

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Коваль Зоряна Остапівна

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка» (м.Львів, Україна)

ORCID: 0000-0002-0175-6163

zoranakoval3@gmail.com

Запропоновано модель оцінювання ефективності маркетингової стратегії відповідно до етапу життєвого циклу підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування відповідних показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії на цих етапах. Встановлено відповідність між характером маркетингових стратегій та етапами життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: модель оцінювання ефективності, маркетингова стратегія, ефективність маркетингової стратегії, варіанти стратегій, етапи життєвого циклу підприємства.

DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.1.9>

Постановка проблеми. Життєвий цикл підприємства характеризує рівень зміни його обсягів реалізації та прибутку, а також є виміром збільшення (або скорочення) можливостей підприємства на ринку: зміни ринкової частки, задоволеності споживачів продукцією, кількості скарг та їхньої лояльності, поінформованості тощо. Таким чином, зміна етапу життєвого циклу вказує на зміну цих можливостей, як наслідок впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, що потребує коригування стратегічних планів підприємства.

Зазначене вказує на необхідність як перспективного, так і ретроспективного оцінювання маркетингової стратегії підприємств. Оцінювання маркетингової стратегії на етапі планування дасть змогу передбачити та уникнути проблем пов'язаних з її впровадженням. Тоді як аналіз маркетингової стратегії після її реалізації дасть змогу виявити допущені помилки та недоліки, щоб запобігти їх виникненню у майбутньому.

Відповідно, оцінювання маркетингової стратегії підприємства на кожному з етапів його життєвого циклу дасть змогу не тільки діагностувати проблеми, які виникли або можуть виникнути під час її реалізації, але й передбачити зміну ситуації на ринку та оперативно відреагувати. Коригування може бути суттєвим і охоплювати велику кількість змін у стратегії або несуттєвим і стосуватись коригування окремих елементів стратегії.

Суттєві або несуттєві зміни у маркетинговій стратегії підприємства повинні бути наслідком змін у його основній (генеральній) стратегії, оскільки маркетингова стратегія є похідною від основної стратегії підприємства. Оперативність та своєчасність внесення таких змін дасть змогу продовжити або відновити відповідний етап життєвого циклу підприємства або продукції. Важливість таких змін зростає з огляду на швидкозмінність зовнішнього середовища, особливо це стосується зміни характеру споживчого попиту і можливостей конкурентів відреагувати відповідним чином на ці зміни.

Проте, на різних етапах життєвого циклу у багатьох підприємств виникають проблеми пов'язані з оцінюванням ефективності маркетингової стратегії, а саме:

- швидкозмінність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та складність врахування їх впливу;

- залежність важливості показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії від етапу життєвого циклу;
- відсутність нормативних значень показників;
- значна кількість якісних показників та проблема їх вимірювання;

- значний вплив людського фактору;
- необхідність обґрунтування рішення про внесення змін у маркетингову стратегію і впровадження відповідних коригувальних дій.

Більшість із зазначених проблем можна вирішити за допомогою розробки моделі оцінювання маркетингової стратегії підприємства, яка б дала змогу отримати об'єктивну оцінку ефективності такої стратегії на різних етапах життєвого циклу цього підприємства.

Застосування такої моделі підприємством сприятиме оптимізації і обґрунтуванню вибору найбільш вдалих варіантів маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми. Значна кількість наукових праць вітчизняних і закордонних вчених (зокрема, І. Айзедіса, І. Ансоффа, М. Альберта, С. Гарковенка, Л. Грейнера, Д. Дея, Ф. Котлера, Н. В. Куденка, М. Мак-Дональда, М. Мескона, Б. Мільнеара, Р. Моборна, Дж. Стонера, Г. Осовської, С. Покропівного, В. Колота, М. Портера, Чан В. Кіма і Ф. Хедоурі тощо) присвячені маркетинговим стратегіям, їх класифікаціям, особливостям вибору і застосування [1-8]. Однак, немає механізму, який би дав змогу оцінити маркетингові стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства, виявити потребу у впровадженні відповідних коригувальних заходів, обґрунтувати цю потребу і обрати найбільш ефективний спосіб коригування, враховуючи величину та характер впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

У більшості праць зазначених вчених маркетингова стратегія розглядається, як загальний план маркетингових заходів (маркетингова програма, детальний і всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації і її цілей, генеральну програму маркетингової діяльності на цільових ринках) [1-2]. Такий план зазвичай передбачає: сегментування ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування товару на ринку, оцінку стратегій кон-

курентів, визначення конкурентних переваг, вибір інструментів комплексу маркетинг тощо [3-4].

При виборі та оцінюванні стратегії застосовують критерії, які дають змогу отримати прогноз щодо її ефективності та надійності. Аналіз останніх досліджень дав змогу виділити критерії, які є важливими при виборі маркетингової стратегії. Перш за все, приймають до уваги критерії «комерційної життєздатності», можливості практичного застосування, витривалості в конкурентній боротьбі, здатність до адаптації стратегії до змін зовнішніх і внутрішніх факторів.

При цьому «під комерційною життєздатністю» стратегії можна розглядати рівень витратності та прибутковості, динамічність стратегії. На можливість практичного застосування вказують такі критерії як реальність і обґрунтованість стратегії. Витривалість у конкурентній боротьбі можна оцінити за надійністю і конкурентоздатністю стратегії. Здатність адаптуватися до змін характеризує гнучкість і варіативність стратегії, тобто можливість її змінити під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів.

Проте, на кожному з етапів життєвого циклу підприємств зростає вага того чи іншого із зазначених критеріїв оцінювання маркетингової стратегії [5-8]. Наприклад, можливість маркетингової стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища набирає особливої ваги на етапі стабільності та спаду. Об'єктивна інформація щодо прибутковості і динамічності стратегії особливо важливою є під час виходу на ринок, а оцінка її конкурентоздатності і надійності – на етапі зростання. Таким чином, зростає необхідність у побудові чіткої

моделі оцінки ефективності маркетингових стратегій на етапах життєвого циклу підприємств.

Мета статті полягає у розробці моделі оцінювання ефективності маркетингових стратегій підприємств залежно від того, на якому етапі життєвого циклу вони перебувають. Зазначена мета передбачає реалізацію таких завдань:

- вибір та обґрунтування послідовності етапів оцінювання ефективності маркетингових стратегій на етапах життєвого циклу підприємства;

- вибір показників оцінювання ефективності маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу підприємства;

- розробка системи коригувальних заходів, формування висновків і рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій підприємств.

Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Проведений аналіз життєвих циклів діяльності відомих успішних підприємств (*Apple, Amazon, Marlboro, Walmart, The Coca-Cola Company, McDonald's Corporation, Toyota Motor Corporation, General Motors, Google, Starbucks*), дав змогу зробити **висновок про відповідність етапів їх життєвого циклу і зміни основних показників їх діяльності, сформулювати і представити у вигляді алгоритму концептуальну модель оцінювання маркетингової стратегії з врахуванням етапу життєвого циклу підприємств (рис. 1).**

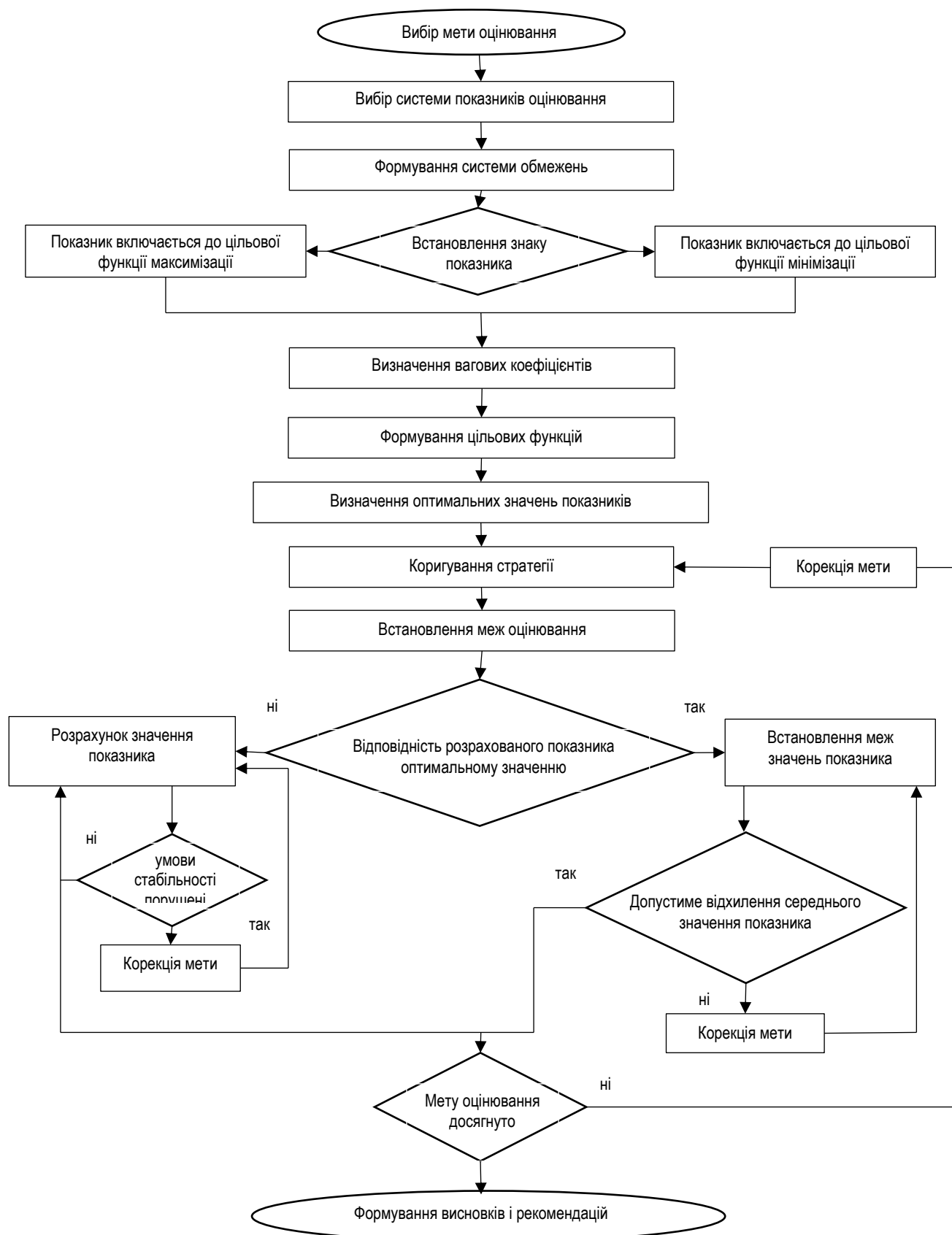


Рис. 1. Концептуальна модель оцінювання маркетингової стратегії з врахуванням етапу життєвого циклу підприємства (Власна розробка автора на основі [7-9])

Огляд сучасних методик і механізмів аналізу маркетингових стратегій вітчизняних і зарубіжних вчених, а також власні дослідження дають змогу сформувати перелік етапів процесу оцінювання ефективності маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу підприємства, а саме:

- 1) постановка мети оцінювання;
- 2) вибір завдань оцінювання;
- 3) формування системи показників оцінювання;
- 4) вибір системи обмежень;
- 5) визначення коефіцієнтів вагомості показників;
- 6) встановлення знаку показника;
- 7) формування цільової функції;
- 8) встановлення меж оцінювання;
- 9) розрахунок значення інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії підприємства;

10) аналіз інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії;

11) визначення переліку коригувальних заходів на основі значення показника ефективності;

12) висновок про рівень досягнення мети (мету досягнуто, частково досягнуто, не досягнуто або мета потребує коригування - залежно від результатів аналізу).

На першому етапі відбувається діагностика проблеми, яка викликала потребу у зміні або коригуванні стратегії на відповідному етапі життєвого циклу підприємства. Зокрема, до таких проблем можна віднести зниження обсягів продажу та частки ринку, конкурентних переваг, погіршення іміджу і престижу підприємства тощо. Саме залежно від результатів аналізу проблеми доцільно встановлювати мету оцінювання стратегії (рис. 2).

Проблема реалізації стратегії	Потреба у реальній і об'єктивній оцінці ринку	Потреба у виборі цільового сегмента ринку, інформуванні споживачів	Потреба у завоюванні нових ринків, формуванні переваг	Потреба у протидії конкурентам, насичення ринку продукцією	Потреба в утриманні підприємством позицій на ринку
Мета оцінювання стратегії	Врахування можливих зовнішніх загроз і внутрішніх можливостей	Врахування характеристик попиту та можливостей впливу на нього	Пошук нових можливостей до розширення частки ринку підприємства	Врахування можливостей протидіяти конкурентам, адаптуватись	Пошук нових можливостей на ринку або вихід на нові ринки
Завдання оцінювання стратегії	Оцінка реальності і доцільності стратегії, прогноз ефективності	Оцінка витратності та динамічності розвитку	Оцінка частки ринку та рівня прибутковості підприємства	Оцінка конкурентоздатності, адаптивності та надійності	Оцінка здатності до реорганізації підприємства
	Розроблення	Впровадження	Зростання	Стабільність	Спад

Рис. 2. Матриця вибору завдань оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства

Відповідно, другий етап полягає у розробці комплексу чітких і вимірюваних дій, виконання яких дасть змогу забезпечити повне досягнення мети оцінювання. На цьому етапі доцільно визначитись з методами, термінами, виконавцями аналізу ефективності маркетингової стратегії.

На наступному етапі слід сформувати систему показників оцінювання. Вибір показників повинен бути обґрунтованим і варіюватись відповідно до життєвого циклу підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Застосування показників ефективності маркетингової стратегії на етапах життєвого циклу підприємства

Показники ефективності стратегії	Етапи життєвого циклу				
	I етап, розроблення	II етап, впровадження	III етап, зростання	IV етап, стабільність	V етап, спад
Доцільність	x				
Реальність	x				
Витратність		x			
Динамічність		x			
Частка ринку			x		
Прибутковість			x		
Конкурентоздатність				x	
Адаптивність				x	
Надійність				x	
Здатність до реорганізації					x
Результативність					x

Крім зазначених показників, індивідуальними показниками ефективності маркетингових стратегій на різних етапах життєвого циклу можна також обрати наступні показники: глобальність, гнучкість, безперервне вдосконалення, фокусування на інтересах зацікавлених груп, децентралізація, самоорганізація, контроль через культуру і цінності, співвідношення між культурою і завданнями, самоконтроль, об'єктивність, самостійне визначення відповідальності, самоорганізація, співпраця тощо [5-7].

Після цього доцільним є вибір системи обмежень. Система обмежень залежить від ресурсного потенціалу підприємства та можливостей його застосування. Вибір обмежень ресурсів, які необхідні для реалізації стратегії – одне з найважливіших умов формування моделі, оскільки дає змогу оцінити виробничий, фінансовий, кадровий та інший потенціали підприємства і порівняти їх з вимогами (потребами) ринку. Оскільки ефективність – це показник, який перебуває у прямій залежності від величини ефекту від вкладених у діяльність ресурсів та оберненій залежності від їх величини, то

слід це враховувати формуючи систему обмежень показників та ресурсів.

П'ятий етап полягає у визначенні коефіцієнтів вагомості показників. Важливо, що різним етапам життєвого циклу відповідають різні коефіцієнти вагомості показників. Зокрема, на етапі впровадження важливішим є показник витрат, на етапі стабілізації активізуються конкуренти, тому акценти зміщуються в бік конкурентоздатності, надійності, адаптивності до змін. На етапі спаду особливої ваги набуває здатність підприємства до реорганізації своєї діяльності.

Наступним етапом є встановлення знаку показника: позитивний знак показника є передумовою для включення його до цільової функції максимізації, а негативний – до цільової функції мінімізації. У випадку встановлення ефективності маркетингової стратегії доцільним є побудова функціональних залежностей між показниками, яка включатиме показники витрат і прибутку, частки ринку і надійності, конкурентоздатності і доцільності, тобто різнопланових показників.

Після цього можна перейти до формування цільової функції, що полягає у постановці математичного виразу функції, що пов'язує мету (показник, що оптимізується) з керуваними змінними в задачі оптимізації. Застосування функції також потребує встановлення меж оцінювання показника.

На наступному етапі доцільним є дослідження відповідності розрахованого значення інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії підприємства його оптимальному значенню.

Десятий етап полягає у дослідженні інтегрального показника ефективності маркетингової стратегії (співставлення з очікуваним, минулим, плановим або прогнозованим значенням показника). Оцінювання доцільно проводити методами перспективного і ретроспективного аналізів. При цьому особливо дієвими будуть методи порівняльного та факторного аналізів, а також економіко-математичні методи, методи програмування, SWOT-аналізу.

Після цього слід перейти до визначення переліку коригувальних заходів на основі значення показника ефективності. Основним питанням під час формування переліку коригувальних заходів повинно бути продовження життєвого циклу підприємства і його продукції. Такий перелік повинен включати заходи пов'язані із зміною наявних технологій виробництва, удосконалення технічних засобів, підвищенням рівня кваліфікації персоналу, налагодженням каналів розподілу товарів, комунікації з споживачами тощо. Таким чином, призначення таких заходів полягає у збільшенні виробничого, трудового, фінансового, маркетингового та інших потенціалів підприємства, тобто можливості мобілізації наявних ресурсів і кращого їх використання, а також залучення нових ресурсів. Зокрема, потреба у зростанні маркетингового потенціалу потребує впровадження таких коригувальних заходів на відповідних етапах життєвого циклу підприємства:

- детальне вивчення ринку, кількісних і якісних змін попиту;
- постійне удосконалення продукції, її властивостей і характеристик;
- використання сучасних і якісних матеріалів і сировини;

- розробка нової продукції;
- підтримання високого рівня післяпродажного обслуговування;
- перегляд ціни продукції з врахування цінових стратегій конкурентів;
- зміна засобів маркетингових комунікацій та оптимізація мережі розподілу продукції;
- освоєння нових сегментів ринку тощо.

Якщо очікується низька ефективність та результативність застосування зазначених коригувальних засобів, підприємство повинно визнати, що життєвий цикл продукції прямує до завершення, та вжити диверсифікаційних заходів. Такі заходи популярні серед великої кількості підприємств, оскільки наслідком їх використання дає змогу розширити асортимент продукції, повніше завантажити виробничі потужності, покращити фінансовий стан, знизити ризики, підвищити конкурентоспроможність тощо. В крайньому випадку, якщо підприємство не має жодних можливостей щодо реорганізації, слід перейти до його ліквідації.

Останнім етапом є формування висновку про рівень досягнення мети оцінювання ефективності маркетингової стратегії. Можливі висновки охоплюють такі варіанти: поставлену мету повністю досягнуто, мету досягнуто частково, мету не досягнуто. У останньому випадку мета потребує коригування або повної зміни (залежно від результатів аналізу).

Висновок і перспективи подальших досліджень. Змінність етапів життєвого циклу у багатьох підприємств спричиняє проблеми пов'язані з оцінюванням ефективності маркетингової стратегії. Дослідження ускладнюється відсутністю нормативних значень показників, потребою врахування та вимірювання великої кількості якісних показників, необхідністю врахування впливу швидкозмінних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, залежністю важливості показників оцінювання ефективності маркетингової стратегії від етапу життєвого циклу, необхідність обґрунтування рішення про внесення змін у маркетингову стратегію і впровадження відповідних заходів.

Мета, зміст та ефективність маркетингової стратегії підприємства значною мірою визначає змінність та тривалість етапів його життєвого циклу, а здатність підприємства до реорганізації своєї діяльності стрімко зростає за допомогою підвищення ефективності його маркетингової стратегії. Як свідчать результати попередніх досліджень цієї тематики, проведений аналіз на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства формує резерви для покращення основних показників ефективності діяльності підприємства, створює здатність до реорганізації.

Оскільки період життєвого циклу підприємства визначає характер маркетингової стратегії, то при оцінюванні її ефективності доцільним буде здійснювати коригування основного стратегічного акценту оцінювання, критеріїв та показників оцінювання відповідно до кожного етапу.

Основне призначення запропонованої моделі полягає в можливості отримання об'єктивної оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства на різних етапах життєвого циклу цього підприємства, що дасть змогу впливати на тривалість та змінність цих етапів.

Список літератури:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер, пер. с англ. И. Минервина. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 454 с.

2. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А. Томпсон, А. Стрикленд, пер. с англ., 12-е изд. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
3. Кривенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кривенс, пер. с англ. – М.: Изд. дом "Вильямс", 2008. – 512 с.
4. В. Чан Кім, Рене Моборн Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн, пер. з англ. - К.: Клуб сімейного дозвілля, 2016. – 383 с.
5. Чухрай Н. І. Сутність і класифікація методів оцінювання ефективності маркетингових стратегій вартісно-орієнтованих підприємств / Н. І. Чухрай, З. О. Коваль // Актуальні проблеми економіки. - 2013. - № 7. - С. 118-129.
6. Коваль З.О. Ефективність маркетингової стратегії підприємств: особливості оцінювання на різних етапах контролю / З.О. Коваль // Матеріали науково-практичної конференції з міжнародною участю «Інформаційні технології обліково-аналітичного забезпечення управління бізнесом», 10 травня 2016 р.). – Ірпінь. Навчально-науковий інститут обліку, аналізу та аудиту Університету державної фіскальної служби України, – С. 132-133.
7. Коваль З.О. Аналіз маркетингової стратегії вартісно-орієнтованого підприємства на різних етапах життєвого циклу / З.О. Коваль // III Міжнародна науково-практична конференція «Обліково-аналітичне забезпечення системи менеджменту підприємства», 27-28 квітня 2017 р.. – Львів. Видавництво Львівської політехніки, – С. 136-137.
8. Коваль З.О. Оцінювання ефективності маркетингових стратегій на етапах життєвого циклу вартісно-орієнтованого підприємства / З.О. Коваль // Вісник НУЛП. – 2017. - №862. – С. 268-274.
9. Роскладка А.А. Оптимізація цільових значень показників ефективності невиробничих процесів / А.А. Роскладка / Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля – 2012. - №2 (173). – С. 13-19.
10. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. — Houghton Mifflin Co International Inc. — 624 p.
11. Боднарченко Т. М. Розмежування кількісних і якісних показників з метою конкретизації оцінки залежності результативних ознак від факторних / Т. М. Боднарченко // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 8 (110). — С. 277–282.
12. Гергеа Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств / Г. Ф. Гергеа // Науковий вісник НЛТУ України. — 2013. — Вип. 23.15. — С. 196–201.

Koval Z.O., PhD, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

The model of evaluation of the marketing strategy at the different stages of life cycle of enterprise

Evaluation of marketing strategy of the enterprise at the each stage of its life cycle will give you an opportunity not only to detect the problems you have faced during its realization but foresee the change of situation on the market and rapidly respond to. Adjustments may be substantial and involve a large number of changes in the strategy or irrelevant and concern adjustment of individual elements of the strategy.

At many stages of the lifecycle, many businesses have problems related to assessing the effectiveness of marketing strategies: the rapid change of the factors of the external and internal environment of the enterprise and the complexity of their influence, the dependence of the importance of indicators of evaluation of the effectiveness of the marketing strategy from the stage of the life cycle, the lack of normative values of indicators, a significant number of qualitative indicators and the problem of their measurement, the significant impact of the human factor, the need to justify the decision to make changes in the marketing strategy and the implementation of appropriate corrective actions, etc.

Most of these problems can be solved by developing a model for assessing the marketing strategy of an enterprise that would allow an objective assessment of the effectiveness of such a strategy at various stages of the life cycle of this enterprise.

Application of such an enterprise model will help to optimize and justify the choice of the most successful options for marketing strategies at different stages of the life cycle

Key words: model of evaluation of the effectiveness, indicators of efficiency evaluation, marketing strategy, marketing strategy efficiency, strategy options, life cycle of enterprise.

Дата надходження до редакції: 01.12.2018 р.