

---

# ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

---

УДК 332.145:338.23:304.44

---

## ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ У КУЛЬТУРНІЙ ГАЛУЗІ

---

*Бойко В. І. – доцент, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв*

**Постановка проблеми.** Планування не передбачає непорушність та зобов'язання реалізації кожного плану або програми. Так само, як історичний аналіз, планування, по-суті справи, є способом пізнання сьогодення. Історія дозволяє пізнати причини поточного стану справ. Людина, суспільство, організація, регіон здійснюють життєдіяльність, осмислюючи та переосмислюючи пройдений шлях наново з кожним пройденим, прожитим досвідом. Підприємцям, менеджменту дано знати своє майбутнє, але дано бачити можливі проблеми та перспективи.

Кожен пройдений етап та період функціонування підприємства відкриває нові. Тому плани, програми, прогнози - не що інше, як пізнання все того ж справжнього, наших можливостей “тут і зараз”, рефлексія над існуючим станом справ. Пройде ще якийсь час, і якісь з них відпадуть, а якісь стануть дійсністю, відкриються нові. Організація повинна буде від чогось відмовитися або зможе собі дозволити щось, до чого раніше була не готова або не спроможна. Тому вона в будь-який момент повинна мати сукупність планів та програм різного ступеня пропрацьованості та написання - як основу свого реагування на виклики ринку, суспільства, часу.

В умовах ринкової економіки планування (програмування) складається з двох основних взаємопов'язаних частин. По-перше, це стратегічне (перспективне) планування, що включає плани та програми на період більше 2 років. Важливо підкреслити, що стратегічні програми розробляються не одноразово, а щорічно, іноді 2 рази на рік, підлягають перегляду, уточненню, доопрацюванню, переробці, а іноді скасуванню у зв'язку із зміною ситуації та перспектив. По-друге, оперативне (поточне) планування на період до 2 років включно (річні, кварталні, декадні, тижневі) плани поточної діяльності. Очевидно, що маркетинг, який визначає способи поведінки відповідно до ринкових перспектив, пов'язаний, перш за все, зі стратегічним плануванням, розробкою відповідних маркетингових стратегій та програм.

**Стан вивчення проблеми.** Проблемам формування маркетингової стратегії культурної сфери присвячено праці таких відомих зарубіжних та

---

вітчизняних науковців як Ф. Котлер, Г. Ассель, І. Маркіна, В. Кучер, Д. Аакер, М. Портер, Р. Уінслі, П. Томсон, Ф. Хедури, С. Гарковенко та ін.

Такий інтерес до теми маркетингу в культурній сфері пов'язаний з великим колом питань, що по сьогоднішній день досліджується і вимагає глибокого вивчення.

**Завдання дослідження.** Розроблювані плани та програми визначають цілі, завдання діяльності, шляхи та способи їх вирішення та реалізації, а, значить, необхідність певних витрат ресурсів, організаційні зміни, нові вимоги до кадрів, системи контролю якості послуг тощо. Саме тому планування - важлива ланка сучасного менеджменту. Змінюються цілі та завдання - міняється структура, зміст, способи управління, а нерідко - менеджери та персонал з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

**Результати дослідження.** Розвиток методології планування, поява функціонального, структурного, системного підходів, їх інтеграція в технологію програмно-цілового підходу створили передумови для наступного кроку - застосування концепції та технології маркетингу, технологій та методик розробки маркетингових стратегій та програм.

Причому самі ці стратегії та програми виявляють тенденцію переходу від аналогів конкурентів та від вивчення попиту до проектування та конструювання нового попиту, товарів і послуг, їх виробництва, його забезпечення та організації зростання впливу підприємства в суспільстві. Інакше кажучи, сам зміст маркетингового планування все більше нагадує розробку комплексних цільових програм, призводить до підвищення ролі програм у системі маркетингу[1]. Концепція маркетингу, таким чином, не замінює, а інтегрує й узагальнює систему та досвід планування. Стратегічне маркетингове планування включає в себе наступне.

1. Формулювання соціально-культурної місії (надзавдання) організацій та регіонів. Її формулювання може бути заявлене не лише з позицій споживачів та суспільства, оскільки на реалізації їхніх інтересів будується діяльність установ. Більш того, місія не може бути прив'язана до конкретних товарів та послуг, які є способами, засобами вирішення надзавдання, але не є самоціллю. Так, місією дозвільного центру не може бути проведення дискотек, свят, а місією художньої галереї - проведення виставок. Місія - соціальна, культурна та екологічна функція, в даному випадку, відповідно - організація повноцінного дозвілля конкретних груп населення регіону або сприяння просуванню в суспільстві образотворчого мистецтва. Місія, таким чином, є спосіб розуміння свого призначення. Зазвичай, місія відповідає формулюванню призначення установи в організаційно-правових документах: статуті установі, положенні про діяльність. Нова місія, стратегічно усвідомлена підприємством, може породити необхідність нових статутних та інших організаційних документів.

2. Формулювання стратегічних цілей та задач на планований період: комерційних, соціальних, культурних, організаційних тощо. Такими цілями можуть бути інтенсивний розвиток соціально-культурних установ (її більш глибоке впровадження в ринок, закріплення позицій на ньому, розширення меж своєї зони ділової активності, удосконалення товару), зростання обсягу продажів (доходу), зростання прибутків, більшу інтеграцію діяльності підприємства (встановлення контролю над постачальниками, субпідрядниками, сис-

темою розподілу та реалізації своїх товарів, кооперація з конкурентами або їх підпорядкування), або диверсифікацію її діяльності (як розширення асортименту схожих, близьких товарів та послуг або розширення асортименту новим товаром для традиційних клієнтів, так і розширення кола як товарів, так і споживачів).

3. Маркетингові програми, які встановлюють на основі стратегічних рішень, що, для кого створювати та як реалізовувати, включаючи для кожної з груп товарів або послуг наступні чинники та показники: зведення загальних конкретних показників (обсяги послуг та продукції, прибуток, розмір бюджету); характеристику поточної маркетингової ситуації (обсяг і сегменти ринку, споживачі, середовище, конкуренція, чинники збуту); ризики (небезпеки та проблеми) - як комерційні, так і для реалізації діяльності; стратегія маркетингу (товарна, цінова, побутова, стимулювання та мотивації середовища та персоналу); програму дій (хто, коли і що повинен робити); баланс бюджету витрат та заходи з оптимізації прибутків (частка ринку, прогноз обсягу продажу і прибутків); порядок контролю збуту, частки ринку, відносини клієнтів, рентабельності в розбивці по товарах, сегментах ринку, територіях, режим маркетингу. Стратегії та маркетингові програми можуть бути конкретизовані в поточних планових документах, бізнес-планах, доповнені системами аналізу, оцінки, контролю, коригування діяльності.

Очевидна, таким чином, основоположна роль стратегії розвитку. Вона визначає як зміст конкретних планів, так і організацію забезпечення їх виконання, вимоги до контролю та персоналу. Мета стратегії - переконатися, що установа знаходить та розвиває перспективні види культурної діяльності, скорочуючи і згортаючи слабкі. Саме стратегія задає зміст конкретного маркетингового комплексу установи або регіону (табл.1.).

Таблиця 1

### Місце маркетингових стратегій у здійсненні соціально-культурної діяльності

АНАЛІЗ = розуміння мотивації установи, ринку, регіону	СТРАТЕГІЯ = програма діяльності = рішення	РЕАЛІЗАЦІЯ = виконання
Сегментація ринку	Товарна стратегія	Організація виробництва
Вивчення споживача	Цінова стратегія	Стимулювання персоналу та середовища
Вивчення конкурентів	Стратегія реклами та стимулювання	Товаропросування
Дослідження тенденцій в галузі та загальноекономічних	Стратегія збуту	Збут
Дослідження регіону	Організаційна інновація	Реклама та стимулювання продажів
Оцінка спроможності та можливостей установ		Сервіс
		Фінансовий контроль

Маркетингові стратегії розрізняються за багатьма чинниками. Перш за все, вони групуються по товарах (послугах) або за їх групами. Стратегії розрізняються також за термінами, на які вони розробляються: двох-, трьох-, чоти-

р'юх-, п'ятирічні програми; за рівнем прийняття рішення, тобто рівнем управління: стратегії галузі, її підрозділів, служб регіонів. Можуть відрізнитися стратегії і за методами розробки - наприклад, прогностні, програмно-цільові, нормативні, індикативні тощо.

Однак наведені відмінності залишають маркетингові програми та стратегії в рамках звичайних класифікацій або видів планів. Власне, маркетингова відмінність пов'язана, насамперед, із загальною спрямованістю діяльності фірми на ринку, програмованою стратегією. У зв'язку з цим традиційно розрізняють три основних типи стратегій:

- стратегія експансії (екстенсивного зростання), тобто розширення своєї діяльності на даному ринку, своєї частки на ньому;
- стратегія інтенсивного (органічного росту), заснована, насамперед, на все більш глибокій сегментації даного ринку, а значить - все більш глибокій спеціалізації та модифікації товарів і послуг;
- стратегія диверсифікації, тобто активного виходу соціально-культурної установи на нові ринки з новими клієнтами, з новими товарами та послугами.

Диверсифікація сприяє більшій вкоріненості на ринку позицій, полегшує перетікання капіталів з однієї сфери в іншу, сприяє взаємній підтримці, взаємному підкріпленню та доповненню різних товарів і послуг, технологій, збутової мережі.

В загальному плані щодо попиту на соціально-культурні послуги доцільно розрізнити маркетингові стратегії. 1. Стимулюючий попит маркетинг. Він розуміється як традиційний маркетинг заохочення ясно вираженого попиту. 2. Розвиваючий маркетинг. Застосуємо у випадках нечітко оформленого попиту. Наприклад, у роботі з батьками, охочими до забезпечення всебічного розвитку дітей, але не знаючими, як конкретно можна цього домогтися в місцевих умовах; з відвідувачами, шукаючими цікавого дозвілля, тощо. В цьому випадку мова може йти про розвиток їх попиту з переходом до стимулюючої стратегії. 3. Ремаркетинг пов'язаний з оновленням інтересу до товарів та послуг[2]. Іноді в сфері культури для цього достатньо змінити найменування, жанр, набір супутніх послуг, просто ввести новий режим роботи.

Наступні види стратегій пов'язані зі стимулюванням попиту.

1. Синхромаркетинг полягає у вирівнюванні комерційних результатів за рахунок балансування цін у залежності від коливання обсягів продаж різних товарів. 2. Підтримуючий маркетинг - фактична різновидність захисної стратегії, яка полягає в підтриманні досягнутого рівня та обсягу діяльності. 3. Демаркетинг - зменшення надзвичайно великого попиту, з яким дана установа або підгалузь не може впоратися. Продовження діяльності в умовах незадоволеного попиту може мати негативні наслідки для статусу установи. Тому, наприклад, завищення цін на цей вид послуг сприяє оптимізації попиту. 4. Протидіючий маркетинг досить розповсюджений у сфері культури. Він спрямований на зменшення ірраціонального та антисоціального попиту, прирівняного до негативного.

За своєю методологічною спрямованістю також зазвичай розрізняються три основних типи стратегій:

- стратегії недиференційовані - переважно практикуються великими підприємствами-монополістами в умовах відсутності конкуренції, коли установа пропонує уніфіковану модель товару (послуги) споживачеві “взагалі”;
- диференційовані (насамперед, по товарах та послугах), що пропонують різним групам споживачів, спеціалізовані по їх потребах модифікації товарів та послуг. Такі стратегії пов'язані, насамперед, з поглибленням та закріпленням позицій установи на ринку (“поглиблення в ринок”);
- стратегії концентрації – переважно, це стратегії виходу на ринок, що вимагають концентрації коштів та зусиль навколо конкретного виду товару, розрахованого на дуже конкретну (вузьку) групу клієнтів. Такі стратегії традиційно приймаються на не надто тривалий період часу та характерні переважно для малих установ.

Ще більш конкретними та специфічними є стратегії в залежності від способу дій та ставлення до конкуренції, прийнятих установою. Перш за все, це наступальні стратегії. Такі стратегії можуть застосовуватися до старого ринку: вихід на нього з новими товарами і послугами, модифікацією старого або просто активну витіснення з нього конкурентів традиційним товаром.

Вони можуть застосовуватися і до нових ринків: перенесення традиційного товару на нові ринки або вихід з новим товаром на нових для підприємства клієнтів.

Необхідність у наступальній стратегії може бути обумовлена насиченням ринку, конкурентною боротьбою, новими можливостями технологій, простою необхідністю збільшити обсяг продажів. Наступальна стратегія - це не обов'язково пряма атака на конкурентів, прямий штурм їх позицій. Концентровані наступальні стратегії можуть припускати зосередження зусиль на головному напрямку діяльності, наприклад, з окремою вузькою групою споживачів, але можуть й здійснюватися крок за кроком, освоювати ринок сегмент за сегментом[3].

Спочатку атакується один сегмент, після успішного результату установи концентрує зусилля на наступному сегменті. Концентровано можуть також захоплюватися просторові плацдарми. Наприклад, установа, здійснивши спочатку прорив в обласному або районному центрі, закріпившись на цьому ринку, з цього зручного розміщення починає розповсюджувати свою діяльність на інші населені пункти регіонів. На ринку культури у великих містах дуже багато залежить від вдало обраного розміщення, яким зазвичай виявляється місце в центрі інформаційних, трансакційних потоків, тощо.

Наступальна диференційована стратегія може мати різні модифікації. Наприклад, стратегія “лещат” (оточення конкурентів), коли установа ухиляється від прямої атаки, закріплюючись на роботі з іншими групами споживачів на цьому ринку, не допускаючи активних дій конкурентів у цих сегментах. Або стратегія “граблі”, коли підприємство виходить на ринки конкурентів, але, на відміну від них, більш тонко та глибоко диференціює товари та послуги по споживачах[4].

Наступальна недиференційована стратегія практично неможлива через підвищений ризик. Взагалі наступальні стратегії мають більший ризик у порівнянні з іншими. За статистичними даними, збитки супроводжують до 40,0% нововведень на ринку товарів широкого вжитку, до 20,0% - на ринку промис-

лових товарів та до 18,0% - на ринку послуг. Тому великі організації або установи намагаються зазвичай ухилитися від чисто наступальних дій. Наступальна стратегія є типовою для малих установ. Їх іноді так і називають - венчурними або ризиковими. Великі підприємства, в силу великої інерції, зв'язком з потужною матеріальною базою, сформованою репутацією тощо, схильні скоріше не ризикувати самі, а створювати дочірні малі підприємства, виділяючи їм кошти та граючи по відношенню до них роль холдингу.

Свої ж інтереси вони закріплюють в установчому договорі з дочірньою венчурною установою. Її прибутковість дає підставу основній установі для обґрунтованих нововведень. Тому для великих установ характерна "стратегія другого", коли установа приступає до активних дій та вже бачить перед собою успіх попередників. Хоча американці називають таку стратегію "ковтати пил попереду коня, що скаче", саме "стратегія другого" дає можливість великій установі приймати менш ризиковані рішення, нести менші збитки за рахунок зниження невинуватих витрат, а потім затвердити нові позиції на ринку, нагнати та перегнати, а то й поглинути "перших" - можливості для цього у великих підприємств завжди є значно більшими[5].

Ще більш типовими для великих установ є захисні стратегії утримання своїх позицій. Це може бути концентрована оборона конкретних ринків, недопущення на них активності конкурентів, але може бути і диференційована. Захисна стратегія може переходити в стратегію відступів (згорання бізнесу), а то й стратегію ліквідації попиту в силу екологічних, медичних міркувань, навіть ірраціонального характеру відповідних потреб.

Все більшого поширення набуває ліцензійна стратегія у вигляді її основних різновидів. Установа з якихось міркувань може почати згорання своєї активної діяльності на ринку (старіння товару, необхідність концентрації коштів та сил на інших товарах тощо), оскільки вона - автор розробок, технологій, має налагоджені збутові та інформаційні зв'язки, - остільки установа продає іншим установам ліцензії на відповідні види діяльності. Пішовши з активного бізнесу, установа продовжує отримувати доходи, причому умови відрахувань, обумовлені в договорі з продажу ліцензій, можуть бути різними: від продажу без права модифікації до надання таких прав з відповідними відсотками відрахувань.

Можлива зворотна ситуація - установа, виходячи на новий ринок, не хоче нести ризикованих затрат на нові розробки, воліючи придбати ліцензію (знову-таки на різних умовах). Як очевидно, інтереси продавця та покупця ліцензії діаметрально протилежні. Перший зацікавлений максимально продовжити власність та джерело доходів, незважаючи на можливі модифікації товару покупцем. Останній - отримати право на цей товар, внести в нього мінімальні модифікації та зменшити право продавця на дохід. Балансом цих інтересів є договір про продаж ліцензії. Ліцензійна стратегія, важлива у виробничій сфері, набуває особливого значення у сфері невиробничій, у тому числі в культурі, особливо після прийняття закону про інтелектуальну власність. У цьому випадку сценарії, сценарні плани, методики, розробки тощо, стануть активним предметом ліцензування.

Досить поширеною у галузі культури є стратегія придбання (накопичення) матеріальної бази, спеціалістів, малих підприємств. Менеджери, зрозу-

міло, за наявності вільних коштів бюджету, можуть брати на роботу першокласних фахівців, найсучасніше обладнання та інвентар, не замислюючись особливо про характер майбутньої діяльності. Фахівці, якщо це дійсно компетентні та енергійні фахівці, самі знайдуть собі поле діяльності, що відкриває перед підприємством нові можливості. Аналогічно й першокласне обладнання, гарні будинки, приміщення відкривають нові технологічні можливості, яких не було раніше.

Прикладом такої стратегії може слугувати діяльність деяких приватних фондів. Жоден колектив, який звертається до таких фондів за підтримкою, не отримує відмови. Навпаки, його проблеми ретельно розглядаються, він отримує фінансову, технічну або організаційну допомогу. Але за рахунок співпраці з різними і різнопрофільними організаціями та колективами у сфері науки, культури, техніки, мистецтва фонд отримує виняткові можливості диверсифікації.

Не можна не згадати ще одну стратегію, досить поширену в період первісного нагромадження та приватизації. Йдеться про “розбійницьку”, або “піратську” стратегію - гру без правил, а точніше – ринкового свавілля. Але треба усвідомлювати, що по мірі інтеграції України в цивілізований ринок можливості цієї стратегії (що здається іноді найбільш ефективною) будуть скорочуватися. Сказане відноситься до загальних стратегічних рішень. Але кожна стратегія так чи інакше вимагає уточнень, конкретних технологій та методів розробки, обґрунтування яких ми намагалися здійснити.

**Висновки.** Отже, нами встановлено, що вибір стратегії розвитку соціально-культурної сфери залежить від споживача, від кон'юнктури ринку, від цін, механізмів їх формування та динаміки, від конкуренції та поведінки конкурентів, від можливостей установи - фінансових, матеріально-технічних, організаційних, кадрових, інформаційних, від виробничих витрат та витрат загальних, від збутової мережі, від ступеня диверсифікації культурної діяльності. Велике значення має громадська думка та репутація на ринку і в суспільстві, соціально-політичної ситуації в суспільстві та цілого ряду інших чинників (сил), що впливають на прийняття рішень та їх реалізацію. Система цих чинників у своїй сукупності задає зону ділової активності установи щодо конкурентних послуг, товарів і ринків у галузі культури.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств / О.Л. Каніщенко. – К.: Знання, 2007.
2. Притыченко Т.И. Международный маркетинг: учеб. пособ. / Т.И. Притыченко. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2005. – 208 с.
3. Черномаз П.О. Міжнародний маркетинг: навч. посіб. / П.О. Черномаз. – К.: Академвидав, 2010.
4. Новаторов В. Е. Маркетинг личности : монография / В. Е. Новаторов. – М. : МГУКИ, 2007.
5. Новаторов В. Е. Интернальный маркетинг в организациях социально – культурной сферы : монография / В. Е. Новаторов. – Омск : ОмГУ, 2001. – 190 с.