукових джерел, дійдено висновку, що маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства, який забезпечує приведення можливостей підприємства у відповідність до ситуації на ринку і складається зі спеціальних середньо- або довгострокових рішень щодо цільових сегментів, комплексу маркетингу, рівня маркетингових витрат. Тобто маркетингова стратегія є основним «інструментом» власника бізнесу в боротьбі з конкурентами за ринкові території і споживачів. І якщо підприємство націлене на отримання якісного результату, йому необхідно скласти покроковий план дій, який дозволить виявити сильні сторони бізнесу, намітити цілі й продумати шляхи їх досягнення.

3. Вивчивши світову практику використання маркетингової стратегії на підприємстві зазначимо, що за у всьому світі прийнято розпочинати бізнес із стратегічного маркетингу. І вітчизняні виробники наслідуючи сучасні концепції маркетингу, вводять до організаційної структури своїх підприємств служби маркетингу, які активно застосовують інноваційні маркетингові технології. Водночас маркетингом, як визначеною концепцією діяльності, керуються лише окремі підприємства. Застосування стратегічного маркетингу в Україні, по суті, поки зводиться до одного: «наша стратегія і все, що з нею пов'язане, повинно приносити прибуток». Але, приведення стратегії до прибутку не є стратегічним маркетингом, яким воно повинно бути, це просто констатація факту того, що в усьому світі вже вважається, як стратегія другого плану. Тож застосування стратегічного підходу до маркетингової діяльності підприємств - це не просто данина управлінській моді, що своїми багатообіцяючими результатами захоплює підприємців, а нагальна життєва потреба. Саме тому необхідно використовувати світовий досвід щодо використання стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації.

4. Розглянувши маркетингову стратегію як інструмент розвитку підприємства, доведено, що незалежно від обраної послідовності дій, діяльність підприємства повинна бути підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів, що надаватиме йому ряд конкурентних переваг і, відповідно, сприятиме його подальшому гармонійному розвитку. Вдало підібрана маркетингова стратегія допомагає підприємству в повній мірі використати на свою користь можливості мінливого зовнішнього середовища та мінімізувати вплив його загроз. Окрім того, підприємства, які мають чітко визначену маркетингову стратегію, в певній мірі застраховані від ризику прийняття невірних рішень у процесі своєї діяльності.

5. Дослідивши напрямки визначення цільових ринків та відповідного позиціонування підприємства на ринку, зазначимо, що одним з основних напрямків маркетингової діяльності є сегментація ринку, що дозволяє акумулювати засоби підприємства на визначений напрямок свого бізнесу. До дійсного часу в економічній літературі достатньо чітко позначені поняття цільового ринку і цільового сегмента, виділення котрих і є основною метою сегментації ринку. Цільовий ринок — це потенційний ринок підприємства, що визначається сукупністю людей із схожими потребами стосовно конкретного товару або послуги, достатніми ресурсами, а також готовністю і можливістю купувати. Цільовий сегмент — це однорідна група споживачів цільового ринку фірми, що володіє схожими потребами і купівельними спроможностями стосовно товару фірми. Таким чином, сегментація ринку — це діяльність по виявленню потенційних груп споживачів конкретного товару підприємства.

Щодо позиціонування підприємства, то воно являє собою важливу маркетингову концепцію, і є елементом маркетингової програми будь-якого підприємства, разом з тим будучи фактором впливу на позицію підприємства. Ринкову позицію підприємства на сьогодні визначають три групи факторів: фактори виробничо-технологічного характеру, фактори інфраструктурного характеру, комерційні фактори.

Таким чином, зазначимо, що виробнича діяльність будь-якого підприємства спрямована на створення умов максимізації продажів виробленої продукції, вигідного позиціонування продукції на ринку, задоволення постійно зростаючих запитів споживачів і, як наслідок, отримання високих прибутків. Управління маркетинговою діяльністю виходить на перший план і визначає цільову аудиторію, задає певні стандарти кінцевого продукту, створює умови для підвищення якості та зменшення поточних витрат виробництва. Узгодження процесів виробництва та продажу дає змогу підприємству здійснювати операційну діяльність

безперебійно, ритмічно та гармонічно, швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Це зумовлює потребу постійного пошуку маркетингових інструментів втримання й розширення своїх позицій на ринку. Саме сучасні маркетингові стратегії дають змогу підприємству балансувати між обмеженими матеріальними та фінансовими ресурсами та задоволенням потреб споживачів. У сучасних умовах надзвичайно важливо вміти вибрати, обґрунтувати та успішно реалізувати стратегію маркетингу, яка найбільш органічно буде відповідати загальній стратегії підприємства.

6. Розглянувши особливості розробка маркетингового стратегічного плану підприємства, зазначимо, що серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає стратегічне маркетингове планування. Воно є особливо значущим в умовах економічної нестабільності, ускладнення маркетингового середовища. Безперечно, стратегічне маркетингове планування є потрібним і у звичайних стабільних економічних ситуаціях як комплекс стратегічної орієнтації підприємства в складних ринкових процесах. Без нього підприємства не можуть успішно функціонувати у більш-менш віддаленій перспективі.

Складається маркетингове стратегічне планування підприємства, як правило, з обґрунтованих цілеспрямованих дій і реакцій на непередбачений розвиток подій і на постійно зростаючу конкурентну боротьбу, середовище, яке постійно змінюється (наприклад, відкриття в галузі технологій, вдале виведення конкурентом на ринок нового товару, зміна державної політики, розширення інтересів покупців).

7. Обґрунтувавши економічну ефективність реалізації маркетингової стратегії у ході проведеного дослідження було доведено, що маркетингова стратегія є найважливішим інструментом підвищення ефективності операційної діяльності підприємств в умовах конкурентного середовища. На першому етапі її формування слід врахувати всі можливі чинники суб'єктивного і об'єктивного характеру, з визначенням ступеня їх впливу і

розробити низку заходів для їх мінімізації. На другому етапі, етапі стратегічного планування маркетингової діяльності, слід використовувати універсальний критерій — коефіцієнт ефективності маркетингової стратегії. Розрахунок його величини, для порівняння всіх альтернативних стратегій, дасть можливість вибрати одну стратегію, реалізація якої дозволить збільшити потенціал підприємства, вдосконалити адаптивну систему управління. На третьому етапі, етапі реалізації і управління стратегічним розвитком підприємства, топ-менеджмент повинен використовувати горизонтальну та вертикальну координацію, що дозволить об'єднати всі рівні управління та забезпечить системність маркетингової діяльності і підвищить оперативність й ефективність досягнення цілей підрозділами підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алферов А. В. Методи маркетингової діяльності. СПб.: СПбГІЕУ, 2004. 155 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]/ И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Анфіногенова Є. Б. Методи оцінки ефективності маркетингових заходів / Є. Б. Анфіногенова. *Проблеми і перспективи економіки і управління: матеріали Міжнар. заоч. науч. конф.* (Санкт-Петербург, квітень 2012 р.). СПб.: Реноме, 2012. С. 147–149.
4. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
5. Балановська Т. І. Алгоритм вибору маркетингової стратегії підприємств. URL: <http://sites/default/files/nppdaa/7.1/45.pdf> (дата звернення 03.12.22).
6. Балановська Т. І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку / Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2010. Вип. 154, Ч. 1. С. 368-373.
7. Барінов В.А. Економіка фірми: Стратегічне планування: навч. посіб. / В.А. Барінов К.: КноРус, 2005. 240с.
8. Білуха М.Г. Основи наукових досліджень: Підручник для студ. екон. спец. вузів. К.: Вища школа, 1997. 271 с.
9. Благун І.С. Зовнішні фактори впливу на формування маркетингової стратегії інтернаціоналізації підприємств. *Економічний часопис – XXI*. 2013. Вип. 11–12(1). С. 46–49.
10. Бойчук І. В. Світовий досвід використання стратегічного маркетингу в діяльності підприємств. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім.



Вадима Гетьмана»; [відп. ред. О. О. Беляєв]. Київ: КНЕУ, 2009. Спец. вип.: Маркетинг в Україні: теорія і практика. С. 235–245.

11. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки.* 2015. № 1(1). С. 92-99.

12. Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.

13. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 7-е изд., перераб. и доп. / О.С. Виханский. М.: Гардарики, 2011. 296 с.

14. Войчак А. В. Маркетинг і збут. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.* / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. О. О. Беляєв]. Київ: КНЕУ, 2009. Спец. вип.: Маркетинг в Україні: теорія і практика. С. 245–251.

15. Воронкова В.Г. Культура підприємництва: Для бакалаврів ЗДІА спец. 6.050200 «МОе»: навч. посібник / В. Г. Воронкова, І. С. Рижова, М. А. Ажажа; ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2005. 131 с.

16. Воронкова В.Г. Методологія наукового дослідження: навчально-методичний посібник для другого (магістерського) рівня вищої освіти ЗДІА денної та заочної форм навчання в галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» за освітньо-професійною програмою «Публічне управління і адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»; ЗДІА. Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 162 с.

17. Воронкова В.Г. та ін. Філософія управління персоналом: Монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2005. 472с.

18. Воронкова, В. Г. Менеджмент та адміністрування: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА спец. 6.030601 «Мое» ден. та заоч. форм навчання / В. Г. Воронкова, М. А. Ажажа; ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2011. 258 с.

19. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-ме вид., Київ: Лібра, 2010. 720 с.
20. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.
21. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201-205.
22. Грудинін К. Р., Язвінська Н. В. Аналіз підходів до визначення позиціонування торгової марки. *II Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. 2021. С. 58-59.
23. Гуменюк Н.Д. і ін. Економічні методи керування і прискорення розвитку виробництва. Київ Техніка, 2003. 114 с.
24. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. Навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2019. 146 с.
25. Дафт Р. Л. Менеджмент [Текст]: пер. с англ. / Р. Л. Дафт. СПб.: Питер, 2000. 832 с.
26. Дорош О.І. Маркетингова стратегія у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Логістика»*. 2011. № 684. С. 150-155.
27. Дроздов И. Н. Управление развитием организации [Текст]: учеб. пособие / И. Н. Дроздов. Владивосток: ПИПП ККГС, 2001. 110 с.
28. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. URL: <https://www.prostir.ua/?news=ekonomika-vijny-ta-povojennyj-ekonomichnyj-rozvytok-ukrajiny-problemy-priorityty-zavdannya> (дата звернення 25.05.22).

29. Економічна спадщина К. Маркса: погляд через призму століть: 36. матеріалів Всеукр. Круглого столу ; 25 квітня 2018 року. К.: КНЕУ, 2018. 232 с.
30. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ : КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.
31. Закон України «Про оренду державного і комунального майна». *Верховна Рада України*. 2019 № 157-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text> (Дата звернення: 13.11.2022).
32. Закон України «Про податок на додану вартість». *Відомості Верховної Ради України*, 1997 р., № 21, с. 156.
33. Зозульов О. До питання про методологічну основу формування рішень у бізнесі. *Банківська справа*. 2010. № 2/3. С. 71–77.
34. Зозульов О.В. Ринкове позиціювання: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 2004. 199 с.
35. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підручник для внз: [затв. М-вом освіти і науки України] / І. А. Ігнат'єва; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Каравела, 2012. 479 с.
36. Калініна О.М. Міжнародна маркетингова стратегія як інструмент управління міжнародною конкурентоспроможністю національного підприємства при виході на європейський ринок. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 446–448.
37. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг в діяльності українських підприємств [Текст]: монографія. К.: Знання-Прес, 2007. 448 с.
38. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансована система показателів. От стратегії к дійствию: 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 320 с.
39. Карпенко Н.В. Інноваційні підходи до вибору методів та послідовності процесу сегментації ринку. *Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 1-*

2 жовтня 2009 р. Суми, СумДУ: Видавничо-виробниче підприємство «Мрія-1» ТОВ. С. 92-93.

40. Карпенко Н.В. Теоретичні аспекти маркетингової орієнтації підприємств споживчої кооперації. *Маркетинг в Україні: Матеріали X Міжнародної науковопрактичної конференції, 22-23 жовтня 2009 р.* К.: КНЕУ, УАМ, 2009. С.47-49.

41. Кендюхов О. В., Дмитрова С. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та право.* 2004. № 3. С. 98-101.

42. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. К.: Знання, 2006. 366 с.

43. Кітченко О.М. Особливості стратегічного маркетингового планування на промислових підприємствах. *Вісник соціально-економічних досліджень.* 2014. Вип. 3. С. 115-119.

44. Коваль З. О. Поняття і сутність ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку:* зб. наук. праць / відп. ред. О. Є. Кузьмін. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. С. 99–104.

45. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-те вид. Москва: Вільямс, 2009. 1072 с.

46. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: 12-е изд. СПб.: Питер, 2006. 816 с.

47. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст]/ Ф. Котлер. М.: Вильямс, 2007. 656 с.

48. Ламбен Ж.Ж. Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива СПб.: Наука, 1996. 590 с.

49. Лемішко О.О. Диверсифікація — найважливіший фактор підприємницької діяльності у сільськогосподарських підприємствах Луганської області. *Економіка АПК*. 2001. №4. С. 128.

50. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинге. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова и М. А. Карлика. СПб.: Питер, 2005. 272 с.

51. Лифар В. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії використання транзитного потенціалу регіону. *Економічний аналіз: зб. Наукових праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2014. Том 16. № 1. С. 86-93.

52. Мельник Ю. М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. *Маркетинг. Менеджмент. Інновації*: [монографія] / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. С. 505–516.

53. Мороз О. С., Балака І. С. Digital-маркетинг як складова маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи сталого розвитку в умовах глобалізації в економічному, управлінському та інженерному аспектах»* / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 117-119.

54. Мочерний С. В. Основи економічних знань. К.: Академія, 2000. 303 с.

55. Музичка Є. О. Оцінка ефективності управління збутовою діяльністю туристичних підприємств. *Економічний часопис-XXI*. 2013. № 11-12 (2). С. 64-67.

56. Основи маркетингової стратегії. URL: <https://leosvit.com/art/osnovy-marketyngovoyi-strategiyi> (дата звернення 04.12.2022).

57. Петухова О.М. Маркетингова стратегія як ключовий елемент системи управління підприємством. *Perspective of science and practice: abstracts of XIII International scientific and practical conference*, December 13 - 15, 2021. Amsterdam, Netherlands, 2021. P. 135–139.

58. Пічик К. В. Методика визначення цільового ринку компанії. *Економічні науки*, 2007. Т. 68: С. 66-69.

59. Покропивний С.Ф., Стратегія, організація, ефективність: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2008. 233 с.

60. Портер, М. Э. Конкуренция [Текст] / М. Э. Портер. М.: Вильямс, 2000. 495 с.

61. Проект плану відновлення України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf> (дата звернення 19.10.22).

62. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень: колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2022. – 480 с.

63. Савельєва К. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегі. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2006. № 28. С. 137–146.

64. Савельєва К. В., Тарасова О. В. Оцінка ефективності маркетингових стратегій. *Вісник соціально – економічних досліджень*. 2006. № 28. С. 137 – 140.

65. Саєнко М. Г . Стратегія підприємства. Підручник. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 413 с.

66. Сайт інтернет ресурсу «Бібліотека економіста». URL: <https://library.if.ua/book/36/2431.html> (Дата звернення: 13.11.2022).

67. Салига К. С. Методологія наукового дослідження економічної ефективності інвестицій в інноваційні проекти. *Ефективна економіка* № 2, 2013. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1791> (дата звернення 08.11.2022).

68. Сергієнко Т.І. Планування проектної діяльності. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» та 7.18010013 «Управління проектами» ЗДІА денної та заочної форм навчання кафедри менеджменту організацій та управління проектами / Укл.: Т.І.Сергієнко, О.О. Козуб. Запоріжжя, 2015. 114с.

69. Сергієнко Т.І., Крайнік О.М. Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств на мегарівні. *Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень*; колективна монографія/ за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика». 2022. С. 195-245.

70. Сливоцький А. Міграція капіталу: як у замислах на кілька кроків випередити своїх конкурентів. Пер. з англ. К.: Унів. вид-во «Пульсари», 2001. 296 с.

71. Старостіна А. О., Длігач А. О., Кравченко В. А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий догляд, українська практика: Підручник. К.: Знання, 2005. 764 с.

72. Стефанишин В. Я. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємствах. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/3092/1/59.pdf> (дата звернення 07.12.2022).

73. Стрий Л. А. Управление предприятиями связи в условиях конкурентного рынка / Л. А. Стрий, А. К. Голубев, О. М. Рустамов. Баку: Mars Print, 2011. 428 с.

74. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. М.: Вильямс, 2009. 928 с.
75. Трапаїдзе С.М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 116-122.
76. Турченко М.О., Швець М.Д. Маркетинг. Підручник. К.: Знання, 2011. 320 с.
77. Уолкер О., Бойд Х. Маркетингова стратегія. Вершина, 2006. 496с.
78. Фастівець Н. П. Досвід реалізації маркетингової стратегії в діяльності підприємств АПК. *ВІСНИК Полтавської державної аграрної академії*, 2012. №3. С. 137-141.
79. Хассі Д. Стратегія та планування: путівник менеджера. СПб.: Пітер, 2001. 378 с.
80. Цивільний кодекс України. URL: <https://leschishin.org/laws/cc/#gsc.tab=0> (Дата звернення: 13.11.2022).
81. Чухрай Н. І. Оцінювання результативності та ефективності маркетингу промислового підприємства у ланцюгу поставок. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 24-34.
82. Шульгіна Л.М., Ткешелашвілі М.Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами: [монографія]. Нац. техн. ун-т України «КПІ»; Київ. нац. торг.-екон. ун-т; Європейський ун-т. Київ; Тернопіль: Астон, 2011. 296 с.
83. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности. Методологические проблемы современной науки. М.: Наука, 1978. 392с.



ДОДАТКИ

Додаток А

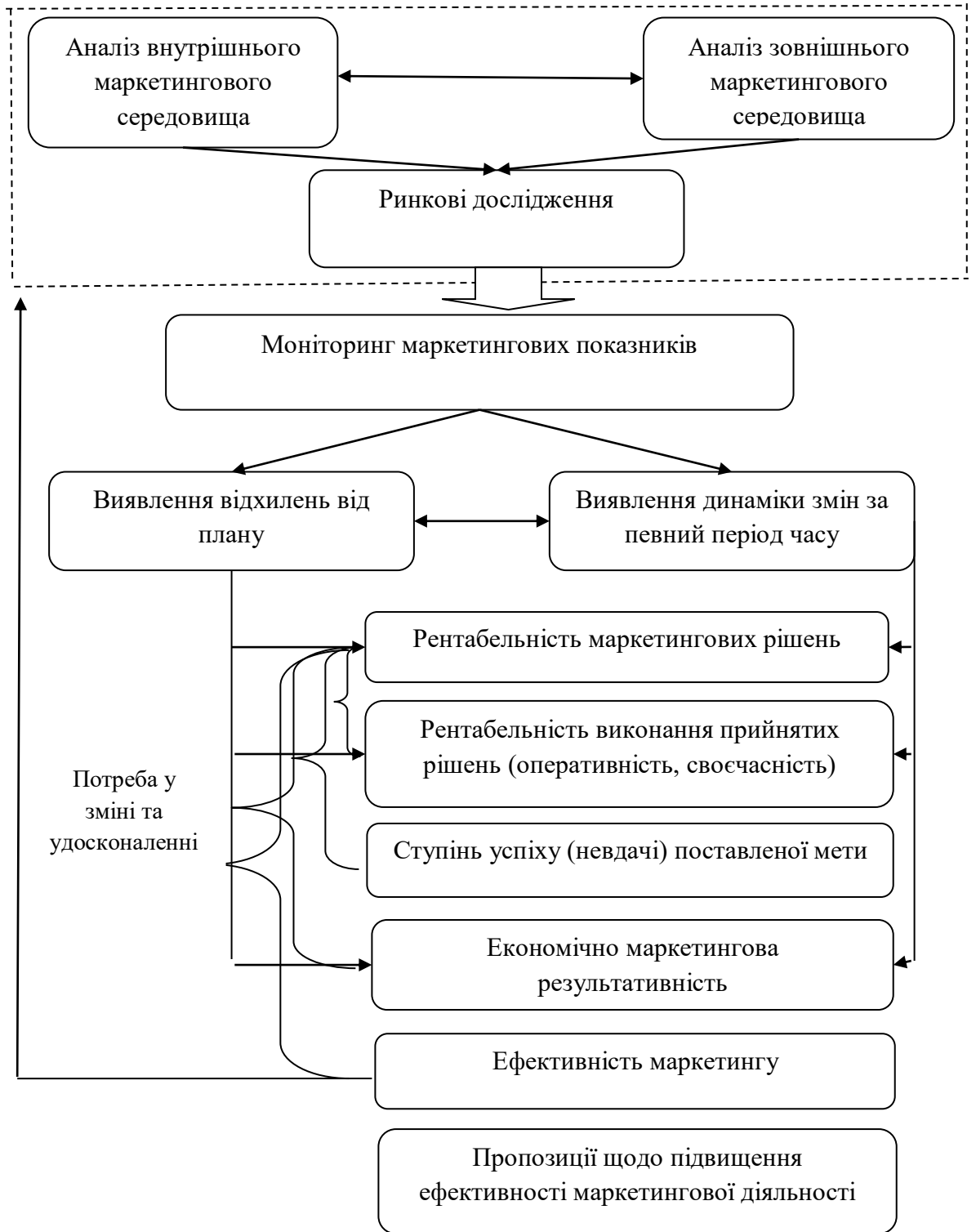


Рисунок А.1. Алгоритм оцінювання ефективності маркетингової діяльності