

## ВИБІР МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ОСНОВІ МАТРИЦІ ПОЗИЦІОНУВАННЯ "СТАДІЯ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ – ЦІНА – СТАДІЯ КРИЗИ"

*Ілляшенко Н.С., к.е.н. Мельник Ю.М.*

На сьогоднішній день в українській економіці, як і в багатьох країнах світу, відбуваються складні деструктивні процеси. Причиною того є багато факторів – як політичних так і суто економічних. Однак, той факт, що вітчизняні промислові ринки очікують період зatoryжної стагнації, заперечувати неможна. В цих умовах господарюючим суб'єктам необхідно постійно проводити аналіз ринку і шукати нові сегменти чи ніші для реалізації наявного потенціалу.

Існує велика кількість методичних підходів до визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Одним з найбільш поширених методів є SWOT-аналіз [1, 2, 3]. Даний підхід дозволяє порівнювати слабкі та сильні сторони діяльності підприємства із зовнішніми умовами його функціонування та визначати на базі цього подальші стратегічні вектори розвитку.

Окрім SWOT-аналізу, в практиці широко розповсюджені й інші методи.

Так, наприклад, стратегічна модель М. Портера [4-6], базуючись на аналізі таких показників як рентабельність виробництва та ринкова частка підприємств-конкурентів, дає можливість визначити вплив зовнішнього середовища, а саме сил конкуренції, на позицію підприємства та дозволяє визначити один з двох напрямків розвитку: цінове лідерство чи лідерство за рахунок диференціації.

Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) [1, 3], враховуючи два фактори – відносну ринкову частку та темп росту ринку, сприяє прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегій подальшого розвитку підприємства на ринку та ефективне розподілення коштів між окремими стратегічними господарськими підрозділами підприємства.

Матриця «Мак Кінсі – Джeneral Електрик» [7, 8, 9], порівняно з матрицею Бостонської консалтингової групи, являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу підприємства, дає змогу визначити стратегічні альтернативи розвитку продуктів підприємства та дозволяє побачити напрямки пріоритетного інвестування портфеля бізнесу.

Метод Гар-аналізу, розроблений у Стенфордському дослідницькому інституті в Каліфорнії, являє собою спробу знайти методи розробки стратегії і методи управління [1].

Метод STP-аналізу [3] передбачає виокремлення споживчого попиту та вибір на основі цього стратегії охоплення/формування цільового ринку. Даний підхід охоплює три основні стадії: сегментація ринку, вибір цільового ринку і позиціонування.

Метод LOTS [9, 10] включає детальне, послідовне обговорення ряду проблем бізнесу на різних рівнях і різній мірі складності, які стосуються: існуючого положення підприємства; стратегії його розвитку; довгострокових цілей; короткострокових цілей; методів і об'єктів аналізу; кадрового потенціалу; планів розвитку; організації менеджменту; звітності. Під час обговорення вище перерахованих проблем відбувається процес вироблення пропозиції, що дасть змогу підприємству вірно обрати схему взаємодії з зовнішнім середовищем.

Метод PIMS [8] базується на п'яти групах показників аналізу, таких як привабливість ринкових умов, чинність конкурентних позицій, ефективність використання інвестицій, використання бюджету та поточні зміни в положенні на ринку. Цей метод дозволяє визначити стратегії підприємства, які доцільно використовувати в сучасних ринкових умовах.

Основою методу Артура Д. Літала (ADL) [11] є матриця, яка враховує два параметри: конкурентну позицію підприємства на ринку та ступінь зрілості ринку. Даний метод дає можливість прийняти стратегічні рішення про кожен окремий продукт підприємства, та провести узагальнення стратегії всього підприємства на основі збалансування його бізнес-портфелю.

Однак, майже всі методики передбачають детальний аналіз та збір даних лише про саме підприємство і його найближчих конкурентів і не мають на меті аналіз ринку більш цілісно: зі всіма представленими на ньому товарами, які задовольняють кожні окремі потреби та запити споживачів. Окрім того, всі перелічені методи не передбачають врахування особливостей кризових явищ, які на сьогодні властиві більшості країн світу.

Необхідність адекватного антикризового управління в нестабільних ринкових умовах вимагає застосування сучасних підходів до формування відповідних стратегій виходу з кризи. Наряду з традиційними засобами та прийомами антикризового менеджменту все більшої популярності набувають маркетингові інструменти. Вони забезпечують досягнення поставленої мети не за рахунок великих фінансових витрат, а за допомогою нестандартних креативних підходів.

Таким чином, аналіз недоліків та переваг основних типових методів визначення стратегічних напрямків розвитку підприємств, дав підстави запропонувати підхід до визначення стратегічних аспектів маркетингової діяльності підприємства та відповідно стратегій його діяльності, який базується на позиціонуванні товарів підприємства за наступними критеріями: стадія життєвого циклу товару, його ціновий сегмент та стадія кризи, що генерується зовнішнім середовищем.

Запропоноване позиціонування передбачає формування тримірної матриці розміром 4x3x3 (рис. 1), яка передбачає визначення приналежності товару до одного з 36 можливих квадратів. Кожному з квадрантів матриці приведено у відповідність ряд характеристик, фрагмент опису яких (виділені блоки на рис. 1) представлено у табл. 1.

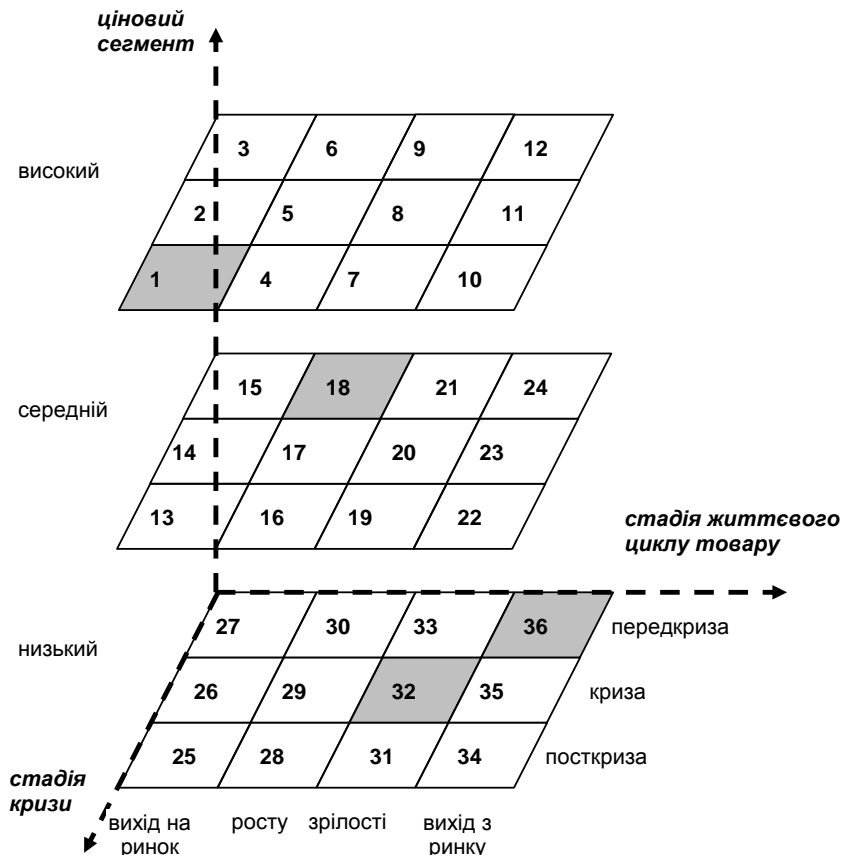


Рис. 1 Матриця позиціювання за критеріями "стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи"

В якості стадій життєвого циклу товару пропонується використовувати традиційні чотири стадії – виходу на ринок, росту та збільшення обсягів продажу, стабілізації чи зрілості та спаду і виходу з ринку. В якості цінових сегментів пропонується використовувати також традиційні три сегменти: високих, середніх та низьких цін. Що стосується стадій кризи, то в даному випадку пропонується керуватись теорією економічних циклів. Так, кожен з економічних циклів є унікальним, але водночас усім їм притаманні певні загальні риси, передусім однакова послідовність фаз циклу: піднесення (пік); спад або криза (реcesія); депресія (дно); поживлення. На різних етапах економічного розвитку суспільства і за різних конкретних умов відтворення цикл і його фази проявляються по-різному.

Таблиця 1 – Фрагмент характеристик квадрантів матриці за критеріями "стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи"

Характеристики	групи			
	1	18	32	36
Фаза циклу	Дно → поживлення	Пік (бум) → початок спаду	Спад → дно	Пік (бум) → початок спаду
Типові маркетингові інструменти	Інноваційні технології, оновлений комплекс маркетингу, ребрендинг	Маркетингові дослідження, діагностика середовища, SWOT та PEST аналіз, активний комплекс маркетингу, маркетинговий аудит, стратегічний маркетинг, тощо	Партизанський маркетинг, вірусний маркетинг, креативні підходи, BTL-акції, економічна упаковка, маркетингові дослідження, GAP аналіз тощо	Маркетингові дослідження, діагностика середовища, маркетинговий аудит, стратегічний маркетинг, тощо
Типові маркетингові стратегії	Стратегія розвитку товару, стратегія розвитку ринку	Стратегія глибокого проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегії інтеграції, стратегія концентричної диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія стабілізації, стратегія «збирання врожаю»	Стратегія скорочення витрат, стратегія ліквідації
Цільові споживачі	Новатори, забезпечені	Адепти та послідовники, середній клас	Масовий ринок та аутсайдери, малозабезпечені	Консерватори, малозабезпечені
Цінові	Престижних	Встановлення ціни на	Встановлення ціни	Встановлення

стратегії	цін, "зняття вершків"	рівні лідера ринку, встановлення ціни на рівні компенсації собівартості, ковзних падаючих цін, незмінних протягом тривалого часу, різних цін для різних споживачів, переважних цін, договірних цін	на рівні компенсації собівартості, ковзних падаючих цін, договірних цін, гнучких еластичних цін, пільгових цін	ціни на рівні компенсації собівартості, договірних цін, гнучких еластичних цін, пільгових цін
Головна ціль збутової політики	Формування збутової мережі	Розширення збутової мережі	Оптимізація збуту, інтенсифікація	Селекційний розподіл
Головна ціль товарної політики	Розширююча або базова інновація	Покращені модифікації, різновиди	Ліквідація затоварення	Виведення товарної групи з ринку та/або її заміна
Головний аспект політики просування	Максимальна поінформованість споживачів	Переконування споживачів в необхідності купівлі товару, формування вірності ТМ	Підтримування відмінних переваг товару	Максимальна поінформованість споживачів про вихід

Таким чином, визначаючи поточні позиції підприємства на ринку та ситуацію, яка притаманна зовнішньому середовищу, можна розробити (за допомогою табл. 1) рекомендації стосовно основних аспектів його маркетингової діяльності.

Оскільки кризові явища мають циклічний характер, це надає можливість передбачити їх та попередити, накопичити досвід щодо наслідків їх дії, дослідити кризоутворюючі фактори, сформувати індикатори кризових явищ тощо. Механізм економічних циклів обумовлений впливом ряду чинників, таких як, динаміка цін, нагромадження та відтворення капіталу, темпи зростання виробництва, розвиток та впровадження інновацій, постійне еволюціонування господарських відносин, зміна потреб та запитів споживачів внаслідок розвитку науково-технічних досягнень та появи товарних інновацій тощо.

Крім негативних наслідків кризи, які характеризується симптомами руйнівного характеру для мікро та макро систем, слід виділити і деякі позитивні, які мають беззаперечно важливе значення для подальшого розвитку організації у післякризових умовах:

- криза виконує «оздоровчі» функції для господарської системи і надає імпульс та задає напрям розвитку;
- після кризи організація може перейти на якісно новий рівень функціонування, за умов своєчасного реагування на позитивні наслідки та їх використання у власних цілях;
- циклічні коливання ділової активності є однією з умов економічного зростання;
- криза передбачає активізацію творчого процесу та генерацію ідей;
- криза водночас прискорює «відмирання» застарілих та неідеальних економічних об'єктів (елементів), що позитивно впливає на технічне й технологічне оновлення виробництва, структурну перебудову економіки, формою їх розв'язання.
- криза виконує стимулюючу функцію;
- під час кризи виникають спонукальні мотиви до скорочення витрат виробництва, збільшення прибутку, поновлення капіталу на новій технічній основі тощо.

Виходячи з представлених позитивних факторів кризи, можна зробити висновок, що одними з головних стратегій підприємства в після кризові часи мають бути стратегії росту. Варто також зауважити, що загострення екологічних проблем сьогодні, яке зумовлене збільшенням техногенного навантаження на навколишнє середовище, потребує розробки та реалізації таких стратегій росту, які б окрім максимізації прибутків також забезпечували сталий розвиток. Нами пропонується взаємоузгодження існуючих маркетингових стратегій росту з екологічними, характеристика яких представлена в таблиці 2.

Таблиця 2 – Взаємоузгодження маркетингових стратегій росту та екологічних стратегій підприємства через єдність цілей та засобів реалізації

Маркетингова стратегія росту	Засоби реалізації	Екологічні інструменти	Можлива відповідна екологічна стратегія
1	2	3	4
Стратегія глибокого проникнення на ринок	- підсилення комплексу просування продукції; - зниження виробничих витрат; - подвійне позиціонування; - ребрендинг	використання екологічної реклами, екобрендингу тощо	Стратегія екологічно спрямованого споживання

Продовження табл. 2

1	2	3	4
Стратегія розвитку ринку	- виявлення нових сфер використання товарів; - репозиціонування товарів; - розвиток нової збутової мережі	позиціонування екологічного іміджу, «зеленого» іміджу підприємства	Стратегія екологічного іміджу
Стратегія розвитку товару	- розширення асортименту; - підвищення якості товарів; - розробка нових товарів; - удосконалення товару;	заміна існуючих товарів екологічно орієнтованими	Стратегія переходу до чистого виробництва
Стратегія прямої інтеграції	- створення власних каналів збуту; - стимулювання збуту торгових посередників	формування індустріальних постачальницьких ланцюгів, що реалізують кругообіг потоків сировини й відходів	Стратегія циркулярності
Стратегія зворотної інтеграції	- укладання довгострокових угод з постачальниками; - своєчасна оплата продукції;	формування з посередниками ланцюга зворотного повернення відходів від споживання продукції	Стратегія рециркулярності
Стратегія вертикальної інтеграції	- вертикальні маркетингові збутові системи - кластери	формування системи екологічної безпеки	Стратегія екобезпеки
Стратегія горизонтальної інтеграції	- об'єднання юридично незалежних підприємств; - придбання одним підприємством іншого;	створення екологічних мереж з конкурентами по ресурсозбереженню й мінімізації відходів	Стратегія кооперації
Стратегія концентрованої диверсифікації	- виготовлення супутніх компонентів, комплектуючих та товарів власними силами - внутрішньо фірмові поставки;	виробництво удосконалених екологічними характеристиками товарів	Стратегія екоефективності
Стратегія горизонтальної диверсифікації	- аналіз попиту; - виробництво принципово нових товарів;	екологізація супутніх послуг до існуючого товару	Стратегія екологічної досконалості
Стратегія конгломеративної диверсифікації	- виробництво діаметрально протилежних товарів;	перехід на виробництво екологічно орієнтованої продукції	Стратегія розвитку екологічних інновацій

В цілому варто зауважити, що за своїм змістом будь-яке управління є антикризовим, оскільки має на меті попередження кризових явищ, безпосередньо управління в умовах кризи та післякризове управління. Специфіка антикризового маркетингу полягає в багатогранності нестандартних інструментів, які змінюються відповідно до умов ринкового середовища, та універсальності їх застосування.

Отже, актуальність та об'єктивність використання маркетингових інструментів в кризових умовах є беззаперечною, але має свою специфіку на різних етапах. На передкризовій стадії значну роль відіграють маркетингові дослідження, під час кризи – маркетингові комунікації, цінові стратегії та креативні засоби, у після кризовий період – стратегії диверсифікації та розвитку інновацій, практичне значення яких полягає у можливості використання саме в теперішній час вітчизняними підприємствами.

1. Должанський І.З. Конкуреноспроможність підприємства : Навчальний посібник / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.

2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком : Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Суми : ВТД „Університетська книга”; К. : ВД „Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

3. Маркетинг для магістрів : Начальний посібник / [За заг. ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М.]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.

4. Портер М. Конкуренція : Учебное пособие / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 495 с.

5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. / [Под ред. В.Д. Щетинина]. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.
6. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер ; пер. з англ. – К. : Основи, 1998. – 486 с.
7. Диксон П. Управление маркетингом ; пер. с англ. / [Под ред. д.э.н. Ю.В. Шленова]. – М. : БИНОМ, 1998. – 560 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг : Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес–школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : Ученик [для вузов] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО «Бизнес–школа «Интел-Синтез», 1998. – 359 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 351 с.
11. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : Учебное пособие / В.С. Ефремов. – М. : Издательство "Финпресс", 2003. – 256 с.