

и/или революция /Д. Эймор.–М.: Вильямс. 2001. – 320 с. 3. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: моногр. / [Ю. Б. Иванов. А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько, О. С. Головки]. – Харьков: ХГЭУ, 2003. – 349 с. 4. Кизим М. О. Зарубіжні стандарти й практика розробки стратегій соціально– економічного розвитку країн світу та її регіонів /М. О. Кизим, О. А. Єпішова // Соціально– економічний розвиток регіонів України: проблеми науки та практики: моногр. – Харків: ІНЖЕК, 2007. – 128 с. 5. Козье Д. Электронная коммерция /Д. Козье. – М.: Рус. ред., 1999. – 288 с. 6. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия: анализ и планирование / В. Н. Самочкин. – [2–е изд., исправл. и дополн.]. – М.: Дело, 2000. – 376 с. 7. Санников А. А. Эффективное управление сбытом/А. А. Санников. – М.: Прогресс, 2004. – 389 с. 8. Меджибовская Н. Материально–техническое снабжение промышленных предприятий с использованием Интернет–технологий /Н. Меджибовская // Экономика Украины. – 2006. – № 10. – С. 59–65. 9. Винарик Л. С. Онлайнный электронный рынок: становление, проблемы: моногр. / Л. С. Винарик, А. Н. Щедрин, Н. Ф. Васильева. – Донецк : Ин–т экономики пром–сти, 2003. – 176с. 10. Щербак В. Г. Основные направления совершенствования процесса формирования электронного сбыта предприятия с помощью методов интерактивного взаимодействия в ходе организационно–деловой игры / В. В. Яценко, В. Г. Щербак // Бизнес Информ. – 2009. – № 1. – С. 79–85.

РОЗРОБКА АДАПТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ

Готра В.В. д.е.н., доцент, Філін Ю. І. магістр

Ужгородський національний університет

Анотація. У даній статті автор розглядає проблему розробки адаптивної маркетингової стратегії як умови правильних управлінських рішень з приводу подальшого розвитку організації.

Ключові слова: маркетинговий аналіз, конкурентна перевага, маркетингова модель, маркетингові дослідження, маркетингова стратегія.

РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

Готра В.В. д.э.н., доцент, Филлин Ю. И. магистр

Ужгородский национальный университет

Аннотация. В данной статье автор рассматривает проблему разработки адаптивной маркетинговой стратегии как условия правильных управленческих решений по поводу дальнейшего развития организации.

Ключевые слова: маркетинговый анализ, конкурентное преимущество, маркетинговая модель, маркетинговые исследования, маркетинговая стратегия.

ADAPTIVE MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT

Hotra V., Filin Y.

Uzhgorod National University

Annotation. This paper considers the problem of development of adaptive marketing strategy as a condition for sound management decisions regarding the further development of the organization.

Keywords: marketing analysis, competitive advantage, marketing model, marketing research, marketing strategy.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу. У зв'язку з цим актуальним є дослідження теоретичних та методичних підходів до формування процесу розробки маркетингової стратегії підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вирішення проблем процесу розробки маркетингової стратегії підприємств досліджувалися різними вченими. Теоретичні основи цієї проблеми висвітлені у працях таких зарубіжних вчених: І. Ансофф [1], А. Вайсман [3], Ф. Котлер, Мак–Дональд [3], М. Портер [9].

Окремі питання адаптивності маркетингових стратегій досліджували: О. Бихова [11], Е. Голубков В. [4], Звягинцев [6], Клавдиева Е. [7], О. Птащенко [11], Самсонова [10], Г. Сидунова [10], В. Щербак [11], Г. Холодний [11].

Пріоритетним умовою стійкості української економіки є її диверсифікація, в тому числі за рахунок випереджаючого розвитку сфери послуг. Завершення переходу економіки України до ринкової моделі, її глобалізація і багатоаспектні прояви фінансово–економічної кризи посилюють конкуренцію, змушують суб'єктів господарювання до формування та реалізації адаптивних стратегій, розглянутих як довгострокові мотивовані рішення на користь ринкової активності, її способів і форм, цільового ринку (ринків, ринкових сегментів) і застосовуваних технологій.

Постановка завдання Метою даної статті є дослідження особливостей розробки адаптивної маркетингової стратегії.

Основні результати дослідження. Сучасні умови господарювання зумовлюють необхідність формування і реалізації ефективної маркетингової стратегії в діяльності організацій різних форм власності і різних видів діяльності. На момент вибору керівником маркетингової стратегії завжди є найдоцільніший варіант, що знаходиться при збігу ряду умов, при яких розробники:

- володіють достатнім обсягом інформації (фактор повноти, достовірності, точності і своєчасності);

- володіють інноваційними і ефективними технологіями стратегічного маркетингу;

- володіють високим рівнем конкурентоспроможності і мають певні особистісні якості (фактор сприйняття і інтерпретації інформації);

- розробники хочуть знайти і своєчасно прийняти цю «ідеальну маркетингову стратегію» (мотиваційний фактор, фактор збігу мети компанії і мети її співробітників).

Дана класифікація умов дозволяє стверджувати, що маркетингова стратегія – це інтелектуальний інноваційний продукт управлінської діяльності групи людей.

Процес розробки, впровадження маркетингової стратегії і контролю над її реалізацією є процесом стратегічного маркетингу, який визначається наступними особливостями [6]:

- визначає основні проблеми організації;

- створює передумови для більш детального планування і ухвалення рішень;

- носить довгостроковий характер;

- додає службі маркетингу в певному тимчасовому інтервалі стрункість і внутрішню єдність;

- мобілізує керівництво на активні дії.

При розробці маркетингової стратегії діяльності організації необхідно додати їй характеристики, які сприятимуть адаптації організації до її зовнішнього оточення.

Адаптивна маркетингова стратегія організації – це спосіб досягнення стратегічної маркетингової мети підприємства, пов'язаної з формуванням попиту на інтуїтивні потреби, шляхом продажу виробленої продукції або послуг, що забезпечують задоволення цього попиту [10].

Адаптивна маркетингова стратегія повинна визначати стратегічний маркетинговий потенціал підприємства, вимоги до зовнішньої ринкової діяльності і до внутрішньої маркетингової сфери підприємства і відповідати наступним вимогам:

- формулювання стратегії повинне бути коротким і відповідати напрямам політики підприємства;

- весь трудовий персонал повинен бути ознайомлений і повною мірою розуміти дану стратегію;

- стратегія повинна однозначно тлумачитись;

- визначаючи стратегію, необхідно виходити з реальної ситуації у відношенні як самого підприємства, так і ринку в цілому.

Адаптивна маркетингова стратегія як спосіб реалізації маркетингової можливості підприємства повинна бути гнучкою і включати ряд маркетингових політик [1]:

- політику маркетингової активності організації – комплексу рішень, що стосуються необхідного обсягу виробництва продукції або послуг;

- ринкову політику;

- цінову політику;

- політику розподілу;

- політику просування.

Іншими словами, адаптивна маркетингова стратегія повинна забезпечити наявність ефективного і перспективного товарного портфеля підприємства, вибрати для підприємства цільові ринки і сегменти, найефективніші канали збуту, сприяти вибору оптимальних методів призначення цін на продукцію підприємства, стимулювати збільшення кількості потенційних споживачів товарів компанії, сформуванню позитивний імідж компанії в свідомості представників цільових аудиторій, визначити інтенсивність освоєння ринків (претензії на захоплення певної частки ринку). Якщо організація випускає декілька товарних ліній або надає ряд послуг, необхідні:

- створення і аналіз бізнес–портфеля підприємства в частині набору різних груп товарів і послуг;

- оцінка довготривалої привабливості кожної товарної групи;

- оцінка конкурентних позицій товарних груп підприємства з метою з'ясування їх міцності у відповідних галузях;

- оцінка ролі кожної товарної групи з урахуванням минулих результатів і перспектив в маркетинговій діяльності підприємства;

- оцінка сумісності кожної товарної групи з маркетинговою стратегією підприємства і визначення цінності стратегічних взаємозв'язків товарних груп;

- ранжування товарних груп з погляду черговості інвестицій і визначення маркетингової стратегії кожної товарної групи;

- планування стратегічних груп товарів або послуг, наприклад, з використанням матриці, що включає визначення рівня реалізації конкурентної переваги товарної

групи підприємства і відповідної стратегії, направленої на збільшення обсягів попиту і збуту.

Стратегія стимулювання продажів припускає створення у певного сегменту ринку зацікавленості в придбанні товарів або послуг, що випускаються даним підприємством [9]. Стратегія розвитку найбільш витратна і складна. Її використовують для збільшення до максимального обсягу продажів за допомогою методів масового розподілу і просування. Стратегія підтримки застосовується відносно товарів або послуг, що мають стабільний попит і максимально можливий обсяг реалізації. Основними засобами реалізації такої стратегії звичайно є акції із стимулювання покупців і створення іміджу товарам і підприємству. Стратегія відновлення застосовується до товарів/послуг, попит на які знижується і припускає «пожвавлення» інтересу покупців шляхом функціональної або дизайнерської модифікації.

Розробці адаптивної маркетингової стратегії передують маркетинговий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації – процес, що включає дослідження макро– і мікроекономічного оточення підприємства (зовнішній маркетинговий аналіз) і внутрішній маркетинговий аналіз середовища підприємства (див. табл. 1).

Метою маркетингового аналізу можуть бути виявлення якнайменше розвинутих напрямів функціонування організації і підготовка з урахуванням цього інформаційної бази для розробки і вибору маркетингової стратегії; визначення маркетингових вимог до бізнес–процесів і структури підприємства. Основні етапи маркетингового аналізу [4]:

- визначення мети аналізу;
- опрацювання всіх відповідних методів і засобів отримання інформації;
- оцінка якості вибраних методів;
- збір інформації;
- оцінка підготовки інформації;
- аналіз інформації;
- підготовка висновку про результати аналізу відносно самого підприємства і ринку в цілому.

Внутрішній маркетинговий аналіз підприємства – загальний організаційно–управлінський аналіз, основною метою якого є визначення оптимальності поєднання чинників внутрішнього середовища організації: людей, мети, задач, структури і технологій [2].

За наслідками аналізу можна зробити наступні висновки:

- оцінка управління маркетингом (структура служб маркетингу; ефективність маркетингової діяльності, взаємодії маркетингових служб з суміжними підрозділами; оцінка реалізації функцій маркетингу, професійних методів роботи маркетингових служб);
- основні системи маркетингу (інформаційна система, система стратегічного планування, система оперативного планування, система контролю і регулювання);
- ефективність маркетингового бюджету (вплив на доходи підприємства, вплив на імідж підприємства).

Проводиться також оцінка результативності маркетингових досліджень по всіх маркетингових політиках:

- асортимент (широта і глибина асортименту, перелік товарних груп, ліній, одиниць; характеристики продукції; життєвий цикл товарів; торгові марки; імідж

товару; ступінь задоволення споживачів, залежність від інших товарів і товарів-субститутів);

Таблиця 1

Напрями і зміст маркетингового аналізу роботи підприємства

Напрямок аналізу	Зміст	Джерело інформації
Внутрішній маркетинговий аналіз		
Ресурси	Оцінка забезпеченості ресурсами	Суміжні підрозділи організації
Організаційна структура і якість маркетингової інформації	Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць, їх взаємозв'язків і вплив на здійснення маркетингової діяльності, аналіз маркетингової інформації, циркулюючої на підприємстві	Суміжні підрозділи організації, інформаційна система підприємства
Технологія	Оцінка якості, технологічності і ефективності бізнес-процесів маркетингу	Суміжні підрозділи організації, документи маркетингових служб
Задачі	Аналіз місії підприємства, мети і обмежень на їх досягнення, аналіз маркетингової стратегії підприємства	Суміжні підрозділи організації, організаційна і планова документація, результати стратегічного маркетингового аналізу, аналізу ланцюга цінностей (М. Портер), аналізу моделі оцінки видів бізнесу (МакКінси) (табл. 2)
Кадри	Дослідження корпоративних принципів Дослідження правил маркетингової діяльності Моделювання процесів управління маркетинговою діяльністю Аналіз процесів управління маркетинговою діяльністю	Організаційна документація, результати аналізу організаційної структури
Маркетинговий комплекс	Дослідження ефективності проведення товарної, цінової, розподільної і комунікаційної політики	Результати аналізу з використанням матриці «зростання/частка ринку» Бостон Консалтинг Груп, моделі збалансованих показників (Д. Каплан) (див. табл. 2)
Зовнішній маркетинговий аналіз		
Мікросередовище маркетингу	Дослідження постачальників, посередників, конкурентів, фірмової структури ринку, споживачів, контактних аудиторій	Результати маркетингових досліджень, SWOT-аналіз середовища організації з використанням моделі дослідження основних конкурентних сил (М. Портер), порівняння з іншими підприємствами галузі по моделі бенчмаркінга (див. табл. 2)
Макросередовище маркетингу	Демографічне, політико-правове, соціально-економічне, культурне, природне, науково-технічне середовище	Результати маркетингових досліджень

Застосування стратегічних моделей маркетингу для аналізу середовища функціонування організації

Модель маркетингу	Використання моделі для проведення аналізу маркетингового середовища
Матриця «зростання/частка ринку» Бостон Консалтинг Груп	Оцінка інвестиційної привабливості різних варіантів маркетингових можливостей організації
Модель збалансованих показників (Д. Каплан)	Виявлення збалансованості показників і існуючих збоїв в діяльності організації, найбільш прибуткових і «найслабших» напрямів розвитку бізнесу
Аналіз ланцюга цінностей М. Портера	Детальний розгляд бізнес–процесів підприємства, розподіл їх на більш дрібні, визначення тих з них, які приносять більшу цінність
SWOT–аналіз середовища організації	Оцінка сильних і слабких сторін в діяльності організації і виникаючих у зв'язку з цим можливостей і загроз
Модель оцінки видів бізнесу (Дженерал Електрик / Мак Кінси)	Більш глибока оцінка пріоритетних функцій організації
Модель дослідження основних конкурентних сил (М. Портер)	Виявлення бізнес–процесів, розвиток яких сприятиме більш ефективному захисту від конкурентів, можливості впливати на їх дії з користю для себе
Модель бенчмаркінгу	Порівняння діяльності аналізованої організації з іншими в галузі, або з тими, які є визнаними лідерами в своїх областях

–ціноутворення (рівень цін, принцип ціноутворення, умови продажу, включаючи розміри знижок, умови платежу, граничний дохід);

–розподіл продукції (збутова концепція, організація збуту, особливості роботи збутового персоналу, обхват цільових ринків, умови поставок, складська політика, наявність асортименту товару в місцях продажів, витрати на розподіл, загальний аналіз продажів по регіонах);

–просування товарів і організації на ринку (рекламна концепція, витрати на рекламу, ефективність реклами, перелік заходів щодо стимулювання збуту і ін.).

Зовнішній маркетинговий аналіз підприємства є оцінкою чинників мікро– і макросередовища, що впливає на діяльність організації.

До основних етапів розробки адаптивної маркетингової стратегії можна віднести:

- 1) дослідження результатів маркетингового аналізу;
- 2) сегментацію споживачів;
- 3) вибір цільових сегментів;
- 4) формулювання набору відповідних підприємству маркетингових стратегій, яке здійснюється після аналізу наступних питань:

чи оптимальна вибрана маркетингова стратегія в даній ситуації, чи дозволить вона отримати конкурентні переваги, поліпшити економічні результати діяльності підприємства, чи забезпечена вибрана маркетингова стратегія ресурсами, чи дозволить вона використовувати ресурси підприємства найкращим чином, чи допустимий той ступінь ризику, якого вимагає вибрана маркетингова стратегія, чи враховує вона сильні і слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості і загрози?

Висновки. Продумані маркетингові стратегії дають можливість ефективно конкурувати на ринку, виступаючи своєрідною технологією ефективного керування в умовах підвищеної нестабільності й невизначеності факторів зовнішнього середовища. При розробці адаптивної маркетингової стратегії необхідно застосовувати ситуаційний підхід, тобто зіставляти декілька сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом маркетингових політик, з економічною оцінкою роботи компанії, з прогнозами продажів і оцінювати ризики, вибирати найприйнятнішу маркетингову стратегію.

Серед основних етапів впровадження адаптивної маркетингової стратегії можна назвати наступні:

- оцінка і при необхідності зміна організаційної структури підприємства;
- планування і розподіл ресурсів по підрозділах відповідно до стратегічного маркетингового плану;
- визначення ключових управлінських задач;
- постановка задач для підрозділів;
- делегування повноважень і встановлення методів координації;
- уточнення цілей окремих підрозділів;
- визначення критеріїв і методів вимірювання результатів маркетингової діяльності;
- коректування процесів реалізації маркетингової стратегії.

Література: 1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия (Теория и практика менеджмента) / И. Ансофф. – [пер. с англ. С. Жильцова; под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с. 2. Балабанова Л. В. Маркетинг: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с. 3. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Вайсман А. – М.: Экономика, 1995. 4. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 2. С. 3–19. 5. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Дэй Д. – М.: ЭКСМО–Пресс, 2002. 6. Звягинцев В.Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 1. С. 72–81. 7. Клавдиева Е.В. Основы методологии разработки системы ключевых показателей эффективности // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2005. № 3. С. 17–22. 8. Мак–Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / Мак–Дональд М. – СПб.: Питер, 2000. – 276 с. 9. Портер М. Стратегия конкуренции и анализ отраслей / М. Портер. – К.: Основы, 1997. – 391 с. 10. Самсонова Е.В., Сидунова Г.И. Адаптивный маркетинг как способ совершенствования маркетингового управления промышленным предприятием // Адаптация маркетинга к изменяющимся условиям экономики России : кол. моногр. / под ред. Л.С. Шаховской. М. : Изд.–торг. корп. «Дашков и Ко», 2006. 11. Щербак В. Г. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства : монографія / В. Г. Щербак, О. М. Бихова, Г. О. Холодний, О. В. Птащенко та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. – 252 с.