

## МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ КОМПЛЕКСОМ ПРОСУВАННЯ ТОВАРУ

## METHODS OF STRATEGIC ANALYSIS OF PROMOTION MIX MANAGEMENT

*Статтю присвячено дослідженню комплексу просування товару як складної підсистеми в комплексі маркетингу. На засадах системного підходу розроблено модель визначення орієнтовних складників комплексу просування до вимог динаміки ринку. Ця система методів просування товару є інтегрованим механізмом із процедурою управління ним. Кількісні критерії для визначення відповідного режиму його функціонування залучено з методу ADL як динамічного методу стратегічного управління. Крім того, подальший розвиток отримала типологія складників комплексу просування.*

**Ключові слова:** матричні методи стратегічного управління, маркетингові стратегії, реалізація стратегій, комплекс просування товару.

*Статья посвящена исследованию комплекса продвижения товара как сложной подсистемы в комплексе маркетинга. На основе системного подхода разработана модель определения ориентировочных составляющих комплекса продвижения к требованиям динамики рынка. Эта система методов продвижения товара является интегрированным механизмом с процедурой управления им. Количественные критерии для определения соответствующего режима его функционирования применены из метода ADL как динамического метода стратегического управления. Кроме того, дальнейшее развитие получила типология составляющих комплекса продвижения.*

*Ключевые слова:* матричные методы стратегического управления, маркетинговые стратегии, реализация стратегий, комплекс продвижения товара.

*The article is devoted to the study of the product promotion mix as a complex subsystem in the marketing mix. The model of determination of tentative components of the promotion mix is developed to take into consideration of market dynamics on the basis of the system approach. This system of product promotion methods is the integrated mechanism, which is also provided by management procedure. The quantitative criteria for determining the appropriate mode of its operation are derived from the ADL method as the dynamic method of strategic management. In addition, the typology of the promotion components mix has further developed.*

**Key words:** matrix methods of strategic management, marketing strategies, implementation of strategies, product promotion mix.

УДК 339.13

**Колесник М.В.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
Національний авіаційний університет  
**Сібрुक В.Л.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу  
Національний авіаційний університет  
**Каракай А.О.**

магістр  
Національний авіаційний університет

**Постановка проблеми.** Успішна діяльність сучасного підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища забезпечується як розробленням концепції стратегічного управління конкретним підприємством, так і його успішною реалізацією. З цього погляду стратегічне управління та відповідне планування забезпечують підприємство ринково вивіреними маркетинговими політиками підприємства та збалансованим комплексом маркетингу. Вагомого значення сьогодні набуває питання адаптивної реалізації маркетингових стратегій, а особливо в такій складній діяльності, як просування товару підприємства, управління якою вимагає відданості принципам стратегічної направленості, комплексності та інтегрованості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню проблематики стратегічного аналізу, стратегічного управління та реалізації стратегій приділяють значну увагу науковці різних країн, найбільш відомі з яких – І. Ансофф, Р. Грант, А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, П. Диксон, Дж.Р. Тернер, А. Саваневичене, М. Петрайте, В.Г. Герасимчук, З.Є. Шершньова, С.Ф. Смерічевський, В.І. Щелкунов та ін. Як новітню течію відносно розроблення предметних до мети цього дослідження маркетингових стратегій та їх реалізації можна зазначити роботи М.І. Іванової та Н.В. Яшкіної [1], Л.В. Лазоренко [2], М.А. Коноплянникової [3], В.Ю. Дерябиної [12], К.О. Дзюбіної [13]. Наявність такої актуальності та значної кількості наукових концепцій,

які та окремих авторських позицій представляють суттєвий пласт наукового знання та емпіричної інформації щодо його валідації в практичній діяльності. При цьому спостерігається недостатність наукових досліджень у сфері політики просування, а особливо її реалізації, що зумовлюється, на нашу думку, необхідністю дослідження цього явища комплексно та відповідно до ринкової динаміки. Актуальними сучасному стану дослідження комплексу просування товару доцільно зазначити роботи таких авторів, як О.Г. Філатова [4], Т.С. Григорчук [5], О.І. Кравченко [6], С.Л. Страшинська, та Т.Б. Самонова [7].

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у розвитку типології складників маркетингового комплексу просування та забезпечення особи, яка приймає управлінське рішення (ОПР) на підприємстві, науково обґрунтованими методами (їх комбінацією) в процесі реалізації маркетингових стратегій у межах політики просування товару підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на актуальну значущість планування в динамічному ринковому середовищі, необхідність стратегічного контролінгу вимагає своєчасної реакції на ринкові виклики. Цей вид діяльності вимагає від ОПР не тільки реактивного стратегічного аналізу в межах визначеного маркетингового комплексу, а й сутнісного розуміння нової ситуації на ринку.

Швидкість реакції ОПР та якість обробки ринкової інформації залежать від системи методів та інструментарію, застосовуючи які маркетолог приймає рішення. Такі методи та інструментарій мають принаймні забезпечувати поліпшення структуризації ринкової інформації, орієнтувати в напрямках або/та пропонувати варіанти прийняття рішення. Розуміння кон'юнктури та стратегічної динаміки ринку на якісному рівні має забезпечити творче застосування маркетологом такої науково-методичної бази.

Для реалізації мети цього дослідження пропонується застосувати комбінацію такого методу стра-

тегічного аналізу, як «Матриця ADL» (метод компанії Артура Д. Літтла) та моделі Пітера Диксона «Стадії життєвого циклу товару та маркетингова тактика», яка представлена на рис. 1 [8, с. 291].

Метод «Матриця ADL» розроблено консалтинговою компанією Артура Д. Літтла. На відміну від матриці БКГ ця модель будується на двох змінних, що відображають як положення по відношенню до конкурентів, так і динамічний стан зовнішнього середовища. Концепція ADL передбачає, що: зрілі галузі включають у себе невелику кількість сконцентрованих конкурентів, тоді як галузі на стадії зародження є фрагментарними і мають велику

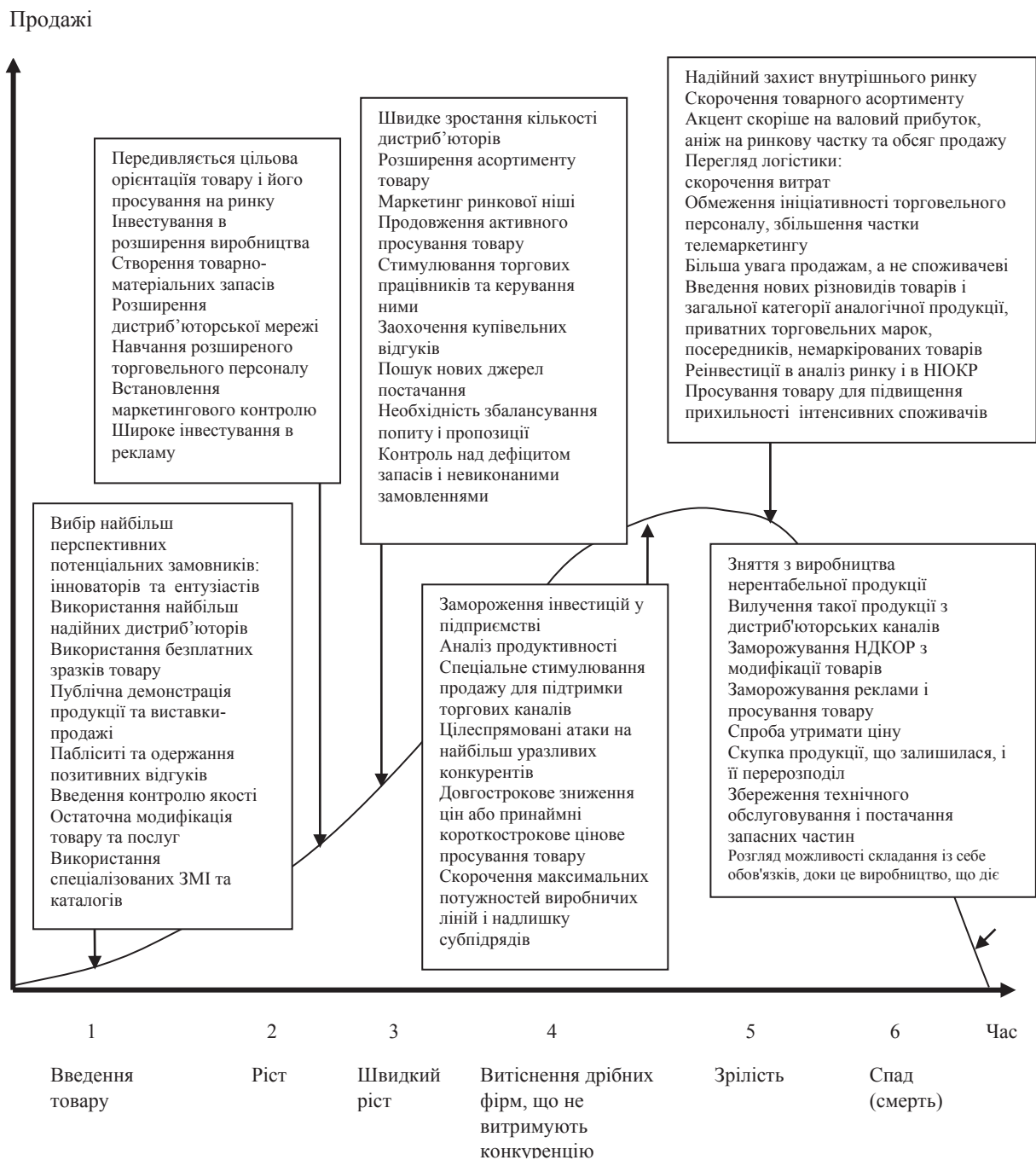


Рис. 1. Маркетингові засоби на різних етапах життєвого циклу товару

кількість конкурентів та відповідну кон'юнктуру ринку; більшість галузей підпадає під схему життєвого циклу в установленому порядку, хоча форма циклу може відрізнятись. Якісна сутність показників у цьому методі, на нашу думку, також вірно характеризує ринок, їх можна також застосовувати для його оцінки.

Уточнимо, що за типологією методів стратегічного аналізу в роботі М. Іванової та Н. Яшкіної цей метод входить до стратегічних методів стратегічного аналізу школи конфігурації, забезпечує аналіз життєвого циклу галузі (фактично ринку). При цьому автори вказують, що матриця є занадто схематичною, тому потребує додаткових творчих рішень [1, с. 87–88]. Доречним тут буде уточнення Л. Лазоренко стосовно того, що стратегічне планування суттєво відрізняється від стратегічного управління підприємством, оскільки забезпечує планування за систематичного подолання опору змінам у процесі реалізації запланованої стратегії [2, с. 283]. Отже, на нашу думку, метод ADL у процесі реалізації стратегій забезпечує ОПП спланованістю дій, оскільки інструментарій цього методу дає змогу застосовувати систему показників для оцінки стану динаміки ринку.

Формуючи проєкцію завдань управління маркетинговою діяльністю на конкретний стан ринку, доцільно, на нашу думку, врахувати актуальні висновки М.А. Конопляникової стосовно етапу реалізації стратегій в управлінні маркетингом, а саме те, що конкретна ринкова концепція має пропонувати такий комунікаційний підхід, який передбачає формування інформаційного потоку, орієнтованого на встановлення постійного зворотного зв'язку з ринком у режимі реального часу, що сприятиме виокремленню та узгодженню завдань і бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю, а також реалізації пріоритетних завдань з урахуванням особливостей діяльності конкретних підприємств [3, с. 335–336].

Для систематизації складників комплексу просування представимо стале сьогодні уявлення щодо його структури та функції відповідно до досліджень О. Філатової, що наведено в табл. 1, яка при цьому зазначає, що кожен елемент про-

сування грає свою роль, яка багато в чому носить доповнюючий характер, а вагомість кожного з елементів визначається дією сукупності факторів [4, с. 8–10].

З урахуванням досліджень О. Філатової, Т. Григорчука, О. Кравченко, С. Страшинської [4–7] на рис. 2 наведено типовий комплексний механізм просування товару підприємства.

У наведеній сукупності комплексу просування товару враховано такі його ключові характеристики:

1. Політику просування часто ототожнюють із маркетинговими комунікаціями підприємства, але це застарілий підхід, оскільки навіть сам товар у реальному виконанні вже може мати власну комунікацію [5]. Тому хоча найбільший комунікаційний вплив мають елементи маркетингового комплексу комунікацій, проте зазначене підкреслює таку важливу обставину, що й іншим інструментам в інших елементах комплексу сучасного маркетингу притаманні ефекти комунікаційної функції.

2. Комплекс просування є набором різноманітних засобів впливу на споживача для формування його прихильного ставлення до товару підприємства. Фактично просування в маркетингу має комплексний характер, оскільки об'єднує групу засобів різних елементів маркетингу, але орієнтованих на виконання єдиного завдання, що зумовлює потребу їх взаємоузгодження.

З урахуванням наведеного, на нашу думку, сучасний комплекс просування товару підприємства містить принаймні шість ключових складників, які наведено в табл. 2.

Окрім наведеного, на нашу думку, представляється доцільним врахування рекомендації О. Кравченко стосовно того, що під час розроблення комплексу просування необхідно використовувати інтегрований підхід до маркетингових комунікацій, врахувати всі основні засоби просування [6].

Отже, успішно інтегрований комплекс просування має базуватися на системі каналів комунікації, засобів стимулювання збуту, прямого маркетингу, персонального продажу, пропаганди, упаковок товару та інших складників із бажаним ефектом їх синергії, управління яким має забезпе-

Таблиця 1

Типові складники комплексу просування товару

№	Складник комплексу просування	Функціональне завдання
1	Реклама	безпосередньо сповіщає про присутність товару на ринку і спонукає до покупки або іншим бажаних для фірми дій
2	Зв'язки з громадськістю	формування інтересу до товару і позитивного іміджу товару і його виробника
3	Просування продажів	діяльність, яка стимулює за допомогою упаковки товарів, а також шляхом спеціальних заходів на місцях продажу (знижки, купони, змагання і т. д.)
4	Особисті продажі	спрямовані комунікації з окремими споживачами або фірмами, що мають очевидний намір купувати певні товари

чити постійний, послідовний, скоординований та переконливий вплив на формування позитивного уявлення споживача про товари підприємств та його імідж узагалі.

Відповідно до класифікації С. Страшинської та Т. Самонової, функції просування вирішують такі завдання: створення образу престижності підприємства, його продукції та послуг; формування образу інноваційності для підприємства та його продукції; інформування про характеристики товару чи послуги; впровадження у свідомість споживачів тих рис товару чи послуг, які вирізняють його серед йому подібних; інформування про місце отримання товару чи послуг; інформування про розпродаж; створення сприятливої інформації про підприємство порівняно з конкурентами [7].

У процесі здійснення сучасного просування товару можна виділити низку субпроцесів, до них принаймні належать: загально-рекламний, застосування різних таргетованих засобів прямого та електронного маркетингу, проведення виставок та ярмарок, участь у спонсорстві тощо. Мейнстрімом комплексу просування залишаються концепту-

альні ідеї, а також методи й інструменти маркетингових комунікацій.

Таким чином, науково-практичний синтез представлених на рис. 1 характеристик динаміки, складників комплексу на рис. 2 та табл. 2 має забезпечити визначення завдань комплексу просування з урахуванням життєвого циклу товару (ЖЦТ), як, наприклад, наведено табл. 3.

На нашу думку, процедура управління комплексом маркетингу має ґрунтуватися на підставі таких тез:

1. Підприємству необхідно більш широко розглядати множину можливих методів та інструментів для підвищення його потенціалу в просуванні.

2. Управління комплексом має передбачати спроможність маркетолога підприємства швидко адаптувати комплекс просування до динаміки ринку. Це забезпечить гнучкість маркетингових стратегій та їх реалізацію.

3. Інструментарій маркетолога має забезпечувати наявність відповідної процедури обробки маркетингової інформації, що забезпечить максимально об'єктивну оцінку стану ринку та вдосконалив діяльність маркетолога.

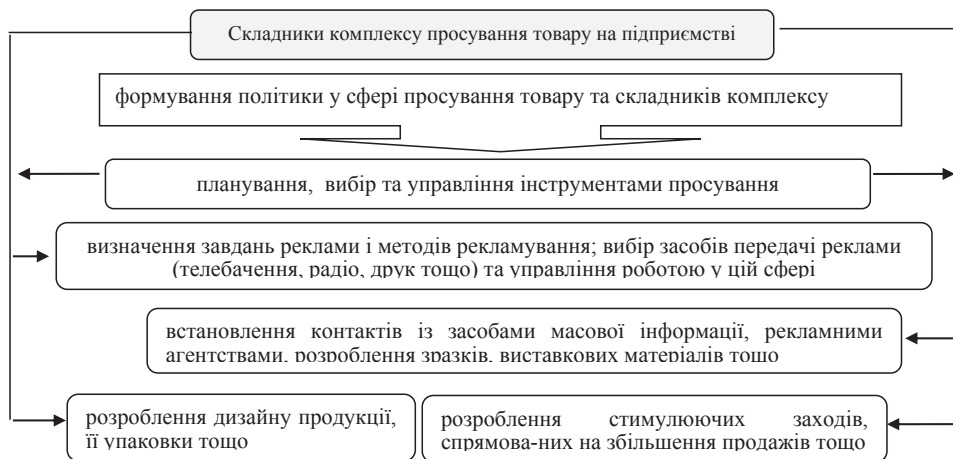


Рис. 2. Механізм просування товару підприємства

Таблиця 2

Комплекс просування товару в сучасному маркетингу

№	Елементи комплексу просування	Маркетингові засоби просування
1	Реклама	ТВ-реклама, радіореклама, реклама у ЗМІ, зовнішня реклама, реклама на транспорті
2	Персональний продаж	представлення продукції торговими агентами, торгові семінари, участь у виставках, ярмарках
3	Стимулювання збуту	поширення зразків товару, купони, пільгова ціна на кілька упаковок, премії, сувеніри, демонстрація товару, конкурси, безкоштовний вступ до клубу
4	Зв'язки з громадськістю	співпраця зі ЗМІ, спонсорство, презентації, заходи спеціальні події, дні відкритих дверей, виступи, прес-конференції, організація консультування споживачів
5	Інтернет маркетинг	офіційний сайт компанії, мобільний маркетинг, банерна реклама, контекстна реклама, пошукова оптимізація (SEO) соціальні мережі (СММ), торгові майданчики (маркет-плейси)
6	Прямий маркетинг	поштові звернення, телемаркетинг (телефонний маркетинг), реклама з прямим відгуком, маркетинг з каталогами, електронна пошта

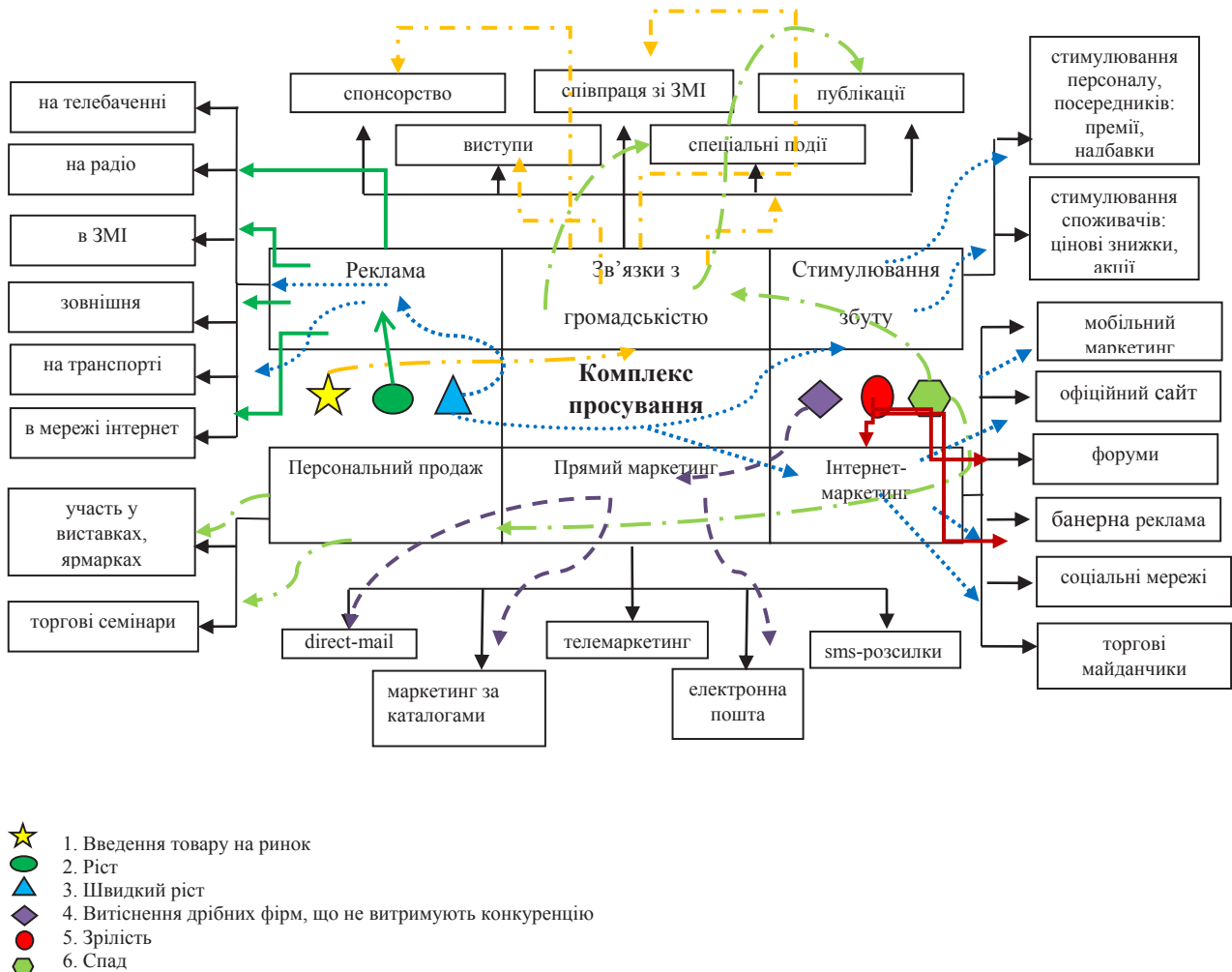


Рис. 3. Механізм управління комплексом просування, де інструктивні позначення відповідають моделі П. Диксона:

Таблиця 3

Приклади завдань комплексу просування на різних етапах ЖЦТ

№	Етап ЖЦТ	Функціональні завдання складників комплексу просування
1	Введення товару на ринок	<i>реклама</i> – проінформувати споживачів про товари підприємства чи торгову марку; <i>телемаркетинг, торгові ярмарки</i> – привертання уваги, демонстрування можливостей товару тощо
2	Зростання	<i>реклама</i> – переконання споживачів у перевагах товару; <i>стимулювання збуту</i> – заохочення споживачів випробувати новий товар, сприяння рекламній підтримці посередників; <i>Інтернет-маркетинг</i> – таргетоване встановлення прямих контактів зі споживачами; <i>персональний продаж</i> – представлення товару; <i>торгові ярмарки</i> – формування (або підтримування) сприятливого іміджу фірми тощо
3	Зрілість	<i>основним завданням на цій стадії є збереження прихильності споживачів та стимулювання переключення прихильності від товарів конкурентів на користь свого бренду, але суттєві такі завдання:</i> <i>стимулювання збуту та реклама</i> – сприяння повторним купівлям і рекламна підтримка посередників; <i>стимулювання посередників</i> – стимулювати збільшення обсягів збуту та замовлення великих партій товару, залучення нових дистриб'юторів, торгових агентів до співпраці; <i>спонсорство</i> – формування позитивної суспільної думки; <i>торгові ярмарки, комунікації на місці продажу</i> – підтримка поінформованості споживачів щодо реклами товарів тощо
4	Спад	<i>основним завданням на цій стадії є загальне підтримування інформованості та інтересу споживачів про товари різними засобами комплексу просування</i>
5	Вихід із ринку	<i>стимулювання збуту зберігає своє значення, оскільки стимулює торгівців та здійснює вплив на споживачів; реклама поступово зменшується, а персональному продажу приділяється незначна увага</i>

Інтегрований механізм управління комплексом просування представлено на рис. 3.

Просування з можливих шістьох варіантів відповідно до стану ринку ОПР можливо за допомогою системи оцінок, представлених у табл. 4. Для цього експерт (або експерти) надають свої оцінки, сукупна кількість яких визначає стан ринку для визначення у цій таблиці.

Адапована система критеріїв методу ADL забезпечує критерії для надання зазначених оцінок конкретному ринку. Варіанти значень таких критеріїв представлено в табл. 5.

Досліджуючи кон'юнктуру та стратегічну динаміку ринку, маркетолог може застосовувати наведені в табл. 5 критерії для оцінки конкретного ринку, загальна сума отриманих оцінок стане критерієм для визначення стану ринку відповідно до балів, представлених у табл. 4. З урахуванням наведеного під час визначення комплексу про-

сування доцільно також урахувати особливості методу ADL, які наведено в табл. 6 [9–14].

**Висновки з проведеного дослідження.** Для комплексної підтримки управлінських рішень маркетолога під час вибору методів просування товару пропонуємо застосовувати комплексний підхід, який інтегрує можливість матричного методу стратегічного аналізу ADL з оцінки етапу розвитку ринку та відповідного складу комплексу маркетингу.

Представлений механізм управління комплексом засобів просування має забезпечити охоплення множини всіх можливих інструментів та механізм управління складовими комплексу відповідно до життєвого циклу товару. Подальші наукові дослідження, на нашу думку, мають передбачати розширення підходу до запропонованої методики також з урахуванням динамічних можливостей матриці Hofer/Schendel та подальшу диференціацію методики під окремі об'єкти управління тощо.

Таблиця 4

Система визначення показників для оцінки ринку

Етап ЖЦТ	Введення товару на ринок	Ріст	Швидкий ріст	Витіснення дрібних фірм, що не витримують конкуренцію	Зрілість	Спад
Інтегральне значення показника	<	30 – 45	46 – 65	66- 80	81 – 90	>

Таблиця 5

Адапована система критеріїв методу ADL для оцінки стану ринку

№	Критерій оцінки	Стадії ринку							
		Введення товару на ринок	Значення	Зростання	Значення	Зрілість	Значення	Спад	Значення
1	Темп росту	-----	3	ВВП	8	ВВП	9	0	10
2	Передбачуваність росту	-----	3	Невизначений	8	Дуже відомий	9	Добре відомий	10
3	Продуктова лінія	Базова	3	Різноманітна	4-8	Оновлення	9	Звужуюча	10
4	Число конкурентів	Зростаюча	3	Велика і зростаюча кількість із подальшим зменшенням	8	Декілька постійних	9	Скорочення	10
5	Поділ ринку	Фрагментарний	3	Фрагментарне, декілька лідерів	8	Концентрація	9	Подальша концентрація	10
6	Стабільність долі ринку	Непостійна	3	Лідери міняються позиціями	4-8	Стабільні лідери	5-9	Висока стабільність	10
7	Сталість споживачів	Ніякого або невелике	3	Деякі агресивні споживачі	8	Встановлення визначених споживчих переваг	9	Сталість	10
8	Технології	Розроблення концепції і продукту	3	Розширення продуктової лінійки	4-8	Оновлення продуктової лінійки	9	Мінімально необхідні	10
9	Наявність бар'єру на вхід	Практично ніяких	3	Достатньо низькі	4-8	Високі	9	Дуже високі	10
10	Наявність бар'єру на вихід	Практично ніяких	3	Достатньо низькі	4-8	Високі	9	Дуже високі	10

Критичні властивості ADL-методу

№	Критичні характеристики методу	
	Переваги	Недоліки
1	відповідно до концепції життєвого циклу галузі можливо досліджувати окремо взятий бізнес	виключає властивий іншим моделям недолік, що полягає в «усередненому» аналізі стратегічної ситуації
2	окремо взятий вид бізнесу необхідно аналізувати саме відповідно до певного етапу життєвого циклу галузі	не враховує динаміку структури конкуренції й її відмінності в різних галузях
3	критерії оцінки динаміки галузі прийнятні для оцінки ринку	базовий підхід не акцентує увагу на конкретних показниках, які мали б ідентифікувати певний етап життєвого циклу з високим ступенем імовірності, що збільшує ймовірність неправильної інтерпретації етапів життєвого циклу

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- Іванова М.І., Яшкіна Н.В. Використання комплексу матричних методів стратегічного аналізу діяльності виробничих підприємств. Економічна наука. 2014. № 6. С. 86–90.
- Лазоренко Л.В. Матричні методи стратегічного планування діяльності підприємств зв'язку. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 282–285.
- Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 334–336.
- Филатова О.Г. Технологии и методы PR-продвижения информационных ресурсов. СПб.: НИУ ИТМО, 2012. 73 с.
- Григорчук Т.С. Сутність політики просування. URL: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/tema-8/8-1-sutnist-marketingovoie-politiki-prosuvanna>.
- Кравченко О.І. Концепція створення комплексу просування продукції сільськогосподарських підприємств в умовах сучасного ринку. URL: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_149/30.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_149/30.pdf).
- Страшинська С.Л., Самонова Т.Б. Методичне забезпечення оцінки ефективності комплексу про-

сування послуг. URL: <http://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13443/1/2.pdf>.

8. Диксон П.Р. Управление маркетингом; общ. ред. Ю.В. Шленова. М.: Бином, 1998. 556 с

9. ADL-матрица для определения вектора развития компании. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>.

10. Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ЛС). URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/mtartur.htm>.

11. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC). URL: [https://finances.social/management\\_695/matritsa-firmyi-arthur-little-41514.html](https://finances.social/management_695/matritsa-firmyi-arthur-little-41514.html).

12. Deryabina V.Y. Advantages and disadvantages of matrix methods of strategic planning. Иннов: электронный научный журнал. URL: <http://www.innov.ru/science/economy/preimushchestva-i-nedostatki-matrichnykh-metodov-strategicheskogo/>.

13. Дзюбіна К.О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/1982/1/13.pdf>.

14. Методологические недостатки матричных методов принятия стратегических решений. URL: <http://topknowledge.ru/strategicheskij-menedzhment/3922-metodologicheskie-nedostatki-matrichnykh-metodov-prinyatiya-strategicheskikh-reshenij.html>.