

ҒТАХР 72.75.39  
ӘОЖ 378

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-2-64-72>

**М.Ж. ҚОҢЫРБЕКОВ,<sup>1\*</sup>**

PhD, доцент.

\*e-mail: konyrbekov.m@gmail.com

**И. КЕТЕБАЕВ,<sup>2</sup>**

экономика ғылымдарының магистрі.

e-mail: jemeney@sina.com

**А.Б. ИМАШЕВ,<sup>3</sup>**

PhD.

e-mail: a\_imashev@mail.ru

**Г.И. АБАЕВА,<sup>4</sup>**

э.ғ.к., қауымдастырылған профессор.

e-mail: a\_g\_i@mail.ru

<sup>1</sup>«Тұран» университеті, Қазақстан, Алматы қ.

<sup>2</sup>Халықаралық бизнес және экономика университеті, Қытай, Пекин қ.

<sup>3</sup>Қазақ экономика, қаржы және халықаралық сауда университеті, Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

<sup>4</sup>А. Байтұрсынов атындағы Қостанай аймақтық университеті, Қазақстан, Қостанай қ.

## МАРКЕТИНГТІК СТРАТЕГИЯЛАРДЫ ҚОЛДАНУДЫҢ ӘЛЕМДІК ТӘЖІРИБЕСІ

### Андатпа

Мақаланың мақсаты – маркетингтік стратегияны қалыптастыру және оны дамытудың әлемдік тәжірибесін талқылау. Стратегия компанияның ішкі ресурстарын да, сыртқы маркетингтік орта мүмкіндіктерін де барынша толық және тиімді пайдалануды қамтамасыз етуге арналған. Сонымен қатар, кез-келген табысты стратегия өзгермелі жағдайларға жедел жауап беру үшін нарықты үнемі бақылауға негізделген. Осылайша, компанияның нарықтағы үлесін сақтау және арттыру үшін сауатты маркетингтік стратегияға ие болу ғана емес, сонымен қатар оны экономикалық жағдайлар өзгерген кезде дереу әртараптандыру маңызды. Кәсіпорын үшін стратегияларды таңдаудың негізгі критерийі – пайда болатын сыртқы жағдайларға байланысты ішкі мүмкіндіктерді пайдалану. Ұйымның стратегиялық міндеттерін шешуде маңызды рөлді стратегиялық жоспарлау алады, ол өзгеріп отыратын нарықтық жағдайда ұйымның мақсаттары мен мүмкіндіктері арасындағы стратегиялық тепе-теңдікті әзірлеу және қолдау процесіне жатады. Стратегиялық жоспарлаудың мақсаты – ең төменгі шығындармен ең көп кірісті қамтамасыз ететін ұйым қызметінің перспективалы бағыттарын анықтау. «Стратегиялық жоспарлау – бұл «стратегиялық менеджмент» кеңірек тұжырымдамасының ажырамас бөлігі. Менеджмент жүйесінде оның төрт жалпы бірдей функциясы әдетте бөлінеді – жоспарлау, ұйымдастыру, уәждеме және бақылау».

**Тірек сөздер:** маркетинг, маркетингтік стратегия, санаторлық қызметтер, тиімділік, бақылау, кіріс, шығындар.

### Кіріспе

Нарықтық экономика жолына нық қадам басқан қазіргі Қазақстанда сәтті, табысты бизнес құруға даму векторын алған компаниялар үшін маркетингтің рөлі бірнеше есе өсті. Бұл тұрғыда маркетингтік стратегия – бұл компанияның нарықтағы жағдайын нығайтуға, тұтынушыларды тарту мен қанағаттандыруды, сәтті бәсекелестікті қамтамасыз етуге және саланың көшбасшылығын қамтамасыз етуге көмектесетін кешенді жылжыту жоспары. Көптеген компаниялардың жетістіктері маркетингтік принциптер мен стратегияларды сауатты қолда-

нумен байланысты. Бәсекелестік жағдайында кәсіпорындардың өмір сүруінің қажетті шарты ретінде тиімді маркетингтік стратегия туралы жаңа түсінік пайда болды.

### **Негізгі ережелер**

Стратегия компанияның ішкі ресурстарын да, сыртқы маркетингтік ортаның мүмкіндіктерін де толық және тиімді пайдалануды қамтамасыз етуге арналған. Бұл ретте кез келген табысты стратегия өзгермелі жағдайларға жедел ден қою мақсатында нарықтың үздіксіз мониторингіне негізделеді. Осылайша, компанияның нарықтағы үлесін сақтау және арттыру үшін сауатты маркетингтік стратегияның болуы ғана емес, сонымен қатар экономикалық жағдайлар өзгерген кезде оны дереу әртараптандыру маңызды. Кәсіпорын қызметінің стратегиясын таңдаудың негізгі критерийі қалыптасқан сыртқы жағдайларға байланысты ішкі мүмкіндіктерді пайдалану болып табылады.

Зерттеудің әдіснамалық базасы шетелдік зерттеушілердің ғылыми еңбектері, сондай-ақ трансконтинентальдық корпорациялар мен компанияларда маркетингтік стратегияларды қолданудың практикалық мысалдары болды.

Көп жағдайда таңдалған маркетингтік стратегия компанияның нарықтағы позициясымен анықталады, ол көшбасшы, үміткер, ізбасар немесе белгілі бір тауашаның нарығын алады. Көшбасшы белгілі бір өнім нарығының ең үлкен үлесіне ие болады. Үстем жағдайды нығайту үшін ол жалпы нарықты кеңейтуге, жаңа тұтынушыларды тартуға, өнімді тұтыну мен қолданудың жаңа тәсілдерін табуға тырысуы керек. Нарықтың өз үлесін қорғау үшін көшбасшы позициялық, қапталдық және мобильді қорғаныс, алдын ала соққы беру және шабуылды тойтару, мәжбүрлі қысқарту стратегияларын пайдаланады [1].

Үміткер көшбасшыға және нарықтағы басқа бәсекелестерге агрессивті түрде шабуыл жасайды, қапталдан, жауды қоршап, айналып өтіп, партизандық әрекеттер жасайды, нарықтағы үлесін кеңейтуге тырысады. Арнайы стратегиялардың аясында үміткер баға соғысын жүргізе алады, өндіріс шығындарын азайтады, беделді тауарлар шығарады, өнім түрлерін кеңейтеді, жаңа өнімдер әзірлейді, тарату арналарын жақсартады, қызмет көрсету деңгейін жоғарылатады немесе кең жарнамалық науқан ашады. Ізбасар – бұл нарықтағы үлесін сақтап қалуға және барлық қиындықтарды жеңуге тырысатын компания. Алайда, тіпті ізбасарлар нарықтың үлесін сақтауға және арттыруға бағытталған стратегияларды ұстануы керек. Ізбасар көшіруші, қосарланған, еліктегіш немесе бейімделгіш рөлін атқара алады. Тауашада жұмыс істейтін компания ірі фирмаларға қатысы жоқ нарықтың шағын сегменттеріне қызмет көрсетеді. Дәстүр бойынша бұл рөлді шағын бизнес атқарды, бүгінде тауашалар стратегиясын ірі компаниялар да қолданады. Тауашалардың кілті – мамандандыру. Тауашаларда жұмыс істейтін компаниялар мамандандудың бір немесе бірнеше саласын таңдайды: түпкілікті пайдаланушылар үшін, тігінен, клиенттердің мөлшеріне байланысты, арнайы клиенттерде, географиялық принцип бойынша, өнім бойынша, клиенттерге жеке қызмет көрсету, белгілі бір сапа/баға қатынасында, қызмет көрсету, тарату арналарында. Бірнеше тауашалар біреуіне қарағанда әлдеқайда қолайлы және қауіпсіз.

### **Материалдар мен әдістер**

Нарықтың ең танымал көшбасшылары – General Motors (автомобильдер), Kodak (фотоаппараттар), IBM (компьютерлер), Xerox (фотокөшірме техникасы), Procter & Gamble (орамдағы тұтыну тауарлары), Caterpillar (жер қазу техникасы), Coca-Cola (алкогольсіз сусындар), McDonald's (қоғамдық тамақтану) және Gillette (ұстара).

Алайда, егер үстем компанияның абсолютті монополиясы болмаса, онда ол үнемі жетілдіріліп отыруы керек, өйткені бәсекелестер оның жетекші рөліне күмән келтіруге, әлсіздіктерін пайдалануға тырысады. Себебі бәсекелестердің жаңалықтары болуы мүмкін (мысалы, Tylenol компаниясының ацетилсалицил қышқылы жоқ ауырсынуды басу құралы Bayer компаниясының Aspirin-ді жеңді). Көшбасшы қиын кезеңдердің туындау ықтималдығын ес-

кере отырып, шығыстарда консерватизмді көрсетуі керек, ал чемпионатқа үміткер қолда бар ресурстарды еркін пайдаланады. Нарықтағы кез-келген үстем компания бірінші орынды мәңгі қалдырғысы келеді, сондықтан ол жалпы сұранысты кеңейту жолдарын табуы керек, жақсы жоспарланған шабуыл және қорғаныс әрекеттері арқылы өзінің нарық сегментін қорғап, нарықтағы үлесін үнемі және жүйелі түрде кеңейтуі керек. Жалпы нарықтың табиғи өсуімен, әдетте, басым компания бірінші кезекте жеңіске жетеді. Нарық көшбасшысы жаңа тұтынушыларды, тұтынудың жаңа тәсілдерін тынымсыз ізденуге және өз өнімдерін қарқынды пайдалануға ұмтылуға міндетті.

Өнімдердің әр класы жаңа сатып алушыларды, тұтынушыларды тарту мүмкіндігіне ие: тауарлардың қасиеттері туралы ақпараты жоқ, жоғары бағаға байланысты оларды сатып алуға мүмкіндігі жоқ адамдар, сипаттамалары бар қажеттіліктерді қанағаттандырмайтын өнімді сатып алғысы келмейді. Мысалы, парфюмерия өндірушісі парфюмерияны пайдаланбайтын әйелдерді, кем дегенде, жаңа хош иістерді (нарыққа ену стратегиясы) сынап көруге, ерлерге парфюмерияны қолдану қажеттілігін ұтымды негіздеуге (жаңа нарық құру стратегиясы) немесе өз өнімдерін экспорттауды бастауға көндіруге тырысады (географиялық кеңейту стратегиясы).

Johnson & Johnson бір кездері балалар сусабыны тұтынушыларының жаңа класын құруда үлкен жетістіктерге жетті. Статистика мен демографиялық болжамдар туу деңгейінің төмендеуіне байланысты оны сату көлемінің төмендеу қаупінің шындығы туралы айтты. Компанияның маркетингтері балаларға арналған сусабын отбасының басқа мүшелері жиі қолданатынын байқады және ересек тұтынушыларға бағытталған жарнамалық науқанды ұсынды. Біраз уақыттан кейін Johnson & Johnson балалар сусабыны сусабындар нарығындағы жетекші брендке айналды.

Өнімдерді пайдаланудың жаңа тәсілдерін ашу және жылжыту нарықтардың кеңеюіне ықпал етеді. Мысалы, тұтынушы таңғы асқа аптасына үш күн ботқаны жейді. Егер олар тұтынушыларға өз өнімдерін таңертең ғана емес, күндіз де, кешке де жеген жақсы деп сендіре алса, дәнді дақылдар өндірушілер жеңіске жетер еді, дұрыс тамақтану үшін жарма өндірушілері жарнамасы сияқты, айталық, «Здоровяк» бренді. Өнімді тұтынудың жаңа тәсілдері арқылы нарықты кеңейтудің классикалық мысалы – DuPont ойлап тапқан нейлонның тарихы. Нейлон шарықтау шегіне жеткен сайын, DuPont оны қолданудың жаңа әдісін ашты. Нейлон парашют жасау, әйелдер шұлықтарын жасау үшін қолданылды; кейінірек әйелдер блузкалары мен ерлердің нейлон көйлектері танымал болды. Содан кейін ол автомобиль шиналарын, орындықтар мен кілемдерді өндіруде қолданылды. Оны қолданудың әр жаңа әдісі өнімнің жаңа өмірлік циклін ашты. Алайда, нейлонның өнімді пайдаланудың жаңа тәсілдерін іздеуге бағытталған зерттеу бағдарламасынсыз тағдыры соншалықты керемет болуы екіталай еді. Көптеген жағдайларда өнімді пайдаланудың жаңа тәсілдерін ашудың басымдығы тұтынушыларға тиесілі. Бастапқыда вазелин кремi әртүрлі механизмдерге арналған май ретінде сатылды, бірақ уақыт өте келе сатып алушылар оны қолданудың көптеген басқа бағыттарын – тері кремінен бастап шашты сәндеуге арналған өнімге дейін тапты. Arm & Hammer – ас содасын өндіруші – соңғы 125 жыл ішінде тұрақты түрде қысқарған өнімді шығарды. Ас содасын қолданудың әртүрлі тәсілдері бар болғанымен, олардың ешқайсысы жарнамаланбаған. Компания кейбір тұтынушылар сода тоңазытқышты тазартқыш ретінде қолданатыны белгілі болған кезде, ол кең жарнамалық науқанды бастады, бұл үй шаруасындағы әйелдердің жартысына тоңазытқыштарда ашық сода пакетін сақтауға әкелді. Бірнеше жылдан кейін Arm & Hammer өз өнімін майлы дақтарды кетіретін тамаша құрал ретінде насихаттады.

Нарықты кеңейтудің үшінші стратегиясы – тұтынушыларды компанияның өнімдерін пайдалану қарқындылығын арттыруға сендіру. Мысалы, Procter & Gamble тұтынушыларға Head & Shoulders сусабынының тиімділігі бір порция екі еселенген кезде күрт артады деп сендіреді. Сондай-ақ, маркетингтік зерттеулерден кейін сусабын қақпағындағы тесік мөлшері ұлғайтылды, бұл оның қарқынды тұтынушылуына әкелді. Өнімді пайдалану қарқындылығын ынталандыруға шығармашылық тәсілдің мысалын француздық Michelin Tire компаниясы көрсетті, ол автокөлік жүргізушілерін ұзақ сапарларға итермелеуді мақсат етті, бұл шиналарды жиі ауыстыру қажеттілігіне әкелуі керек еді. Компания тривиалды емес қадам жасады – ол ең

жақсы Француз мейрамханаларының классификациясын жасауға қатысты, оның барысында Францияның ең жақсы аспаздық күштері елдің оңтүстігінде шоғырланғаны белгілі болды. Нәтижесінде, кедей париждік гурмандар Michelin шығарған нұсқаулыққа сәйкес өз жолдарын тексеріп, бірнеше сағат бойы рульді Прованс немесе Ривьера бағытына бұруға мәжбүр болды. Компанияның нарық көлемін ұлғайту үшін жасаған күш-жігері оған тиесілі нарық үлесін бәсекелестердің шабуылынан қорғау шараларымен бірге жүреді. Coca-Cola үнемі Pepsi-Cola әрекеттерін қадағалап отыруы керек, Gillette – Bic шабуылдарымен күресу, Kodak болса – Fujі техникалық жаңалықтарын бақылау. Бәсекелес компаниялар шетелдік, трансұлттық және жергілікті болуыда мүмкін.

Нарық көшбасшысы өз аумағын қорғау үшін не істей алады? Осыдан жиырма ғасыр бұрын Сан Цзу қытай жауынгерлеріне: «Қарсыластың шабуыл жасауға батылы жетпейтініне сенбеңіз – сіздің бекіністеріңіз алынбайтын болып саналуы үшін бәрін жасаңыз», – деп үйретті [2]. Бұл жағдайда ең сындарлы жауап – бұл көшбасшы заттардың қазіргі тәртібін қанағаттандырмайтын және жаңа өнімдер мен қызметтерді дамытатын, жаңа тарату арналарын құратын, өндіріс тиімділігін арттыратын, шығындарды азайтатын және тұтынушыға көбірек құнды тауарлар ұсынатын саланың прогрессивті қозғалысын басқаратын инновациялар. Бұл жағдайда көшбасшы ғасырлар бойы дәлелденген армия қағидасына сәйкес әрекет етеді: «шабуылдаушы тараптың бастамасы бар, ереуіл бағытын анықтайды және жаудың әлсіз жақтарын ашады». Шабуыл – ең жақсы қорғаныс.

Нарық жетекшісінің шабуыл жасау мүмкіндігі болмаған жағдайда, ол қапталдарға назар аударып, қарсыластың негізгі майдандардағы әрекеттерін мұқият қадағалап отыруы керек. Ол шығындарды азайту үшін үнемі жұмыс істеуі керек, оның өнімінің бағасы тұтынушылардың өз маркасын бағалауына сәйкес келуі керек. Көшбасшы бірде-бір шабуылдаушы олар арқылы ағып кетпеуі үшін шекараларда «тесіктерді» жаба білуі керек. Сонымен, қаптамадағы тұтыну тауарларын өндіру саласындағы көшбасшы бренд тұтынушылардың кең тобының қалауына сәйкес келуі және дүкен сөрелерінде максималды орын алуы үшін өз өнімін әр түрлі формада ұсынуы керек. «Тесіктердің жабылуына» байланысты шығындар өте жоғары болуы мүмкін, бірақ тиімсіз тауарларды немесе нарық сегментін елемей бағасы әлдеқайда жоғары. General Motors ықшам автомобильдер өндіруден бас тарту арқылы шығындарды азайтады деп санайды. Бірақ АҚШ нарығы жапондық автомобиль компанияларының өнімдерін толтырған кезде оның шығындарын кім бағалайды? Хегох компаниясы кішкентай көшіру машиналарын жасау тиімсіз деп санайды, бірақ оны осы нарықта жапондықтар жіберіп алған және таңдаған пайдасын кім есептеді?

Нарық көшбасшысы нарықтың негізгі сегменттеріндегі «қорғаныс аймақтары» жүйесін мұқият ойластырып, бере салуға дайын жерлерді таңдауы керек екені анық. Оның қорғаныс стратегиясының мақсаты – ең осал бағыттарға шабуыл жасау ықтималдығын азайту және ықтимал шабуылдың қарқындылығын төмендету. Бәсекелестің шабуылы көшбасшының ағымдағы кірістеріне айтарлықтай әсер етуі екіталай, бірақ агрессия құрбанының қорғаныс формасы мен реакция жылдамдығы пайда табу перспективаларына айтарлықтай әсер етеді. Бұл тақырып, өзін-өзі қорғаудың әртүрлі формалары мен әдістерін таңдау – маркетингтердің назарында.

Бәсекелестіктің күшеюі менеджерлердің нақты соғыс қимылдарының модельдеріне, ең алдымен Сан Тзу, М. Мушаши, К. фон Клаусевиц және Б. Лиддел-Харттың еңбектерінде сипатталған мүдделердің бұрын-соңды болмаған өсуіне әкелді [3].

Компания алдын-ала қорғауды бірнеше жолмен ұйымдастыра алады. Майданда барлау жұмыстарын жүргізу ұсынылады: бір бәсекелесті «ұстап алу», екіншісіне шабуыл жасау, үшіншісін қорқыту, осылайша олардың әрқайсысының жұмысын бұзу. Кейіннен бүкіл әлем бойынша дистрибьюторларға 2300 сағат моделін ұсынған Seiko компаниясы сияқты бүкіл майданда шабуылға көшу немесе Texas Instruments мысалы бойынша баға шабуылдарын жасау мүмкін болады.

Ресурстарға бай нарық жетекшісі бәсекелестердің әрекеттерін елемей, олардың нәтижесіз шабуылдарда «қан кетуін» күтуге қабілетті. Осылайша, Heinz компаниясы Hunts кетчуп на-



рығына жаппай шабуыл жасауға рұқсат берді, соңғысы тұздықтың екі жаңа түрін ұсынып, бағаны 70%-ға дейін түсірді; Heinz әртүрлі жеңілдіктер жасады; Hunts жарнама бюджеті нарық көшбасшысымен салыстырғанда екі есе көп болды. Алайда Hunts стратегиясы сәтсіздікке ұшырады, ал Heinz тағы да өзінің жетекші брендінің артықшылығын көрсетті. Ең тиімді стратегия – бұл қорғаныс, қатардағы пайда болған олқылықтарды барлау, күштерді шоғырландыру және шешуші шабуыл жасау. Қарсы шабуылдың тағы бір әдісі – жаудың негізгі территориясына басып кіру, оны ата-баба жерлерін қорғау үшін әскерлерін қайтаруға мәжбүрлеу. Northwest Airlines авиакомпаниясының ең тиімді рейстерінің бірі – Миннеаполис – Атланта бағыты. Оның бәсекелесі – жергілікті әуе компаниясы айтарлықтай жеңілдіктермен және жарнамалық науқанмен шабуыл жасады. Солтүстік-батыс өзінің бәсекелесі үшін ең тиімді болып табылатын Миннеаполис – Чикаго рейсінде бағаны төмендетумен жауап берді. Негізгі пайда көзін жоғалту қаупі шабуылдаушы компанияны бағаны бұрынғы деңгейіне қайтаруға мәжбүр етті.

Қарсы шабуылдың тағы бір кең таралған түрі – бәсекелестің экономикалық немесе саяси блокадасы. Көшбасшы басқа тауарлар есебінен өнімнің кейбір түрлеріне (әдетте бәсекелестер үшін ең тиімді) бағаның төмендеуін субсидиялауға немесе тұтынушылар бәсекелестен сатып алуды тоқтатуы үшін жаңа өнімді шығаруға дайындық туралы мәлімдеуге мүмкіндігі бар болуы. Тағы бір қадам – атқарушы немесе заң шығарушы биліктің бәсекелеске тиімсіз акцияларды өткізуіне қолдау көрсету.

Мобильді қорғаныс аумақтық шекараларды қорғаумен шектелмейді. Бұл стратегия көшбасшы болашақ шабуылдарға немесе қорғанысты ұйымдастыруға негіз жасай отырып, өзінің әсерін жаңа аумақтарға таратады деп болжайды. Компания сауда маркасының әдеттегі таралуы арқылы емес, нарықтарды кеңейту және әртараптандыру арқылы өз шекараларын кеңейтеді, бұл оған стратегиялық тереңдікті арттыруға және төтеп беруге мүмкіндік береді.

Нарықты кеңейту компанияның белгілі бір тауардан тауарлардың осы класын тұтастай қанағаттандыратын қажеттіліктерге ауысуын, бүкіл технологиялық тізбек бойынша ғылыми-зерттеу және тәжірибелік-конструкторлық жұмыстар жүргізетіндігін білдіреді. Осылайша, бензин өндіруші компаниялар өздерін «энергетикалық» деп атай бастады, бұл олардың ғылыми-зерттеу жұмыстарын байланысты салаларға – мұнай, көмір, гидроэнергетика, атом және химия салаларына салуды талап етті.

Нарықты кеңейтудің белсенді стратегиясы әскери ғылымның екі негізгі принципін – міндеттерді қою принципін (нақты және шынайы мақсаттарды анықтау қажет) және шоғырлану принципін (күштерді қарсыластың ең осал бағыттарына шоғырландыру) ұстануды көздейді. Мәселені тұжырымдау – компания өте кең ауқымда энергетикалық бизнеспен айналысады. Энергетикалық бизнеспен айналысу бір емес, бүкіл қажеттіліктерді (жылыту, жарықтандыру және т.б.) қанағаттандыру үшін жұмыс істеуді қамтиды. Бизнесі кеңінен түсіндіруден туындайтын мақсаттардың көптігі компанияның алдағы шайқастарға дайындалып, бәсекелестердің әрекеттеріне назар аудармайтындығына әкеледі. Байланысты емес салаларға шабуыл жасау арқылы нарықты әртараптандыру – қорғаныстың стратегиялық тереңдігін құрудың тағы бір нұсқасы. Американдық темекі шығаратын Reynolds пен Philip Morris компаниялары АҚШ-та темекі шегуге әр түрлі шектеулерге тап болған кезде, олар тіпті қорғанысқа баруға тырыспады. Оның орнына олар сыра, алкогольсіз сусындар және мұздатылған тамақ өндірушілер сияқты тамақ өнімдерін өндейтін кәсіпорындарды сатып ала бастады. Кейде ірі компаниялар қолда бар ресурстардың өз аумағының тұтастығын тиімді қорғай алмайтындығын түсінеді, ал қарсыластар бірден бірнеше майданда белсенді алға жылжуда. Бұл жағдайдан шығудың ең жақсы жолы – жоспарланған қысқарту (стратегиялық шығу). Жоспарланған қысқарту ешбір жағдайда тығырыққа тірелмейді, бірақ оларды қорғау мүмкін емес және мақсатқа сай емес аумақтармен қоштасу және перспективалы аудандардағы ресурстардың шоғырлануы. Жоспарланған қысқарту – бұл бәсекеге қабілетті өндірістерді шоғырландыруға және нақты қойылған міндеттерді орындауға бағытталған қадам. Соңғы бірнеше жылда бұл әдісті Heinz, General Mills, Del Monte, General Electrics сияқты компаниялар сәтті қолданып келеді. Бірнеше жыл бұрын Стратегиялық жоспарлау институты ең маңызды

өзгерістер компанияның пайда деңгейіне әсерін зерттейтін «Маркетингтік стратегия және табыс деңгейі» (МСТД) атты зерттеу жүргізді. Әр түрлі саладағы бірнеше жүздеген компаниялар қажетті ақпаратты ұсынды. Зерттеушілер компанияның нарықтағы үлесін, өнімнің сапасы мен басқа да бірқатар көрсеткіштерді маңызды өзгеістерді жатқызды. Зерттеу нәтижесінде компанияның салық салу алдындағы қайтарымы ставкасы ретінде есептелген компанияның кірістілігі компанияның нарықтағы үлесінің салыстырмалы өсуіне сәйкес өсетіні анықталды.

МСТД – не сәйкес нарық үлесі 10%-дан кем компаниялар үшін ИҚН-ның орташа мәні 11%-ды құрады. Орташа алғанда, нарық үлесінің әр 10%-ы салық төлегенге дейін ИҚН-ның 5%-ына сәйкес келді. МСТД зерттеу нәтижесі нарық үлесі 40%-ды құрайтын компаниялардың 38,5%-ға тең ИҚН бар екенін көрсетті, бұл нарықтың 10%-дық үлесіне ие компаниялардың тиісті көрсеткіштерінен үш есе артық болды [4].

## Нәтижелер

Алынған нәтижелерді насихаттау көптеген компаниялардың нарықтық үлесті және көшбасшылықты кеңейтуді мақсат ететіндігінің салдары болды. Мысалы, General Electric, егер ол кез-келген нарықта бірінші немесе екінші орынға ие бола алмаса, оны мәңгіге кетеді деп шешті. Жағдайды мұқият талдағаннан кейін, GE компьютерлік бизнесті және кондиционерлерді өндіруді тоқтатты, өйткені ол осы салаларда жетекші орынға ие бола алмады. Кейбір сыншылар Стратегиялық жоспарлау институтының зерттеуін әлсіз және ойдан құрастырылған деп санайды, Р. Хамермеш нарықтағы үлесі аз компаниялардың жоғары кірістілігінің көптеген мысалдарын келтірді. К. Ву және А. Купер нарықтық үлесі төмен, бірақ салық төлегенге дейін 20%-дан асатын 40 коммерциялық ұйымға зерттеу жүргізді; олар зерттелген кәсіпорындарды орташа немесе төмен бағамен сатылатын және жалпы құны төмен жоғары сапалы өнімдерге қатысты мамандандырылған өндірушілер ретінде сипаттады.

Компаниялардың көпшілігі өнеркәсіптік жабдықтар шығарды.

Қызмет көрсетілетін нарық үлесінің кеңеюі табыстың автоматты өсуін білдірмейді. Көп нәрсе компанияның нарықты кеңейту стратегиясына байланысты. Нарықты кеңейту шығындары алынған кірістен едәуір асып кетуі мүмкін болғандықтан, компания келесі маңызды факторлардың әсерін мұқият талдауы керек.

Бірінші фактор – монополияға қарсы заңнамамен ықтимал қақтығыс. Тәуекелдің жоғарылауы нарық үлесінің кеңеюінің тартымдылығын төмендетеді. Сондықтан 1995 жылы Microsoft ықтимал көлемі \$2 млрд құрайтын нарық шабуылын тоқтату туралы шешім қабылдады. АҚШ әділет министрлігі монополияға қарсы іс ашамын деп қорқытқанда, Майкрософт өзінің агрессивті жоспарларынан бас тартты.

Екінші фактор – экономикалық шығындар. Компанияның кірісі белгілі бір нарық үлесіне жеткен кезде төмендеуі мүмкін. Нарықтың 60%-ына иелік ететін компания, кейбір тұтынушылар кез-келген монополияға теріс, ал басқалары бәсекелес жеткізушілерге адал, үшіншілері нақты қажеттіліктерге ие, төртіншісі шағын компаниялармен жұмыс істеуді жөн көретінін білуі керек. Компания заңгерлердің қызметтеріне ақы төлеуге, баспасөзбен қарым-қатынасты сақтауға және нарықтың кеңеюіне қолдау көрсетуге айтарлықтай шығындар алады. Тұтастай алғанда, компанияның өндіріс ауқымында немесе тәжірибесінде үнемдеуді жүзеге асыру мүмкіндігі болмаған жағдайда, нарықтың тартымсыз сегменттері болған кезде, тұтынушылардың жеткізудің әртүрлі көздерін және шығудағы жоғары кедергілерді пайдаланғысы келген жағдайда нарық үлесін кеңейту орынсыз. Сала көшбасшысы нарық үлесін арттыру үшін күреске емес, жалпы нарықты кеңейтуге көбірек көңіл бөлуі керек. Кейбір нарық жетекшілері әлсіз аудандардағы нарықтағы үлесін іріктеп төмендету арқылы кірісті арттыра алды.

Үшінші фактор – дұрыс емес маркетингтік стратегия мүмкіндігі – нарық үлесін кеңейтуге және кірісті азайтуға бағытталған микс. Маркетингтің кейбір элементтері – нарық үлесін кеңейтуде өте тиімді қоспалар пайда деңгейінің төмендеуіне әкеледі. Нарықтың жоғары үлесі компанияның өнім бірлігіне шығындары төмендеген жағдайда, ол бағаға тиісті үстеме белгілей отырып, өте жоғары сапалы өнімді ұсынған кезде табыстың өсуіне әкеледі.

Р. Базель мен Ф. Виерсема нарықтың жоғары үлесі бар компаниялар әдетте үш салада бәсекелестерден асып түсетінін анықтады, олар: жаңа өнімді әзірлеу, тауарлардың салыстырмалы сапасы және маркетингтік шығындар [5].

### Талқылаулар

1. Нарықтың едәуір үлесі бар компаниялар едәуір жаңа өнімдерді әзірлеп, өндіріске енгізеді.

2. Бәсекелестердің өнімдеріне қатысты өз өнімдерінің сапасын жақсартуға қол жеткізген компаниялар өнімнің сапасы тұрақты өсіп келе жатқан немесе төмендемейтін компаниялармен салыстырғанда нарықтағы үлесін кеңейтуге көбірек мүмкіндік алады.

3. Маркетингтік шығындардың өсу қарқыны нарықтың өсу қарқынынан асатын компаниялар, әдетте, нарықтағы үлесін арттырады.

Өнімнің маркетингін ұйымдастыру шығындарының өсуі тұтыну тауарларының да, өнеркәсіптік өнімдердің де нарығының кеңеюіне оң әсер етеді. Жарнамалық шығындардың көбеюі негізінен тұтынушылық тауарлардың нарықтағы үлесінің кеңеюіне оң әсер етеді. Жарнамалық шығындарды арттыру өнімнің барлық түрлері үшін тиімді.

4. Өнім бағасының айтарлықтай төмендеуі (бәсекелестермен салыстырғанда) компанияға нарық үлесін едәуір арттыруға мүмкіндік бермейді, өйткені кейбір бәсекелестер бағаның едәуір төмендеуіне жауап береді, ал басқалары тұтынушыларға сол бағаға қосымша артықшылықтар ұсынады. Сала рейтингінде екінші немесе үшінші орындарды иеленетін компанияларды көбінесе вице-чемпиондар деп атайды, дегенмен олардың кейбіреулері – өте үлкен өндірушілер. Олар: Colgate, Ford, Avis, Westinghouse, Pepsi-Cola. Вице-чемпиондар екі стратегияның бірін таңдай алады: не нарықтағы үлестерін кеңейту үшін күресте көшбасшыға және басқа бәсекелестерге шабуыл жасау (нарықтық көшбасшылыққа үміткер болу) немесе сабырлы түрде доп ойнау және «қайықты шайқамау» (ізбасарлар).

Көшбасшылыққа үміткер компания фаворит компанияны сан соқтырып, айналып кететін көптеген мысалдар бар. Мысалы 1970-ші жылдардың ортасында өлшемдері Хегох компаниясының оннан бір бөлігін ғана құрайтын Canon компаниясы бүгінде көшіру аппараттарының бұрынғы көшбасшысынан асып түсті. Toyota компаниясы бүгінде General Motors-қа қарағанда көбірек автомобильдер шығарады, Nikon Leica-ға қарағанда көбірек фотокамералар шығарады, ал British Airways халықаралық рейстерде бұрын-соңды жетекші Pan Am-ге қарағанда көбірек жолаушылар тасымалдайды [6]. Үміткердің артықшылығы – ол жоғары мақсатты басшылыққа алады және нарық көшбасшысы күнделікті жұмыстармен айналысып жатқанда шектеулі ресурстарын оған қол жеткізуге талпынады. Р. Долан бәсекелестік пен баға соғыстарының ең жоғары қарқындылығымен ерекшеленеді, бұл салада ең жоғары белгіленген шығындар, ҒЗТКЖ-ға үлкен шығындар қажет, ал бастапқы сұраныс тұрақты: металлургия, автомобиль, қағаз және химия салалары [7].

### Қорытынды

Осылайша, әртүрлі стратегияларды қолдану бойынша әлемдік тәжірибенің алуан түрлілігін зерделей отырып, компания неғұрлым қолайлы іс-қимыл нұсқасын айқындап, таңдалған стратегия мен тактиканы берік ұстануы тиіс. Сондықтан стратегиялық мақсатты дұрыс анықтау және оны нақты тактикалық қадамдарда жүзеге асыру өте маңызды болып табылады.

### ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

- 1 Райс Эл, Траут Джек. Маркетинговые войны. – СПб: ЗАО Издательство «Питер», 2000. – 256 с.
- 2 Провоторова Е. Приказ на снижение // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3.
- 3 Бойетт Дж., Бойетт Д. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2001. – 416 с.
- 4 Капустина Н.Е. Теория и практика маркетинга в США. – М.: Экономика, 1991.
- 5 Провоторова Е. Приказ на снижение // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3.

- 6 Томпсон-мл. А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.  
7 Воронов А. Конкуренция в XXI веке // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16–24.

## REFERENCES

- 1 Rajs Jel, Traut Dzhek. (2000) Marketingovye vojny. – SPb: ZAO Izdatel'stvo "Piter", 256 p.  
2 Provotorova E. (2004.) Prikaz na snizhenie // Marketing v Rossii i za rubezhom, No. 3.  
3 Bojett Dzh., Bojett D. (2001) Putevoditel' po carstvu mudrosti: luchshie idei masterov upravlenija / per. s angl. M.: ZAO "Olimp-biznes", 416 p.  
4 Kapustina N.E. (1991) Teorija i praktika marketinga v SShA. M.: Jekonomika.  
5 Provotorova E. (2004) Prikaz na snizhenie // Marketing v Rossii i za rubezhom, No. 3.  
6 Tompson-ml. A., Striklend A. (2002.) Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza / per. s angl. M.: Vil'jams, 928 p.  
7 Voronov A. (2001) Konkurencija v XXI veke // Marketing, No. 5, pp. 16–24.

**М.Ж. КОНЫРБЕКОВ,<sup>1\*</sup>**

PhD, доцент.

\*e-mail: konyrbekov.m@gmail.com

**И. КЕТЕБАЕВ,<sup>2</sup>**

магистр экономических наук,

e-mail: jemeney@sina.com

**А.Б. ИМАСHEВ,<sup>3</sup>**

PhD.

e-mail: a\_imashev@mail.ru

**Г.И. АБАЕВА,<sup>4</sup>**

к.э.н., ассоциированный профессор.

e-mail: a\_g\_i@mail.ru

<sup>1</sup>Университет «Туран», Казахстан, г. Алматы

<sup>2</sup>Университет международного  
бизнеса и экономики, Китай, г. Пекин

<sup>3</sup>Казахский университет экономики,  
финансов и международной торговли  
Казахстан, г. Нур-Султан

<sup>4</sup>Костанайский региональный университет  
имени А. Байтурсынова, Казахстан, г. Костанай

## МИРОВОЙ ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

### Аннотация

Цель статьи - рассмотрение мирового опыта формирования и развития маркетинговой стратегии. Стратегия призвана обеспечить наиболее полное и эффективное использование как внутренних ресурсов компании, так и возможности внешней маркетинговой среды. При этом любая успешная стратегия базируется на непрерывном мониторинге рынка с целью оперативного реагирования на изменяющиеся условия. Таким образом, для сохранения и увеличения доли компании на рынке важно не только наличие грамотной маркетинговой стратегии, но и ее немедленная диверсификация при изменении экономических условий. Основным критерием выбора стратегии деятельности предприятия является использование внутренних возможностей в зависимости от складывающихся внешних условий. Наиболее важную роль в решении стратегических задач организации играет стратегическое планирование, под которым понимается процесс разработки и поддержания стратегического равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях. Цель стратегического планирования – определить наиболее перспективные направления деятельности организации, обеспечивающие наибольший доход при наименьших затратах. «Стратегическое планирование является составной частью более широкого понятия «стратегическое управление». В управлении обычно выделяют четыре его обобщенные функции – планирование, организацию, мотивацию и контроль».

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговая стратегия, санаторные услуги, эффективность, мониторинг, доход, затраты.



**M.ZH. KONYRBEKOV,<sup>1\*</sup>**

PhD, associate professor.

\*e-mail: konyrbekov.m@gmail.com

**I. KETEBAYEV,<sup>2</sup>**

Master of economic sciences.

e-mail: jemeney@sina.com

**A.B. IMASHEV,<sup>3</sup>**

PhD.

e-mail: a\_imashev@mail.ru

**G.I. ABAYEVA,<sup>4</sup>**

c.e.s, associate professor.

e-mail: a\_g\_i@mail.ru

<sup>1</sup>Turan University, Kazakhstan, Almaty

<sup>2</sup>University of International Business  
and Economics, China, Beijing

<sup>3</sup>Kazakh University of Economics, Finance  
and International Trade, Kazakhstan, Nur-Sultan

<sup>4</sup>Kostanay Regional University named  
after A. Baitursynov, Kazakhstan, Kostanay

## GLOBAL EXPERIENCE OF APPLYING MARKETING STRATEGIES

### Abstract

The article discusses the world experience in the formation and development of a marketing strategy. The strategy is designed to ensure the most complete and efficient use of both the internal resources of the company and the possibilities of the external marketing environment. At the same time, any successful strategy is based on continuous monitoring of the market in order to promptly respond to changing conditions. Thus, in order to maintain and increase the company's share in the market, it is important not only to have a competent marketing strategy, but also to diversify it immediately when economic conditions change. The main criterion for choosing strategies for the enterprise is the use of internal capabilities, depending on the emerging external conditions. The most important role in solving the strategic tasks of the organization is played by strategic planning, which refers to the process of developing and maintaining a strategic balance between the goals and capabilities of the organization in a changing market environment. The purpose of strategic planning is to determine the most promising areas of the organization's activities that provide the highest income at the lowest cost. "Strategic planning is an integral part of the broader concept of "strategic management". In management, four of its generalized functions are usually distinguished – planning, organization, motivation and control".

**Key words:** marketing, marketing strategy, sanatorium services, efficiency, monitoring, income, costs.