

## ДОСЛІДЖЕННЯ УСПІШНОСТІ РИНКОВО-ОРІЄНТОВАНИХ СТРАТЕГІЙ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

### RESEARCH OF THE SUCCESS OF MARKET-ORIENTED INDUSTRIAL ENTERPRISES STRATEGIES

*У статті досліджено особливості стратегічної ринково-орієнтованої діяльності промислових підприємств; визначено фактори успішності та види найбільш вдалих стратегій на світових ринках; проведено порівняльний статистичний аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій (як одного з індикаторів успішності реалізації стратегічної ринково-орієнтованої діяльності) в Україні і в Польщі.*

**Ключові слова:** стратегія, ринково-орієнтована діяльність, фактори впливу, споживачі, промислове підприємство.

*В статье исследованы особенности стратегической рыночно-ориентированной деятельности промышленных предприятий; определены факторы успешности и виды наиболее удачных стратегий на мировых рынках; проведен сравнительный статистический анализ динамики прямых*

*иностранных инвестиций (как одного из индикаторов успешности реализации стратегической рыночно-ориентированной деятельности) в Украине и в Польше.*

**Ключевые слова:** стратегия, рыночно-ориентированная деятельность, факторы влияния, потребители, промышленное предприятие.

*In the article the features of strategic market-oriented activity of industrial enterprises are investigated; the factors of success and types of the most successful strategies in the world markets are determined; A comparative statistical analysis of the dynamics of foreign direct investment (as one of the indicators of the success of the implementation of strategic market-oriented activities) was conducted in Ukraine and in Poland.*

**Key words:** strategy, market-oriented activity, factors of influence, consumers, industrial enterprise.

УДК 005.336.1:334.716

**Корнатовскі Р.**

управляющий директор  
ТОВ "Merrit Group", м. Варшава,  
здобувач  
Сумський державний університет

**Постановка проблеми.** Проблеми успішності стратегій, що реалізують на ринках підприємства, пов'язані не лише з надзвичайно високими витратами, але й із загрозами існування підприємств загалом, що й актуалізує дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти стратегічної діяльності досліджували Девід Аакер [1], Майкл Альбертл, Ігор Ансофф [2], Пітер Фердінанд Друкер [3], Філіп Котлер, Жозеф Лампель, Майкл Мескон, Генрі Мінцберг, Франклін Хедоурі та багато інших науковців. Але питання успішності та вдалого визначення відповідності вимогам ринку залишаються відкритими, адже умови господарювання постійно змінюються.

**Постановка завдання.** Метою роботи є дослідження успішності ринково-орієнтованих стратегій промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проаналізуємо результати статистичних досліджень діяльності міжнародних компаній, що успішно реалізують ринкові стратегії на різних ринках, проведені Жаном-Клодом Ларешем [4], Урсулою Гарчарек-Бак [5], Марекком Равським [6], Маріо Гловайком і Славомиром Смичеком [7].

Існує думка про те, що збільшення фінансування приводить до отримання кращих результатів діяльності, яку спростовує дослідження Ж.-К. Лареша (табл. 1). Він дослідив вплив інвестицій в маркетинг на довгострокове зростання 1 000 найбільших компаній світу за двадцятирічний період (1985-2004 рр.) і виявив вплив змін в маркетингу на обороти, чистий прибуток і ціну акцій. Залежно від типу маркетингової діяльності компанії були розділені на три групи [4]:

1) штовхачі (розвивають бізнес традиційним методом наполегливої праці, коли продажі росли (в середньому на 3%) за рахунок активних вкладень в маркетинг і зростання відносної частки маркетингових витрат);

2) трудяги (дотримувалися принципів безпечної поведінки, перевіреної минулим, і не робили жодних рішучих дій);

3) піонери (зменшували відносну частку своїх витрат на маркетинг (в середньому на 4%)).

Таблиця 1

**Зміни оборотів, прибутку та цін акцій  
1 000 досліджуваних компаній світу, %**

Показники	Види компаній		
	Штовхачі	Трудяги	Піонери
Зміни акціонерної вартості порівняно зі зміною індексу Доу-Джонса (взятого за 100)	100	72	180
Зростання обороту	100	...	193
Зростання прибутковості	100	...	158

*Джерело: складено автором за матеріалами [4]*

Отримані результати дослідження [4] доводять, що хоча жорсткий тиск, збільшення витрат на маркетинг та скорочення інших витрат здатні забезпечити зростання, проте показники «піонерів» говорять про те, що є й інший спосіб (більш розумний, творчий), якій здатен привести до ще кращих результатів. І це – стратегічна інноваційна продумана й обґрунтована ринкова діяльність.

Таким чином, на противагу збільшенню витрат на маркетинг для отримання кращих результатів діяльності можна поставити витрати на інновації, які дають змогу отримати значно ліпші результати.

Урсула Гарчарек-Бак [5] в огляді власних брендів роздрібних мереж у Польщі та у світі виокремила стратегії реагування на поточні й майбутні потреби споживачів з європейського та американського регіонів (табл. 2), що свідчить про необхідність урахування відмінних особливостей вимог споживачів підприємствами.

Таблиця 2

**Стратегії розвитку власних брендів у Європі та США [5]**

Європа	США
Інвестиції в маркетингові заходи, спрямовані на створення власного бренду.	Промоція комбінованих рекламних акцій (для виробника та власних брендів).
Пропозиція продуктів власної марки в різних цінових діапазонах (включаючи продукти преміум-класу).	Створення інтегрованих наборів полиць для презентації (і для забезпечення порівняння) продуктів поруч.
Впровадження інновацій для задоволення майбутніх потреб споживачів.	Впровадження фірмових продуктів у нові категорії, де не було власних брендів.

Таблиця 3

**Частота вибору варіантів підтримки ринку у поперечному перерізі запропонованих клієнтам стратегій, % [6]**

Специфікація	Стратегія високої якості	Змішані стратегії		Стратегія низької ціни	Важко сказати
		базується на високій якості	базується на низькій ціні		
Недиференційований маркетинг	13,6	18,2	30,4	19,4	28,5
Селективний маркетинг	50,7	25,5	34,8	29,0	46,5
Диференційований маркетинг	23,9	36,3	30,4	35,5	10,7
Концентрований маркетинг	11,8	20,0	4,4	16,1	14,3
Всього	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Отже, результати дослідження У. Гарчарек-Бак дають змогу стверджувати, що споживачі однакової продукції на різних ринках мають відмінні вимоги та потребують, відповідно, різних підходів, впливів та стратегічних дій.

Розгорнутий аналіз використання підприємствами, які працюють на польському ринку (442 компанії з більш ніж 50 працівниками), різних видів «змішаних стратегій» (які базуються на

континуумі стратегії адаптації до конкретних переваг клієнтів, що вимагає високоякісних пропозицій і низьких цін) в розрізі різновидів маркетингової діяльності (табл. 3) провів М. Равський [6].

Дані табл. 3 свідчать про те, що найвищі показники має селективний маркетинг, що є відображенням усвідомлення підприємствами того факту, що необхідно найкращим чином відповідати вимогам клієнтів. На наш погляд, це є одним з доказів необхідності впровадження ринкових стратегій, які націлені на потреби покупців.

Маріо Гловайк і Славомир Смичек визначили відмінні особливості вимог і поведінки споживачів на місцевих і міжнародних ринках [7, с. 197], що свідчить про стійкість (якщо це вже закріплюється в поведінці) тенденцій ринкових змін (табл. 4).

Таблиця 4

**Особливості вимог і поведінки споживачів на різних ринках [7, с. 197]**

Традиційний споживач на місцевому ринку	Сучасний споживач на міжнародному ринку
шукає комфорт	шукає автентичність
пристосовується до ринку	індивідуаліст
непов'язаний	зайнятий
Конформіст	незалежний
мало інформований	добре інформований
низька споживча освіта	висока споживча освіта
низька етика ринкової поведінки	етика в ринковій поведінці

Отримані М. Гловайком і С. Смичком результати дослідження підтверджують висновки У. Гарчарек-Бак щодо відмінних вимог споживачів на різних ринках.

Отже, дослідження науковців (табл. 1-4) з різних географічних регіонів загалом свідчать про настання нового етапу в розвитку маркетингу зокрема та стратегічної діяльності загалом, який характеризується зростаючим рівнем поінформованості, вимог споживачів і, відповідно, новими підходами до формування стратегій.

За результатами досліджень цих авторів можна узагальнити, що успішними є:

- інноваційні стратегічні рішення (щодо комунікацій зі споживачами);
- кастомізований маркетинг (щодо врахування відмінних особливостей вимог споживачів);
- селективний маркетинг (щодо впровадження змішаних стратегій).

Проблема визначення успішності стратегічної діяльності багатоаспектна, адже стосується не лише вибору стратегій загалом, але й визначення індикаторів успішності їх реалізації зокрема. Складнощі виникають як з виокремленням внеску кожного бізнес-процесу (внутрішнього і зовнішнього) у загальному результаті, так і з відсутністю відповідних методів оцінювання ефективності та якості організації процесів. Це необхідне для

об'єктивності розуміння процесів та своєчасності їх коригування чи модернізації.

Якщо одним з індикаторів успішності реалізації стратегічної ринково-орієнтованої діяльності вважати прямі іноземні інвестиції, то, згідно з даними Державної служби статистики України [8], у 2017 р. українські підприємства здійснили вкладення 10,2 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу) до 12 країн світу (найбільші вкладення відправились до Швейцарії, Латвії, Угорщини та Чехії). Але якщо розглянути ці показники в розрізі видів економічної діяльності, то тут позитивне сальдо становить лише 2,2 млн. дол. США. (табл. 5).

Натомість у 2017 р. в економіку України іноземними інвесторами із 76 країн світу вкладено 1 218,2 млн. дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу). Найвагоміші обсяги надходжень (рис. 1) прямих інвестицій були спрямовані до підприємств промисловості (464,4 млн. дол.), установ та організацій, що здійснюють фінансову та страхову діяльність (248,8 млн. дол.) [8].

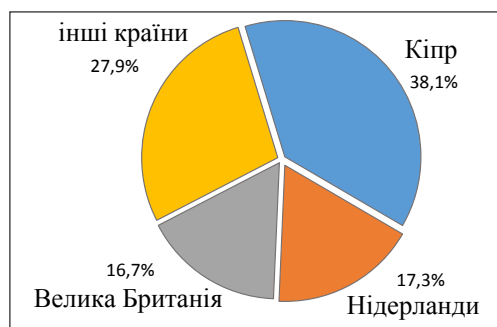


Рис. 1. Надходження прямих інвестицій (акціонерного капіталу) за основними країнами-інвесторами у 2017 р. в Україну [8]

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України в економіку країн світу за останні 7 років (сумарно складають 6 340,6 млн. дол. США) також не вирізняються значною динамікою, а на тлі інших країн таку діяльність успішно вважати складно.

Порівняймо, у 2016 р. польські прямі інвестори інвестували 31,8 млрд. злотих (9 млрд. дол. США) за кордон [9].

Таблиця 5

Прямі інвестиції (акціонерний капітал) з України у 2017 р. за видами економічної діяльності [8]

Показник	Код за КВЕД-2010	Обсяги інвестицій на			
		1 січня 2017 р.		1 жовтня 2017 р.	
		млн. дол. США	у % до загального підсумку	млн. дол. США	у % до загального підсумку
<b>Усього</b>		<b>6 346,3</b>	<b>100,0</b>	<b>6 348,5</b>	<b>100,0</b>
Сільське, лісове та рибне господарство	A	15,9	0,3	18,6	0,3
Промисловість	B+C+D+E	118,2	1,9	131,1	2,1
переробна промисловість	C	117,1	1,8	130,0	2,0
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	10-12	51,5	0,8	59,5	0,9
виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність	16-18	7,2	0,1	8,4	0,1
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	21	6,9	0,1	8,1	0,1
виробництво гумових і пластмасових виробів, іншої неметалевої мінеральної продукції	22, 23	0,9	0,0	0,9	0,0
металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім виробництва машин та устаткування	24, 25	21,3	0,3	22,0	0,3
машинобудування, крім ремонту і монтажу машин та устаткування	26-30	24,2	0,4	25,9	0,4
виробництво меблів, іншої продукції; ремонт і монтаж машин та устаткування	31-33	0,2	0,0	0,2	0,0
Будівництво	F	1,3	0,0	1,3	0,0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	G	89,3	1,4	52,2	0,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	H	26,8	0,4	29,2	0,5
Інформація та телекомунікації	J	2,5	0,0	0,6	0,0
Фінансова та страхова діяльність	K	72,5	1,1	80,5	1,3
Операції з нерухомим майном	L	44,7	0,7	47,8	0,8
Професійна, наукова та технічна діяльність	M	5 966,4	94,0	5 977,9	94,2
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	N	0,5	0,0	0,5	0,0

Чистий притік прямих іноземних інвестицій у 2016 р до Польщі склав 54,9 млрд. злотих (15,5 млрд. дол. США). Домінуючим був реінвестований прибуток (34,2 млрд. злотих, тобто 9,6 млрд. дол. США). Це найбільше реінвестування, яке було зафіксоване і яке зумовило значну частку рекордно високих доходів суб'єктів господарювання з інвесторами. Найбільше збільшення доходів було зафіксоване у сфері послуг, у сфері нерухомості, а найбільші реінвестування прибутку стосуються промислової переробки. Вперше НБП включив абсолютно нову категорію, а саме прямі іноземні інвестиції в інноваційні галузі. Зростання транзакцій у цій сфері пов'язане перш за все з більш високою рентабельністю, ніж середня рентабельність наявних підприємств, з чим пов'язана більша можливість реінвестування прибутку [10].

У 2016 р. світові потоки прямих іноземних інвестицій скоротилися приблизно на 2%, а саме до 1,75 трлн. дол. США. Інвестиції в країни, що розвиваються, ще більше знизилися, а саме на 14%, а потоки в структурно слабкі економіки залишаються нестабільними та низькими. Хоча Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку прогнозує скромне відновлення потоків прямих іноземних інвестицій у 2017-2018 рр., очікується, що вони залишаться значно нижчими, ніж у 2007 р. Ці події викликають тривогу, а особливо з огляду на величезні інвестиційні потреби, пов'язані з Цілями сталого розвитку. Прогрес стосовно сталого розвитку і тривалого миру потребує більших інвестицій у базову інфраструктуру, енергію, водопостачання та каналізацію, пом'якшення наслідків зміни клімату, охорону здоров'я та освіти, а також інвестицій у виробничі можливості для створення робочих місць та зростання доходів [11].

Незважаючи на загальне скорочення світових потоків прямих іноземних інвестицій, існують країни та товаровиробники, які мають успішні результати стратегічної діяльності на зовнішніх ринках. Отже, проблема знаходиться в площині визначення параметрів та показників успішності стратегічної діяльності на зовнішніх ринках, на основі чого можна сформулювати власну ринково-орієнтовану стратегію.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, за результатами проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

– проведений аналіз результатів досліджень діяльності міжнародних компаній, що успішно реалізують ринкові стратегії на різних ринках, здійснених Ж.-К. Ларешем, У. Гарчарек-Бак, М. Равським, М. Гловайком і С. Смичеком, свідчить про настання нового етапу в розвитку маркетингу зокрема й стратегічної діяльності загалом, який характеризується зростаючим рівнем поінформованості, вимог споживачів та, відповідно, новими підходами до формування стратегій;

– визначено окремі фактори успішності ринкових стратегій, їх сутність та види для різних ринків;

– проведений статистичний аналіз динаміки прямих іноземних інвестицій (як одного з індикаторів успішності реалізації стратегічної ринково-орієнтованої діяльності) в Україні, в Польщі і в світі дав змогу відзначити, що ці потоки в Україну залишаються нестабільними та низькими через її структурно слабку економіку та нестійку політичну ситуацію.

Результати дослідження можуть бути використані під час обґрунтування підприємствами ринково-орієнтованих стратегій для різних ринків, а також покладені в основу подальших досліджень щодо механізмів господарювання та концепції сучасної діяльності в умовах глобалізації та інформатизації суспільства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Aaker D.A. Strategic Marketing Management. 9th Edition. Wiley, 2005. 431 p.
2. Ansoff H.I. Strategic Management. Springer, 2007. 251 p.
3. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices Paperback. A Harper business book, 1993. URL: <https://www.amazon.com/Management-Responsibilities-Practices-Peter-Drucker/dp/0887306152>.
4. Larreche J.-C. Momentum Effect: How to Ignite Exceptional Growth. 2008. URL: [https://www.amazon.com/s/ref=nb\\_sb\\_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=Larreche+Jean-Claude+Momentum+Effect&rh=n%3A283155%2Ck%3ALarreche+Jean-Claude+Momentum+Effect](https://www.amazon.com/s/ref=nb_sb_noss?url=search-alias%3Dstripbooks&field-keywords=Larreche+Jean-Claude+Momentum+Effect&rh=n%3A283155%2Ck%3ALarreche+Jean-Claude+Momentum+Effect).
5. Garczarek-Bąk U. Przegląd marek własnych sieci handlowych w Polsce i na świecie. MARKETING I RYNEK. 2016. № 9. S. 2-14. URL: [http://www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/garczarek\\_mir\\_9\\_2016.pdf](http://www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/garczarek_mir_9_2016.pdf).
6. Rawski M. Stosowane strategie marketingowe przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność na polskim rynku (w świetle wyników badania). Zeszyty naukowe Politechniki Śląskiej, Seria: Organizacja i Zarządzanie z. 74. 2014. S. 415-424.
7. Glowik M., Smyczek S. International Marketing Management: Strategies, Concepts and Cases in Europe. Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011. 338 p.
8. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Narodowy Bank Polski (NBP). Inwestycje bezpośrednie – polskie. URL: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/publikacje/pib/pib.html>.
10. Prawie 55 mld zł inwestycji bezpośrednich w Polsce w rok. Obserwator Finansowy.pl. URL: <https://www.obserwatorfinansowy.pl/tematyka/makroekonomia/prawie-55-mld-zl-inwestycji-bezposrednich-wplynelo-do-polski-w-rok>.
11. World Investment Report 2017. United Nations Conference on Trade and Development. URL: <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1782>.