

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ

### DEVELOPING A MARKETING STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES FOR ENSURES THE COMPETITIVENESS

УДК 339.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-14>

**Федоренко І.А.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки  
та маркетингу

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Анпілогова А.В.**

магістрант  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Fedorenko Irina**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Anpilohova Anna**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті розглянуто актуальні теоретичні питання про необхідність та важливість розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства, проаналізовано наукові позиції вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності поняття «маркетингова стратегія». Обґрунтовано основні фактори, що впливають на маркетингову стратегію, котра забезпечує підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку. Виділено основні методи формування маркетингової стратегії та чинники, які впливають на вибір тієї чи іншої стратегії. Визначено основні завдання, що підлягають вирішенню в процесі розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства. Розглянуто методи якісного аналізу ринку, представлені інструменти визначення рівня конкуренції і виділення основних гравців ринку. Продемонстровано вплив конкуренції на маркетингову стратегію. Розглянуто теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.  
**Ключові слова:** стратегія, маркетинг, конкурентоспроможність, ефективність, ринок, маркетингова стратегія, споживач, аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

В статье рассмотрены актуальные теоретические вопросы о необходимости

и важности разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия, проанализированы научные позиции отечественных и зарубежных ученых касательно сущности понятия «маркетинговая стратегия». Обоснованы основные факторы, влияющие на маркетинговую стратегию, которая обеспечивает повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на рынке. Выделены основные методы формирования маркетинговой стратегии и факторы, влияющие на выбор той или иной стратегии. Определены основные задачи, подлежащие решению в процессе разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Рассмотрены методы качественного анализа рынка, представлены инструменты определения уровня конкуренции и выделения основных игроков рынка. Продемонстрировано влияние конкуренции на маркетинговую стратегию. Рассмотрены теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рынка.

**Ключевые слова:** стратегия, маркетинг, конкурентоспособность, эффективность, рынок, маркетинговая стратегия, потребитель, анализ, внешняя среда, внутренняя среда.

*The article describes the urgent theoretical questions about the importance of developing a marketing strategy for industrial enterprises. The basic theoretical concepts and domestic and foreign scientists' main positions about the nature of the term "marketing strategy" have been analyzed. Substantiates the most important factors influencing the marketing strategy, which ensures the competitiveness of enterprises on market. Highlights the main methods for developing a marketing strategy and the factors that influence the choice of a strategy have been pointed out. Defines the main objectives that have to be accomplished during the development of marketing strategy for industrial enterprises. Reviews the methods of market analysis, lists the instruments for defining market competition level and finding the major market players. Demonstrates the impact of competition on marketing strategy. Reviews the theoretical aspects of increasing the enterprise' competitiveness on the market. In order to develop a marketing strategy for the enterprise, which matches the competitive conditions, market characteristics and targeted on increasing the competitiveness and effectiveness of industrial enterprise operation, it highlights the main method for marketing strategy development. Nowadays, the question of increasing of the enterprise' competitiveness becomes more important and valuable, and also requires improvements and adaptation to market conditions, which change rapidly. The enterprise' competitiveness analysis is obligatory for dominance on a market. Further research has to be focused on developing the methodical approach to creating the strategic profile of the industrial enterprise. Mainly the increase of product competitiveness is achieved competitiveness factors which include product quality, pricing, marketing strategy, market research, services. For developing a competitive business, it is important to not only upgrade the production and management, but also clear understanding of goals to be achieved. The most important should be the ability to define, rapidly and effectively use its advantages in market competition.*

**Key words:** strategy, marketing, competitiveness, efficiency, market, marketing strategy, consumer, analysis, external environment, internal environment.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах високої конкуренції кожне промислове підприємство змушене вести боротьбу за свого споживача і його переваги, тому здебільшого перевага споживача віддається товару, який визначається конкурентоспроможним, адже саме конкурентоспроможність товару розкриває покупцеві рівень його привабливості і ступінь конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є одним із найважливіших індикаторів росту та розвитку промислового підприємства в умовах ринкової системи.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє вдала маркетингова стратегія,

бо саме маркетинг орієнтований на виявлення потреб споживачів, враховує зміну споживчих переваг, оцінює потенційні можливості сегментів ринку, розробляє і застосовує стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств стає все більш значущою і актуальною, а також вимагає вдосконалення й адаптації до ринку, що постійно змінюється. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є невідмінною умовою ринкової переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження формування маркетин-

гової стратегії підприємств присвячені роботи закордонних та українських економістів, таких як А. Алфьоров [1], Г. Ассель [2], А. Григор [3], Ф. Котлер [4], Н. Куденко [5], Ж. Ламбен [6], Д. Хассі [10]. Деякі вчені розглядають маркетингову стратегію як логічну й раціональну конструкцію (схему маркетингової діяльності), на основі якої відбувається вирішення маркетингових завдань компанії. Інші представники науки сприймають це як процес, який створює умови для концентрації ресурсів на можливості збільшення обсягів продажів і отриманні стійких конкурентних переваг на ринку. Треті взагалі отожднюють це з деякими засобами впливу на споживачів і задоволення їх потреб за допомогою інструментів маркетингового комплексу. Дослідження споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дає можливість підприємству виявити його переваги й недоліки перед конкурентами, створити перспективні конкурентні стратегії і зберігати конкурентні переваги. Однак, незважаючи на численні публікації, проблема осмислення та розроблення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства є актуальною.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у розробленні маркетингової стратегії промислового підприємства, що відповідає конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямована на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Можливості перевершити конкурентів значною мірою будуть підвищуватися у тих промислових підприємствах, які зможуть створити ефективну систему маркетингу. Зростання ролі маркетингу в управлінні організацією нині пов'язано з об'єктивними тенденціями посилення конкуренції та підвищення вибірковості споживачів.

Основним принципом розроблення маркетингової стратегії є орієнтація кінцевих результатів на реальні вимоги й побажання споживачів. Для реалізації цього принципу промислове підприємство повинно всебічно вивчити стан і динаміку споживчого попиту на товар та використовувати отриману інформацію під час розроблення й прийняття науково-технічних, виробничих, господарських рішень. В ринкових умовах виникає проблема взаємодії виробників промислових товарів і споживачів за певних обмежень, що встановлюються державою. Однак основним регулятором на ринку є виробник, який визначає, який товар виробляти, з якими споживчими властивостями і за якою ціною. Задля цього підприємство повинно вести чітко збалансовану маркетингову політику, а саме досліджувати стан ринку, аналізувати процес просування товару на ринок, розробляти програми виробництва та оновлення продукції, підвищувати її конкурентоспроможність.

Маркетингова стратегія націлена на використання доступних ресурсів підприємства, котрі завжди обмежені, для отримання максимального прибутку в певному часовому періоді.

Розробляючи маркетингову стратегію промислового підприємства, менеджери мають чітко визначити, яке місце підприємство посідає на ринку, з ким збирається конкурувати та якими принципами буде керуватись.

Обов'язкова умова успіху в сучасних економічних умовах – це орієнтація на конкурентів. Це означає, що підприємство має чітко розуміти сильні та слабкі сторони своїх конкурентів, використовувати їх у власних інтересах. При цьому не потрібно прагнути абсолютного лідерства в усіх сферах діяльності, адже набагато ефективніше буде сконцентрувати свої зусилля на основних напрямках.

Вибір підприємством конкурентної стратегії визначається взаємодією трьох факторів, а саме конкурентної позиції підприємства, тобто його положенням на ринку (чи є промислове підприємство лідером або претендує на лідерство, або просто посідає місце у своїй ніші), стратегічними цілями та задачами (чи прагне промислове підприємство домінувати, зайняти зручну, прибуткову ринкову нішу), етапу життєвого циклу підприємства (чи перебуває підприємство на етапі впровадження, росту, зрілості чи спаду).

Так, на стадії впровадження всі дії підприємства спрямовані на забезпечення популярності й спонукання споживача до здійснення покупки. На стадіях зростання і зрілості зусилля можуть бути спрямовані на створення конкурентоспроможності або підтримання відчуття прихильності споживача до цієї торгової марки.

В процесі розроблення маркетингової стратегії необхідно виділити місію та ціль підприємства, продіагностувати зовнішнє та внутрішнє середовища, провести сегментацію попиту та вибір цільової аудиторії, розробити стратегічні альтернативи та вибрати стратегію, спрогнозувати економічну ефективність застосування вибраної стратегії, визначити інструменти контролю результатів, а також готовність внесення змін після отримання кінцевих результатів.

Розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства можна поділити на три етапи, такі як аналітичний, практичний, етап контролю виконання та результатів (табл. 1).

1) Аналітичний етап включає загальний аналіз ринку, визначення рівня конкуренції, аналіз споживачів, аналіз продуктового портфеля промислового підприємства, постановку маркетингових цілей промислового підприємства. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку визначає його сильні й слабкі сторони, а також фактори, що впливають на ставлення споживачів до підприєм-

Етапи розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства

| 1) Аналітичний етап розроблення маркетингової стратегії   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| Загальний аналіз ринку (інтерв'ю, фокус-група, польові дослідження, спостереження, опитування)            | Визначення рівня конкуренції («5 сил конкуренції М. Портера» та «карта позиціонування») | Аналіз внутрішнього та зовнішнього стану промислового підприємства (SWOT-, PEST-аналіз) | Аналіз продуктового портфеля промислового підприємства  | Постановка маркетингових цілей промислового підприємства (побудова «дерева цілей») |
| 2) Практичний етап розроблення маркетингової стратегії  |   |   |   |  |
| «Знаряддя» конкурентної боротьби (розроблення плану розвитку за кожним параметром конкурентоспроможності) | Розроблення плану дій у кожному цільовому сегменті                                      |   | Елементи комплексу маркетингу (складання календарного плану, визначення бюджету, вибір стратегії) |  |
| 3) Контроль і аналіз маркетингової стратегії  |   |   |   |  |

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–6]

ства та, як наслідок, на зміну його частки в продажах на конкретному товарному ринку.

Загальний аналіз ринку. Якісний аналіз ринку дає змогу швидко знайти вільні ринкові ніші, вибрати найбільш привабливий цільовий ринок, краще зрозуміти споживача товару компанії, правильно поставити цілі маркетингової стратегії. До аналізу ринку можна віднести такі методи, як глибинні інтерв'ю, фокус-групи, експерименти або польові дослідження, спостереження та опитування.

Глибинні інтерв'ю (personal interviews). Якісний метод дослідження. Бесіда з одним представником цільової аудиторії за визначеним переліком відкритих питань. Допомагають розібратися в питанні детально й сформулювати гіпотези.

Фокус-групи (focus groups). Якісний метод, ефективний для розуміння причин поведінки, дослідження прихованих мотивів споживача, що допомагає сформулювати гіпотези. Дискусія або круглий стіл, за яким відбувається обговорення заданої теми цільовою групою споживачів. Є модератор, який керує дискусією за заданим переліком питань.

Експерименти або польові дослідження (experiments and field trials). Кількісний метод вивчення ринку. Допомагає перевірити певні гіпотези й альтернативи на практиці.

Спостереження (observation). Якісний метод дослідження. Спостереження за представником цільової аудиторії у звичному для нього середовищі.

Опитування (surveys). Це кількісний метод, що використовується, коли необхідно отримати точну цифру за конкретним питанням. Опитування цільового ринку за строго заданою анкетною. За розміром опитування можуть бути як великими, так і маленькими. В опитуванні важлива вибірка: чим вона більше, тим більш правильний і репрезентативний результат ви отримаєте.

Визначення рівня конкуренції і виділення основних гравців ринку. Цей етап легко реалізувати

шляхом використання двох інструментів, таких як модель «5 сил конкуренції М. Портера» і «Карта позиціонування».

Модель «5 сил конкуренції М. Портера» являє собою 5 блоків з описом ключових гравців ринку, таких як конкуренти (кількість, назви компаній, частки ринку, конкурентні переваги тощо); споживачі (кількість, наявність об'єднань, обсяг закупівель тощо); підприємства, що виробляють товари-замінники (кількість, частки ринку, вартість переходу споживачів на них); постачальники (їх кількість, можливість заміни, обсяги закупівель тощо); нові гравці (бар'єри входу і виходу, фактори, що обмежують і стимулюють їх появу) [8, с. 145].

Кожному блоку надається оцінка рівня небезпеки. Майбутня стратегія повинна бути спрямована на мінімізацію цієї небезпеки.

Карта позиціонування (perceptual map) – зручний спосіб візуалізації розуміння цільовою аудиторією ключових атрибутів товарів ринку. У маркетингу карта позиціонування використовується для того, щоб наочно показати, як саме середньостатистичний споживач сприймає позиціонування конкуруючих продуктів, а також для того, щоб, знаючи фактичний стан справ, сформулювати правильний вектор розвитку позиціонування й скласти план дій щодо досягнення цільового позиціонування товару [9, с. 210].

Аналіз внутрішнього та зовнішнього стану промислового підприємства, його сильних і слабких сторін. Для цього доцільно провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дає змогу описати реалістичний стан речей будь-якого промислового підприємства. Категорії «сильні й слабкі сторони» належать до факторів, що визначаються внутрішнім станом речей у промисловому підприємстві. Категорії «можливості і загрози» є зовнішніми чинниками, які необхідно враховувати під час розроблення маркетингової стратегії підприємства. Сильні сторони й можливості відображають пози-

тивні аспекти на цьому етапі розвитку промислового підприємства. Це елементи, які сприяють досягненню поставлених цілей. Слабкі сторони й загрози є негативними аспектами, які перешкоджають розвитку промислового підприємства.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент для довгострокового планування, який дає змогу врахувати вплив факторів навколишнього середовища. Прогнозування наслідків такого впливу допомагає приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати помилки.

Аналіз продуктового портфеля підприємства дасть змогу визначити конкурентоспроможність продуктового портфеля промислового підприємства та виявити найбільш перспективні товари чи послуги.

Постановка маркетингових цілей промислового підприємства. Саме цілі визначають майбутню маркетингову стратегію підприємств. Аби структурувати всі завдання та цілі, необхідно побудувати «дерево цілей». «Дерево цілей» – це структурована сукупність цілей промислового підприємства, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями). Принцип, згідно з яким головна мета досягається за рахунок сукупності другорядних і додаткових цілей. Цілі повинні бути конкретними, переборними і досяжними, а також бути узгодженими між собою. Чим більше цілей ставить перед собою підприємство, тим воно складніше за структурою і керуваністю. На цьому завершується аналітичний етап розроблення маркетингової стратегії.

2) На практичному етапі відбувається розроблення маркетингового плану промислового підприємства. Всі сили слід зосередити на визначенні заходів щодо поліпшення позицій промислового підприємства в довгостроковому періоді.

В рамках маркетингового плану підприємства необхідно опрацювати такі елементи.

«Знаряддя» конкурентної боротьби. Вибираємо ті параметри продукту або підприємства, які вигідно виділяють нас серед конкурентів. Розробляємо план розвитку щодо кожного параметру. Визначаємо стратегію конкурентної боротьби.

План дій у кожному цільовому сегменті. Для найбільш перспективних сегментів можна вжити заходів щодо розширення асортименту, збільшення кількості торгових точок, а на менш перспективних сегментах, навпаки, зменшити свій вплив. Визначаємо стратегію розвитку кожного цільового сегменту.

Елементи комплексу маркетингу. Підбиваємо підсумок і визначаємо дії щодо кожного елементу комплексу маркетингу, складаємо календарний план, призначаємо відповідальних і визначаємо бюджет. Вибираємо стратегію щодо кожного елементу комплексу маркетингу з урахуванням вибраних стратегій конкурентної боротьби й розвитку сегментів.

3) Контроль і аналіз маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія підприємства повинна бути гнучкою, щоб реагувати на зміну зовнішнього середовища, дії конкурентів і поведінку споживачів, тому після реалізації маркетингової стратегії необхідно вжити заходів щодо контролю її виконання.

При цьому аналітична робота відбувається так само, як і під час розроблення маркетингової стратегії підприємства. Головною метою є виявлення зміни й корегування маркетингової стратегії.

Ефективність функціонування промислових підприємств в умовах ринку передбачає активний пошук і розроблення власної стратегії підвищення їх конкурентоспроможності. Саме конкурентна стратегія встановлює напрям діяльності підприємства у визначенні типу конкурентної переваги й формування ресурсного потенціалу його реалізації. Можна виділити такі напрями конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку:

- конкурентоспроможність у галузі ринків сировини за завоювання позицій на ринку для забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами, висококваліфікованими спеціалістами, сучасною технікою та технологією задля забезпечення більш високої, ніж у конкурентів, продуктивності праці;

- конкурентоспроможність у галузі збуту товарів на ринку;

- конкурентоспроможність між покупцями на збутових ринках.

Головним чином підвищенню конкуренції продукції, що випускається, сприяють фактори конкурентоспроможності. До них належать якість продукції, ціна, маркетингова стратегія, дослідження ринку, обслуговування.

Для створення конкурентоспроможного підприємства важливо не тільки модернізувати виробництво та управління, але й чітко знати, яка ціль має бути досягнута. Головним має бути вміння визначити, швидко та ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги.

**Висновки з проведеного дослідження.** Задля розроблення маркетингової стратегії підприємства, що відповідає конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямована на підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності промислового підприємства, виділено основні методи формування маркетингової стратегії. Розглянуто методи якісного аналізу ринку, представлено інструменти визначення рівня конкуренції та виділення основних гравців ринку. Продемонстровано вплив конкуренції на маркетингову стратегію. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств стає все більш значущою і актуальною, а також вимагає вдосконалення й адаптації до ринку, що постійно зміню-

ється. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є неодмінною умовою ринкової переваги.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення методичного підходу до формування стратегічного профіля промислового підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алферов А. Методы маркетинговой деятельности. Санкт-Петербург : СПбГИЕУ, 2004. 155 с.
2. Ассель Г. Маркетинг. Принципы и стратегия : учебник. 2001. 804 с.
3. Григор А. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 2 (44). С. 47–52.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебное пособие / пер. с англ. В. Боброва. Москва, 1996. 698 с.
5. Куденко Н. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 245 с.
6. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 590 с.
7. Поліщук І. Стратегічні аспекти управління маркетинговим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5 (2). С. 234–238.
8. Савіна С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві : монографія. Луцьк, 2018. 138 с.
9. Таран О. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. Вісник ХНАУ. 2019. № 3. С. 106–118.
10. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. Санкт-Петербург, 2001. 378 с.

#### REFERENCES:

1. Alferov A. (2004) *Metody marketingovoy deyatelnosti* [Methods of marketing activities]. St. Petersburg: SPbGIEU. (in Russian)
2. Assel' G. (2001) *Marketing: printsipy i strategiya* [Marketing. Principles and strategy]. (in Russian)
3. Ghryghor A. (2005) *Doslidzhennja instrumentalnykh strateghij marketynghu* [Research of instrumental marketing strategies]. *Aktualjni problemy ekonomiky* [Current economic problems], no. 2 (44), pp. 47–52.
4. Kotler F. (2009) *Osnovy marketinga* [Marketing Basics]. (in Russian)
5. Kudenko N. (2012) *Marketynghovi strateghiji firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv. (in Ukrainian)
6. Lamben J. (1996) *Strategicheskij marketing. Evropeyskaya perspektiva* [Strategic marketing. European perspective]. St. Petersburg: Nauka. (in Russian)
7. Polishhuk I. (2016) *Strategichni aspekty upravlinnja marketynghovym potencialom pidpryemstva* [Strategic aspects of managing the marketing potential of the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5 (2), pp. 234–238.
8. Savina S. (2018) *Osoblyvosti strategichnogho marketynghovogho planuvannja na pidpryjemstvi* [Features of strategic marketing planning at the enterprise]. Lutsk. (in Ukrainian)
9. Taran O. (2019) *Teoretychni zasady formuvannja systemy strategichnogho upravlinnja orghanizacijeju* [Theoretical bases of formation of system of strategic management of the organization]. *Bulletin of KNAU*, no. 3, pp. 106–118.
10. Khassi J. (2001) *Strategiya i planirovanie: putevoditel' menedzhera* [Strategy and Planning: A Manager's Guide]. St. Petersburg. (in Russian)