

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-67>

УДК 339.14:339.137.2

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

## MARKETING STRATEGY OF MANAGEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

**Дергалюк Богдан Володимирович**

професор, доцент,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8791-9121>

**Малюта Дмитро Олександрович**

магістрант,

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8256-0356>

**Derhaliuk Bohdan, Maliuta Dmytro**

National Technical University of Ukraine

"Igor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"

Маркетингова стратегія є особливою формою планування та здійснення планів компанії, яка покликана мінімізувати всі ризики, що виникають на шляху до досягнення мети. Такі стратегії розглядають з метою скоротити витрати й втрати. Основна ідея концепції стратегічного вікна полягає в тому, що існують лише обмежені періоди, протягом яких відповідність між ключовими вимогами ринку та конкретними компетенціями фірми, що конкурує на цьому ринку, є оптимальним. Як наслідок, рекомендується, щоб інвестиції в лінійку продуктів або ринкову площу збігалися з періодами, протягом яких відкривається стратегічне вікно. Відповідно, відкликання коштів слід розглядати, коли щось, що відповідало стратегічному вікну, більше йому відповідає. Останнє може виникнути, наприклад, якщо зміни ринкових вимог перевищують здатність фірми адаптуватися до таких змін.

**Ключові слова:** стратегія, ризики, витрати, втрати.

Marketing strategy is a special form of planning and implementation of the company's plans, which is designed to minimize all risks that arise on the way to achieving the goal. The main types of marketing strategies include: global marketing strategies, basic strategies, growth strategies, competitive and functional marketing strategies. All of these strategies are aimed at reducing costs and losses while increasing the company's profits through various marketing activities. A strategy is a plan that combines the organization's main goals, policies, decisions and sequence of actions into a single whole. The basic idea of the strategic window concept is that there are only limited periods during which the match between key market requirements and the specific competencies of a firm competing in that market is optimal. As a result, it is recommended that product line or market space investments coincide with periods during which a strategic window opens. Accordingly, withdrawals should be considered when something that fit the strategic window no longer fits it. The latter can occur, for example, if changes in market demands exceed the firm's ability to adapt to such changes. Also, marketing is relationship management. In order to convince end users of a product to buy, others interested in the product must be convinced that the offering will satisfy the wants and needs of consumers. The chain of persuasion can also reach in the opposite direction, involving the company's employees themselves. This is an area in which intern Kirill Blagoveroffal marketing has come to the fore in recent years. Establishing relations with other organizations is also important. The competitive strategy consists of six parts. The first four apply to any type of business, while the other two are used when there is more than one business unit in an organization. It includes definitions of: the product market in which a business competes. The proposed argument is that when changes in the market and in the marketing environment take on a gradual nature, firms can successfully adapt to the new situation by changing current marketing and other functional tasks.

**Keywords:** strategy, risks, costs, losses.

**Постановка проблеми.** Для кожної маркетингової стратегії основою є виконавчий план, згідно з яким компанія планує досягти поставленої мети. Маркетингова стратегія має втілювати одну з двох основних цілей маркетингу:

1. Залучення клієнтів (покупців).

2. План просування продукції. У будь-яких стратегіях маркетингу дуже важливий грамотний аналіз ринку та тієї області, діяти у якій планує підприємство. Такі ніші можуть відрізнятися між собою розмірами, обсягом цільової аудиторії, потенційною прибутковістю. У більшості випадків кожна така ніша вимагає індивідуального підходу із маркетинговою стратегією. При цьому потрібно враховувати наступні фактори: характеристики та властивості продукту, цільова аудиторія, ємність ринку, способи просування, дистрибуція та збут.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

У зарубіжній літературі широко представлені роботи, присвячені різним аспектам управління конкурентоздатністю підприємств. З питаннями стратегічного управління, та його ефективного впровадження, можна ознайомитись у працях Porter M. E., Bennis W., та Nanus B.

Дослідження проблем конкуренції в бізнесі тісно пов'язані з науковими працями Azzolini M., Barney J. B., Clifford D. K., Cavanagh R. E. та Traylor M. B.

Питання створення якісного та конкурентного образу продукту компанії висвітлені у дослідженнях Barksdale H. C., Harris C. E., Ross E. B. та Assael H.

**Ціль статті** стратегія маркетингу повинна дотримуватися наступних завдань:

- оцінка реального платоспроможного попиту на продукт та способи його дистрибуції;
- оцінка ємності ринку, згідно з яким здійснюватиметься дистрибуція;
- аналіз ризиків, які можуть виникнути при просуванні та збуті продукції;
- аналіз реального та потенційного продукту конкурентів;
- оцінка стійкості та ефективності виробництва та дистрибуції продукції [13, с. 826–833].

**Виклад основного матеріалу.** До основних видів маркетингових стратегій відносять: глобальні маркетингові стратегії, базові стратегії, стратегії зростання, конкурентні та функціональні маркетингові стратегії.

В наш час стратегічному управлінню приділяється велика увага, оскільки швидко зміна довкілля змушує підприємців вдаватися до нових методів, систем і підходів управління.

Тому тема залишається актуальною досі. Стратегія є планом, який поєднує основні цілі організації, політику, рішення та послідовність дій в єдине ціле. Стратегія може застосовуватися на всіх рівнях організації та належить до будь-якої з функціональних областей керування. Так можуть бути представлені виробничі, фінансові, маркетингові, кадрові та корпоративні стратегії. При розгляді маркетингових стратегій, можна виділити ціноутворення, продукт, просування, розподіл, маркетингові дослідження, продажі, реклама, мерчендайзинг та інші напрями розробки стратегій [3, с. 87].

Стратегія більшою мірою націлена на ефективність, ніж на результативність і є процесом аналізу навколишнього середовища та розробки відповідності між організацією, її ресурсами та завданнями, та середовищем [4, с. 75].

Стратегічний процес стосується того, як формулюється стратегія. Існує кілька підходів:

- по-перше, раціональний підхід, який здійснюється через SWOT-аналіз та портфельні моделі аналізу стратегії;
- по-друге, гнучкий підхід, у якому використовується багатосценарне планування;
- творчий підхід відображає використання уяви у процесі планування;
- поведінковий підхід відображає вплив влади, політики та особистостей;
- інкрементальний підхід заснований на невеликих коригуваннях або зміни у раніше успішних стратегіях [12, с. 55-56].

За реалізації другого підходу вся увага зосереджена на стратегічному маркетингу. Стратегічний маркетинг, як корисна сфера вивчення, виникло у 1970-х роках і ґрунтувалося на стратегічному управлінні, яке передувало йому. Маркетингова стратегія підкреслює роль маркетингу як сполучної ланки між організацією та її клієнтами.

Одним із визначень маркетингу – задоволення бажань і потреб клієнта, і навіть сприяння досягненню цілей організації. Звертаючи увагу на бажання та потреби клієнтів, організації з більшою ймовірністю досягають своїх цілей на ринку [10, с. 1].

Antil J.H. визначає маркетинг як конкурентне позиціонування товарів та послуг у свідомості клієнтів. Крім того, це – зв'язок повідомлень та зображень (що відображають позиціонування продуктів та послуг) та засобів, які використовуються для передачі цих повідомлень та зображень до споживача [1, с. 5–16].

У 21-му столітті простежується розвиток стратегічних альянсів та мереж, у яких фірми

працюють разом в одному напрямку для досягнення спільних цілей та співпрацюють у своїй діяльності [5, с. 35–64].

Ефективне управління такими відносинами певною мірою є ключем до успіху чи невдачі. Звичайно, організації повинні конкурувати одна з одною і тому також повинні задовольняти бажання та потреби клієнтів, принаймні так само, як і їхні конкуренти. Конкуренція включає пошук способу, щоб задовольнити клієнтів інших організацій на ринку. Тому продукти та послуги повинні розглядатися не просто як фізичні об'єкти, а як переваги, пропонувані покупцям, які вони, у свою чергу, набувають [11, с. 512–532].

Конкуренція передбачає позиціонування товарів та послуг у свідомості клієнтів в такий спосіб, що товари та послуги сприймаються як від інших [2, с. 1].

Одним з головних значущих факторів, які на сьогоднішній день впливають на маркетингову стратегію, є конкуренція. Конкуренція важлива у тому, щоб впливати на успішність бізнесу підприємства. Це не просто питання створення хорошого продукту чи послуги, яке відповідає потребам та бажанням клієнтів та забезпечує задоволеність клієнтів.

Так чи інакше, більшість фірм можуть це зробити, але деякі з них набагато успішніше на ринку, ніж інші. Фірма повинна мати можливість позитивно позиціонувати себе в умах своїх клієнтів, щоб її продукти та послуги були дуже вигідними у важливих відносинах у відносинах із конкурентами.

Shell і Esso, наприклад, продають в основному одні й ті ж паливні олії, але при цьому здатні позиціонувати себе у свідомості своїх клієнтів так, що вони можуть успішно працювати на ринку. Характер та сила конкурентів і те, як фірма бореться за позицію на ринку – ключові аспекти маркетингу та бізнес-стратегії [14, с. 1].

Технології та продукти мають життєві цикли, а також ринки та галузі. У життєвому циклі ринків та галузей існують різні етапи, і вони мають важливі наслідки для маркетингової стратегії. Більше того, приймаючи до уваги кількість та силу конкурентів, які працюють на ринку або у галузі у будь-який момент життєвого циклу, він створює жорсткий кордон, у межах якої фірма може розробити оптимальну маркетингову стратегію [9, с. 1].

Деякі фірми можуть бути ідеально пристосовані до використання певних видів ринкових можливостей продукту, тоді як інші зазнають невдачі у спробі використання цих можливос-

тей. В іншій ситуації може статися навпаки і невдачу зазнають перші.

Не можна припустити, що кожна фірма зможе використати ту саму ситуацію у свою користь, навіть якщо така можливість є дуже захоплюючою і може багато обіцяти. Наявність необхідних навичок та активів або доступ до них має вирішальне значення для реалізації успішних маркетингових стратегій. Без цих активів та навичок ціла серія стратегій може зазнати невдачу [15, с. 145–155].

Такі зміни можуть бути внесені за допомогою технологічних інновацій, зміною смаків клієнтів, трансформаціями у правових нормах, економічних та фінансових обмежень або будь-яких зрушеннях в умовах довкілля. Характер конкуренції також може змінитися, і, зокрема, елементи, що становлять п'ять сил моделі конкуренції Портера (1980). Можуть з'явитись нові учасники галузі; замісні продукти можуть стати більш привабливими пропозиціями для клієнтів; як постачальники, так і клієнти можуть позиціонувати свою ринкову владу як найсильнішу; з розвитком конкурентних переваг однієї з фірм, баланс сил у конкуренції між діючими фірмами галузі може змінитися.

Однак, якщо кумулятивні зміни в економічній, технологічній, соціальному, політичному та культурному середовищі залишаються непоміченими менеджерами компанії до тих пір, поки не буде пізно реагувати, Проблеми, які вони створюють для фірми, можуть стати надзвичайно важкими для подолання.

Аналогічно, коли ступінь зміни ринку досягає такої величини, що здатність фірми продовжувати ефективно конкурувати піддається сумніву, фірма може зіткнутися із закриттям важливого стратегічного вікна [7, с. 215–227].

Там, де зміни, які зрештою ведуть до закриття стратегічного вікна, є або дуже швидкими, чи дуже повільними, наслідки може бути катастрофічними. У першому випадку вікно закривається до того, як організація може зреагувати, а в другому випадку навіть не помітно, що вікно закривається, доти пір, поки не буде занадто пізно, щоб це зрозуміти і зреагувати.

Конкурентна стратегія складається із шести частин. Перші чотири застосовуються до будь-якого типу бізнесу, тоді як два інші використовуються, коли в організації існує більше однієї бізнес-одиниці. Він включає визначення: – ринок продуктів, на якому конкурує бізнес. Обсяг бізнесу частково визначається тим, які продукти він пропонує, ринками,

які він обслуговує, характером інших підприємств, з якими він вирішує конкурувати, та ступенем своєї вертикальної інтеграції. На сферу бізнесу також впливають ті елементи, які він воліє уникати.

Часто останнє є важливішим, оскільки рішення щодо того, що слід уникати, може заощадити ресурси, необхідні для успішної конкуренції в іншому місці [6, с. 99–120];

– рівень інвестицій. Хоча існують варіанти та уточнення, корисно побачити варіанти з погляду:

а) інвестувати у зростання;

б) інвестувати лише у підтримку існуючої позиції;

в) експлуатувати бізнес, мінімізуючи інвестиції;

г) повернути якнайбільше активів шляхом ліквідації чи позбавлення бізнесу.

– стратегії функціональної галузі, необхідні для конкуренції на вибраному товарному ринку. Це:

а) стратегія лінійки товарів;

б) стратегія позиціонування;

в) стратегія ціноутворення;

г) стратегія розподілу;

д) стратегія виробництва;

е) стратегія у сфері інформаційних технологій;

ж) стратегія сегментації;

з) загальна стратегія.

– стратегічні активи чи навички, що лежать в основі стратегії та забезпечують стійку конкурентну перевагу.

Стратегічне вміння – це те, що бізнес робить дуже добре, наприклад, виробництво чи маркетинг і який є стратегічно важливим для бізнесу. Стратегічним активом є такий ресурс, як бренд або встановлена клієнтська база, яка дуже відрізняється від конкурентів.

Під час розробки стратегії повинні враховуватися вартість та можливість створення чи підтримки активів, чи навичок, які забезпечать основу для стійкого конкурентного переваги;

– розподіл ресурсів між бізнес-одинацями. Фінансові ресурси, створювані як усередині країни, так і за її межами, а також нефінансові активи, такі як завод, обладнання та люди, повинні розподілятися. Рішення про розподіл є ключовим компонентом процесу розробки стратегії [8, с. 149];

– пошук синергії у бізнесі – це створення цінності завдяки наявності бізнес-одинаць, які підтримують та доповнюють один одного. Там, де фірма має безліч підприємств, які можуть досягти синергетичного ефекту, вона матиме

перевагу перед тими фірмами, які ігнорують такі можливості у своїх власних організаціях або які зазнають невдачі або не можуть досягти якогось синергізму [16, с. 69–75].

**Висновок.** Отже, стратегія є планом, який поєднує основні цілі організації, політику, рішення та послідовність дій в єдине ціле. Стратегія може застосовуватися на всіх рівнях організації та належить до будь-якої з функціональних областей керування. В наш час, маркетинг набуває нових форм, а відділи маркетингу у компаніях, працюють не лише над розробкою «реклами», яку ми всі звикли бачити. Задоволення бажань і потреб клієнта, розробка продуктових лінійок, формування цілей організації, формування позиціонування, стилю комунікації, та в цілому образу бренду, всі ці функції формують сучасний маркетинг, підходи до формування стратегій та допомагають підприємствам досягати своїх цілей на ринку.

Оскільки одним з головних значущих факторів, які на сьогодні впливають на маркетингову стратегію, є конкуренція. Конкуренція важлива у тому, щоб впливати на успішність підприємства.

Велика кількість ніш у бізнесі сьогодні – зайняті, а кожна людина з легкістю може назвати декілька великих мереж супермаркетів, заправок чи будь-чого іншого. Але попри це, конкуренція, якраз і має бути тим локомотивом, який дає можливість бізнесу розвиватись та знаходити «свого клієнта» не зважаючи на жорсткі умови ринку. Компанії повинні навчитись використовувати переваги свого продукту чи сервісу, та вміти їх донести до споживачів, за допомогою певних маркетингових заходів та стратегій, що своєю чергою дасть можливість сформувати свою цільову аудиторію, та клієнтську базу.

Звичайно, враховуючи сильну схожість деяких товарів, кожна фірма не може використати ту саму ситуацію у свою користь, навіть якщо така можливість є, тому наявність необхідних навичок та активів в умовах великої конкуренції має вирішальне значення для реалізації успішних маркетингових стратегій, та задоволені своїх клієнтів.

Позаяк характер конкуренції також має властивість змінюватись, з появою нових учасників галузі, замісні продукти можуть стати більш привабливими пропозиціями для клієнтів, та з розвитком конкурентних переваг однієї з фірм, баланс сил у конкуренції між діючими фірмами галузі може змінитися. Тому, щоб потенційні проблеми, які зміни на ринку

можуть принести для фірми, не стали надзвичайно важкими для подолання, компанія завжди повинна впроваджувати інновації як у продукт, так і у маркетинг.

Обсяг бізнесу та його успішність визначається його стресостійкістю та гнучкістю, які дозволяють долати будь-які виклики ринку, та

залишатись на плаву упродовж десятиліть. Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе внаслідок побудови більш ефективної маркетингової стратегії з використанням більш повного обліку та аналізу факторів, пов'язаних із функціонуванням та розвитком ринку.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Antil, J. H. 'New product or service adoption: when does it happen', *Journal of Consumer Marketing*, 2018. 9:5–16.
2. Arnold, J. E. 'Education for innovation', in S.J.Parnes and H.F.Harding (eds), *A Source Book for Creative Thinking*, New York: Scribner. 2016.
3. Assael, H. in *Consumer Behaviour and Marketing*, Kent Publishing, 2017 p. 87.
4. Azzolini, M. and Shillaber, J. 'Internal service quality: Winning from the inside out', *Quality Progress*, November: 2019. pp. 75–8. 73.
5. Barksdale, H. C. and Harris, C. E., 'Portfolio analysis and the product life cycle', *Journal of Long Range Planning*, 2021. 15(6):35–64.
6. Barney, J. B. 'Firm resources and sustained competitive advantage', *Journal of Management*, 2021. 17(1):99–120.
7. Bass, F. 'A new product growth model for consumer durables', *Management Science*, 15, 2019. January, pp. 215–27.
8. Bateson, J.E.G. *Marketing Services: Marketing Text and Readings*, Orlando, Florida: The Dryden Press, 2015 pp. 149–51, 262, 274–6.
9. Bennis, W. and Nanus, B. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row. 2020.
10. Clifford, D. K. and Cavanagh, R. E. *The Winning Performance: How America's high growth midsize companies succeed*, London: 2019.
11. Coch, L. and French, J.R.P. 'Overcoming resistance to change', *Human Relations*, 2019, pp. 512–32.
12. Cronin, J. J. and Taylor, S. A. 'Measuring service quality: a re-examination and extension', *Journal of Marketing*, 2019. 56:55–68.
13. Dorj'man R. and Sterner P. O. Optimal Advertising and Optimal Quality. *American Economic Review*, December, 2014, pp. 826-833.
14. Porter M. E. *Competitive Strategy*, New York, The Free Press. Ross. 2020.
15. Ross E. B. Making Money with Proactive Pricing. *Harvard Business Review*, 62, November-December, 2021, pp. 145-155.
16. Traylor M. B. Cannibalism in Multibrand Firms. *The journal of Consumer Marketing*, 2020, 3(2): 69-75.