

## ПРОБЛЕМИ МОДЕЛЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті проведено аналіз моделей прийняття стратегічних маркетингових рішень та зроблені висновки щодо можливості їх застосування на малих та середніх підприємствах України*

Розвиток ринкових відносин в Україні докорінно змінив економічні умови функціонування підприємств. Держава відсторонилася від управління підприємствами, які отримали свободу дій, можливість на свій розсуд проводити цінову та товарну політику, визначати коло своїх контрагентів та споживачів, а також здійснювати інші заходи для досягнення своєї мети. У зв'язку з цим велика кількість підприємств опинилась в стані невизначеності. Не маючи мети та шляху її досягнення, вони по інерції продовжують випускати продукцію та вести господарську діяльність, поглиблюючи кризу, в якій опинилися після розвалу командно-адміністративної системи. Саме тому питання стратегії розвитку є сьогодні актуальним і важливим для більшості підприємств України. Зважаючи на те, що задоволення будь-якої комерційної мети (щодо прибутку, ринкової частки, обороту, доходу на інвестиції тощо) можливе лише за умови задоволення потреб споживача через реалізацію виробленої продукції, стратегія маркетингу і, зокрема, збуту відіграє ключову роль у формуванні загальної стратегії підприємства.

Проаналізувавши погляди вітчизняних та закордонних вчених, можна сказати, що немає одностайності у визначенні поняття "стратегічне маркетингове планування". Найчастіше йому відводиться другорядна роль і лише в сфері маркетингу [1, с. 102], [2, с. 109]. Однак, саме маркетингове стратегічне планування задає напрям діяльності підприємства, а кожному підрозділу – чіткі цілі, які узгоджуються із загальними задачами, координує зусилля підрозділів в різних напрямках, змушує

підприємство оцінювати свої сильні та слабкі сторони з точки зору конкурентів, позиції на ринку, споживачів, навколишніх факторів тощо, визначає напрями маркетингових досліджень, створює основу для розподілу ресурсів.

Тому ми пропонуємо трактувати стратегічне маркетингове планування як процес, що починається з формування мети та цілей організації, проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності, на базі чого формуються задачі інших сфер діяльності та здійснюються маркетингові заходи для досягнення поставленої мети та цілей.

Сучасна теорія маркетингу накопичила досить велику кількість моделей та підходів до формування маркетингової стратегії. Основними з них є матриця розвитку товару / ринку (І. Ансоффа), матриця конкуренції (М. Портера), матриця росту / частки ринку (матриця Бостонської консалтингової групи) та модель привабливості / конкурентоспроможності (матриця Мак Кінсі). Однак на практиці більшість українських підприємств не використовує жодну з них. Крім внутрішніх проблем, що існують на кожному окремо взятому підприємстві, є і загальні, об'єктивні причини даної ситуації.

Метою статті є проведення аналізу названих моделей на предмет можливості їх застосування в сучасних умовах на українських підприємствах.

За моделлю І. Ансоффа всі товари та ринки для організації розподіляються на дві категорії – наявні та нові. В залежності від комбінації товар-ринку обирається одна з чотирьох стратегій (див. табл. 1).

Таблиця 1.

Ринок	Товар	
	Наявний	Новий
Наявний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розвитку товару
Новий	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Модель І. Ансоффа найбільш проста, що є її незаперечною перевагою. Для її побудови не потрібно проводити розрахунки та шукати великі обсяги інформації. Це робить її доступною для використання на малих та середніх підприємствах, які не мають ні людей, ні коштів для складних досліджень. Водночас її простота є і її недоліком. Дана модель може застосовуватися, коли підприємство виробляє один продукт, що буває вкрай рідко. Можна її використати і окремо для кожного товару, однак у такому випадку ряд питань залишиться невирішеними, наприклад: якому товару надати перевагу в інвестуванні, який напрям діяльності є перспективним, а який ні. Досить умовним є і поділ на “наявний” та “новий” товар/ринок.

Незрозуміло, коли саме товар/ринок з нового перетворюється на наявний. Залишаються без відповіді і такі питання: що робити, коли ринок насичений; як оцінити позиції конкурентів; чи варто взагалі випускати даний товар та інше.

Загальна стратегічна модель Портера, або матриця конкуренції, базується на розподіленні рентабельності відповідно до частки ринку та конкурентних переваг. За Портером такий розподіл має U-образну форму, як це представлено на рис. 1.

Згідно даного підходу, підприємство має обрати одну із трьох стратегій: лідерства за витратами, стратегію диференціації або концентрації.

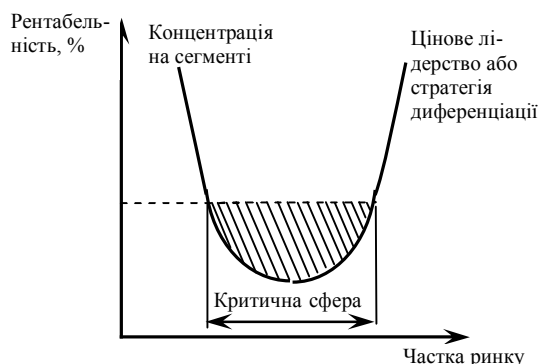


Рис. 1. Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку за М. Портером

Модель Портера, як і модель Ансоффа, придатна для використання при виробництві одного виду продукції. Вона є досить простою для розуміння, коли фірма є лідером ринку чи має високу рентабельність продукції. Однак щодо інших компаній, а їх більшість, виникають питання, коли саме вони опиняються в “критичній сфері” і що їм робити, потрапивши в таке становище. На ці питання дана модель відповіді не дає.

Для підприємств, що виробляють декілька видів продукції, які можна розглядати як стратегічні бізнес-одиниці (СБО), використовують матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ) чи матрицю Мак Кінсі.

Показниками для побудови матриці Бостонської консалтингової групи є темпи зростання ринку та відносна ринкова частка, які відкладаються відповідно на вертикальній та горизонтальній осях. Кожен товар (чи СБО) являє собою коло, діаметр якого – це його питома вага в загальному обсязі продукції. Все поле матриці розділене на чотири квадрати. Вертикальна лінія розподілу проходить через одиницю і визначає товари з “високою” та “низькою” відносними долями ринку. Горизонтальна лінія розділяє ринки з високими та низькими темпами росту. Кожен з отриманих при розподілі квадратів має свою назву (див. рис. 2).

Темп росту ринку	Високий	“Зірки”	“Важкі діти”
	Низький	“Дійні корови”	“Собаки”
		Високий >1	Низький <1

Обсяг ринку

Рис. 2. Матриця зростання/частка ринку Бостанської консалтингової групи

Кожен товар, що потрапляє в ту чи іншу зону, отримує відповідний статус та певні варіанти стратегій. Для “Важких дітей” є альтернативи подальшого розвитку: перша – це проведення агресивної експансії та інвестування з метою збільшення ринкової частини та використання можливостей швидко зростаючої галузі; друга – виключення даного товару з портфелю фірми, якщо витрати на розвиток перевищують потенційну віддачу у майбутньому. Стратегія щодо “зірок” – це підтримання конкурентних переваг з тим, щоб при зниженні темпів розвитку ринку вони переросли в “дійних корів”. “Дійні корови” є основним джерелом фінансування, тому всі зусилля повинні бути спрямовані на те, щоб “дійні корови” якомога довше займали лідируючі позиції. Коли ж ці СБО втрачають свої позиції на ринку, до них застосовують стратегію “збору врожаю” та поступове скорочення. “Собаки” – товари, що знаходяться на спаді життєвого циклу. Якщо вони все ще мають міцні позиції на ринку, до них доцільно застосовувати стратегії підтримки конкурентних переваг та “збору врожаю”, тоді як для інших – стратегію елімінації (поступового виведення).

Перевагами використання матриці БКГ є її простота та наочність. Крім того, увага акцентується на тому, як взаємодіють різні СБО в середині компанії. Визначаючи стратегію для кожного товару, дана модель пропонує і пояснює пріоритети розподілу ресурсів між ними.

Втім, поряд з перевагами є досить значні недоліки, які потрібно враховувати, використовуючи даний підхід. Перш за все, розподіл за відносною часткою ринку на лідерів та аутсайдерів не завжди є коректним. Досить багато СБО з низькою відносною часткою ринку (“важкі діти” чи “собаки”), займаючи другорядні позиції, мають стабільні темпи росту та прибутку. Вони не лише успішно конкурують,

але й подекуди випереджають лідерів. Для подолання даного недоліку А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд запропонували розглядати як ключову характеристику тренд відносної частки ринку. На рис. 3 заштрихованими кругами представлено попереднє положення і обсяг СБО, не заштриховані круги – поточний стан, стрілочками вказано напрям зміни.

По-друге, дана матриця не відповідає на питання, які інвестиції більш вигідні, який із “знаків питання” має потенціал, а який безнадійний, яких сильних “собак” чи слабких “дійних корів” варто підтримувати, а яких скорочувати. До того ж, знаходження того чи іншого товару в певному секторі не гарантує йому належність до даної групи. Так, наприклад, не кожен товар, що займає високу відносну частку ринку, який повільно розвивається, можна назвати “дійною короною”, оскільки за умов жорсткої конкуренції, притаманної саме зрілим ринкам, а також постійного розвитку техніки та технологій, всі кошти, отримані від даного товару, а можливо і додаткові, можуть йти на підтримку конкурентних переваг. Не слід забувати, що матриця будується за відносною часткою ринку відповідно до найближчого конкурента, а це означає, що за умов чистої конкуренції знаходження в нижньому лівому квадраті ще не означає безумовне лідерство. Саме тому для прийняття остаточного рішення стосовно того чи іншого товару (СБО) необхідно проводити аналіз за додатковими показниками.

Якщо розглядати можливість використання даної моделі для малих та середніх підприємств, то перш за все виникає проблема визначення найближчого конкурента, по-друге – з визначенням темпів росту ринку. Отже, використання даної моделі малими та середніми підприємствами пов’язане з принциповими ускладненнями.

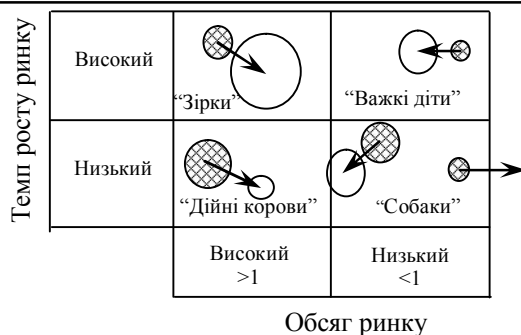


Рис. 3. Матриця наявного та перспективного портфеля

Ще один підхід до проведення портфельного аналізу запропонувала компанія “General Electric” за співробітництвом консалтингової фірми “McKensey and Company”. Він відомий як матриця “привабливість/конкурентоспроможність”. На відміну від матриці “зростання/частка ринку” БКГ, при її побудові використовується два фактори, кожен з яких характеризується комплексом показників. Так, серед основних показників, що характеризують перший фактор, а саме індикатор привабливості, – темпи зростання ринку та його ємність, прибутковість ринку, рівень конкуренції, потреби в капіталовкладеннях, державне регулювання ринку, концентрація клієнтів, а також технологічні потреби, вхідні і вихідні бар’єри, сезонні та циклічні коливання, вплив соціальних складових та інше. Для отримання індикатора привабливості спочатку обирається перелік показників, кожен з яких має певну вагу (загальна сума дорівнює 1), після чого кожному показнику дається оцінка (від 1 до 10) та визначається зважена оцінка за

показниками. Сума зважених оцінок і є індикатором привабливості, який відкладається по вертикальній осі і умовно поділяється на високий, середній та слабкий.

Другий фактор – конкурентоспроможність – визначається через ринкову частку, рівень витрат, рівень цін, можливість обійти конкурентів за певними параметрами, привабливість асортименту, рівень менеджменту, імідж фірми та інше. Він розраховується аналогічно до індикатора привабливості, відкладається на горизонтальній осі та також має три зони: сильна, середня, слабка позиція. Відповідно до кожного з факторів визначається розміщення конкретного товару (СБО) в площині матриці. Розмір галузі, в якій діє та чи інша СБО, відображається пропорційною площею круга, а виділений сектор вказує на долю ринку, що належить СБО.

Для визначення маркетингової стратегії кожного конкретного товару (СБО) матрицю привабливість/конкурентоспроможність ділять на три сектори (рис. 4).



Рис. 4. Матриця привабливість/конкурентоспроможність (оціночні сектори)

Отже, найбільш сильну позицію мають товари (СБО), що знаходяться в секторі "1". Зважаючи на впевнену позицію на ринку та довгострокову привабливість галузі, дані товари є пріоритетними для інвестування, причому СБО кутової клітини заслуговує на найпильнішу увагу, адже має найбільші перспективи. Товари сектору "2" мають посередні позиції, тому для них рекомендують стабільні реінвестиції для підтримання своїх позицій на ринку. Однак можливе і вибіркоче застосування розширеного інвестування, якщо для якогось СБО з'являться нові можливості. В секторі "3" розміщуються товари, для яких характерні стратегії "збору врожаю" чи "скорочення". Лише в окремих випадках, коли існують перспективи посилення позицій, можливе застосування стратегії "підтримання".

Порівнюючи підходи БКГ та консультативної фірми Мак Кінсі до проведення портфельного аналізу, слід відмітити, що матриця привабливість/конкурентоспроможність має ряд переваг. Перша з них – це наявність "середніх" позицій; по-друге, використання більшої кількості стратегічних показників, що дає змогу ширше оцінювати можливості СБО та визначити пріоритети в інвестуванні та розподілі ресурсів. З іншого боку, складність побудови та суб'єктивність у виборі та оцінці показників роблять застосування даної моделі можливим лише для великих підприємств та корпорацій, які мають змогу проводити відповідні дослідження та тримати висококваліфікованого експерта. Для малих та середніх підприємств дана модель є надто складною та дорогою.

Крім уже зазначених недоліків по кожній конкретній моделі, слід відмітити загальні проблеми їх використання на українських підприємствах. В першу чергу, це нестача достовірної інформації стосовно стану, розміру, ємності, прибутковості ринку та інших показників. Зважаючи на те, що за різними оцінками від 50 до 80% економіки становить тіньовий сектор, отримання необхідної інформації з офіційних джерел неможливе. Водночас проведення досліджень власним коштом можуть собі дозволити далеко не всі компанії. Іншою проблемою використання

моделей Бостонської консалтингової групи та консультативної фірми Мак Кінсі є те, що більшість українських підприємств організовані за лінійно-функціональною схемою і стратегічні бізнес-одиниці не виділяються, як це передбачено в розглянутих моделях, тобто окремі напрями діяльності не порівнюються з точки зору економічної ефективності.

У зв'язку з нещодавнім переходом до ринкових відносин для багатьох підприємств виникає проблема у визначенні своїх найближчих конкурентів та своєї конкурентної позиції на ринку. Через нестабільність ринку та економіки вхідні параметри для побудови моделей можуть змінюватись різко і досить часто, що потребує проведення перерахунку та повторної побудови моделі, а можливо, і зміни стратегії.

З викладеного вище можна зробити висновок, що, не дивлячись на досить велику кількість підходів щодо прийняття стратегічних рішень, без уваги залишається основна кількість підприємств, а саме малі та середні компанії. Моделі, що розглядалися, мають ряд недоліків та обмежень в застосуванні на українських підприємствах в сучасних умовах. Тому ми вважаємо доцільним проведення досліджень в напрямку розробок моделей прийняття маркетингових стратегій для середніх та малих підприємств на основі внутрішньої інформації. Для вирішення цієї задачі, на нашу думку, найоптимальнішим є використання економетричних та оптимізаційних моделей.

#### Список використаної літератури:

1. *Гаркавенко С.С.* Маркетинг: Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. – К.: Лібра, 2004. – 712с.
2. Маркетинг / Под ред. Кредисова А.И. – К.: Украина, 1995. – 399 с.

ПРИПОТЕНЬ Світлана Вікторівна – аспірант 3-го року навчання Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України, викладач кафедри інформаційних систем і технологій Європейського університету

Наукові інтереси:

- маркетинг;
- економіко-математичне моделювання;
- лізинг;
- інформаційні системи в економіці