

В.В. Писаренко, М.О. Багорка

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Навчальний посібник



Дніпро
2020

УДК 339.138

Рекомендовано Вченою радою
як навчальний посібник
для студентів вищих навчальних закладів зі спеціальності
075 «Маркетинг» ОС - магістр
протокол № 7 від «29» 11. 2019

Писаренко В.В., Багорка М.О.

Стратегічний маркетинг: навч.посіб . – Дніпро:
Видавець ., 2019 - 240 с.

ISBN 978-617-518-378-6

У навчальному посібнику розглядаються сутність та сфера стратегічного маркетингу. Аналізуються маркетингові стратегії росту, сегментації та вибору цільового ринку, диференціації та позиціонування, конкурентні стратегії. Висвітлюються методи портфельного, матричного аналізу. Теоретичний матеріал доповнено рисунками, таблицями, наприкінці подано блок тестових завдань, що допоможе студентам систематизувати свої знання.

Навчальний посібник відповідає вимогам організації навчального процесу і призначений для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання за програмою підготовки магістрів із спеціальності 075 «Маркетинг» ОС – Магістр.

Рецензенти:

Карпенко Наталія Володимирівна - завідувача кафедрою маркетингу, доктор економічних наук, професор, Вишчем учебном заведении Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»

Мандрич Олександра Валеріївна завідувача кафедрою маркетингу та медіакомунікацій, доктор економічних наук, професор Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка

Лищенко Маргарита Олександрівна завідувача кафедрою маркетингу та логістики, доктор економічних наук, професор, Сумський національний аграрний університет

УДК 339.138

ISBN 978-617-518-378-6

© Писаренко В.В.,
Багорка М.О. 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, СФЕРА І ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ	8
1.1. Поняття стратегії, її сутність і характеристика	8
1.2. Складові стратегічного набору підприємства та їх характеристика	12
1.3. Суть, мета, завдання, функції стратегічного маркетингу	18
1.4. Сфера стратегічного маркетингу та його місце в структурі управління підприємством	23
1.5. Процес стратегічного маркетингу	27
Контрольні запитання до теми	31
Рекомендована література	31
ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1. Місія як генеральна мета підприємства	32
2.2. Фактори розробки місії підприємства та критерії її успішного формулювання	36
2.3. Цілі підприємства: суть, основні види	40
2.4. Вимоги до формування стратегічних та маркетингових цілей	45
Контрольні запитання до теми	49
Рекомендована література	49
ТЕМА 3. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ	50
3.1. Поняття, зміст та види маркетингового аналізу	50
3.2. Значення та мета стратегічного маркетингового аналізу	54
3.3. Методи стратегічного маркетингового аналізу	57
3.4. Основні напрями та етапи стратегічного маркетингового аналізу	59
3.5. Суть та процес стратегічного маркетингового планування	63
Контрольні запитання до теми	70
Рекомендована література	70
ТЕМА 4. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА	71
4.1. Суть та структура маркетингового середовища	71

4.2. Фактори маркетингового середовища підприємства та організація їх аналізу	75
4.3. Методи та процес аналізу факторів маркетингового макросередовища	79
4.4. Аналіз факторів маркетингового проміжного та конкурентного середовища	87
4.5. Методи аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства	91
Контрольні запитання до теми	95
Рекомендована література	95
ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ	96
5.1. Види матричного аналізу та його місце в стратегічному маркетинговому управлінні підприємством	96
5.2. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу	99
5.3. Стратегічна модель М. Портера	102
5.4. Призначення та побудова матриці BCG	105
5.5. Матриця General Electric / McKinsey	108
Контрольні запитання до теми	111
Рекомендована література	112
ТЕМА 6. СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	112
6.1. Суть та види маркетингових стратегій підприємства	112
6.2. Формування стратегії маркетингу та механізм її вибору	118
6.3. Методи формування маркетингових стратегій	124
6.4. Особливості та види маркетингових стратегій зростання	127
Контрольні запитання до теми	133
Рекомендована література	133
ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ (STP- МАРКЕТИНГ)	134
7.1. Виникнення, суть і зміст STP - маркетингу	134
7.2. Сегментація: суть, види, критерії, фактори	139
7.3. Оцінювання і вибір цільових сегментів	144
7.4. Ринкове позиціонування як стадія STP-маркетингу	150
Контрольні запитання до теми	157
Рекомендована література	157
ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ	158
8.1. Базові конкурентні стратегії та їх характеристика	158
8.2. Суть та види маркетингових конкурентних стратегій	162

8.2.1. Конкурентні стратегії за витратами М. Портера	163
8.2.2. Конкурентні стратегії за позицією підприємства на ринку Ф. Котлера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда та Артура де Літла	164
8.2.3. Конкурентні стратегії за А. Юдановим	170
8.3. Стратегії конкурентних переваг підприємства	171
Контрольні запитання до теми	178
Рекомендована література	178
ТЕМА 9 КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	179
9.1. Сутність, завдання, принципи стратегічного контролю	179
9.2. Система контролю на підприємстві та місце в ній стратегічного маркетингу	183
9.3. Контроль маркетингу	186
9.4. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності під час реалізації маркетингової стратегії	190
Контрольні запитання до теми	194
Рекомендована література	194
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ	195
БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ	

ВСТУП

В умовах ринкової економіки успішність роботи підприємства здебільшого залежить від ефективної стратегії розвитку, надзвичайно важливе місце в якій посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири підприємства. Сучасні умови ринкового реформування економіки України обумовили формування нового маркетингового підходу до рішення проблем управління виробництвом й реалізацією товарів і послуг.

Методологічною основою вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг» є сучасні теорії ринкової економіки, праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених і фахівців-практиків з маркетингу. Вивчення дисципліни «Стратегічний маркетинг» базується на знаннях з психології, соціології, логіки, економіки підприємства, логістики, менеджменту, мікроекономіки, макроекономіки та інших. Вивченню дисципліни передують такі дисципліни як: «Маркетинг», «Маркетингова товарна політика», «Маркетинг промислових підприємств», «Маркетинг послуг», «Маркетингова цінова політика», «Маркетингові дослідження», «Маркетинг закупівель», «Інфраструктура товарного ринку».

Стратегічний маркетинг як навчальна дисципліна відповідає державним стандартам вищої освіти і є освітньо-професійною програмою підготовки студентів освітнього ступеня «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Метою дисципліни «Стратегічний маркетинг» є засвоєння теоретичних знань щодо маркетингових стратегій і формування практичних навичок стратегічної маркетингової діяльності підприємств.

Композиція навчального посібника, подання термінів, використання засобів наочності спрямовані на те, щоб передати студенту певну інформацію, навчити його самостійно користуватися книгою. Кожна з 9 тем навчального посібника містить: 1) основний текст, в якому поряд з теоретичними та

методичними матеріалами подано термінологічний апарат. Для розкриття понятійно-термінологічного та методичного апарату за кожною темою максимально використано наочний матеріал (оригінальні схеми, таблиці), новітні здобутки науковців, оприлюдненні в фахових виданнях, монографічних і дисертаційних дослідженнях, що дозволяє розширити та осучаснити наявну навчальну літературу; 2) контрольні запитання до теми містять в собі елементи дискусійного, а інколи провокаційного характеру, які спонукатимуть студента більш докладно ознайомитись із аналітичними та науковими джерелами й мають на меті краще засвоєння матеріалу і сприяння більш ефективному опрацюванню студентом навчального матеріалу, роблять процес вивчення дисципліни активним, 3) перелік рекомендованої літератури, який дозволить студентам поглиблено вивчити найбільш цікаві для них питання.

В основу структури викладання матеріалу кожної теми покладено принцип вивчення базових концепцій в їх логічній послідовності, методологічний підхід класифікації, викладення окремих економічних категорії і понять, застосування способів систематизації економічних понять і методів викладання матеріалу, використання набору засобів вивчення окремих економічних питань.

Наприкінці навчального посібника подано тестові завдання, об'єднані в 5 блоків по 50 тестів, а також наведено список бібліографічних посилань.

Навчальний посібник створено з урахуванням сучасних концепцій стратегічного маркетингу, які передбачають аналіз базових економічних понять, пов'язаних з вивченням макро- і мікросередовища і, як результат, обґрунтуванням ухвалення управлінських рішень стосовно продуктів (товарів), що виходять на ринок.

Навчальний посібник побудовано так, щоб студенти могли зрозуміти й усвідомити систему здійснення маркетингової діяльності, вміли визначати з позиції маркетингу підхід до вивчення потреб, попиту, ємності ринку, рівня продажів.

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ, СФЕРА І ПРОЦЕС СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Поняття стратегії, її сутність і характеристика

*Стратегія – це спосіб досягнення результату,
сформульованого у вигляді мети*

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення конкурентної боротьби ставлять нові завдання перед суб'єктами господарювання [1, с. 16].

Одним з важливих елементів у вирішенні цих завдань для підприємства є стратегія його розвитку.

Слово «стратегія» походить від давньогрецького στρατηγία – титулу стратега – воєначальника, наділеного широкими військовими та політичними повноваженнями. Мистецтво стратега, тобто стратегія, полягало у підготовці і досягненні перемоги у війнах.

Про мистецтво стародавніх полководців – стратегію – відомо з тих праць, які дійшли до нас з глибини століть: книги римлянина Юлія Фронтіна (I ст. н.е.); трактату китайця Сунь-Цзи (VI-V ст. до н.е.) «Мистецтво ведення війни» та деяких інших.

Запозичення категорії «стратегія» з військового лексикону в економічний пояснюється тим, що підприємства розвинених країн опинилися в умовах, близьких до «воєнних дій» наприкінці 50-х років минулого століття. Саме в цей період поняття «стратегія» з'являється у світовій науці та практиці управління [1, с. 17].

З часом термін «стратегія» почали застосовувати не тільки військові, але й політики та економісти.

Вперше термін «стратегія» щодо керівництва підприємством був використаний у 1962 р. А. Чендлером у праці «Стратегія та структура».

У 80-90 роках стратегія стає невід'ємною частиною економіки. Зміст поняття «стратегія» змінювався під впливом економічного розвитку суспільства. Переглянути традиційні підходи до розуміння стратегії змусив економістів високий рівень конкуренції, якій невинно зростав. Стратегією почали вважати не тільки здійснення правильного управління ресурсами підприємства, але й правильне визначення напрямів його діяльності на ринку. Стратегія все частіше трактувалася як план досягнення перемоги над конкурентами за допомогою комплексу різноманітних дій [2].

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення

змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст, про що наочно свідчить систематизація на рисунку 1.1.

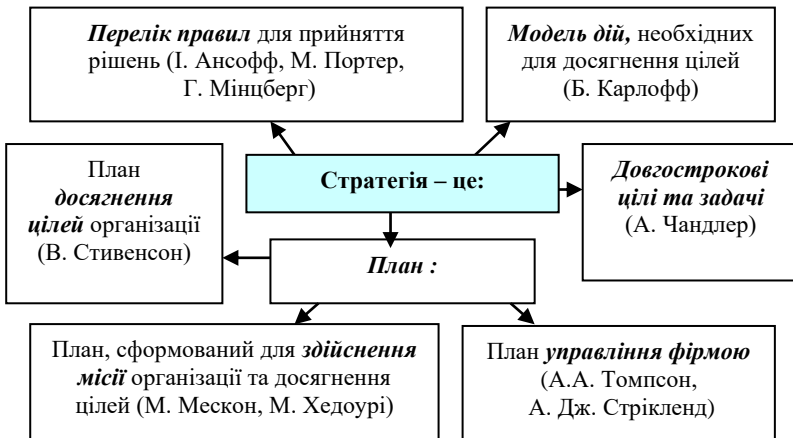


Рис. 1.1. Трактуювання поняття стратегії провідними закордонними науковцями

Джерело: розроблено за [3, с. 21]; [5, с.72]; [6, с. 110]; [7, с. 134]; [9, с. 22]

Наведені на рисунку 1.1. трактування можна об'єднати в наступні підходи:

* цільовий підхід, заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. За цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів [2]. Представниками даного підходу є А. Чандлер, Б. Карлофф [5], Д. Куїнн [10];

* концептуальний підхід передбачає розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Підхід пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: І. Ансофф [3], М. Портер [11], Г. Мінцберг [10]. Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі [2].

Ігор Ансофф (родоначальник концепції стратегічного менеджменту) зазначав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи

правил: 1) правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; 2) правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; 3) правила ведення щоденних справ; 4) засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії [3, с. 21], а професор менеджменту МакГіллського університету в Монреалі Генрі Мінцберг виділяє п'ять концептуальних побудов стратегії підприємства («5П»): план (обраний курс дій), принцип поведінки, позиція, перспектива, прийом (особливий «маневр»), які окреслюють роль стратегії в підприємстві [10].

* плановий підхід передбачає розуміння стратегії як плану (комплексного, генерального тощо), сформованого для здійснення місії організації та досягнення її цілей, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей.

Представниками даного підходу є В. Стівенсон [6], А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [9], М. Мескон, М. Хедоурі [7];

* комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. З цим підходом стратегія підприємства має більш багатофункціональну спрямованість [2].

У сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська [2].

Філософська концепція стратегії акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку підприємства, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє підприємство і в якому бізнесі воно повинно бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) підприємства з його зовнішнім середовищем. Відповідно до цієї концепції стратегія розглядається: а) як позиція, що не дає зупинитися на досягнутому; б) як інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; в) як відтворювана цінність, що дає змогу досягти найкращих результатів; г) як шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно.

Організаційно-управлінська концепція стратегії передбачає, що стратегії пов'язані з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації. При цьому вона містить відповідь на питання – як організація діє на вибраних нею ринках. Така стратегія в літературі називається «конкурентною стратегією» і розглядається як довгострокові плани діяльності організації, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями в межах умов, що надає зовнішнє середовище [2].

Узагальнення наведених визначень «стратегія» та підходи до її розуміння дають підстави зазначити:

Стратегія – це набір напрямів діяльності, план або певна модель дій, які формулюють пріоритетні стратегічні завдання, здійснюють координацію та розподіл ресурсів та визначають послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі

Стратегія підприємства має декілька важливих характеристик [12]:

по-перше, стратегія розробляється і реалізується для всього підприємства як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для підприємства напрямів діяльності;

по-друге, стратегія є «мистецтвом управління». Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії;

по-третє, розробити типову стратегію неможливо – кожна стратегія є унікальною.

Крім того, *характерними рисами стратегії, що відрізняють її від інших стратегічних компонент, є наступні* [13, с. 16]:

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь терміновою конкретною дією. Зазвичай він завершується визначенням загальних напрямів, рух по яких забезпечує розвиток і зміцнення позицій підприємства.

2. Сформульована стратегія повинна використовуватися для розробки і відбору стратегічних проектів. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відхиляються усі можливості, розділи і напрями, які не сумісні з нею.

3. Розроблена стратегія переглядається в разі досягнення підприємством поставлених цілей, або при умові суттєвих змін в оточуючому чи внутрішньому середовищі, як тільки реальний розвиток подій стає таким, що відповідає бажаному підприємством. При розробці стратегії неможливо передбачити усі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні способів. Тому, як правило, використовується узагальнена, неповна і неточна інформація відносно різних стратегічних альтернатив.

4. При появі повнішої і точнішої інформації може виникнути сумнів відносно обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому необхідним є зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію.

!!! Стратегія – це не тільки те, що менеджери завчасно придумали і збираються зробити для здійснення певного плану, тому що обставини реального життя постійно змінюються.

Стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення) [2].

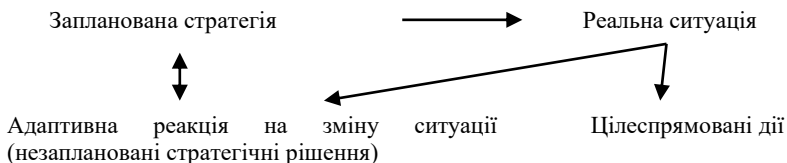


Рис. 1.2. Взаємовплив реальної ситуації на стратегію підприємства

Реальна стратегія підприємства складається з двох частин [12]:

- 1) продуманих цілеспрямованих дій;
- 2) реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

!!! Стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, формулювання і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність підприємств доти, доки намічені цілі і завдання не будуть досягнуті, а й одночасно як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем [14].

1.2. Складові стратегічного набору підприємства та їх характеристика

Багатогранність поняття «стратегія» та її вплив на всі аспекти діяльності підприємства призвели до розробки стратегічного набору.

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний проміжок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце її ролі у зовнішньому середовищі [8, с. 33]

!!! Стратегічний набір – це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на визначених характеристиках та особливостях окремих підприємств.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути сформовано ним за умови виконання певних вимог [8, с. 33]:

- * орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія – це спосіб досягнення цілі);

- * чіткість змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

- * ієрархічний характер – оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;

- * орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;

- * надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

- * відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

- * гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

- * баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними, підтримувальними, резервними.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти відповідно до розроблених стратегій різного типу.

Існують наступні *групи стратегій, які складають «стратегічний набір»*:

- * загальні для всієї організації в цілому (стратегії зростання, підтримки і стабілізації, реструктуризації, скорочення діяльності тощо);

- * загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами (лідерування у зниженні витрат (цін), диференціація, зосередження);

- * продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації (як з виробництва різних видів товарів, так і з надання різних послуг);

- * функціональні для кожного з функціональних підрозділів підприємства;

- * ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Розглянемо більш докладно види стратегій підприємства, які формують стратегічний набір.

Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких А.А. Томсон, А.Дж. Стрікленд, Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін., а отже, існує досить багато класифікацій стратегій підприємств, що відрізняються набором та кількістю класифікаційних ознак.

А.А. Томсон та А.Дж. Стрікленд розробили класифікацію видів стратегій, в основу якої покладено ієрархію в системі управління.

У загальному вигляді ієрархічна структура стратегій підприємства складається із рівнів, кількість яких залежить від типу підприємства [12, с. 32].

Корпоративне (мультибізнесове, диверсифіковане, багатопрофільне) підприємство будує чотирівневу ієрархію стратегій: корпоративну, ділову, функціональну та операційну, а однобізнесове (вужкопрофільне, таке, що виробляє однотипну продукцію) – трірівневу стратегію, як це показано на рисунку 1.3.

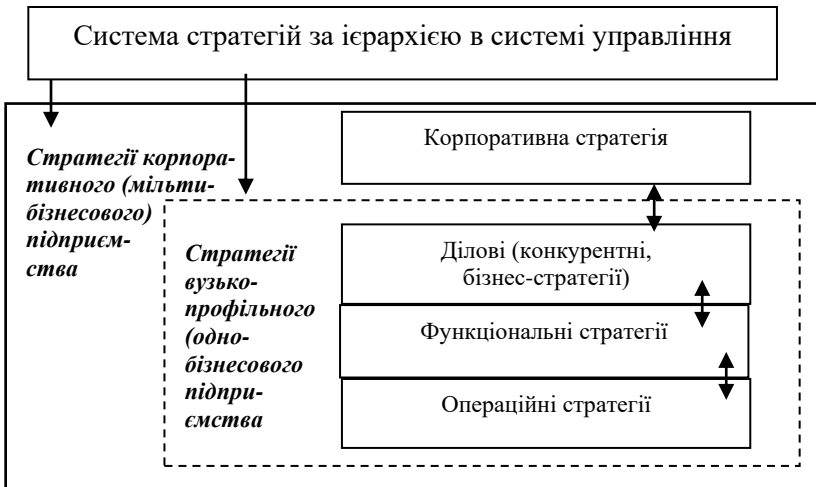


Рис. 1.3. Система стратегій підприємства за ієрархією в системі управління

Джерело: розробка авторів

Ієрархія стратегій полягає у об'єкті, для якого вони розробляються: корпоративна стратегія розробляється для підприємства в цілому; ділові стратегії (конкурентні, бізнес-стратегії) розробляються за окремими бізнес-напрямами чи сферами діяльності; функціональні стратегії – для кожної з функціональних підсистем (філій, підрозділів, служб) підприємства; операційні стратегії розробляються для

визначення принципів управління окремими процесами (наприклад, процесами закупівлі, транспортування, реклами та ін.) [13, с. 33].

Розглянемо їх більш докладно.

1. Корпоративна (загальна, генеральна, портфельна) стратегія підприємства – це сукупність стратегічних сфер діяльності у довгостроковому періоді, що дозволяє забезпечити сталий розвиток та прибутковість в цілому підприємства [15]. Це стратегія найвищого рівня для компанії і сфер її діяльності в цілому. Вона розробляється керівниками вищої ланки та керівниками ключових виробництв і по суті є загальним планом управління підприємством, який охоплює всі напрямки його діяльності.

Найбільш характерними ознаками, що формують корпоративну стратегію є:

- а) масштаб діяльності корпорації, який визначає види бізнесу;
- б) ефект синергії, що дозволяє підвищення вартості підприємства;
- в) диверсифікацію як важливий інструмент концертарції ресурсів на різних ринках;
- г) взаємозв'язок складових, який показує, що лежить в основі узгодження бізнес-одиниць корпорації між собою;
- д) метод керування масштабом і зв'язками (метод внутрішнього розвитку, стратегічний союз або вилучення капіталовкладень), що використовується для зміни масштабів та забезпечення зв'язків організації [15].

!!! Найбільш поширені корпоративні стратегії розвитку бізнесу називаються базисними, або еталонними.

На сучасному етапі виділяють 3 основні типи корпоративних стратегій [15]:

- 1) стратегії зростання (наступальні стратегії) – включають стратегії концентрації, вертикальної інтеграції, диверсифікації;
- 2) стратегії стабілізації (наступально-захисні стратегії) – включають реінжиніринг, реструктуризацію, припинення інвестицій, злиття, приєднання;
- 3) стратегії захисту (стратегії виживання) – включають стратегії «збору врожаю», повороту, банкрутства, ліквідації.

Вищий менеджмент корпоративних компаній повинен створювати високопродуктивний портфель господарських підрозділів і керувати ним; досягти синергізму серед споріднених господарських підрозділів і перетворювати його на конкурентну перевагу; визначати інвестиційні пріоритети і спрямовувати корпоративні ресурси у найпривабливіші сектори бізнесу [12].

2. Ділова стратегія (стратегії бізнес-одиниць) – це стратегії найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих

господарських підрозділів). Вона націлена на встановлення і зміцнення конкурентоспроможної довгострокової позиції компанії на ринку. Ця стратегія полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань і проблем бізнесу, які є актуальними на даний момент [12].

Ділові стратегії підпорядковуються корпоративній, вказують шляхи досягнення вибраного нею напрямку в кожній стратегічній одиниці бізнесу і являють собою план завоювання сильних довгострокових конкурентних позицій (переваг). Ці стратегії називають ще стратегіями бізнесу, або стратегіями конкурентоспроможності [16, с. 6].

У більш широкому значенні ділова стратегія повинна бути орієнтована на об'єднання стратегічних зусиль у функціональних підрозділах корпорації (закупівлі, виробництві НДР, фінанси, кадри, продаж, маркетинг, розподіл [17, с. 91].

3. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності (рисунок 1.4).

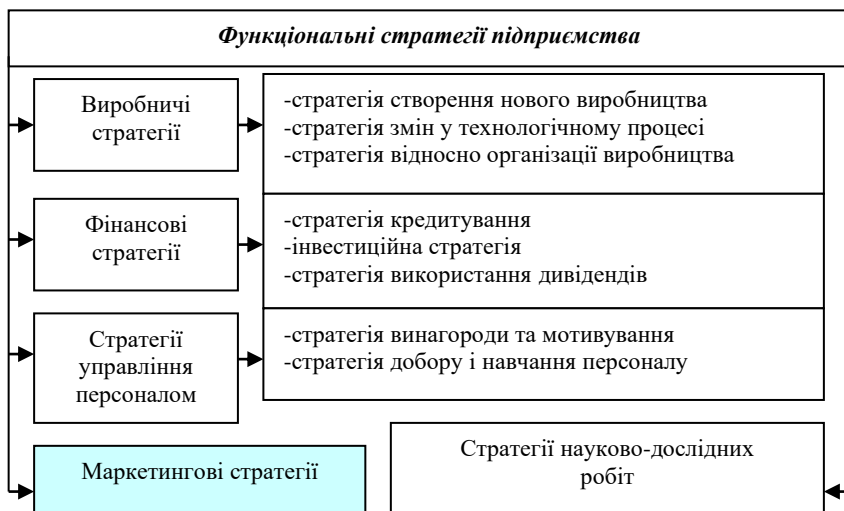


Рис. 1.4. Основні види функціональних стратегій
Джерело: розробка авторів

Функціональні стратегії конкретизують, доводять корпоративну і конкурентні стратегії до функціональних служб підприємства.

Одночасно функціональні підрозділи суттєво впливають на формування корпоративної і конкурентних стратегій [16, с. 6].

Роль функціональної стратегії полягає в підтримці загальної ділової стратегії і конкурентоспроможності підприємства. Крім цього, значення функціональної стратегії полягає в створенні управлінських орієнтирів для досягнення намічених функціональних цілей підприємства. Головна відповідальність за формування функціональної стратегії покладається на керівників підрозділів. Якщо керівники функціональних підрозділів проводять свою стратегію незалежно один від одного, то це може привести до появи некоординованих дій і конфліктів. Координацію функціональних стратегій краще здійснювати на стадії обговорення [17, с. 93].

4. *Операційні (виробничі) стратегії* – це вузькі стратегії для основних структурних підрозділів підприємства, що не є самостійними: підрозділів, що входять до складу підприємства, цехів, бригад, відділів, дилерів тощо [16, с. 6]. Вони належить до ще більш конкретних стратегічних ініціатив і підходів у керівництві ключовими центрами розподілу при розв'язанні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість (рекламні кампанії, закупівля сировини, керування запасами, профілактичний ремонт, транспортування) [17, с.94].

!!! Для більш низького рівня структури стратегія вищого рівня є ціллю, тоді як для вищого рівня вона є засобом.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» підприємства, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Стратегічна прогалина – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання підприємства та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення підприємства в довгостроковій перспективі [8, с. 34]

!!! Стратегічна прогалина – це поле стратегічних рішень, які мають прийняти керівники підприємства для вирішення виявлених проблем з метою наближення (переведення) наявних тенденцій розвитку в практику.

Як правило, прогалину компенсують уведенням нових продуктів (за умов збереження або виробництва існуючих) і заповненням нових ринків існуючими та новими товарами.

Крім того, специфічні напрямки процесу заповнення стратегічної прогалини передбачають [8, с. 35]: пошук нових можливостей

зростання; активний пошук інновацій різних типів для забезпечення досягнення організацією потрібних параметрів для ефективного ведення конкурентної боротьби; визначення таких сфер діяльності, де підприємство (організація) є конкурентоспроможним та розробка заходів щодо підвищення (створення) необхідного рівня конкурентоспроможності всього підприємства; перерозподіл ресурсів з неперспективних у конкурентоспроможні напрямки діяльності; вибір «розмаху різноманітності» щодо напрямків діяльності та розв'язання проблем злиття, поглинання, реструктуризації або ліквідації окремих підсистем з метою досягнення синергійного ефекту.

1.3. Суть, мета, завдання, функції стратегічного маркетингу

Маркетинг як одна з провідних функцій підприємства покликаний відігравати активну роль у реалізації обраної стратегії. З початку 80-х рр. минулого століття постійні зміни технологічних, економічних та конкурентних умов зумовили появу на підприємствах стратегічного маркетингу [20]. І з цього часу точиться дискусія навколо розуміння категорії «стратегічний маркетинг».

Якщо розглядати поняття «стратегічний маркетинг» як поєднання двох слів, то на перший погляд все просто: слово «стратегія» в загальному розумінні – це план дій, «маркетинг» – діяльність на ринку. І для пересічного громадянина стратегічний маркетинг – це спланована діяльність на ринку, але для фахівця з маркетингу не все так просто. Свідчення тому – зародження цілої науки під назвою «стратегічний маркетинг» та велика кількість досліджень провідних вітчизняних й закордонних науковців, присвячених проблемам стратегічного маркетингу. Серед них Ж. Ламбен, Ф. Котлер, І. Ансофф, М. Портер, Д. Дей, Дж. Куїнн, Г. Мінцберг, А. Стрікланд, А. Томпсон, П. Друкер, В.Г. Герасимчук, В.П. Залізнюк, Н.В. Куденко, І.А. Каланджи, Є.Г. Панченко та багато інших.

До яких висновків щодо розуміння дефініції «стратегічний маркетинг» вони прийшли?

Так, за визначенням всесвітньо відомого бельгійського маркетолога Ж-Ж. Ламбена стратегічний маркетинг – це *постійний і систематичний аналіз потреб ринку*, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу [21]. Філіп Котлер – «гуру маркетингу» наголошує, що стратегічний маркетинг – це *вибір конкретної цінності* [4].

Наведемо новітні визначення вітчизняних науковців, які з різних

боків характеризують суть стратегічного маркетингу.

Стратегічний маркетинг – це цілеспрямований процес дії господарського суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, пов'язаний з визначенням позиції підприємства на ринку та розробленням комплексу дій, що передбачають вироблення концепції стратегічної політики, яка, своєю чергою, є основою для визначення механізму тактичних дій [20].

Стратегічний маркетинг – це інтелектуальний вид діяльності з вивчення, маркетингового аналізу та прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою участі у визначенні місії та цілей підприємства, розробці стратегії його розвитку та формуванні сприятливих передумов ефективної її реалізації, що забезпечило б підприємству та продукуваним ним товарам, послугам чи ідеям досягнення конкурентних переваг [24].

Стратегічний маркетинг – це теорія та практика розробки нормативів стратегічної конкурентоспроможності керованих об'єктів на основі прогнозування потреб, стратегічної сегментації ринку, аналізу параметрів конкуренції на ринках продавців і покупців, управління конкурентними перевагами об'єктів [25].

Стратегічний маркетинг – вид маркетингової діяльності, спрямованої на визначення адекватної умовам господарювання маркетингової стратегії підприємства [22, с. 10]

!!! На думку американського вченого Джорджа Дейа стратегічна маркетингова діяльність базується на основних п'яти виборах, так би мовити, «5А»: arena (арена) – це та сфера, яку бізнес визначає для своєї діяльності, ті сегменти ринку, на яких він буде обслуговувати споживачів; advantage (перевага) – це найбільш висока цінність для споживача, яка є лакмусовим папером для перевірки конкурентноздатності організації; access (доступ) – це вихід на потрібний ринок через відповідні канали дистрибуції та комунікацій; activities (діяльність) – це асортимент та масштаби, тобто що саме та скільки бізнес буде пропонувати ринку; adapt (адаптування) – необхідність адаптування перерахованих вище напрямків для своєї організації дозволяє ефективніше долати труднощі та використовувати можливості бізнесу [23].

Крім того, стратегічний маркетинг трактують і як засіб досягнення маркетингових цілей; і як систему організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію; і як програму (план) дій; і як метод впливу на цільового споживача; і як довго- та середньострокове рішення щодо елементів комплексу маркетингу [26, п.9.1]; як постійний аналіз потреб, сегментування ринку

та розробку концепцій конкурентноспроможних товарів, вибір ринків та стратегій розвитку фірми [24].

!!! Різноманіття підходів до визначення маркетингової стратегії обумовлене глибиною і масштабами використання термінів «стратегія» та «маркетинг».

Суть стратегічного маркетингу можна визначити не тільки через аналіз його трактувань, а і шляхом розгляду об'єкта, предмета, мети, завдань та функцій (рисунок 1.5).



Рис. 1.5. Об'єкт, предмет, мета та функції стратегічного маркетингу
Джерело: доопрацьовано [24]; [25]

Об'єктом стратегічного маркетингу є теоретичні положення та практичний досвід маркетингової діяльності у процесі: визначення місії

та цілей підприємства, розробки стратегії його розвитку та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації.

Мета стратегічного маркетингу – розробка маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей підприємства [25]; досягнення підприємством стійкої конкурентної переваги [24].

Стратегічний маркетинг виконує *ряд функцій*. Розглянемо ті з них, які потребують деталізації.

Маркетинговий аналіз і прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства передбачає: аналіз і прогнозування можливостей і загроз зовнішнього середовища, аналіз і прогнозування сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналіз конкурентоспроможності.

Участь в управлінні портфелем бізнесу передбачає: аналіз портфеля бізнесу, дослідження ринкових позицій стратегічного господарського підрозділу; визначення стратегічних напрямків його розвитку.

Сегментація ринку та вибір цільових сегментів полягає у макросегментації, мікросегментації та виборі цільових сегментів

Позиціонування – кількісний та якісний вибір ознак позиціонування та вибір методів позиціонування [24].

Роль стратегічного маркетингу полягає у:

- * визначенні позиції підприємства на ринку, яка забезпечить задоволення потреб цільових клієнтів з урахуванням зміни факторів зовнішнього оточення;

- * розробленні конкурентних стратегій для забезпечення адекватної ринкової позиції та обґрунтування відповідних функціональних стратегій;

- * укладенні угоди з керівництвом і функціональними службами з метою інтеграції всіх стратегій і посилення орієнтації на споживача;

- * формуванні спільно з фінансовою службою на основі короткострокових критеріїв ціннісних орієнтирів для всіх учасників підприємства [20].

Основним завданням стратегічного маркетингу є формулювання адекватної стратегії, яка: будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку подій; має бути пов'язана з майбутніми перспективами; враховує поетапне розгортання діяльності, наявність проміжних цілей за кожним з етапів та пов'язує ці етапи і цілі єдиними підставами для прийняття рішень; враховує реальну наявність ресурсів і потенційні можливості їх одержання [26, п.9.1].

Задачею стратегічного маркетингу є забезпечення максимально гнучкого та ефективного використання усіх ресурсів і можливостей, маркетингових інструментів, підприємницької ініціативи, а також

науково-виробничого потенціалу підприємства для досягнення стратегічних цілей [22, с. 11].

!!! Якщо виходити з того, що суть стратегічного маркетингу полягає у використанні маркетингових принципів організації виробничо-господарської діяльності на якісно більш високому рівні – розроблення і реалізація стратегії розвитку підприємства для досягнення довгострокових, перспективних цілей, то коло маркетингових задач істотно розширюється [26, п.9.1].

Якщо «класична» маркетингова теорія припускає деякий розподіл сфер впливу вищої ланки керівництва і маркетингових служб підприємства, то використання стратегічного маркетингу передбачає маркетинговий підхід до вирішення всіх задач у рамках виробничо-господарської діяльності підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні відмінності «класичної» маркетингової теорії і стратегічного маркетингу [22, с. 10]

Фактори	Класична маркетингова теорія	Стратегічний маркетинг
Цілі	Короткострокові, середньострокові (максимізація прибутку)	Середньострокові, довгострокові; досягнення стратегічних цілей, наприклад, лідерство на ринку
Загальна стратегія	Задоволення попиту, реакція на зміни	Розвиток відповідно до стратегічних планів
Орієнтація виробництва	Урахування потреб споживача. Широкий асортимент. Багато цілей	Виконання стратегічних планів, отримання прибутку, розрахованого на перспективу
Стимули для змін	Незадовільні результати, загроза кризи	Творчість, креативність, безупинний пошук нових можливостей
Дослідження	Конкуренти, ринок і технології	Глобальні тенденції
Акцент у НДДКР	Адаптація до нової технології, розширення асортименту	Створення принципово нових інноваційних продуктів
Ринкова стратегія	Орієнтація на конкурентів, збільшення частки ринків	Створення нових ринків, домінування на ринку, аналіз можливостей нетрадиційних ринків
Методи управління	Прогнозування, вибір найкращої альтернативи, оптимізація	Сценарії, імітаційне моделювання, управління в умовах стратегічної кризи

Говорячи про суб'єктів стратегічного маркетингу, необхідно відмітити визначальну та провідну роль вищої ланки управління

підприємством (топ-менеджерів, власників, зборів акціонерів чи пайовиків тощо), оскільки вони в найбільшій мірі задіяні в процесі стратегічного маркетингу і саме на них лягає тягар відповідальності за обрання відповідного напрямку розвитку [24].

!!! *Стратегічний маркетинг відіграє провідну роль на підприємстві, має інтегрований характер на основі об'єднання корпоративної, бізнес- і функціональної стратегій* [20].

1.4. Сфера стратегічного маркетингу та його місце в структурі управління підприємством

Вважається, що стратегічний маркетинг є складовою стратегічного менеджменту та маркетингового менеджменту підприємства. Розглянемо обґрунтованість такого твердження, визначившись із складовими та особливостями стратегічного менеджменту й маркетингового менеджменту.

За класифікацією американської консалтингової фірми «Мак-Кінсі» *стратегічний менеджмент* складається з окремих елементів, таких як: стратегія, структура, стиль, кадри, мистецтво управління, участь у розподілі доходів.

У вітчизняних навчальних джерелах зазначається, що стратегічне управління, між іншим, передбачає :

- а) визначення місії (цілі, призначення) стратегії;
- б) оцінювання умов і чинників зовнішнього ринкового середовища;
- в) визначення цільового, функціонального, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства щодо формування та реалізації стратегії;
- г) формування стратегії та механізмів її реалізації;
- д) оцінювання результатів з одночасним моніторингом реалізації стратегічних програм;
- ж) оцінювання нового позиціонування компанії на ринку товарів і послуг добутого завдяки проведеній стратегії [27, с.33].

Першим акцентував увагу на *маркетинговому менеджменті* у фундаментальній праці «Маркетинг. Менеджмент» Ф.Котлер, який стверджує, що маркетингове управління – це:

- а) процес, який включає аналіз, планування, реалізацію планів і контроль;
- б) охоплює товари, послуги та ідеї;
- в) ґрунтується на понятті обміну;
- г) основним його завданням є задоволеність усіх учасників обміну

[18, с. 47]

Як зазначає видатний спеціаліст у галузі маркетингу Майкл Бейкер, маркетинг-менеджмент (управління маркетингом) нерозривно пов'язаний з конкуренцією, маркетинг-міксом, і вимагає аналітичного підходу, який полягає в послідовній реалізації функцій аналізу, планування та контролю [28]. Згідно з П. Дойлем, маркетинг-менеджмент – це діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів, розробки товарів, встановлення цін на них, вибору способів просування та розподілу з метою здійснення обміну, який задовольняє потреби зацікавлених споживачів [29].

Узагальнюючи вищевикладене, та з огляду на предмет стратегічного маркетингу та його функції, наведені на рисунку 1.5. можна виокремити загальні сфери інтересів (предметно-функціональне поле) стратегічного маркетингу, стратегічного менеджменту та маркетингового менеджменту підприємства (рисунок 1.6).



Рис.1.6. Предметно-функціональне поле інтересів стратегічного маркетингу

Джерело: розробка авторів

Місце стратегічного маркетингу у структурі маркетингового менеджменту визначається тим, що він охоплює такі елементи, як:

- аналіз маркетингового зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства передбачає аналіз таких зовнішніх факторів, як державна фінансово-економічна політика та регулювання, існуючі умови ринку, кон'юнктура ринку, види і ступінь ризиків тощо. До внутрішніх факторів, які підлягають аналізу належать місія підприємства, ціннісні орієнтири, цілі підприємства, фінансовий стан, забезпечення ресурсами тощо [30, с. 24];

- планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій, визначення тактики;

- реалізація запланованого шляхом оперативного управління діяльністю підприємства, управління персоналом та ресурсами;

- контроль діяльності – зіставлення результатів із цілями та адаптація наступних цілей, планів та механізму їх реалізації згідно зі змінами зовнішнього середовища [24].

Питання визначення місця стратегічного маркетингу в структурі менеджменту підприємства є досить цікавим, односпайної відповіді на яке в економічній літературі не наводиться [24].

Спробуємо його визначити, скориставшись елементами, наведеними на рисунку 1.6.

Комплекс маркетинг-мікс. Стратегічний маркетинг певною мірою спирається на одну з базових концепцій маркетингу. Відомий англійський маркетолог Джером МакКарті таким чином трактував маркетинг-мікс:

Маркетинг-мікс – це сукупність елементів, керованих менеджером з маркетингу для задоволення потреб на цільовому ринку [31].

Саме Джером МакКарті в 1960-х р. ввів класифікацію різних маркетингових елементів, що входять до комплексу маркетингу, засновану на літерному підході.

Маркетингові елементи Дж.МакКарті розбив на чотири категорії, які починаються з літери «Р», – це так званий комплекс маркетингу «4Р» (в деяких джерелах його називають концепцією «4Р»): product – товар, price – ціна, place – методи розповсюдження та збуту (їх ще називають каналами розподілу), promotion – методи стимулювання (маркетингові комунікації).

!!! Початковий комплекс маркетинг-мікс, запропонований Нейлом Борденом, складався з 12 елементів: планування продукту, ціноутворення, брендинг, канали дистрибуції, особисті продажі,

реклама, просування, упаковка, демонстрації, обслуговування, фізичні якості, пошук фактів і їх аналіз [32].

Сутність маркетингового аналізу, планування, реалізації планів та контролю розглядатиметься в подальших темах.

Вітчизняний науковець М.М. Дмитрук, вирішуючи проблему місця стратегічного маркетингу в системі стратегічного менеджменту та маркетингового менеджменту пропонує розглядати *стратегічний маркетинг як інтегровану функцію менеджменту*, що по суті підтверджує рисунок 1.6. Згадана функція не лише передує таким функціям управління як планування, організація взаємодії, мотивація та контроль, але й наповнює їх комерційною суттю, постійно спрямовує в русло врахування потреб споживача. Крім того, інтегрована функція менеджменту – стратегічний маркетинг пронизує всі стратегічні рівні підприємства і на кожному з них відіграє своєрідну роль [24] (рисунок 1.7).

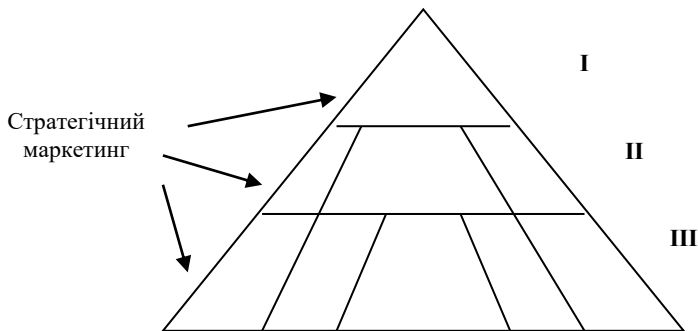


Рис. 1.7. Участь стратегічного маркетингу в стратегічному менеджменті підприємства [24]

Наприклад, на загальнокорпоративному рівні (I) стратегічний маркетинг бере участь у визначенні місії та цілей підприємства, в здійсненні вибору стратегічного курсу та його обґрунтування.

На бізнес-рівні (II) за допомогою стратегічного маркетингу проводиться аналіз портфелю бізнесу, досліджуються ринкові позиції стратегічних господарських підрозділів та визначаються стратегічні напрямки їх розвитку.

На функціональному рівні (III) на стратегічний маркетинг покладаються завдання з визначення маркетингових цілей, розробці маркетингової стратегії та формування сприятливих передумов ефективної її реалізації [24].

1.5. Процес стратегічного маркетингу

У навчальних та наукових джерелах точиться дискусія щодо процесу стратегічного маркетингу.

Процес стратегічного маркетингу – це процес створення маркетингової стратегії в систематизованому вигляді [33]

Центральним етапом стратегічного маркетингу є етап формулювання маркетингових стратегій. Складові етапи процесу стратегічного маркетингу розмежовуються концептуально, але вирішуються комплексно.

Не існує єдиного наукового підходу щодо змісту і послідовності етапів процесу стратегічного маркетингу. Спільною рисою всіх підходів є виділення таких складових етапів процесу стратегічного маркетингу, як маркетинговий стратегічний аналіз та розробка маркетингових стратегій [33].

Ж.-Ж. Ламбен в процесі стратегічного маркетингу звертає увагу на його чотири основні етапи:

на першому з них необхідно визначитись із сукупністю властивостей товару, бажаних з точки зору споживачів;

другий етап – розробка мультиатрибутивної моделі товару відповідно до результатів попереднього етапу;

на третьому етапі здійснюється аналіз сегментації, шляхом аналізу привабливості сегментів та конкурентноздатності підприємства на них. Здійснюється вибір цільових сегментів та аналіз портфелю «ринків товару». Завершальною стадією цього етапу є вибір стратегії розвитку;

четвертий етап – розробка програми маркетингу за основними його засобами [21].

Вітчизняні джерела також пропонують низку підходів до процесу стратегічного маркетингу з акцентом уваги на різних етапах.

Так, згідно одного підходу процес стратегічного маркетингу включає такі основні і етапи [33]:

- формулювання місії підприємства;
- маркетинговий стратегічний аналіз;
- встановлення маркетингових стратегічних цілей;
- формулювання маркетингових стратегій;
- реалізація маркетингових стратегій;
- контроль стратегічного маркетингу.

Більш розгорнутий процес розробки передбачає підхід, наведений на рисунку 1.8.



Рис. 1.8. Послідовність розробки стратегії маркетингу підприємства [34]

Розглянемо детальніше основні етапи пропонованого алгоритму розробки маркетингової стратегії.

Вибір концепції маркетингу передбачає формулювання стратегічних цілей маркетингу, що відповідають місії підприємства та обраній загальній та бізнес-стратегії, визначає принципи та методи маркетингової діяльності підприємства.

Стратегічний аналіз маркетингового середовища є комплексним, багаторівневим дослідженням зовнішнього маркетингового середовища та стратегічного потенціалу підприємства, що дозволяє визначити стратегічні орієнтації, на основі яких формується стратегія маркетингу, розробляється стратегічний план її забезпечення [34].

Під час стратегічного маркетингу використовують дві основні групи методів:

* загальнонаукові наукові методи: аналіз, синтез, прогнозування, індукція, дедукція, узагальнення та абстрагування, метод експерименту і аналогії, моделювання, формалізації та інші;

* спеціально-наукові методи стратегічного маркетингу: сегментація ринку, SWOT-аналіз, функціонально-вартісний аналіз, портфельний аналіз (Матриця БКГ, матриця «Дженерал Електрик – Мак Кінсі»), стратегічна модель М. Портера, «Матриця балансу життєвого циклу СГП» тощо [24].

Аналіз життєвого циклу підприємства являє собою етап, на якому уточняється стадія розвитку підприємства й ті варіанти розвитку, які будуть відповідати життєвому циклу. Основне завдання в даному випадку полягає в тому, щоб з максимальною точністю провести діагностику підприємства з метою виявлення рівня розвитку підприємства і етапу життєвого циклу, на якому підприємство знаходиться.

Вибір стратегій комплексу маркетингу відбувається на основі зіставлення тих факторів, які впливають на діяльність підприємства, аналізу ресурсної бази та стадії життєвого циклу. Перш ніж обрати стратегії за комплексними складовими, необхідно визначитись із загальною маркетинговою стратегією, що відповідає стадії життєвого циклу підприємства (товару). Так, на стадії «впровадження» загальною маркетинговою стратегією буде «проникнення на ринок», на стадії «зростання» – «розвиток ринку», «стабілізація» – «захист своєї частки ринку», «скорочення» – «перехід на нові ринки».

Втілення стратегій в конкретні дії можливе через якісну систему програм, проєктів, планів. Щодо планів маркетингу як найпоширеніших інструментів реалізації стратегії, вони повинні бути диференційованими за часом (стратегічні, тактичні, оперативні) та розроблятися для кожного елементу комплексу маркетингу (план по асортименту, план збуту, план реклами тощо).

Оцінка ефективності обраної системи стратегій маркетингу – це важлива аналітична складова, що передбачає вибір показників

оцінки, співставлення фактичних результатів з очікуваними, проведення коригуючих дій. Відповідно до результатів діагностування вносяться зміни до конкурентної стратегії або концепції маркетингу [34].

!!! Основні дискусійні питання, які визначають розбіжності в підходах авторів щодо процесу стратегічного маркетингу, полягають у наступному:

** включення місії в процес стратегічного маркетингу,*

** пріоритетність між місією та маркетинговим стратегічним аналізом,*

** основні об'єкти процесу стратегічного маркетингу [33].*

Деякі провідні науковці, зокрема, Г.Ассель, Ф.Котлер [4; 35] – включають розробку і формулювання місії в процес стратегічного маркетингу, а деякі вчені, серед яких, Г.Дей, Ж.Ламбен, [23; 21] – не вважають місію складовим елементом стратегічного маркетингу.

Пріоритетність між місією та маркетинговим стратегічним аналізом. Деякі вчені вважають, що місія повинна передувати маркетинговому стратегічному аналізу, а деякі віддають пріоритет (першість) маркетинговому стратегічному аналізу [33].

Розповсюдженим є науковий підхід, який в ролі основних об'єктів процесу стратегічного маркетингу (або об'єктів формування маркетингових стратегій) вибирає елементи комплексу маркетингових засобів.

Згідно такого підходу процес стратегічного маркетингу зводиться до визначення маркетингових стратегій щодо основних елементів комплексу маркетингу, тобто до формування маркетингових товарних стратегій, маркетингових цінових стратегій, маркетингових стратегій дистрибуції і продажу та маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. Але формування різновидів маркетингових стратегій за комплексом маркетингових засобів є важливою, але не єдиною складовою частиною стратегічного маркетингу. Методи і функції маркетингу проявляються на всіх стратегічних рівнях і необхідні при розробці і корпоративної, і конкурентної стратегій.

!!! Тому деталізований процес стратегічного маркетингу повинен будуватися відповідно до стратегічної піраміди підприємства і охоплювати стратегічні рівні підприємства – корпоративний, бізнес-рівень та функціональний маркетинговий рівень [33].

!!! Застосування стратегічного маркетингу вимагає збалансування трьох факторів: прибутків підприємства, потреб споживачів та інтересів суспільства [1, с. 53].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст і призначення стратегії підприємства у конкурентному середовищі.
2. Сформулюйте суть, зміст та завдання стратегії підприємства.
3. Охарактеризуйте складові стратегічного набору підприємства їх характеристика.
4. Назвіть і охарактеризуйте види стратегій підприємства за ієрархією в системі управління.
5. Розкрийте, призначення та механізм формування корпоративної, ділових та функціональних стратегій.
6. Охарактеризуйте стратегії за стадіями життєвого циклу бізнесу та стратегії за конкурентною позицією підприємства на ринку.
7. Сформулюйте суть, мету та завдання стратегічного маркетингу
8. Охарактеризуйте функції стратегічного маркетингу та визначить його роль в діяльності підприємства.
- 9.Надайте характеристику сфері стратегічного маркетингу.
10. Охарактеризуйте предметно-функціональне поле інтересів стратегічного менеджменту, маркетингового менеджменту та стратегічного маркетингу.
11. Назвіть та охарактеризуйте основний термінологічний апарат стратегічного маркетингу.
12. Чим принципово стратегічне бачення відрізняється від місії підприємства?
13. Які фактори впливають на маркетингове середовище підприємства?
14. Як і для чого визначаються показники ринкової частки фірми та її відносної ринкової частки?
15. Назвіть основні відмінності «класичної» маркетингової теорії і стратегічного маркетингу.
16. Охарактеризуйте процес стратегічного маркетингу.
17. В чому полягають розбіжності між процесом, запропонованим Г. Асселем та Ф. Котлером від процесу, запропонованого Г. Дейем та Ж. Ламбенем?

Рекомендована література
Основна 4, 17, 18, 22, 23, 35
Додаткова 5, 10, 11, 29, 38

ТЕМА 2. ФОРМУВАННЯ МІСІЇ ТА ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

*Хто не знає, куди направляється,
дуже дивується, коли потрапляє не туди*
Марк Твен

2.1. Місія як генеральна мета підприємства

Встановлення місії та цілей підприємства є важливою складовою стратегічного маркетингу. Місія являється основою для встановлення цілей підприємства, окремих підрозділів та підсистем.

Про значну роль місії та цілей підприємства в стратегічному маркетингу свідчать дослідження таких вчених, як І. Ансофф, Х. Виссема, А. Томпсон, Дж. Стрикленд, Г.І. Кіндратська, З.І. Галушка, І.Ф. Комарницький, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, А.П. Міщенко, Н.Ю. Подольчак, П.Г. Клівець та ін.

Основні питання, що виникають при розробці стратегії підприємства, можуть бути сформульовані таким чином: «у чому полягає наша діяльність і чим ми будемо займатись?» [3], «хто ми?», «що ми будемо робити (робимо)?», «де ми перші?» [36]:

Відповідь на це питання дають основні стратегічні установки, до яких належать стратегічне бачення (сценарій розвитку підприємства) та місія підприємства.

Стратегічне бачення (сценарій розвитку підприємства) – це уявлення власників і вищого менеджменту про бажаний стан підприємства, яке може бути досягнуте за сприятливих умов його функціонування [13, с. 17].

У практичній діяльності стратегічне бачення знаходить своє віддзеркалення в місії підприємства.

!!! Місія підприємства є самостійною особливою категорією, суть якої полягає в окресленні причини існування підприємства, його особливої ролі в економічній системі.

Вважається, що на початку 80-х років минулого століття поставивши питання «Яким є ваш бізнес?» Пітер Друкер вперше запитав про місію. Він вважає, що будь-яке підприємство створюється для втілення конкретної місії, при чому для комерційного підприємства місія передбачає досягнення певних економічних результатів [37, с. 34].

Щоб вдало сформулювати місію, П. Друкер наголошує на необхідності точного розуміння керівництвом головного призначення підприємства, що стане більш можливим за результатами відповідей на п'ять запитань [37]: 1. Якими є цілі нашого підприємства? 2. Для кого

воно створене? 3. Що унікального у наших програмах (проектах)? 4. Якими будуть наші результати? 5. Яким є наш план дій?

В свою чергу, Лестер Дігман (Почесний професор Університету Небраски-Лінкольн) рекомендує відповісти на три питання [38]: 1. Що є нашим бізнесом сьогодні? 2. Яким наш бізнес буде в майбутньому? 3. Яким має бути наш бізнес в майбутньому?

Аналітичний огляд поглядів закордонних та вітчизняних вчених показав, що під місією розуміють [36]:

- лінію поведінки підприємства (лінію діяльності підприємства),
- філософію або політику підприємства,
- поєднання образу компанії та її кредо,
- «загальну нитку», що зв'язує в одне ціле усі види діяльності підприємства.

Відповідно до вищенаведених визначень, залежно від складу і обсягу функцій умовно можна виділити *види місії* (рисунок 2.1).

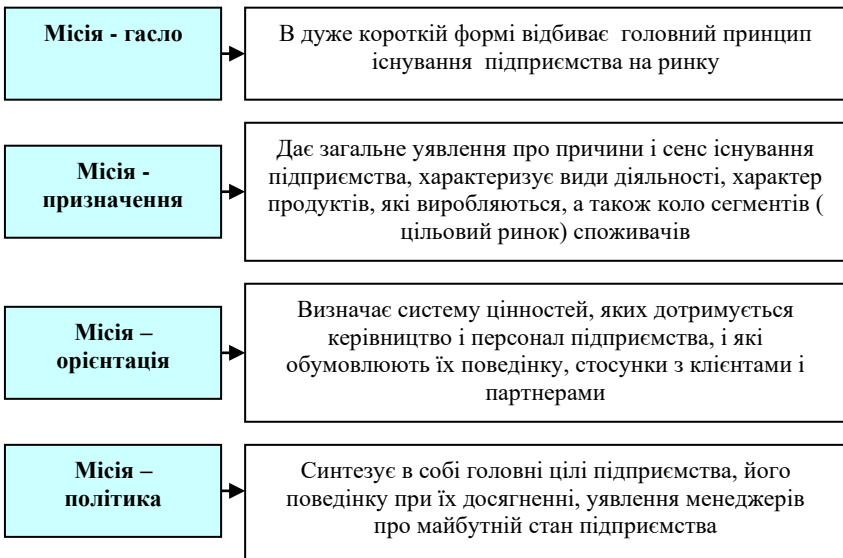


Рис. 2.1. Класифікація видів місій підприємства [13, с. 21]

Місія фірми (місія підприємства, корпоративна місія) – це головна (генеральна, загальна) ціль, що містить як внутрішні, так і зовнішні орієнтири діяльності [16, с. 8]

!!! Місія, як правило, – це короткий вислів, що добре запам'ятовується. Наприклад, місія Apple Computer, Inc. – «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі», McDonald's – «Швидко, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

Маючи чітко сформовану місію підприємству легше дається формування та реалізація стратегії, підвищується конкурентоспроможність, шляхом подолання проблем [36].

Місію підприємства можна розглядати із позиції стратегії бізнесу, філософії та етики. Таке використання стратегічного підходу дозволяє розглядати місію як стратегічний інструмент, що ідентифікує цільовий ринок діяльності підприємства. Якщо розглядати з позиції філософії та етики, то місія виражає принципи та цінності, відповідно до яких підприємство має намір функціонувати [39, с. 109].

Місія підприємства позиває вирішувати наступні важливі завдання.

По-перше, місія дає суб'єктам зовнішнього середовища загальне уявлення про те, що є підприємством, до чого воно прагне, які засоби готово використовувати у своїй діяльності, яка його філософія і тому подібне. Окрім цього, вона сприяє формуванню або закріпленню певного іміджу підприємства в уявленні суб'єктів зовнішнього середовища.

По-друге, місія сприяє формуванню єднання усередині підприємства і створенню корпоративного духу. Це проявляється в наступному:

* місія робить ясними для співробітників спільну мету, призначення існування підприємства. В результаті співробітники підприємства, усвідомлюючи його місію, як би орієнтують свої дії в єдиному напрямі;

* місія сприяє тому, що співробітники можуть легше встановити ідентифікацію своєї персони з підприємством. Для співробітників, які ідентифікують себе з підприємством, місія виступає точкою концентрації їх уваги при здійсненні своєї діяльності;

* місія сприяє встановленню певного клімату на підприємстві, оскільки, зокрема, через неї до людей доводяться філософія підприємства, цінності і принципи, які лежать в основі побудови і здійснення його діяльності.

По-третє, місія створює можливість для дієвого управління підприємством внаслідок того, що вона:

* є базою для встановлення його цілей, забезпечує несуперечність набору цілей, а також допомагає виробленню стратегії підприємства, встановлюючи спрямованість і допустимі межі його функціонування;

* забезпечує стандарти для розподілу ресурсів підприємства і створює базу для оцінки використання ресурсів в процесі його функціонування;

* дозволяє застосовувати дієвий набір прийомів мотивації, взаємозв'язаних з мірою досягнення цілей [13, с. 20].

Значення місії підприємства полягає в тому, що вона дає змогу:

* продемонструвати визначальні елементи та характеристики підприємства, забезпечивши при цьому його цілісність, яка складається з багатьох елементів;

* деталізувати статус підприємства, забезпечити напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях;

* формувати погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку підприємства;

* публічно повідомляти про поведінку підприємства у зовнішньому середовищі, її переконання та цінності та визначити принципи роботи підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища;

* знижувати ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень;

* визначити наміри підприємства стосовно потреб споживачів, ринків, технологій;

* мотивувати ефективну, злагоджену, інтегровану роботу працівників, стимулювати їх до досягнення загально корпоративних цілей;

* здійснювати політику зростання та фінансового забезпечення; формувати цілі, завдання керівникам середньої ланки;

* полегшити підготовку підприємства до майбутніх змін [36].

Для того щоб місія була якісною, відповідала своєму призначенню і дієво впливала на оточення і персонал підприємства вона повинна відповідати наступним вимогам:

* значущість для зовнішнього середовища, власників і працівників підприємства;

* віддзеркалення основного сенсу існування підприємства на ринку;

* лаконічність; ясність і однозначність в розумінні;

* цілеспрямованість та натхненність.

Місія виконує наступні функції:

* підвищення соціальної ролі підприємства;

* формування представлення вищих менеджерів про напрями довгострокового розвитку підприємства;

* зниження ризику недалекогоглядного управління і ухвалення нерациональних рішень;

* надання підприємству таких індивідуальних рис, які дозволять швидко розпізнати його на ринку і виділити серед конкурентів і партнерів;

* визначення ролі, цінностей, що сповідаються, цілей, що переслідуються, і областей діяльності підприємства на ринку;

* орієнтація при виборі стратегії, плануванні, організації мотивації і контролі діяльності підприємства і побудові його стосунків з оточенням [13, с. 21].

!!! *Стратегічне бачення та місія для кожного підприємства суто індивідуальні.*

2.2. Фактори розробки місії підприємства та критерії її успішного формулювання

Формулювання місії підприємства – це складний процес, який має на меті чітко охарактеризувати призначення підприємства, способи існування його у конкурентному середовищі, сприяє розумінню персоналу основної мети.

На формування і актуалізацію місії впливає велика кількість факторів, які умовно можна розділити на зовнішні та внутрішні (рисунок 2.2):

До зовнішніх факторів належать:

* потреби, що існують в зовнішньому середовищі, які може задовольнити підприємство і їх гострота;

* прогноз розвитку зовнішнього середовища [13, с. 18];

* інституційне середовище, зокрема, нормативно-законодавча база, що регламентує діяльність підприємства; наявна інфраструктура;

* конкурентне середовище [27, с. 48].

До внутрішніх факторів можна віднести:

* інтереси стейхолдерів. Пітер Дойль у роботі «Маркетинг. Менеджмент» [29] представляє теорію стейхолдерів, під якими розуміє зацікавлених суб'єктів: власників, працівників і інших груп учасників, зацікавлених в існуванні підприємства);

* сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози, що існують в зовнішньому середовищі [13, с. 18];

* історія розвитку підприємства: виникнення підприємства та його основні здобутки на цьому шляху; імідж та відповідальність перед суспільством [27, с. 48];

* можливі види стратегій підприємства;

* стосунки з іншими підприємствами і організаціями [13, с. 18];

* товари та послуги, які підприємство пропонує, призначення товарів, рівень задоволення потреби споживача, базова технологія, яку використовує підприємство [27, с. 48].



Рис. 2.2. Фактори впливу на розробку місії підприємства
Джерело: розробка авторів за матеріалами [13, с. 18]; [27, с. 48]

Ці чинники можуть подаватись у різній послідовності чи поєднанні залежно від бачення конкретної організації. Однак слід прагнути, щоб формулювання не було надто вузьким або надто широким. Загальновідомим прикладом є визначення місії компанії «Форд»: «Надання людям дешевого транспорту».

Водночас ця місія була сформульована надто вузько: «Автомобіль будь-якого кольору, якщо він чорний», що обмежувало здатність компанії оперативно реагувати на зміну вимог ринку. І навпаки, дуже широке тлумачення місії типу «Наше підприємство випускає транспортні засоби на будь-який смак» може призвести до втрати конкурентних переваг продукції конкретного підприємства [27, с. 48].

Щоб місія відповідала основним принципам діяльності підприємства перед її формуванням потрібно здійснити: аналіз проблем середовища (соціальних, культурних) в якому функціонує підприємство; аналіз потреб споживачів, з яким воно збирається співпрацювати в майбутньому, тобто адресувати свої товари чи послуги; аналіз власних можливостей та ресурсів [36]. В умовах ринкової економіки місія повинна показувати в яких напрямках підприємство повинно функціонувати для максимального задоволення потреб споживачів.

Формулюючи місію поєднують образ та кредо підприємства. Образ підприємства виражає її «конструкцію» і дає відповідь на питання: з якою метою створено підприємство, для чого воно існує. Кредо підприємства формулюється з метою уточнення уявлення конкретних суб'єктів про підприємство. налу основної мети [36].

Місія визначає повний цикл діяльності підприємства – від планування складу та структури ресурсів до реалізації готової продукції. Формулювання місії допомагає більш чітко зрозуміти середовище, в якому функціонує підприємство, а отже надалі – розробити та затвердити до реалізації саме ті пропозиції та розробки, що сприятимуть досягненню лідируючої позиції у цьому середовищі [40].

Дослідження, проведені Канадським університетом McMaster, довели, що існує кореляційна залежність між фінансовими результатами та наявністю місії підприємства, але за умов, що вона раціонально та чітко сформульована, обґрунтована, підтримується на організаційному рівні та суттєво змінює поведінку працівників підприємства [41]. Це підтверджує важливість прийняття місії на підприємстві і одночасно встановлює вимоги до її формулювання. Абсолютним взірцем місії вважаємо місію компанії PepsiCo – одвічного головного конкурента компанії Coca-Cola – тандем яких створює постійну пару ринкових контрагентів «лідер - челенджер». Місія PepsiCo: «Перевершити Coca» - одночасно стисла, чітка, лаконічна, ємна.

На основі аналізу змісту заявлених місій багатьох вітчизняних та зарубіжних підприємств було визначено головні критерії стратегічно успішного формулювання місії підприємства [40]:

1. *Місія має бути індивідуальною.* Передбачається, що місію слід формулювати виключно та конкретно для підприємства, враховуючи його вихідне становище та майбутні орієнтири, а не абстрактно наче для будь-якого підприємства. Чіткість у формулюванні місії – основа розробки чітких стратегій та запорука майбутньої ефективності.

2. *Місія має бути сформульована стисло, чітко, лаконічно.* Згідно проведеного у США опитування, 95-99 % директорів не могли точно відтворити текст місії свого підприємства [41]. Оскільки місія відтворює

основу ідею організації підприємства, то для запобігання плутанини у трактуванні має бути конкретною для розуміння її саме таким чином, який було закладено її розробниками. Правильне розуміння змісту місії персоналом підприємства стимулюватиме його до таких дій, завдяки яким буде досягнуто встановлені стратегічні цілі.

3. *Місія має відображувати стратегічні цілі.* В такому випадку місія вказуватиме стратегічний напрям розвитку підприємства, що, в свою чергу, прискорить та спростить процес прийняття відповідальних рішень. При цьому в межах місії слід визначати принципи організації діяльності підприємства.

4. *Місія має висловлювати відмінні переваги підприємства.* Таким чином місія сприяє розробці стратегії підприємства на основі його сформованих конкурентних переваг та ключових факторів успіху.

5. *Місія має бути встановлена на тривалу перспективу.* В разі частих змін місії не створюється іміджу стабільного у своїх рішеннях підприємства, що негативно позначається на його сприйнятті власним персоналом та сторонніми контрагентами. При цьому місію має бути обов'язково скориговано відповідно до змін у ринкових умовах господарювання [40].

Всі явні переваги від встановлення на підприємстві конкретної місії поєднано В. Смереком через вислів: «... будь-яка місія, як мінімум, повинна: вказувати, надихати, погоджувати, вражати, склеювати, структурувати, позиціонувати, допомогти усвідомити, вимірювати, виражати, організовувати, інтегрувати, візуалізувати, фільтрувати, мотивувати, гармонізувати, синхронізувати, створювати, зменшувати ризики, збільшувати шанси, допомагати, орієнтувати, інформувати, скеровувати, запобігати, творити, зачіпати, резервувати, роз'яснювати, контролювати, давати надію» [42].

Спираючись на вищевикладене, можна узагальнити такі основні вимоги до формулювання місії підприємства:

1. Місія має поєднувати людей, згуртовувати їх навколо конкретної концепції;
2. Місія має відрізнити згуртованих людей від іншої маси;
3. Місія має бути сформульована логічно непротиворічним чином;
4. У заявлену місію мають вірити представники всіх контактних аудиторій, що впливають на діяльність підприємства.

Місія, наче сфокусована стратегія, може слугувати для підприємства орієнтиром, в якому напрямку розвивати бізнес.

!!! *Місія не є обов'язковою умовою організації діяльності підприємства, але вона є необхідною за умов, коли управління підприємством організоване за принципами стратегічного.*

2.3. Цілі підприємства: суть, основні види

Після визначення місії підприємства можна формувати цілі, реалізація яких буде сприяти підприємству до досягнення бажаних результатів.

!!! *Якщо місія відображає загальні принципи, подальші напрями розвитку підприємства, то цілі відображають кінцеві етапи розвитку (удосконалення) підприємства [36].*

В навчальних джерелах пропонується значна кількість трактувань поняття «цілі підприємства», під якими розуміють:

* конкретний кінцевий стан чи результати, яких прагне досягти група у співпраці. Формальні організації визначають цілі через планування [7, с. 698].

* основу побудови критеріїв оцінки діяльності організації, виявлення проблем (різниця між бажаним і досягнутим рівнем) і прийняття відповідного управлінського рішення [39];

* конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є для нього бажаним і на досягнення яких спрямована його діяльність [13, с. 23].

Ціль (мета) – це бажаний стан системи або результат її діяльності, який може бути досягнутий у межах деякого інтервалу часу [43, с. 25].

Встановлення цілей трансформує стратегічне бачення і напрямок розвитку організації в конкретні задачі, пов'язані з виробництвом і результатами діяльності фірми. Цілі являють собою зобов'язання управлінського апарату фірми домогтися певних результатів у певний час. Цілі точно пояснюють, скільки, чого і до якого терміну необхідно зробити; направляють увагу і енергію на те, чого слід домогтися [43, с.25].

Цілей у підприємства може бути велика кількість. Як правило, підприємство має систему цілей, що визначається внутрішньою структурою, сферою діяльності, становищем у зовнішньому середовищі тощо. Не виключено, що цілі функціонування та цілі розвитку можуть суперечити одна одній.

Всю класифікаційну палітру цілей підприємства неможливо навести через велику їх кількість, яка широко представлена в наявних навчальних джерелах. Зупинімось на деяких з цілей, які більшою мірою стосуються стратегічного маркетингу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація цілей підприємства [36]

Основна ознака	Група цілей
За горизонтом установлення (часовим)	довго-, середньо- короткострокові
За вказівкою щодо напрямку розвитку	траєкторні – довгострокові (передбачають визначення загального напрямку розвитку); точкові – короткострокові (формулюються з врахуванням досягнення кінцевого результату)
Характер діяльності	зростання, стабільності, скорочення
Зміст діяльності	економічні, організаційні, наукові, соціальні, технічні, політичні
Функціональні сфери діяльності	маркетингові, фінансові, виробничі, інноваційні, адміністративні, адрові
Середовище	внутрішні, зовнішні
Повторюваність	постійні, разові
Пріоритетність	основні, другорядні
Садії життєвого циклу	цілі створення, цілі розвитку, цілі згортання
За ступенем формалізації	добре структуровані (співвідношення між елементами мети можуть бути виражені в кількісній формі), слабо структуровані (мета містить елементи як кількісного, так і якісного змісту) і неструктуровані (мета містить лише якісний опис найважливіших елементів, а коло залежності виявити важко)
За рівнем змінних у меті	з однією і багатьма перемінними
За рівнем пріоритетності, значущості	основні (головні) та локальні
За вимірюваністю	переважно кількісні, якісні
За відношенням до бізнесу	комерційні, некомерційні (суспільні)
За ступенем досягнення результату	кінцева ціль (яку неможливо досягнути за запланований відрізок (період) часу, проте необхідно і можливо її досягнути у майбутньому за більш тривалий період); проміжна ціль (всі цілі, послідовне досягнення яких забезпечує досягнення кінцевої цілі)
За ієрархією в управлінні	цілі нульового, першого, другого і т. д. рівнів. Таку уяву цілей називають «деревом цілей»

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [36]; [16, с. 13-14];
[43, с. 27]

!!! Ціль підприємства тісно взаємозв'язана з тривалістю періоду, за який передбачається її досягнути. Чим більш масштабніше поставлена ціль, тим за триваліший час вона може бути досягнута. I

навпаки, чим більший інтервал часу розглядається, тим більш крупніша ціль для нього може бути поставлена [43, с. 28].

Між цілями повинна існувати чітка ієрархія. Кожен структурний підрозділ (стратегічний господарський центр) ставить свої цілі, сумісні з цілями інших підрозділів, так, щоб вони органічно вписувалися у визначення головної цілі діяльності підприємства, яка є результатом реалізації цілей нижчого рівня. Тому важливо передбачити їх взаємозалежність та спрямованість на єдину досяжну мету – побудову приближеної до ідеальної моделі стану підприємства у майбутньому [44].

Генеральна ціль (місія) підприємства деталізується за допомогою формування системи стратегічних цілей.

Окрім змісту і кількісного вираження генеральної мети, склад і величини стратегічних цілей визначаються галузевою специфікою підприємства, стадією його життєвого циклу і іншими чинниками.

Існує достатньо класифікаційних груп, які визначають види цілей підприємства.

Так, відомі фахівці стратегічного управління А. А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд, які зазначають, що визначення цілей необхідно для встановлення певного результату, який менеджери вважають найбільш важливим для досягнення успіху організації, вважають найбільш важливими для досягнення успіху фінансові та стратегічні цілі [9, с. 61].

При цьому:

фінансові цілі – це цілі, яких організація має досягти у фінансовій сфері;

стратегічні цілі необхідно фокусувати на конкуренції та створенні сильних конкурентних позицій у будь-якій сфері діяльності.

До стратегічних відносяться цілі, пов'язані з рішенням довгострокових і масштабних проблем, і визначальні перспективи розвитку підприємства [13, с. 24].

!!! Стратегічні цілі організації важливі з тієї причини, що вони описують стратегічні наміри фірми – прагнення завоювати певне місце в бізнесі. Стратегічним бажанням великої компанії може бути завоювання лідируючих позицій у галузі на національному чи світовому ринку. Стратегічним бажанням невеликої компанії може бути досягнення домінування на певній ринковій ніші.

Для недавно створеного підприємства стратегічне бажання може полягати у тому, щоб його признали перспективним [43, с. 26].

маркетингові цілі. П. Друккер (теоретик з проблем управління) так визначив ціль маркетингу - зробити зусилля зі збуту непотрібними.

Його мета — так добре пізнати і зрозуміти клієнта, що товар або послуга будуть точно підходити останньому і продавати себе самі [37].

Маркетингові цілі – це конкретні якісні та кількісні зобов’язання фірми в показниках обсягу продажу, частки ринку або прибутку, яких можна досягти за певний час [13, с. 24].

Маркетингові цілі встановлюються після формулювання місії підприємства. Маркетингові цілі формуються на основі аналізу і обробки маркетингової інформації, отриманої при проведенні досліджень, про поточний стан цільових ринків та перспективи їх розвитку на конкретний період та власні виробничо-комерційні можливості підприємства[45, с. 70].

З точки зору очікуваного ключового результату сукупність стратегічних цілей в межах дисципліни «Стратегічний маркетинг» може бути розділена на ринкові і маркетингові цілі (рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Класифікація основних ринкових та маркетингових цілей підприємства

Джерело: розробка авторів за матеріалами [13, с. 24]; [45 с. 70]

Між наведеними групами цілей простежується певна спорідненість в частині завоювання або розширення ринків та частині підвищення рівня конкурентоспроможності як підприємства, так і його продукції, що природно для грамотно розробленої, збалансованої генеральної цілі [45, с. 70].

Усі *маркетингові цілі* в залежності від періоду планування групуються наступним чином [45, с. 70]:

1) стратегічні маркетингові цілі – цілі, які спрямовані на зростання прибутку, обсягів збуту продукції та розширення займаної частки ринку у довгостроковому періоді, і передбачають розробку програми дій на перспективу у повній відповідності виробничих можливостей підприємства ринковій ситуації. У зв'язку з нестабільністю економічної та ринкової обстановки стратегічний період у маркетингу приблизно складає 3 - 5 років.

Групування стратегічних маркетингових цілей в залежності від напрямку маркетингової діяльності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні стратегічні цілі комплексу маркетингу

Напрямок маркетингової діяльності (маркетинг-мікс)	Стратегічні цілі елементів комплексу маркетинг-мікс
Товар (продукт)	Оптимізація асортименту підприємства
	Розвиток портфелю товарних марок (розроблення товарів із потрібними параметрами)
	Досягнення бажаного обсягу виробництва за мінімальною собівартістю
	Впровадження системи менеджменту якості, що відповідає вимогам ISO 9001
Ціна	Формування оптимальної цінової політики
	Отримання середньої норми прибутку
Збут	Збільшення охоплення ринку
	Вихід (захоплення) на нові ринки збуту
	Цілі у сфері складування і відвантаження товарів, транспортування, після продажного обслуговування
Просування	Підвищення лояльності до товарів
	Розширення комунікацій
	Активізація рекламної діяльності, стимулювання збуту, персонального продажу та прямого маркетингу

Джерело: доопрацьовано автоами [46]; [43, с. 34]

2) тактичні маркетингові цілі формуються на середньострокову перспективу і припускають більш детальне планування, ніж стратегічне, з урахуванням поточної ситуації на кожному конкретному ринку збуту,

на яких функціонує фірма, для кожного конкретного виду товару окремо. Тактичний строк у маркетингу складає приблизно рік;

3) оперативні маркетингові цілі – це короткострокові цілі, які передбачають розробку покрокової маркетингової програми, враховуючи усі нюанси та особливості обставин на кожному окремому сегменті ринку у конкретний період часу [45, с. 70].

2.4. Вимоги до формування стратегічних та маркетингових цілей

Будь-яка ціль містить наступні елементи:

- * показник, відповідно до якого перевіряють її виконання (рентабельність капіталу);

- * засіб вимірювання чи масштаб для оцінки рівня цього показника (середня рентабельність для певного періоду);

- * завдання, тобто певне значення масштабу, якого необхідно досягти (конкретне значення рентабельності, якого підприємство прагне досягти) [39, с. 883–884].

Вибір цілей підприємства, їх узгодження та уточнення, власне, відбувається на основі і шляхом уточнення сформульованої місії підприємства [16, с. 10].

Формування стратегічних цілей розвитку підприємства повинно відповідати деяким ключовим вимогам, основновні з яких систематизовано в табл.2.3.

В навчальних джерелах іноді такі вимоги, як конкретність, вимірність, досяжність, сумісність, гнучкість називають SMART-характеристикою.

SMART – це абревіатура п'яти слів і понять [27, с. 50]: specific – точне формулювання, measurable – придатна до вимірювання; achievable – досяжна, related – сумісність, time-bound – визначеність часу її досягнення.

Крім зазначених вимог, при формулюванні системи цілей слід пам'ятати, що вони повинні відповідати ще і таким вимогам [43, с. 26]:

- * наукова обґрунтованість;

- * реальність (нереальні приводять до демотивації виконавців);

- * законність – бути такими, що не суперечать законам країни, підзаконним актам та іншим офіційним регулятивним документам;

- * зрозумілість – бути зрозумілими для виконавців (в такому разі вони будуть проявляти ініціативу);

- * адекватність зовнішньому і внутрішньому середовищу;

- * прийнятність (щоб по можливості максимально влаштували всіх: і об'єктів і суб'єктів впливу тощо).

Таблиця 2.3

Основні вимоги до стратегічних цілей

Вимоги	Характеристика вимог
Досяжність	Цілі не повинні бути занадто легкими для досягнення, але вони і не повинні бути нереалістичними. У цілях має міститися певний виклик для співробітників, але обов'язково такий, що враховує можливості виконавців. Якщо мета не реальна, то це може призвести до втрати орієнтирів як виконавцями, так і окремим підрозділом, а може, й організацією в цілому. Для того, щоб намічені цілі були стимулом організації у використанні наявного потенціалу, вони мають відповідати критерію: «важко, але можливо»
Гнучкість	Цілі варто встановлювати таким чином, щоб залишалася можливість їх коректування через зміни в зовнішньому середовищі організації
Вимірність	Щоб цілі мали управлінську цінність, вони повинні бути визначені в кількісних та вимірних показниках і містити граничні значення, яких слід добиватися (домагатися). Під цим розуміється, що слід уникати таких формулювань, як «максимальні прибутки», «зниження витрат», «підвищення ефективності», «збільшення обсягу продаж», які не визначають ні кількісних, ні часових границь. Встановлення цілей – керівництво до дії: яких результатів і коли необхідно досягти та хто за це відповідає
Конкретність	Зміст мети повинен відображати, що необхідно одержати в результаті діяльності, строки досягнення цих результатів і того, хто повинен їх досягти. Конкретність мети виявляється в однозначному визначенні напрямку руху організації
Сумісність	Цілі повинні бути сумісними за ієрархією, тобто довгострокові цілі відповідають місії, середньострокові цілі – довгостроковим, а короткострокові цілі - середньостроковим. Крім того, не повинно бути протиріч, наприклад, між такими цілями: цілі прибутковості і добродійності; цілі посилення позицій на існуючому ринку і цілі проникнення на нові ринки; цілі стосовно прибутковості в короткостроковому періоді часу і щодо підвищення конкурентоспроможності в довгостроковому періоді та ін.
Орієнтація цілей в часі	Установлюючи цілі, організація повинна точно визначити не тільки те, чого вона хоче досягти, але і терміни досягнення результатів
Прийнятність	Цілі повинні бути прийнятними, у першу чергу, для працівників організації, тобто для тих, кому доведеться їх досягати, і для всіх зв'язаних груп, тобто основних суб'єктів впливу, що визначають діяльність і розвиток організації

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [44]; [27, с.50]; [43, с.25]

Формуванню маркетингових цілей на підприємстві приділяється дуже велика увага, тому при їх розробці користуються такими правилами, які не суперечать SMART-характеристиці цілей, але мають свою специфіку[45, с. 71]:

1) усі маркетингові цілі, незалежно від періоду планування, повинні буди у цифровому вираженні. Так, наприклад, у їх формулюванні необхідно закладати, до якого строку необхідно вийти фірмі на які результати, тобто оволодіння конкретною часткою ринку, забезпечення якого рівня прибутку, обсягу збуту продукції, досягнення якого рівня цін та конкурентоспроможності. Це робиться для полегшення контролю виконання і досягнення цілей, які поставлені;

2) необхідна чіткість постановки цілей у маркетингу, що дає можливість проводити детальніше планування усієї діяльності та маркетингового бюджету на період, що планується;

3) усі маркетингові цілі на підприємстві повинні бути погоджені між собою, тобто кожна конкретна мета направлена на досягнення сукупного результату. Так, наприклад, якщо стратегічна мета підприємства припускає збільшення частки ринку до п-го відсотка, то тактичні і оперативні цілі будуть сприяти цьому та не можуть пропонувати глобальне підвищення цін на продукцію цієї фірми;

4) формулювання маркетингової мети необхідно здійснювати лаконічно, що надає можливість забезпечити швидке її усвідомлення та впровадження, а маркетинг не терпить гаяння часу;

5) обґрунтованість цілей, що знижує ризик прийняття маркетингових рішень та зближує з ринковою реальністю, а не забезпечує дію фірми у вакуумі.

Особливу увагу при створенні системи цілей підприємства приділяють побудові так званої «дерева цілей» підприємства.

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії [43, с. 32].

Обґрунтоване «дерево цілей» полегшує розроблення стратегій підприємства, оскільки повністю відображає взаємозв'язок і взаємозалежність різноманітних цілей підприємства. І якщо ієрархія цілей (у формі «дерева цілей») побудована правильно, то кожний підрозділ підприємства, досягаючи своїх цілей, забезпечує досягнення цілей підприємства в цілому.

Не існує універсальних методів побудови «дерева цілей». Способи його побудови залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, а також від того, хто розробляє «дерево цілей», як він уявляє собі поставлені перед ним завдання, як він бачить їхній взаємозв'язок.

Для побудови *ієрархії цілей* маркетингу Л.В. Балабанова, В.В. Холод та І.В. Балабанова [47] пропонують використовувати *домінантну ієрархію цілей*, яка будується з вершини цілі підприємства на основі його місії, потім встановлюються загальні цілі маркетингу, цілі маркетингу на окремих ринках для конкретних товарів, цілі за кожним елементом комплексу маркетингу (рисунок 2.4).



Рис. 2.4. Приклад домінантної ієрархії цілей в маркетингу
Джерело: побудовано авторами за матеріалами [47]; [43, с. 34].

«Вершина» ієрархії відповідає основній цілі підприємства (місії підприємства).

Другий рівень відображає внутрішні цінності, яких дотримується вище керівництво підприємства. Оскільки вони значною мірою залежать від стилю керівника, то їх називають стилевими цілями. Всі інші цілі, розташовані нижче, мають назву робочих цілей [43, с. 34].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст і призначення стратегічного бачення та місії підприємства. Чим вони відрізняються?
2. Назвіть та охарактеризуйте види місій підприємства. Від чого або від кого залежить її вибір ?
3. Які завдання покликана вирішувати місія підприємства?
4. В чому полягає значення місії підприємства?
5. Охарактеризуйте функції, які покликана виконувати місія.
6. Назвіть та дайте характеристику зовнішнім факторам впливу на формулювання місії підприємства.
7. Охарактеризуйте внутрішні фактори впливу на формулювання місії підприємства
8. В чому полягає сутність стратегічного аспекту в управлінні організацією?
9. Сформулюйте критерії успішного формулювання місії підприємства.
10. Сформулюйте основні вимоги до формулювання місії підприємства. .
11. Обсунтуйте або спростуйте тезу щодо обов'язковості розробки місії.
12. Розкрийте зміст поняття «цілі підприємства» та призначення цілей.
13. Охарактеризуйте види цілей підприємства. Які з них орієнтовані на стратегічний маркетинг?
15. Назвіть та охарактеризуйте основні цілі маркетингу.
16. Чи є принципова відмінність між стратегічними цілями підприємства та цілями маркетингу?
17. Назвіть стратегічні цілі елементів маркетинг-мікс.
18. Прокоментуйте основні вимоги до формування стратегічних та маркетингових цілей.
19. Назвіть основні відмінності вимог до формування стратегічних і маркетингових цілей.
20. Охарактеризуйте домінуючу ієрархію цілей в маркетингу.

Рекомендована література

Основна 21, 27, 45, 9
Додаткова 37, 43, 13, 16, 7, 47

ТЕМА 3. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

3.1. Поняття, зміст та види маркетингового аналізу

Маркетинговий аналіз є першим елементом маркетингового управління, який визначається як сукупність ряду функцій: аналізу, планування, реалізації і контролю програм, спрямованих на досягнення цілей організації шляхом задоволення потреб клієнтів. Таким чином, аналіз є вихідним пунктом маркетингових планів, їх реалізації, контролю і верифікації [48, с. 10].

Маркетинговий аналіз трактують по-різному. Наведемо два визначення, які з різних боків розкривають його суть:

Маркетинговий аналіз – це вивчення товарів і послуг, попиту, пропозиції, поведінки споживачів, ринкової кон'юнктури з метою ефективного просування товарів (послуг) на ринку [49, с. 8].

Маркетинговий аналіз – це один із напрямів аналітичної роботи підприємства, який передбачає комплексну оцінку його маркетингової діяльності за минулий період з метою вироблення ефективної маркетингової політики на майбутнє [48, с. 11].

В навчальній літературі сформульовано ряд положень, яким повинно відповідати визначення *сутності маркетингового аналізу*. Це, зокрема:

* маркетинговий аналіз має справу з оцінкою маркетингової діяльності підприємств за минулі періоди;

* він охоплює не тільки безпосередньо процес маркетингової діяльності, але й ті фактори, що можуть на нього впливати, наприклад, макросередовище, в якому діє фірма, кінцеві результати маркетингової діяльності і т.п.;

* маркетинговий аналіз за формою тісно пов'язаний з іншими видами аналізу, зокрема, аналізом виробничо-господарської діяльності підприємства, маючи при цьому свій окремий предмет вивчення (оцінки);

* він має чітку цільову орієнтацію – підвищення ефективності маркетингової діяльності фірми в плановому періоді [48, с. 11].

Використовують його на різних етапах маркетингової діяльності, починаючи зі складання маркетингових планів, оцінювання їх реалізації та контролю за передбаченим планом процесами [49, с. 8].

!!! *Зміст маркетингового аналізу впливає із завдань та принципів стратегічного економічного аналізу у сфері маркетингу, а завдання маркетингового аналізу визначаються його предметом (рисунок 3.1).*



Рис. 3.1. Зміст маркетингового аналізу
Джерело: розроблено авторами за матеріалами [48, с. 12, 15]

Завдання маркетингового аналізу зводяться до наступного [48, с. 15]:

* об'єктивно оцінити стан маркетингової діяльності підприємства за минулий (звітний період);

* встановити величину відхилень фактичного рівня показників, що характеризують як процеси маркетингової діяльності, так і її результативність, від наміченого їх планового значення;

* кількісно визначити можливі резерви підвищення ефективності маркетингової діяльності на наступний плановий період;

* розробити конкретні заходи, які забезпечують реалізацію виявлених у процесі аналізу можливостей покращення маркетингової діяльності;

* забезпечення організаційних маркетингових структур необхідною інформацією, яка буде використана для прийняття ефективних маркетингових рішень, розробки і коректування маркетингової стратегії;

* кількісно оцінити рівень маркетингових ризиків та виробити пропозиції щодо зменшення його величини або, навіть, і до повного усунення.

!!! *Таким чином, одним із головних завдань маркетингового аналізу є виявлення резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності.*

Під **предметом маркетингового аналізу** розуміють маркетингові процеси підприємства з оточуючим середовищем, в якому вони відбуваються [48, с. 15].

Проведення маркетингового аналізу і забезпечення досягнення його цілей вимагають дотримання науково обґрунтованих принципів. Ігнорування ними або неповне врахування може призвести до отримання таких результатів, які створять труднощі їх використання у прийнятті маркетингових управлінських рішень.

Маркетинговий аналіз здійснюється на основі принципів, притаманних економічному аналізу, зокрема таких, як об'єктивність, системність, комплексність, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між маркетинговими показниками тощо. Завдяки означеним принципам маркетинговий аналіз є основою обґрунтованого, перспективного маркетингового рішення, ефективного маркетингового плану, контролю за реалізацією обраної маркетингової стратегії. Значення маркетингового аналізу виявляється в його функціях, серед яких основними є дослідницька, прогностична, контрольна та аудиторська [49, п.1.1].

Поглибленому розумінню суті маркетингового аналізу допомагає розкриття його видів (рисунк 3.2).

Кожен із них, зберігаючи свою форму та зміст, характеризується певними особливостями (часовим періодом, за який проводиться маркетинговий аналіз; кількістю охопленої інформації, яка залучається до його проведення, періодичністю здійснення, темою тощо).

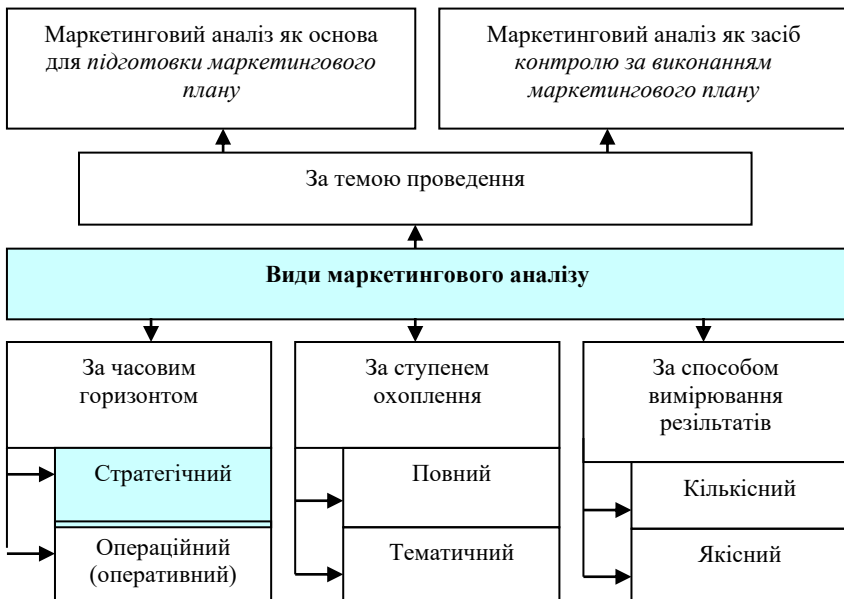


Рис. 3.2. Види маркетингового аналізу за різними ознаками
Джерело: авторська розробка за матеріалами [49, п. 1.1] [48, с. 17]

З огляду на тему проведення розрізняють такі види маркетингового аналізу, як [49, п.1.1]:

* *маркетинговий аналіз як основа для підготовки маркетингового плану, маркетингових рішень.* Як правило, він передує господарським операціям, прийняттю управлінських рішень. Суть цього аналізу полягає в обґрунтуванні перспективи розвитку явищ і процесів. Основну увагу при його здійсненні зосереджують на вивченні причинно-наслідкових зв'язків, від яких можуть залежати майбутні результативні показники;

* *маркетинговий аналіз як засіб контролю за виконанням маркетингового плану.* Здійснюють його після закінчення певного господарського циклу (виробничого циклу, торгової операції), одержання результатів (продукції, доходів, прибутків).

Повний маркетинговий аналіз охоплює всі напрями маркетингової діяльності підприємства, починаючи від мікро- і макросередовища фірми та завершуючи кінцевими її результатами. Він дозволяє комплексно оцінити маркетингову діяльність підприємства і прийняти обґрунтовані управлінські рішення в цій сфері.

!!! Інформація, отримана за підсумками проведеного повного аналізу, є вихідною базою для розробки маркетингових планів.

Тематичний маркетинговий аналіз охоплює окремі сторони, елементи маркетингової діяльності, наприклад, маркетинговий аналіз мікросередовища фірми, ефективності здійснення товарної політики, політики ціноутворення і т.п. Цей вид аналізу проводиться у випадках, коли він виступає у ролі інструменту при здійсненні маркетингового контролю чи маркетингового аудиту [48, с. 17].

3.2. Значення та мета стратегічного маркетингового аналізу

Більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яке підприємство лежать у двох площинах – площині стратегічного аналізу та площині маркетингу.

Розглянемо площину стратегічного аналізу. Перші праці, в яких згадується поняття стратегічного аналізу належать таким відомим науковцям, як І.Х. Ансофф, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд.

Вони трактують його суть у доволі широкому аспекті. Зокрема, І.Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле [3]. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікланд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору за обґрунтованими альтернативами та їх критеріями [9].

Сучасний підхід до суті стратегічного аналізу істотно відрізняється від вищенаведених.

Аналітичний огляд наукових джерел показав, що стратегічний аналіз трактують як [50, с. 32-33]:

- * спосіб перетворення інформації, отриманої у результаті аналізу середовища, на стратегію (стратегічний план) підприємства;

- * виконання функції управління, яка спрямована на перспективу;

- * аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою визначення напрямку розвитку підприємства;

- * метод, що забезпечує процес стратегічного планування та контролінгу інформаційно-аналітичними даними;

- * оцінка стратегічного потенціалу підприємства;

- * етап стратегічного управління.

!!! *Стратегічний аналіз не можна розглядати як спосіб чи метод, оскільки йому притаманний значний перелік інструментарію, який включає методи, моделі, способи, прийоми тощо.*

Стратегічний аналіз є вихідним етапом стратегічного управління підприємством. За допомогою стратегічного аналізу керівництво підприємства має змогу оцінити свою господарську діяльність, аргументувати доцільність інвестування коштів у найприбутковіші та

перспективні напрями діяльності, а також вилучити капіталовкладення з неефективних господарських підрозділів [50, с. 35].

Теорію та методіку маркетингового стратегічного аналізу, як найважливішої складових формування стратегії підприємства, досліджують у своїх працях такі відомі зарубіжні вчені, як Аакер Д., Ассель Г., Ансофф І., Армстронг Г., Дойль П., Котлер Ф., Ламбен Жан-Жак, Ліндон Д., Літл Ж., Леві Ж., Міллер П., Портер М., Сондарс Д., Томпсон А.; і вітчизняні вчені, серед яких Павленко А. Ф., Куденко Н. В., Балабанова Л.В., Мних О.Б., Герасимчук В.Г., Гаркавенко С.С. та інші.

Слід розрізнити маркетинговий аналіз та стратегічний маркетинговий аналіз.

Стратегічний маркетинговий аналіз – це комплексне вивчення зовнішнього, проміжного та внутрішнього маркетингового середовища підприємства, на основі якого розробляється маркетинговий план і стратегічна маркетингова стратегія підприємства [авторське трактування]

Стратегічний маркетинговий аналіз по суті являє собою передбачення майбутнього розвитку підприємства на основі комплексного вивчення зовнішнього середовища, варіантів його поведінки відповідно до змін у ньому. Він передбачає опрацювання великого масиву зовнішньої і внутрішньої інформації за тривалий період; потребує високорозвинутого стратегічного бачення [49, п.1.1].

Суть стратегічного маркетингового аналізу розвитку підприємства полягає у визначенні того, які необхідно робити кроки, що необхідно змінити, як використати конкретні можливості, переваги, компетенції [50, с.34].

!!! Стратегічний маркетинговий аналіз є одним з найбільш складних видів маркетингової діяльності.

Можна задатись питанням: для чого проводити стратегічний маркетинговий аналіз, якщо можна скористатись результатами операційного маркетингового аналізу?

Операційний маркетинговий аналіз тільки дає підстави до підготовки плану впровадження маркетингової стратегії.

На відміну від нього метою стратегічного маркетингового аналізу є формування множини альтернатив для прийняття стратегічних рішень та вибір найоптимальнішого з них, тобто формування системи стратегій маркетингу підприємства.

Ігнорування стратегічного маркетингового аналізу під час розроблення маркетингової стратегії призводить до прийняття

необґрунтованих стратегічних рішень, застосування стратегії пасивного пристосування до ринкових змін, неможливості адекватного реагування на зміни маркетингового середовища підприємства. В результаті послаблюються ринкові позиції підприємства, воно втрачає стратегічні орієнтири своєї діяльності, що призводить до ринкової вразливості [51].

Предмет стратегічного маркетингового аналізу однозначно не визначено.

Предметом стратегічного маркетингового аналізу є слабкі місця та загрози, стратегічні маркетингові переваги та потенціал підприємства, які за певного поєднання з іншими чинниками внутрішнього та зовнішнього середовища формують альтернативні напрями дій, котрі сприяють досягненню стратегічних маркетингових цілей та виконання місії підприємства [50, с. 34].

Значення стратегічного маркетингового аналізу для підприємства складно переоцінити: аналіз зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища та гнучко до них пристосовуватися, вчасно виявити ринкові можливості та використання їх у стратегічній маркетинговій діяльності, вчасно виявити ринкові загрози та запобігти їхньому негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність підприємства, допомагає визначити сильні і слабкі ознаки фірми, конкурентну перевагу підприємства [51].

Зміст, форми та методологія аналізу залежить від структури підприємства, зовнішніх і внутрішніх умов, у яких воно розвивається і можуть суттєво розрізнятися.

Завдання стратегічного маркетингового аналізу безпосередньо залежать від його мети, але загальними завданнями вважають:

- * статистичну обробку маркетингової інформації,
- * встановлення сутнісних зв'язків у маркетинговому середовищі;
- * прийняття маркетингових рішень щодо перспективної довгострокової діяльності підприємства та розробка тематичних маркетингових стратегій.

Стратегічний маркетинговий аналіз охоплює довгий часовий період (горизонт) від декількох років до декількох десятиліть наперед. Цим самим він відрізняється від інших видів маркетингового аналізу, які ґрунтуються на оцінці інформаційного матеріалу з минулі роки (періоди).

Для проведення стратегічного маркетингового аналізу найчастіше використовуються різні прийоми та методи передбачень та прогнозування. Оскільки він має на меті вироблення і відбір певних маркетингових стратегій, то суб'єктом його здійснення виступають центральні органи управління підприємством [48, с. 18].

3.3. Методи стратегічного маркетингового аналізу

Сучасна наука та практика має у своєму розпорядженні безліч методик та методологій, які дозволяють оцінити практично будь-яку складову підприємства і галузі. На сьогодні відсутні єдиноприйнятні комплексні методики аналітичного дослідження кількісних та якісних характеристик маркетингового потенціалу підприємства [1, с. 106].

Узагальнюючи підходи, закладені в методиках провідних науковців, можна зазначити, що в процесі стратегічного маркетингового аналізу використовувані методи можна об'єднати в групи [1, с.107]:

- методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг;
- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції;
- методи, які ґрунтуються на теорії якості товару;
- матричні методи оцінки;
- інтегральний метод;
- метод, який ґрунтується на теорії мультиплікатора;
- метод визначення стану з точки зору стратегічного потенціалу підприємства;
- методи, що ґрунтуються на порівнянні з еталомом.

Основні методи стратегічного аналізу, що використовуються при формуванні маркетингових стратегій аграрних підприємств та галузі в цілому наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні методи стратегічного аналізу [1, с. 108]

Завдання маркетингу	Метод, що використовується	Очікуваний результат
Аналіз зовнішнього середовища	PEST-аналіз; SWOT-аналіз; ETOP – аналіз	Формування бази даних для оцінки навколишнього середовища і його можливого впливу на діяльність підприємства
Аналіз підприємства	SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; статистичний метод; бенчмаркінговий метод; портфельний метод; метод моделювання.	Діагностика стану діяльності підприємства. Аналіз позиції на ринку.
Вивчення системи розподілу товарів	PIMS-аналіз; порівняльний аналіз; причинно-наслідковий аналіз	Виявлення і усунення зайвих ланок, розробка власних збутових мереж

Закінчення таблиці 3.1

1	2	3
Аналіз виробленої продукції	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз життєвого циклу продукту і стратегії маркетингу; • аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації; • аналіз життєвого циклу продукту і конкуренції; • аналіз життєвого циклу продукту і факторів продуктивності; • аналіз впливу зацікавлених сторін; • комплексний аналіз; • експертний метод 	Розробка концепції товарної політики
Аналіз споживачів	STP-маркетинг; сегментація	Виділення цільових сегментів
Прогнозування розвитку	<ul style="list-style-type: none"> • методи екстраполяції; • експертні методи; • методи моделювання; • кореляційно-регресійний аналіз 	Побудова системи прогнозів для різних співвідношень «продукт-ринок»; оцінка впливу різних факторів на розвиток ситуації; виявлення ймовірних «точок зростання».

Сьогодні більшість авторів погоджуються з тим, що лише комбінація методів може дати більш-менш надійне передбачення майбутнього розвитку макро- та мікросистем.

Методологія стратегічного аналізу включає прийоми, які дозволяють [1, с. 109]: оцінити поточне становище підприємства, наявні ресурси, можливості і потреби; провести прогнозування і планування рівнів показників діяльності підприємства, а також оцінку стану зовнішнього середовища; застосовувати прийоми альтернативного аналізу для підготовки прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Більшість методів стратегічного аналізу базуються на методі експертних оцінок. Експертами виступають керівники і провідні фахівці фірми. Найбільшу ефективність мають стратегії, розроблені ними під керівництвом модератора в ході триденних стратегічних сесій. Кількісні методи для потреб стратегічного аналізу використовуються нечасто, проте якість експертних оцінок може бути підвищена, якщо у фірмі

добре поставлені маркетингові дослідження орієнтовані на глибокий моніторинг бізнес-середовища [50].

3.4. Основні напрями та етапи стратегічного маркетингового аналізу

Науковці вважають, що із всієї палітри відив аналізу стратегічний маркетинговий аналіз доречно орієнтувати на ситуаційний аналіз.

На думку професора Ю.Є.Петруні ситуаційний аналіз потрібен для того, щоб оцінити ринкове становище, ринкову ситуацію для компанії, а також розробити, виявити можливі управлінські рішення. Необхідно звернути увагу й на те, що може бути специфіка, якщо брати різні ситуації: компанія вже знаходиться на певному ринку, компанія розглядає можливості входження на новий ринок (сегмент).

Ситуаційний маркетинговий аналіз як елемент прийняття маркетингових управлінських рішень може охоплювати таку проблему діяльності підприємства, як оцінка:

* внутрішніх і зовнішніх факторів його діяльності як суб'єкта конкретно взятого ринку (так би мовити, «широким ситуаційним аналізом»); особливе значення має оцінка можливої динаміки (зміни) даних факторів;

* напрямів діяльності підприємства з погляду можливостей (динаміки, перспектив) того чи іншого ринку, конкурентного становища підприємства на ньому, фінансових результатів діяльності («портфельним ситуаційним аналізом»).

!!! *Поняття «портфель» використовується в цьому випадку в значенні набору товарних напрямків (товарних груп) діяльності підприємства;*

* зовнішнього середовища діяльності компанії для визначення основних напрямків та суб'єктів впливу на ринкове становище компанії – поточне і перспективне.

Для проведення таких оцінок використовується поєднання методів кількісного й оцінного (некількісного) характеру.

!!! *В маркетинговому управлінні, на відміну, скажімо, від фінансового, оцінні, кількісно неформалізовані рішення відіграють дуже велику роль [52].*

Стандарту процесу маркетингового стратегічного аналізу не існує. Все залежить від мети, яку поставлено.

Стратегічний маркетинговий аналіз може здійснюватися, наприклад, за напрямками, запропонованими в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні напрями стратегічного маркетингового аналізу

Напря́м аналізу	Об'є́кт аналізу	Основні параметри аналізу	Результати аналізу
<i>Зовні́шне інституці́йне середови́ще</i>			
Зовні́шне середови́ще	стан економіки; правова база; зовні́шньо-економі́чна діяльність	динамі́ка розвитку галузі; індекс споживчих ці́н; обся́ги і́мпорту і експорту	- маркетинговий стратегі́чний аналі́з; - маркетингове стратегі́чне планува́ння
<i>Зовні́шне маркетингове середови́ще підпри́ємства</i>			
Ри́нок	кон'ю́нктура ри́нку; стан та тенде́нції на ри́нку; динамі́ка; можли́вості; ризи́ки	мі́сткість та структура ри́нку; насиче́ність ри́нку; ріве́нь задово́лення попи́ту; географі́я ри́нку; ріве́нь конкуре́нції	- розробка маркетингових стратегі́й; - маркетингове планува́ння
<i>Промі́жне маркетингове середови́ще підпри́ємства</i>			
Конкуре́нти	ринкова та організа́ційна структура конкуре́нтів; маркетингова активні́сть конкуре́нтів	частка ри́нку конкуре́нтів; потенці́ал (виробничий, маркетинговий, фінансовий, трудовий то́що)	- обгру́нтування конкуре́нтних стратегі́й; - вия́влення конкуре́нтних пе-рева́г
Спожива́чі	індивідуальні спожива́чі; організа́ції	структура спожива́ння; забезпе́ченість това́рами; уподо́бання спожива́чів	- сегментува́ння спожива́чів; - вибі́р ці́льових сегментів; - прогнозува́ння попи́ту
Посередни́ки	інфраструктура ри́нку збу́ту; збутова мере́жа; умо́ви співпра́ці; сильні і сла́бкі сторо́ни посередни́ків	кі́лькість посередни́ків; напра́ми дія́льності; обся́ги ро́біт/послуг; охо́плення ри́нку; комерці́йний потенці́ал; репу́тація посередни́ка	- обгру́нтування кому́нікаці́йної полі́тики та стратегі́ї розподі́лу; - розробка маркетингових про-грам розподі́лу; - розробка полі́тики серві́сних послуг
Постачаль-ни́ки	інфраструктура това́рного ри́нку; но́менклатура проду́кції; умо́ви поста́чання	кі́лькість поста́чальни́ків; обся́ги проду́кції; я́кість проду́кції; репу́тація поста́чальни́ка	- вибі́р кому́нікаці́йної стратегі́ї

Закінчення таблиці 3.2

<i>Внутрішнє маркетингове середовище підприємства</i>			
Внутрішнє середовище	виробництво; потенціал (технологічний, фінансовий, інноваційний, комунікаційний, кадровий)	обсяги виробництва; показники використання потенціалу, ефективність маркетингових програм	- маркетинговий стратегічний аналіз; - маркетингове стратегічне та оперативне планування
<i>Інструменти маркетингу (комплекс маркетинг-мікс)</i>			
Товар	інфраструктура товарного ринку; споживчі властивості товарів; асортимент; концепції сервісного обслуговування	якість товару; конкурентоспроможність товару	- розробка і реалізація товарних стратегій, - обґрунтування товарної та асортиментної політики
Ціна	цінова структура ринку; витрати на створення, виробництво і збут продукції; реакція споживачів на зміну цін	співвідношення цін; динаміка (індекси) цін; еластичність попиту	- вибір цінових стратегій; - обґрунтування цінової політики
Розподіл (збут)	форми, методи і організація розподілу; канали розподілу продукції; посередники	обсяг товарообігу; витрати розподілу	- обґрунтування політики розподілу (збуту); - вибір стратегій розподілу (збуту); - обґрунтування каналів розподілу
Просування (комунікації)	форми і методи просування; ефективність та методи маркетингових засобів просування	структура комунікацій; відношення споживачів; задоволеність споживачів	- обґрунтування комунікаційної політики; - вибір стратегій комунікацій

Джерело: доопрацьовано [53, с. 60-63]

Основні етапи та інструментарій стратегічного маркетингового аналізу можна зобразити як послідовність етапів, наведених на рисунку 3.3.

Залежно від цілей дослідження проводиться [50, с. 35]:

аналіз зовнішнього, внутрішнього та проміжного маркетингового середовища підприємства. У теорії маркетингу:

* *зовнішнє середовище* визначається як сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив.



Рис. 3.3. Етапи та інструментарій стратегічного маркетингового аналізу [1, с. 105]

Зовнішнє макросередовище вивчається за допомогою методики STEP-аналізу («segmenting» – сегментація, «targeting» – вибір цільового сегмента, «economic» - економіка, «position» – позиціювання) або PEST-аналізу (аналог STEP-аналізу. Відрізняється послідовністю аналізу факторів). Слід зазначити, що існує ще й інший підхід до виділення чинників зовнішнього середовища: DRETS (demographic, regulatory, economic, technological, socio-cultural) – тут виділяються демографічні, регіональні, економічні, техніко-технологічні і соціально-культурні чинники.

!!! *Drets-аналіз підходить при аналізі середовища для фірм, які істотно залежать від місцевих умов і населення. При цьому до місцевих*

умов, залежно від ситуації, можна віднести як природно-кліматичні, так і ті, що впливають на бізнес: національні, кримінальні, показники зайнятості, вплив і особливості місцевих властей та ін.;

* *проміжне середовище* – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій;

* *внутрішнє середовище* організації – це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації;

портфельний аналіз, що включає порівняльний асортиментний аналіз портфеля товарів і послуг фірми та узагальнювальний аналіз, що зводить воедино дані інших видів дослідження всієї асортиментної лінійки підприємства [50, с. 36].

3.5. Суть та процес стратегічного маркетингового планування

Серед різних видів маркетингового планування ключове місце займає маркетингове стратегічне планування.

В економічній літературі зустрічається чимало визначень поняття «маркетингового планування».

Так, відомий вчений Г.Ассель зазначає:

Маркетингове планування є комплексною системою, що включає підсистему стратегічного планування та планування маркетингу [35, с. 684].

Планування маркетингової діяльності підприємства – це розробка чіткої програми дій, процесом якої є керування послідовністю, чіткістю та результатами змін з метою отримання бажаного прибутку за визначений період часу [54, с. 113].

Планування маркетингу включає розробку деталізованих планів для реалізації стратегічного плану. Плани маркетингу розробляються для кожного стратегічного господарського підрозділу (СПП) підприємства з деталізацією щодо продуктів і ринків, а також в розрізі елементів комплексу маркетингу.

Плановість при реалізації маркетингових заходів виражається в розробленні й реалізації програми маркетингу, котра є основним планом і визначає зміст усіх інших планів підприємства [54, с. 32].

Система планування маркетингу взаємопов'язана з іншими підсистемами планування (рисунок 3.4).

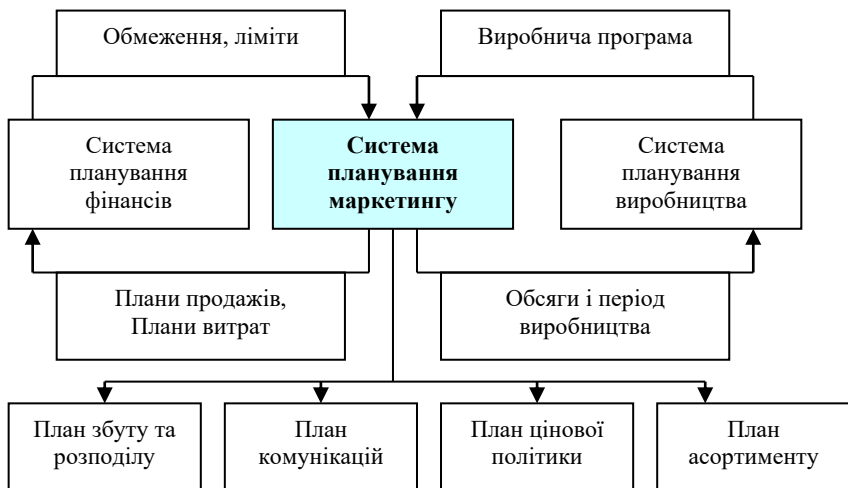


Рис. 3.4. Місце системи планування маркетингу на підприємстві [54, с. 32]

!!! *План маркетингу не може реалізовуватись самостійно, а тільки у взаємозв'язку з іншими планами підприємства.*

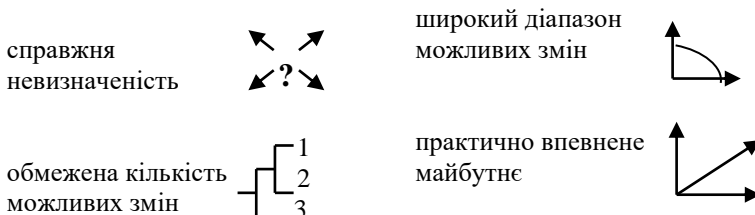
Особливо це актуально на виробничому підприємстві, оскільки виробничу програму не можливо скласти без плану маркетингу, а план закупівель – без виробничої програми, фінансовий план – без плану закупівель і т.д.

Планування маркетингу на вітчизняних підприємствах здійснюється в залежності від змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних підприємств різний. Іноді він трохи ширший за план діяльності відділу збуту. З іншого боку, план маркетингу, заснований на щонайширшому розгляді стратегій бізнесу, містить мету та програму використання деяких не - маркетингових функцій, що стосуються дослідження і розробки процесу виробництва продукції [54, с. 109].

Мета маркетингового планування полягає у:

- 1) виявленні і створенні конкурентних переваг на ринку;
- 2) зменшенні ризиків за рахунок зниження невизначеності умов діяльності і концентрації ресурсів на найбільш перспективних напрямках [54, с. 32].

Грунтовно проблему невизначеності вивчав Йенер Т. [55, с. 52], при цьому він визначив чотири види невизначеності:



Згідно підходу, що застосовуються фахівцями консалтингової фірми McKinsey виділено основні рівні невизначеності майбутнього.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика рівнів невизначеності майбутнього [1, с. 111]

Рівні невизначеності	Характеристика
Достатньо ясне майбутнє	Дозволяє зосереджуватися на розробці лише одного прогнозу, який повинен бути достатньо точним для подальшого визначення стратегії. Для того, щоб отримати цей прогноз, економісти можуть з успіхом використовувати стандартний набір інструментів стратегічного аналізу. Цей рівень існує тоді, коли не передбачається суттєвих змін у конкурентному середовищі, законодавчій базі та оподаткування технологіях та інших факторах, що впливають на діяльність підприємства.
Майбутнє у вигляді низки альтернатив	Остаточна невизначеність зводиться до декількох дискретних сценаріїв розвитку подій. Можливі результати є достатньо зрозумілими і дискретним але важко передбачити, який саме варіант справдиться.
Майбутнє у вигляді «діапазону»	Можна лише ідентифікувати деякий діапазон варіантів розвитку подій у майбутньому. Дискретні (визначені) сценарії розвитку подій практично відсутні. Аналіз проводиться на основі декількох базових сценаріїв з «плаваючими» змінними.
Повна невизначеність майбутнього	Фактично немає можливості не тільки визначити хоч якісь сценарії розвитку подій, але й описати параметри, що аналізуються, хоча би у вигляді діапазонів. Зустрічається досить рідко, але іноді доводиться брати її до уваги.

Підприємство, володіючи набором різноманітних ресурсів, передбачає формування ряду цілей свого розвитку, які необхідні для вирішення в певних часових рамках. Завдяки маркетинговому плануванню використання цих ресурсів відбувається ефективно, і

підприємство готове правильно відреагувати на зміни навколишнього середовища. Таким чином, маркетингове планування дозволяє підприємству найоптимальніше використовувати наявні ресурси для досягнення поставлених цілей та завдань свого розвитку [54, с. 33].

На вищому шаблі в ієрархічній структурі планування (за аналогією з ієрархічною структурою стратегій (наведеною на рисунку 1.3) розмістилось маркетингове стратегічне планування.

Що ж являє собою маркетингове стратегічне планування?

В літературі даються різні його визначення, зокрема, маркетингове стратегічне планування визначається як [56]:

* процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства;

* управлінський процес створення й підтримування відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу.

Стратегічне планування – це довгострокова, комплексна, зорієнтована на кінцеві результати діяльність, що забезпечує досягнення найбільшого успіху підприємств [1, с. 59].

!!! Початком процесу стратегічного планування вважається стратегічний аналіз, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії, цілей, розробки стратегії [1, с. 60].

Базове значення маркетингового стратегічного аналізу в процесі стратегічного планування підприємства взагалі та маркетингового стратегічного планування зокрема пояснюється тим, що він:

* зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень;

* дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища і гнучко до них пристосуватися шляхом використання ринкових можливостей та упередження негативного впливу ринкових загроз;

* є основою для розробки ефективної маркетингової стратегії;

* допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, що є підставою для визначення та підвищення його конкурентоспроможності та посилення ринкової стратегічної позиції;

* дозволяє сформувати конкурентну перевагу підприємства, завдяки чому підприємство отримує перевагу в конкурентній боротьбі та посідає стійкі ринкові позиції [51].

Стратегічне планування направлене на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями підприємства та її маркетинговими можливостями. Як правило, воно базується на основі наявності у підприємства кількох напрямків маркетингової діяльності, і тому його основним завданням є виділення з них найперспективніших і

найпривабливіших з метою швидкого розвитку [54, с. 31].

Розглядаючи сутність маркетингового стратегічного планування, варто вказати на його зв'язок зі стратегічним корпоративним плануванням. Він проявляється в тому, що стратегічне маркетингове планування є складовою стратегічного корпоративного планування, яке включає в себе щонайменше такі складові [58, с. 60]:

а) бажаний рівень рентабельності;

б) рамки ведення бізнесу: види товарів і на яких ринках вони можуть бути продані (маркетинг); технічні вдосконалення, які можуть бути розроблені (виробництво, НДДКР, інформаційні системи, дистрибуція і т.д.); кількість і характеристика робочої сили (персонал); фінансування (фінанси);

в) інші корпоративні завдання (соціальна відповідальність, корпоративний імідж, імідж на ринку цінних паперів, імідж як роботодавця та інші).

Маркетингове стратегічне планування охоплює два рівні планування: корпоративний та бізнес-рівень [59, с. 17].

!!! У випадках, коли підприємство зосереджує свою діяльність на одному напрямі, то перший і другий рівень стратегічного маркетингового планування збігаються. В протилежній ситуації (мають місце різні напрями діяльності й зокрема різні базові ринки) формуються окремі стратегічні маркетингові плани на корпоративному рівні й рівні стратегічної бізнес-одиночці [56].

Метою стратегічного маркетингового планування є встановлення найперспективніших у даних умовах маркетингових напрямів функціонування підприємства на основі ефективного використання наявних в його розпорядженні ресурсів з метою максимального задоволення потреб ринку і на цій основі досягнення високих результатів маркетингової діяльності підприємства.

Результатом маркетингового планування взагалі та стратегічного маркетингового планування зокрема є *план маркетингу*, який включає такі складові [59, с. 19]:

ситуаційний аналіз → цільові ринки підприємства → маркетингові цілі підприємства → маркетингова стратегія → комплекс маркетинг-мікс → організація маркетингу → реалізація, оцінка та контроль.

Конкретними результатами і змістом стратегічного планування по відношенню до маркетингової діяльності мають бути:

- 1) концепція маркетингової діяльності на відповідний період,
- 2) маркетингова стратегія,
- 3) маркетингова програма [1, с. 61].

Поетапний алгоритм побудови стратегічного маркетингового плану наведено на рисунку 3.5.



Рис. 3.5. Алгоритм побудови стратегічного маркетингового плану для підприємства [1, с. 55]

Розробка стратегічного маркетингового плану відбувається в три етапи:

I етап – етап планування, який складається з трьох етапів: ситуаційний аналіз, визначення основних продуктів і ринків, а також формування цілей, розроблення програми маркетингу.

II етап – етап впровадження.

III етап – етап контролю.

Виходячи із охарактеризованого вище процесу, можна зазначити, що цілі маркетингового планування досягаються за участю вирішення комплексу завдань, до яких відносяться [1, с. 56]:

1. Вивчення факторів зовнішнього середовища та кон'юнктури ринку.
2. Аналіз стану внутрішнього середовища маркетингу фірми.
3. Аналіз ризиків і загроз підприємництва.
4. Економічне обґрунтування концепції і стратегій функціонування.
5. Розробка плану маркетингу.
6. Формування плану виробництва і постачання ресурсами.
7. Розрахунок очікуваних фінансових результатів.
8. Розробка тактичних заходів реалізації вибраної стратегії й обґрунтування джерел їх фінансування.
9. Розробка конкретних заходів для відслідкування витрат і результатів, які складають програму контролінгу.

Маркетингове стратегічне планування в системі маркетингу підприємства виконує такі *основні функції*: визначає цілі, основні принципи і критерії оцінки самого процесу планування; задає структуру й резерви планів, їх взаємозв'язок; визначає вхідну інформацію для побудови стратегічного плану маркетингового менеджменту; визначає загальну організацію процесу і межі планування; містить алгоритм реалізації корпоративної та конкурентної стратегій аграрного підприємства та шляхи досягнення визначених для цих стратегій цілей; забезпечує контроль та моніторинг реалізації визначених стратегій аграрним підприємством [1, с. 56].

Стратегічний план – це послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях [27, с. 54].

Існує відмінність між стратегічним планом та звичайним довгостроковим планом.

Характерними особливостями стратегічного планування є насамперед відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково повинне бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації.

Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції

організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо [27, с. 54].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте поняття «маркетинговий аналіз». Чому він вважається однією з головних функцій маркетингового менеджменту?

2. Розкрийте зміст маркетингового аналізу через характеристики його предмету, завдань, функцій та принципів.

3. Назвіть та охарактеризуйте види маркетингового аналізу.

4. Для чого призначений тематичний маркетинговий аналіз?

5. На які види поділяється маркетинговий аналіз за ознакою «за темою проведення»? Дайте їм характеристику.

6. Розкрийте суть поняття «стратегічний аналіз» та «маркетинговий стратегічний аналіз».

7. Розкрийте призначення стратегічного аналізу розвитку підприємства та стратегічного маркетингового аналізу.

8. В чому полягає сутнісна різниця між маркетинговим аналізом, маркетинговим операційним аналізом та маркетинговим стратегічним аналізом?

9. Сформулюйте мету та завдання маркетингового стратегічного аналізу, розкрийте його значення для підприємства.

10. Обґрунтуйте або спростуйте доречність проведення маркетингового стратегічного аналізу прийомами та методами ситуаційного аналізу.

11. За якими напрямками може проводитись маркетинговий стратегічний аналіз? Від чого або від кого залежить вибір цих напрямків?

12. Охарактеризуйте кожен з напрямків проведення маркетингового стратегічного аналізу (об'єкти, основні параметри, документи, які розробляються за його результатами).

13. В чому полягає принципова різниця між маркетинговим зовнішнім, проміжним та внутрішнім середовищем підприємства?

14. Чим маркетингове планування відрізняється від маркетингового стратегічного планування?

15. Розкрийте суть та призначення маркетингового стратегічного планування для підприємства.

16. Які складові містить в собі план маркетингу підприємства?

Рекомендована література

Основна 48, 49, 59, 60

Додаткова 52, 53, 57, 17, 27

ТЕМА 4. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

4.1. Суть та структура маркетингового середовища

Будь-яке функціонуюче підприємство відчуває на собі вплив, з одного боку, економічних, демографічних, політико-правових, науково-технічних, природнокліматичних чинників та чинників культурного середовища, а з іншого – ефективність його діяльності багато в чому залежить від постачальників, посередників, поведінки споживачів, дій конкурентів та контактних аудиторій. Всі ці чинники формують середовище підприємства і є складовими маркетингового середовища [61].

Проблемам вивчення маркетингового середовища присвячено роботи таких відомих закордонних науковців, як Ф. Котлер, Г. Армстронг, П. Аллен, Дж. Вуттен, Дж. Болт, І. Ансофф та інші.

Давайте розберемось, що розуміють науковці та практики під маркетинговим середовищем. Класики маркетингу Ф. Котлер та Г. Армстронг так визначають маркетингове середовище:

Маркетингове середовище – це сукупності активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми та впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва [62, с. 141]

Аналіз поняття «маркетингове середовище» показав:

* більшість підходів до його визначення пов'язується із сукупністю суб'єктів, умов і факторів, що визначають і впливають на маркетингову діяльність підприємств;

* наведені в працях визначення не є суперечливими, ґрунтуються на положеннях існуючих економічних теорій та характеризують різні аспекти й напрями конкретних досліджень щодо суті цього поняття [63].

Спираючись на існуючі теоретичні концепції та враховуючи зазначені характеристики, вони пропонують наступне трактування:

Маркетингове середовище – це складна динамічна система взаємопов'язаних елементів, умов і чинників, що визначають напрями маркетингової політики підприємства з приводу встановлення відносин та підтримки успішного співробітництва із споживачами на цільових ринках [63]

* *невизначеність* – недостатній обсяг наявної інформації, невпевненість в її точності та достовірності;

* *непередбачуваність* – складність планування та прогнозування розвитку або змін окремих складових середовища;

* *динамічність* – відносна швидкість змін у різних сферах діяльності підприємства (демографічних, ринкових, економічних тощо);

* *складність середовища та взаємопов'язаність факторів маркетингового середовища* – різноманітні фактори, що впливають на маркетингове середовище;

* *контрольованість* – можливість контролювати середовище підприємством, впливати на нього у бажаному напрямі [61].

!!! *Класично маркетингове середовище структурно складається з зовнішнього та внутрішнього середовища, а ієрархічно – з макро-, мікросередовища, конкурентного середовища та внутрішнього середовища (рисунок 4.1).*

Поняття «зовнішнє середовище» увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-х роках ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного.

В сучасній науковій літературі зовнішнє середовище трактується наступним чином:

Зовнішнє маркетингове середовище – це чинники й умови, що перебувають поза підприємством та існують незалежно від нього, але впливають або можуть впливати на його функціонування [64]

Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є неконтрольованість їх з боку підприємства.

Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього середовища: загальне оточення – макросередовище та оперативне (проміжне) – мікросередовище.

Маркетингове макросередовище – це сукупність факторів, якими підприємство не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність [65]

До маркетингового макросередовища належать елементи зовнішнього середовища, що не контролюються підприємством і здійснюють непрямий, опосередкований вплив на її ефективність [64].

!!! *Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, а впливає на мікросередовище, тобто середовище безпосереднього оточення.*

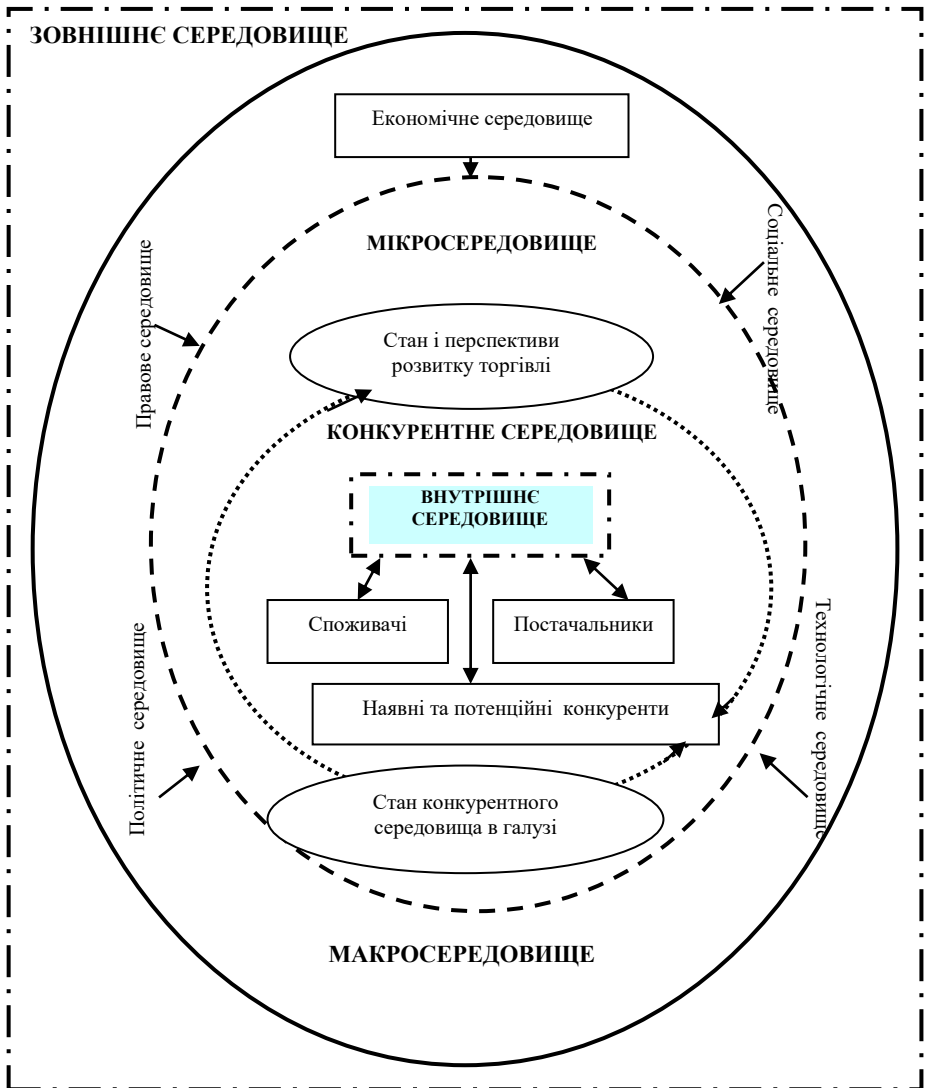


Рис. 4.1. Структура маркетингового середовища [63]

Макросередовище створює загальні умови, у яких функціонує підприємство, визначаючи для нього та інших підприємств межі допустимого й недопустимого. Воно характеризується соціальною, економічною, правовою, політичною та технологічною складовими [63].

Економічна складова визначається рівнем та особливостями ринкового механізму. До її характеристик належать рівень економічного розвитку, бюджет країни та його виконання, доступність ресурсів, доходи населення, рівень безробіття, рівень оподаткування, інфляція, процентні ставки, продуктивність праці, величина заробітної платні та ін.

Правова складова встановлює права, відповідальність та обов'язки підприємств, що визначають правила ділових взаємин, відносини підприємства із суспільством, обмеження на окремі види діяльності, права споживачів продукції, порядок реєстрації підприємства, його санації та ін.

Політична складова представлена органами державної влади та конкуруючими партіями та групами.

Технологічна складова представлена факторами науково-технічного прогресу в галузі виробництва, матеріалів, продуктів, появи нових галузей і товарів, форм їх просування й реалізації [63].

Маркетингове мікросередовище – це частина середовища, в якому підприємство безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності [65]

До мікросередовища, яке ще називають середовищем безпосереднього оточення, проміжним середовищем, оперативним середовищем належить та частина зовнішнього середовища, із якою підприємство конкретно й безпосередньо взаємодіє. На відміну від макrorівня фактори мікросередовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

Мікросередовище формують ринок, споживачі (покупці), наймані працівники, конкуренти, державні органи, акціонери підприємства (власники), постачальники [64].

У центрі уваги мікросередовища знаходяться споживачі, конкуренти, постачальники та потенційно нові (можливі) конкуренти. Усі ці складові визначають *конкурентне середовище* [63].

Конкурентне середовище, згідно з Ф. Котлером, формують активні, селективні, стахостичні та пасивні конкуренти.

Всесвітньо відомий дослідник конкурентного середовища – американський економіст М. Портер вважає, що рівень конкуренції залежить від 5 складових: загрози появи продуктів-замінників; загрози появи нових гравців; ринкової влади постачальників; ринкової влади споживачів; рівня конкурентної боротьби [11, с. 86].

Відмінності у функціонуванні різних складових конкурентного

середовища та необхідність узгодження їхньої поведінки в межах системи приводить до формування стійких внутрішніх зв'язків між ними, тобто структури конкурентного середовища.

Внутрішнє маркетингове середовище підприємства – це частина маркетингового середовища, що знаходиться всередині підприємства та контролюється ним [63]

Внутрішнє маркетингове середовище аналізують у розрізі так званих основних функціональних зон діяльності, які можуть бути сильними або слабкими сторонами діяльності підприємства: маркетинг, дослідження та розробки, матеріально-технічне забезпечення, персонал, виробництво, менеджмент і фінанси [63].

!!! *Оскільки маркетингове середовище – це поняття, властиве будь-якому ринку, то особливість маркетингових середовищ різних ринків визначається складом суб'єктів цих ринків і складом факторів, що впливають на ринкові відносини.*

4.2. Фактори маркетингового середовища підприємства та організація їх аналізу

На маркетингове середовище підприємства впливає низка факторів, які можна класифікувати за різними ознаками.

Класично фактори поділяють на дві групи: групу зовнішніх факторів та групу внутрішніх факторів (рисунок 4.2).

Вітчизняні науковці пропонують і так би мовити «некласичний» підхід до розподілу факторів середовища на наступні групи [66]:

* *загальне середовище*, до якого відносяться економічні чинники, політико-юридичні, демографічні, соціально-культурні, технологічні та природно-кліматичні фактори;

* *галузеве (ринкове) середовище*, до якого відносяться бар'єри для нових учасників, сила виробників (продавців), сила споживачів, наявність товарів (або послуг) замінників, інтенсивність конкуренції та ємність ринку;

* *операційне або ділове середовище*, до якого відносяться конкуренти, кредитори, споживачі, робоча сила, постачальники;

* *внутрішнє середовище*, до якого відносяться ресурси (матеріальні та нематеріальні), здібності, основні компетенції, конкурентні переваги, стратегічна конкурентоспроможність.

І. Ансофф розділяє фактори маркетингового середовища на керовані та некеровані [3].

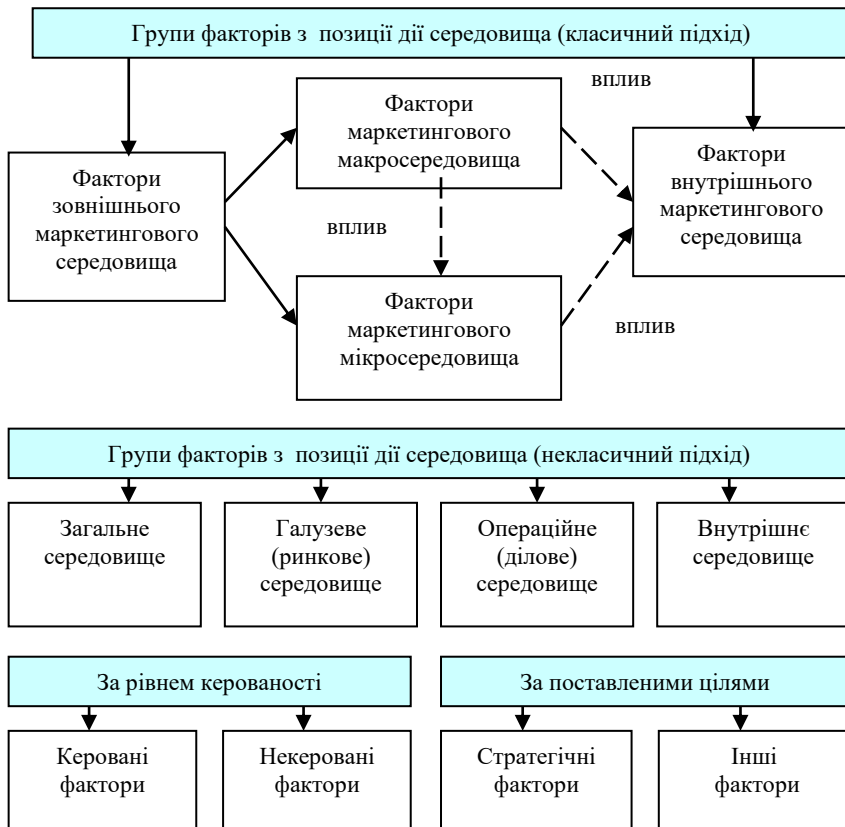


Рис. 4.2. Класифікація факторів маркетингового середовища підприємства за різними ознаками
Джерело: побудовано авторами за матеріалами [1, с. 44]; [3]; [66]

Керовані фактори – такі фактори, якими підприємство безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов’язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри).

Некеровані фактори – ті фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать такі фактори, як економіка, політика, законодавство, демографія, культура, технологія, екологія.

Відносно поставлених цілей виділяють *стратегічні фактори*, які полягають у тому, що маркетингова стратегія повинна враховувати всю

специфіку та особливості даної галузі, та вже відносно цього формувати основні цілі та задачі діяльності всієї системи та інші фактори [1, с. 47].

Розглянемо більш докладно класичну класифікацію факторів.

До *зовнішніх відносяться фактори*, що генеруються макрооточенням (політика, економіка, суспільство, екологія, технології) та безпосереднім оточенням підприємства (конкуренти, постачальники, споживачі, тощо). Фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори макро- та мікросередовища (проміжного середовища), при цьому фактори мікросередовища знаходяться під впливом макросередовища [1, с. 44].

До *внутрішніх відносяться ті фактори*, які залежать від підприємства (підприємство, стратегічний потенціал, маркетингова служба тощо) (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Фактори маркетингового середовища	
Групи факторів	Фактори, які враховуються в діяльності підприємств
Фактори макросередовища	
Економічні	Динаміка ВВП, рівень інфляції, динаміка курсу національної валюти, ринковий попит
Політико-правові	Законодавчо-правове забезпечення діяльності, тип політичної системи, соціально-економічна, фінансова, фіскальна політика держави, ркгцляторна політика Уряду, регіональна політика, вплив політичних та громадських організацій
Демографічні	Трудові ресурси і робоча сила, демографічна ситуація, соціальна інфраструктура.
Природно-географічні	Наявність і доступність мінеральних ресурсів; кліматичні умови виробництва товарів, територіальне розташування.
Соціально-культурні	Демографічні (вікова, статеві, національна структура населення, народжуваність, смертність); освіта загальноприйняті і застосовані на практиці стандарти поведінки.
Науково-технічні	Рівень розвитку науки і техніки, темпи науково-технічного прогресу, державне регулювання наукових досліджень, кваліфікація робочої сили, технологічні нововведення.
Фактори мікросередовища	
Постачальники	Розвиток транспорту, енергетики, зв'язку, сервіс, розмір складських запасів, наявність грошей на рахунках, обсяг продаж, природні ресурси, труд, капітал, основні і оборотні засоби, ціна на ресурси.
Посередники	Розмір, залежність, умови, альтернативні канали, їх довжина, кількість затрати.
Споживачі	Фактори, що впливають на поведінку споживача, фактори, що впливають на прийняття рішення про купівлю товару
Інші контактні аудиторії	Фінансові органи, державні організації, засоби масової інформації, акціонери, суспільні організації.

Закінчення таблиці 4.1

1	2
Фактори конкурентного середовища	
Конкуренти	Кількість конкурентів, характер їх діяльності на ринку (активна, пасивна, селективна, стохастична), їх сильні та слабкі сторони, рівень конкурентоспроможності; ринкова частка, галузеві конкуренти, потенційні конкуренти.
Конкурентні умови	Характер конкурентного ринку (монополістичний, олігополістичний), умови (можливості) входження та виходу з ринку, бар'єри входження, наявність конкуренції між виробниками однієї продукції тощо.
Конкурентна позиція підприємства	Місія, традиції, репетиція, імідж, кваліфікація керівництва та співробітників, частка ринку, стадія життєвого циклу підприємства, територіальне розміщення підприємства, віддаленість від ринків збуту, доступність ресурсів, рівень адаптивності підприємства до змін ринкової ситуації.
Фактори внутрішнього середовища (фактори «життєвої сили»)	
Загально-внутрішні фактори	Організаційна структура, сфера діяльності, форма власності; місце підприємства на ринку; фінансовий стан, стратегія розвитку, всі види політик (продуктова, цінова, збутова, фінансова, економічна тощо), роль служби маркетингу в загальній структурі підприємства.
Потенціал підприємства	Ресурсний, виробничий, фінансовий, технічний, науковий, кадровий, інтелектуальний, інноваційний.

Джерело: доопрацьовано матеріали [1, с. 48]; [67, с. 60]; [65]

!!! *Механізм впливу окремих факторів на діяльність підприємств визначається їх економічним змістом. Більшість факторів в умовах ринкової економіки неодноманітні за змістом, а відповідно і механізмом сприйняття* [1, с. 48].

Наукові та навчальні джерела пропонують різні підходи до аналізу маркетингового середовища підприємства, які принципово не відрізняються.

В цілому методика проведення аналітичного дослідження щодо формування оціночних характеристик маркетингового середовища підприємства повинна включати три концептуальні кроки [1, с. 102].

Перший крок – початковий. Він передбачає визначення мета і завдань аналізу, обумовлюються вимоги до вхідної та вихідної інформації, формується послідовність та здійснюється вибір оціночних показників маркетингового потенціалу та методів їх розрахунку.

Другий крок – розрахунково-аналітичний, який передбачає здійснення розрахункових операцій та формування кількісних та якісних показників щодо ключових складових маркетингового потенціалу, їх місця в системі, сили впливу на проміжні та кінцеві результати функціонування підприємства, факторів та тенденцій

зовнішнього макро- і мікросередовища в контексті його впливу на маркетинговий потенціал, резервів у стратегічній перспективі.

Третій крок – заключний передбачає узагальнення результатів дослідження, на основі чого визначаються основні цілі, напрями, перспективи та пріоритети щодо формування та управління маркетинговим потенціалом, тобто здійснюється формування стратегічного курсу розвитку маркетингової системи підприємства.

Розглянемо більш деталізований підхід, який складається з наступних етапів [65]:

1 етап – визначення складових зовнішнього середовища підприємства.

2 етап – організація аналізу факторів та складових маркетингового середовища:

2а) визначення внутрішніх та зовнішніх джерел інформації;

2б) визначення методів збору інформації (аналіз документів, опитування, спостереження, експеримент, експертні оцінки тощо).

3 етап – збір інформації та створення інформаційної бази.

4 етап – обробка інформації, підготовка її для прийняття управлінського рішення.

5 етап – підготовка альтернативних варіантів рішень розвитку підприємства за результатами аналізу.

6 етап – вибір альтернативного рішення.

7 етап – моніторинг розвитку ситуації та ефективності прийнятого рішення.

8 етап – коригування управлінського рішення залежно від змін в маркетинговому середовищі.

Даний підхід дозволяє проводити дослідження складових мікро- та макросередовища у взаємозв'язку, що дозволяє виявити не тільки їх вплив на підприємство, а й встановити дію факторів макросередовища на складові мікросередовища: постачальників, споживачів, конкурентів, посередників тощо [65].

4.3. Методи та процес аналізу факторів маркетингового макросередовища

Необхідність аналізу взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища [68].

В навчальних та наукових джерелах наводяться різноманітні методи аналізу для факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні по відношенню до підприємства фактори з метою передбачати потенційні загрози і можливості.

Він дозволяє підприємству своєчасно спрогнозувати появу загроз і можливостей, розробити ситуаційні плани на випадок виникнення непередбачених обставин, розробити стратегію, яка дозволить підприємству досягти цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості [69].

!!! Для аналізу зовнішнього середовища підприємства за різними методиками виділяють різні групи факторів та методів їх аналізу.

Методів аналізу факторів макросередовища налічується велика кількість, серед яких PEST (STEP)-аналіз, STEEP-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, TEMPLES-аналіз, SWOT-аналіз, метод «5x5» А.Х. Мескома, матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні, експертні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання тощо [68].

В таблиці 4.2. систематизовано найбільш поширені методи. Розглянемо більш докладно деякі з них.

PEST-аналіз – це спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на підприємство. Він був створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 році. «PEST» – це абrevіатура чотирьох англійських слів: P-Policy – політика, E-Economy – економіка, S-Society – суспільство (соціум), T-Technology – технологія.

За допомогою цього методу проводиться аналіз чотирьох указаних груп факторів. Аналіз виконується за схемою «чинник – підприємство». Результати аналізу оформляються у вигляді матриці, предметом якої є фактори макросередовища, підсумком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях вимірювання [64].

При аналізі політичних факторів необхідно стежити за: угодами по тарифах і торгівлі між країнами; нормативними актами місцевих органів влади і центрального уряду; рівнем розвитку правового регулювання економіки тощо [69].

Аналіз економічної складової макрооточення дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Він передбачає аналіз ряду показників: динаміки розвитку ринку і його насиченості, темпів інфляції, рівня зайнятості населення в цілому і в галузі, рівень доходів населення, процентної ставки за кредит, платіжного балансу, інвестиційної і податкової політики тощо.

Суспільні (соціальні) фактори зовнішнього середовища включають соціальні потреби і запиту, що визначають життєдіяльність

співробітників цього підприємства; питання, пов'язані з суспільним життям регіону, де розташовано підприємство.

Таблиця 4.2

Методи аналізу факторів макросередовища підприємства [64]

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Переваги та недоліки
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	<i>Перевага:</i> при його застосуванні досліджується фактор за фактором, і, таким чином, створюється цілісна характеристика зовнішнього середовища.
STEEP	PEST +Природні	<i>Недолік:</i> більшість елементів, що розглядаються, важко представити в кількісному вимірі, через що можуть виникнути труднощі при оцінці їхнього впливу та динаміки змін.
PESTLE	STEEP +Правові	
STEEPLE	PESTLE +Етнічні	
TEMPLES	Технологічні Економічні Ринкові Політичні Законодавчі Екологічні Суспільні	<i>Переваги:</i> комплексний підхід; проведення окремої оцінки політичних та законодавчих факторів; введення на розгляд ринкових факторів. <i>Недоліки:</i> аналогічні попереднім методам
SWOT-аналіз К.Ендрюса	Сильні та слабкі сторони, можливості і загрози	<i>Переваги:</i> простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення, гнучкість і наявність безлічі варіантів, спільне вивчення зовнішніх та внутрішніх факторів, а також те, що він може розглядатися стосовно як усього підприємства, так і його структурних підрозділів чи у розрізі окремих видів продукції. <i>Недолік:</i> неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз.

Технологічні фактори – це фактори науково-технічних досягнень, які серйозно змінюють середовище функціонування підприємства. Аналіз зовнішнього технологічного середовища повинен враховувати зміни у технології виробництва, у конструкційних матеріалах, у застосуванні комп'ютерної техніки для проектування нових товарів і послуг, у технології збору, обробки і передачі інформації, у засобах зв'язку [69].

Для подання результатів PEST-аналізу рекомендується використовувати таблицю, приклад якої наведено в таблиці 4.3.

Таблиця 4.3

PEST - аналіз екологізації галузі аграрного виробництва [1, с.268]

Пролітика (P)		Економіка (E)	
законодавча база	5	стан економіки країни взагалі	5
державне галузеве регулювання	4	розвиток аграрного ринку	3
кредитна політика держави	4	інфляція	4
економічне стимулювання господарювання на засадах екологізації	5	розвиток інфраструктури ринку екологічно безпечної продукції	5
формування парламенту України	4	корупція	4
Разом	22	Разом	21
Суспільство (S)		Технологія (T)	
демографічні зміни	5	державна технологічна політика	4
поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення;	3	технологічне забезпечення галузі;	3
екологічний стан навколишнього середовища	5	значні зміни в НТП	4
мотивація споживання екологічно чистих товарів	4	інноваційні технології та їх вплив на підприємства	4
відношення до перетворень	5		
Разом	22	Разом	15

Для структурування зовнішнього середовища доцільно використовувати *методику TEMPLES* (Technology, Economics, Market, Politics, Legislation, Ecology, Society), запроповану А.М. Гершуним [71].

Метод TEMPLES-аналізу є розширеним аналогом PEST-аналізу, де фактори об'єднано в шість груп: технології, економіка, політика, законодавство, оточуюче середовище та суспільство. Перевагою даного аналізу є те, що він в структурованій формі охоплює значний обсяг факторів зовнішнього середовища за напрямками аналізу факторів для кожної групи [68].

Основні фактори зовнішнього середовища та їх групування за даною методикою наведено в таблиці 4.4.

!!! Для *STEEP-аналізу*, *PESTLE-аналізу*, *STEEPLE-аналізу* *PEST-аналізу* та *TEMPLES-аналізу* базовим є принцип, закладений у *PEST-*

аналізу. Вони за великим рахунком відрізняються кількістю факторів, що підлягають аналізу.

Таблиця 4.4

Основні фактори зовнішнього середовища
за методикою TEMPLES [68]

Група факторів	Основні фактори групи	Напрямок аналізу факторів
Технології	<ul style="list-style-type: none"> * нові технології; * нові стандарти; * нові види продукції 	<ul style="list-style-type: none"> * здатність підприємства застосовувати нові технології; * аналіз новітніх розробок в сфері функціонування підприємства; * вплив зміни вартості матеріально-технічних ресурсів на діяльність підприємства.
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> * темпи росту економіки країни і галузі; * динаміка розвитку ринку; * вартість кредитів; * рівень інфляції і безробіття; * механізми формування оплати праці та цін; * рівень доходів населення 	<ul style="list-style-type: none"> * вплив кон'юнктури ринку нагосподарську діяльність підприємства; * внутрішньогалузева конкуренція; * доступність фінансових ринків для підприємства; * коливання валютних курсів (при купівлі імпортованих ресурсів та експорті продукції).
Політика	<ul style="list-style-type: none"> * політична ситуація в країні; * протекціонізм в галузі; * адміністративні бар'єри та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> * вплив нових урядових програм; * аналіз зовнішньої політики; * оцінка наслідків політичних змін для підприємства та ін.
Законодавство	<ul style="list-style-type: none"> * законодавчі та інші нормативні акти з питань трудових відносин, оподаткування, захисту економічної конкуренції, стандартів та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> * потенційні зміни в законодавстві, які можуть вплинути на діяльність підприємства; * сприятливість законодавства в конкурентній боротьбі та ін
Оточуюче середовище	<ul style="list-style-type: none"> * законодавство в сфері екології; * зв'язок технологій з екологічною безпекою та ін 	<ul style="list-style-type: none"> * аналіз екологічних проблем, які пов'язані із діяльністю підприємства; * використання підприємством ґрунтозахисних технологій; * вплив технічних засобів, та використаних хімічних речовин на оточуюче середовище
Суспільство (соціальні та демографічні фактори)	<ul style="list-style-type: none"> * рівень освіти та культури; * чисельність та динаміка населення, * статево-вікова структура населення, стан народжуваності, та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> * аналіз моральних цінностей суспільства; * вплив динаміки чисельності населення на діяльність підприємства та ін

У вищенаведених методів виділяють такі домінуючі позиції [64]:

1) аналіз повинен відповідати принципам системності, оскільки всі фактори є деякою мірою залежними один від одного і зміна одного з них, як правило, впливає на весь ланцюжок;

2) окремі фактори зовнішнього середовища на різні підприємства справляють різний вплив;

3) методи мають спільні недоліки, а саме, статичність, неможливість урахування раптових подій та суб'єктивність.

SWOT-аналіз є логічним продовженням PEST-аналізу, досить швидким та дієвим методом оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, який відрізняється від попередніх. Його у 1965 році запропонували чотири професори Гарвардського університету – Lerner, Christensen, Andrews, Guth для розробки стратегії поведінки підприємства. Вже майже 50 років SWOT-аналіз залишається одним з найефективніших інструментів стратегічного аналізу.

SWOT-аналіз дає змогу оцінити поточний стан підприємства і вчасно зорієнтуватися у ринковій ситуації [1, с. 110].

Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших сферах діяльності. SWOT-аналіз полягає в розділенні факторів і явищ на чотири категорії [50, с.37]: сильних (Strengths) сторін, слабких (Weaknesses) сторін, можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації, загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням.

Для зручності їх зображують у вигляді таблиці з 4-х стовпців [72]:

<i>Сильні сторони</i>	S	W	<i>Слабкі сторони</i>
<i>Можливості</i>	O	T	<i>Загрози</i>

Аналіз починається з оцінки внутрішніх факторів, до яких належать сильні (S) та слабкі (W) сторони.

Питання, що допоможуть розкрити сильні сторони бізнесу:

Що ми робимо краще, ніж конкуренти? Які наші переваги з погляду клієнтів? Чи є у нас унікальна торговельна пропозиція?

Щоб зрозуміти недоліки організації, запитайте себе:

Що можна покращити в самій продукції чи у сервісі? Які негативні відгуки залишають клієнти? Що зменшує дохід? Чи є речі, які конкуренти роблять краще? [72].

Тільки після того, як було досконально розглянуто та оцінено внутрішні чинники, переходять до аналізу можливостей (O) і загроз (T), що прямо чи опосередковано впливають на бізнес. Організація не здатна

контролювати ці процеси, однак повинна їх знати та враховувати під час розробки стратегії.

Приклад матриці SWOT-аналізу представлено в таблиці 4.5.

Таблиця 4.5

SWOT-аналіз галузі аграрного виробництва з метою
можливості її екологізації [1, с. 270]

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> * природно-ресурсний потенціал галузі; * сприятливі природно-кліматичні умови * наявність земельних ресурсів належної якості; * розповсюдження інноваційних технологій аграрного виробництва; * наявність кваліфікованих спеціалістів з новими поглядами на сучасні умови господарювання; * збільшення кількості аграрних підприємств, які готові і розуміють необхідність переходу до екологічно і економічно збалансованої системи господарювання; * поява нових екологічних потреб (потреби в екологічній безпеці), інтересів та екологічної культури населення 	<ul style="list-style-type: none"> * відсутня системність і комплексність аграрної політики і практично не застосовуються економічні методи управління та стимулювання; * недосконалість законодавчої бази щодо правил та норм виробництва екологічно чистої продукції; * відсутність економічних важелів для стимулювання виробництва екологічно чистої продукції; * занадто високі ціни на екологічно безпечну продукцію в торговельних мережах України; * постійні атаки з боку підприємств, які надають перевагу традиційним технологіям; * відсутність матеріально-технічної бази через слабку фінансову підтримку і недостатнє кредитне забезпечення
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> * потужний потенціал для виробництва органічної сільськогосподарської продукції, її реалізації на експорт та для внутрішнього споживання; * адаптація головних процесів маркетингу з урахуванням природоохоронних вимог; * економія коштів завдяки збереженню ресурсів; * покращення природно-ресурсного і ринкового потенціалу; * висока конкурентоспроможність екологічно безпечної продукції» * можливості інновацій в аграрному виробництві; * зростання попиту на органічну продукцію на внутрішньому ринку 	<ul style="list-style-type: none"> * ризики втрат врожаю та відсутність системи відшкодування збитків пов'язаних з виробництвом екологічно чистої продукції; * спекулятивні цінові надбавки переробних підприємств і трейдерів, із-за яких агровиробники органічної продукції недоотримують значну суму коштів внаслідок її реалізації, а основна частина прибутків залишається в сфері переробки та торгівлі; * відсутність на підприємствах достатнього контролю за якістю продукції; * функціональне оточення підприємства, що не підтримує стратегічні наміри щодо екологізації аграрного виробництва; * слабкий розвиток ринкової інфраструктури

Щоб полегшити процес аналізу зовнішніх чинників, дайте відповіді на запитання:

Можливості: чи існують додаткові напрямки розвитку бізнесу? Які цікаві тенденції з'явилися у вашій ніші? Які економічні, політичні, демократичні чи соціальні зміни принесуть користь вашому бізнесу?

Загрози: чи використовують ваші конкуренти більш сучасні технології, пропонують кращий сервіс? Які зовнішні переpons є на вашому шляху? Як сильно ваші слабкі сторони погіршують позиції компанії на ринку? Наскільки успіх вашої компанії залежить від зовнішніх чинників (зміна стандартів якості, припинення фінансування від донорів чи держави, обмеження продажів та ін.).

Визначивши усі чинники, буде значно простіше прийняти рішення: посилити слабкі сторони компанії завдяки наявним ресурсам чи відмовитися від ризикованого напрямку розвитку, зменшивши потенційні зовнішні загрози. Загалом стратегії мають бути сфокусовані на акумуляції сил та використанні можливостей, що дозволить уникнути чи подолати загрози.

Якщо SWOT-аналіз проведено правильно, ви зрозумієте:

- * чи всі ресурси компанії задіяні на повну;
- * які конкурентні переваги має компанія; які сильні сторони можуть стати перевагами і що для цього потрібно зробити;
- * які з наявних можливостей допоможуть розвитку компанії;
- * які загрози є критичними – зараз чи у майбутньому, як їх уникнути [72].

Примітка: докладно основи SWOT-аналізу викладено в навчальному посібнику «Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. – 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. 301 с.».

Використання того або іншого методу залежить від обраного підходу, цілей оцінки, виду і повноти вихідної інформації, специфіки складових елементів маркетингового потенціалу підприємства, що оцінюються та інших чинників [1, с. 107].

Процес аналізу основних факторів макросередовища передбачає аналітичне оцінювання параметрів зовнішнього середовища за допомогою загальнонаукових і прикладний прийомів стратегічного аналізу. Він складається з наступних етапів [1, с. 132]:

1 етап: аналіз основних факторів макросередовища:

PEST, SWOT, SPACE, та інші види аналізу

2 етап: формування профілю макросередовища

3 етап: виявлення небезпек (загроз) та можливостей з боку макросередовища.

4.4. Аналіз факторів маркетингового проміжного та конкурентного середовища

Аналіз мікросередовища та конкурентного середовища підприємства направлений на вивчення стану складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії в процесі господарської діяльності. Важливим тут є те, що підприємство може значно впливати на характер і зміст цієї взаємодії, запобігати появі загроз і створювати додаткові переваги. Завдання аналізу полягає в оцінці стану і розвитку ситуації на ринку і визначенні на ньому конкурентних позицій підприємства [69].

У науковій літературі описано багато різних методик, за допомогою яких можна здійснити аналіз мікросередовища та конкурентного середовища підприємства, але вчені досі не дійшли спільної думки стосовно того, які з них є найефективнішими. Найбільш поширені з них наведені у таблиці 4.6.

Таблиця 4.6

Характеристика методів аналізу мікросередовища та конкурентного середовища підприємства [64]

Назва методу	Фактори, що розглядаються	Зміст методу	Основні показники
Ситуативний аналіз ринку	Ринок Виробники Конкуренти Споживачі	Передбачає здійснення таких етапів аналізу: 1. Аналіз ринку 2. Аналіз учасників ринку 3. Аналіз маркетингових інструментів 4. Аналіз навколишнього середовища	Динаміка ринку; структура ринку; ринкова позиція; рівень цін; купівельна спроможність покупців
XYZ-аналіз	Споживачі	До розгляду беруться лише постійні покупці, кількість покупок яких перевищила певну межу. Залежно від значення коефіцієнта варіації обраного показника постійні покупці поділяються на три підкласи. Малі значення коефіцієнта варіації свідчать про стабільність покупок та прихильність клієнта, і навпаки	Кількість покупок; коефіцієнт варіації обраного показника, обчислений за певний період часу (виторг, прибуток, кількість покупок)
ABC-аналіз	Споживачі	Споживачі поділяються на 3 групи за ступенем їх важливості: 1) А «важкі»: частка 5–20% (дають 50% продажів і 80% прибутку) 2) В «середняки»: 60–80% (30–40% продажу і 40% прибутку) 3) С «криві качки»: 15–20% (10–20% продажу і збитки)	Обсяг продажів; обсяг прибутку

Закінчення таблиці 4.6

1	2	3	4
Структурний аналіз конкурентоспроможності	Конкуренти	Конкурентоспроможність підприємства оцінюється за рівнем монополізації виду діяльності	Концентрація виробництва та капіталу; бар'єри для входження на ринок
Методика інтегральної оцінки конкурентоспроможності	Конкуренти	Різними авторами пропонуються різні методи оцінки та формули, однак у всіх випадках формується єдиний показник конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу багатьох складових конкурентного середовища.	Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства
Бенч-маркінг	Конкуренти Наймані працівники Постачальники	Полягає у проведенні порівняльного аналізу певного набору показників та методів діяльності свого підприємства з відповідними показниками та методами інших підприємств. Здійснюється за такими основними етапами: 1. Планування. 2. Збір даних. 3. Аналіз. 4. Реалізація. 5. Контроль та оцінка. Кількість етапів може бути розширена підприємством (IBM має 15).	Ринкова частка; ціна продукції; якість продукції; собівартість та рентабельність продукції; обсяг продажів; продуктивність праці; ефективність технології виробництва; доступність ресурсів; канали збуту

!!! Мікросередовище середовище включає: споживачів продукції і послуг підприємства, постачальників, конкурентів, партнерів, ринок робочої сили [69].

Найбільш поширеними способами спостереження за станом зовнішнього середовища є аналіз матеріалів періодичних видань, участь в професійних конференціях; аналіз досвіду діяльності підприємства; проведення зборів і обговорень всередині підприємства [69].

Аналіз споживачів є найважливішим елементом аналізу факторів проміжного середовища підприємства, його завданням є вивчити споживачів, тобто надати характеристику тим, хто купує продукт, що реалізується підприємством. Це дозволяє підприємству з'ясувати те, який продукт в найбільшій мірі сприйматиметься покупцями, на який обсяг продажів може розраховувати підприємство, якою мірою покупці прихильні до продукту цього підприємства, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає продукт в майбутньому тощо.

Аналіз споживачів включає наступні напрями:

1. Складання портрета споживача, що передбачає опис таких характеристик: соціально-економічні (доходи, професія та ін.);

демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності); психографічні характеристики (стиль життя, погляди та ін.); поведінкові характеристики (відношення до товару, сприйняття ціни, частота покупок в одному магазині).

2. Сегментація ринку – вивчення ринку і виділення найпривабливіших сегментів.

3. Аналіз моделей купівельної поведінки – місця придбання, фактори, що впливають на вибір товару, джерела інформації, які використовуються споживачем при виборі товару (послуги).

4. Виявлення смаків споживачів, їхнього відношення до певних продуктів, ступеня інформованості про них.

5. Аналіз цінних очікувань споживачів – визначення суми, в яку покупець оцінює запропонований йому товар [69].

Підприємство визначає, наскільки сильні його позиції, щоб диктувати свої умови покупцеві. Якщо підприємство є монополістом, покупець має обмежену можливість у виборі потрібного йому товару і, в цьому випадку, його позиція по відношенню до продавця товару є слабкою. І, навпаки, якщо у покупця є вибір, то позиції продавця товару слабші, і він вимушений шукати іншого покупця, який має меншу можливість у виборі продавця.

Аналіз конкурентів спрямований на виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, на основі якого підприємство може розробити свою стратегію бізнесу.

До конкурентів відносяться [69]:

* внутрігалузеві конкуренти, тобто підприємства, що виробляють аналогічну продукцію і що реалізують її на одному і тому ж ринку;

* підприємства, які виробляють товари-замінники;

* підприємства, які можуть увійти на ринок (потенційні конкуренти).

Стосовно конкурентів підприємству варто дослідити чотири діагностичні елементи: майбутні цілі конкурентів; поточну стратегію; середовище, в якому працюють конкуренти; їх сильні та слабкі сторони [64].

При оцінці ступеня конкуренції використовують *модель п'яти сил конкуренції, розроблену М. Портером*, яка передбачає такі фактори конкуренції [11]:

1. Суперництво серед конкуруючих підприємств.

2. Конкуренція з боку товарів-замінників.

3. Загроза появи нових конкурентів.

4. Економічні можливості і торгові здібності постачальників.

5. Економічні можливості і торгові здібності покупців.

Значна дія перерахованих факторів обмежує можливості кожного підприємства встановлювати високі ціни і отримувати великі прибутки. Сильна конкуренція призводить до зниження прибутковості галузі.

!!! При проведенні аналізу конкуренції основним об'єктом аналізу є господарська галузь. Саме тому проміжне середовище ототожнюється з галуззю.

Аналіз галузі. Мета галузевого аналізу – визначення привабливості галузі та її окремих товарних ринків.

Аналіз галузі передбачає наступні етапи:

- 1) визначення економічних характеристик галузі;
- 2) виявлення рушійних сил конкуренції;
- 3) оцінка ступеня конкуренції;
- 4) визначення ключових факторів успіху;
- 5) оцінка ступеня привабливості галузі.

Для характеристики галузі можуть бути використані наступні показники: масштаби конкуренції, темпи розмірів ринку і стадії життєвого циклу галузі, кількість конкурентів та їхні галузеві ринкові цілі, число споживачів та їхні фінансові можливості та ін. [69].

Оцінка ключових факторів успіху передбачає визначення загальних для всіх підприємств галузі різних сфер діяльності підприємства, реалізація яких дає можливість поліпшити конкурентні позиції підприємства в галузі, та розробити заходи щодо оволодіння ключовими факторами успіху. Вдала стратегія повинна якомога сильніше ізолювати підприємство від негативного впливу галузевих сил конкуренції і використовувати ситуацію, що склалася в галузі на свою користь [69].

Аналіз постачальників полягає у виявленні факторів в діяльності суб'єктів, що забезпечують підприємство сировиною, напівфабрикатами, енергією, інформацією, фінансами, від яких залежать ефективність роботи підприємства, собівартість і якість продукції, що випускається. При виборі постачальників важливим є вивчення їх діяльності і потенціалу, з метою налагоджування таких відносин з ними, які забезпечать підприємству максимум зусиль у взаємодії з постачальниками, оскільки вони можуть поставити підприємство в сильну залежність від себе.

Конкурентна сила постачальників залежить від наступних факторів:

- * рівень спеціалізації постачальників;
- * витрати, які може понести постачальник при заміні клієнтів;
- * ступінь спеціалізації покупця в придбанні ресурсів;
- * сконцентрованість постачальника на роботі з визначеними клієнтами;
- * важливість для постачальника обсягу продажів.

При вивченні постачальників необхідно досліджувати вартість товару, що поставляється і тенденції її зміни; гарантії якості товару, що поставляється; часовий графік постачання; розмір партії; пунктуальність і обов'язковість виконання договірних зобов'язань.

Аналіз ринку робочої сили спрямований на те, щоб виявити його потенційні можливості в забезпеченні підприємства кваліфікованими кадрами, необхідними для вирішення ним поставлених завдань. Підприємство повинне аналізувати:

- * наявність на ринку праці необхідних підприємству кадрів певної кваліфікації, статі, віку та ін.;

- * політики профспілок, держави, об'єднань наймачів у сфері зайнятості та оплати праці;

- * вартість робочої сили і динаміку її зміни [69].

Окремі з наведених в таблиці 4.6. методів розглядають лише один фактор мікросередовища, інші – декілька.

Однак використання жодного з них не дозволить підприємству отримати повну та абсолютно об'єктивну оцінку стану зовнішнього середовища. Саме тому науковці радять використовувати одночасно декілька методів для кращого розуміння ситуації, що склалася [64].

Проте вибір цих методів має здійснюватися на основі результатів проведення відповідних підготовчих робіт, що дозволить якомога ефективніше використати усю інформацію, яку має підприємство. У зв'язку з цим процес аналізу стану мікросередовища включає в себе виконання таких етапів [1, с.132]:

1 етап: аналіз факторів безпосереднього оточення та внутрішнього середовища аграрних підприємств і галузі в цілому: SWOT, бенчмаркінговий метод, портфельний метод, метод моделювання;

2 етап: формування профілю мікросередовища;

3 етап: виявлення небезпек (загроз) та можливостей з боку мікросередовища.

4.5. Методи аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства

Аналіз внутрішнього середовища передбачає виявлення стратегічної ситуації всередині підприємства, що характеризує поточний стан діяльності і використання виробничих і фінансових ресурсів.

Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення слабких і сильних сторін у його діяльності, що передбачає широке використання SWOT-аналізу та SPACE-аналізу.

!!! У процесі стратегічного аналізу доцільним є вивчення п'яти функціональних напрямків господарської діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, організаційна культура підприємства.

Виробничий напрямок включає виробництво продукції; контроль за виробничим процесом та якістю продукції; постачання і ведення складського господарства; стан і обслуговування технологічного парку; технічну ефективність потужностей і їхню завантаженість; дослідження і розробки, інновації; ефективність використання ресурсів; виявляються невикористані можливості і резерви зниження витрат виробництва, раціональність використання патентів, торгових марок.

Маркетинговий напрямок охоплює процеси, пов'язані з реалізацією продукції, і включає товарну стратегію, стратегію ціноутворення, стратегію просування товару на ринку, вибір ринків збуту і систем розподілу.

Аналіз процесів маркетингу передбачає дослідження таких об'єктів:

- * частка ринку і конкурентоспроможність продукції підприємства;

- * різноманітність асортименту і якість продукції;

- * сервісне обслуговування населення;

- * ефективність збуту, реклами і просування товарів;

- * рентабельність товарів і послуг;

- * концентрація продажів на декількох продуктах або покупцях;

- * життєвий цикл товарів і можливість розширення продажів;

- * канали розподілу: кількість, охоплення, контроль;

- * імідж і репутація товарів;

- * цінова політика, гнучкість у встановленні цін.

Фінансовий напрямок включає процеси, пов'язані із забезпеченням ефективного використання і руху коштів на підприємстві, аналіз і забезпечення належного рівня ліквідності і прибутковості; створення інвестиційних можливостей; вивчення можливості отримання короткострокових і довгострокових кредитів; використання альтернативних фінансових стратегій.

Напрямок управління персоналом передбачає виявлення резервів ефективного використання кадрового потенціалу підприємства; вивчення взаємодії менеджерів і працівників, створення і підтримку відносин між працівниками; наймання, навчання і просування кадрів; оцінку результатів праці і стимулювання.

Організаційна культура включає: комунікаційні процеси; організаційні структури; престиж та імідж підприємства; норми, правила, процедури у процесі ухвалення рішень; систему контролю; організаційний клімат і культуру підприємства [69].

Нині для оцінювання стратегічного становища підприємства поряд із SWOT-аналізом дедалі частіше використовується SPACE-аналіз, розробником якого вважається І. Ансофф [73].

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation – стратегічного положення та оцінки дій) (1989 р.) – це комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли воно існує у неявному вигляді [50, с. 39].

SPACE-аналіз застосовується до ключових рішень, які приймаються вищим керівництвом підприємства, зокрема засновниками бізнесу, менеджментом материнської компанії, щодо бізнес-одиниць та/або його топ-менеджментом.

В основі SPACE-аналізу лежить аналіз стану підприємства та умов функціонування за чотирма координатами: конкурентна перевага підприємства, фінансовий потенціал, привабливість галузі і, нарешті, стабільність економічного середовища.

У матриці SPACE ці фактори ранжуються за шкалою від 0 до 6 [50, с. 39].

Для аналізу використовують такі *групи критеріїв* оцінювання стратегічного стану підприємства:

- * *фінансова сила підприємства* (виробничі витрати, рентабельність вкладеного капіталу, стабільність отриманого прибутку, рентабельність інвестицій, ліквідність, структура заборгованості, здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів);

- * *конкурентоспроможність підприємства та його становище на ринку* (ємність ринку, частка підприємства на ринку та її динаміка, асортимент продукції, здатність до маркетингових заходів, можливість активно впливати на рівень ціни витрат, зв'язки зі споживачами, рентабельність продажу);

- * *привабливість сектора (галузі), у якому діє підприємство* (особливості конкурентної ситуації в галузі, стадія життєвого циклу галузевого ринку, залежність розвитку галузевого ринку від кон'юнктури, суспільна привабливість галузі, використання виробів галузі в інших галузях);

- * *стабільність сектора (галузі), у якому діє підприємство* (тривалість і стадія життєвого циклу галузевого ринку, ступінь інновації галузевого ринку, маркетингові та рекламні можливості галузі, вплив сезонних коливань попиту, стабільність прибутку (рентабельності), ступінь впливу закордонного капіталу) [27, с. 273].

До факторів, що розподілені в кожній із цих чотирьох сфер, своєю чергою входять показники, які зазначено в таблиці 4.7.

Таблиця 4.7

Фактори SPACE-аналізу [50, с. 39]

Стабільність економічного середовища	Потенціал галузі
<ul style="list-style-type: none"> • Технологічні зміни • Темпи інфляції • Мінливість попиту • Діапазон цін конкуруючих продуктів • Перешкоди для доступу на ринок • Тиск конкурентів • Цінова еластичність попиту 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенціал зростання • Потенціал прибутку • Фінансова стабільність • Рівень технології • Коефіцієнт використання ресурсів • Легкість доступу на ринок • Продуктивність, задіяння виробничих потужностей
Конкурентна перевага підприємства	Фінансовий потенціал підприємства
<ul style="list-style-type: none"> • Частка ринку • Якість продукції • Життєвий цикл продукту • Цикл заміщення продукту • Лояльність покупців • Ступінь використання потужностей конкурентами • Рівень технології • Вертикальна інтеграція 	<ul style="list-style-type: none"> • Прибуток на вкладення • Фінансова залежність • Ліквідність • Необхідний / наявний капітал • Потік грошових коштів • Легкість виходу з ринку • Ризик підприємства

На основі вивчених критеріїв у складі кожної групи утворюється матриця спрямованої стратегії в системі координат та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип стратегічної зони і відповідно рекомендованих стратегій. Кожен стратегічний квадрант відповідає одній з чотирьох можливих стратегічних зон підприємства: агресивна, конкурентна, консервативна, оборонна [50, с. 40].

Процес виконання SPACE-аналізу складається з кількох етапів [27, с. 274]:

1 етап – організаційний. Його мета – сформувати групу розробки стратегії. У великих компаніях до її складу входять представники відділу стратегічного планування, а на підприємствах малого та середнього бізнесу – керівництво бізнесу, ключові менеджери й аналітики. Координатором і керівником групи розробки стратегії може бути зовнішній консультант. Після того, як склад групи сформовано, потрібно поділити її на робочі підгрупи, які працюватимуть паралельно, і призначити їх керівників.

2 етап – визначення критеріїв оцінювання. На цьому етапі розробляють конкретні критерії оцінювання стратегічного стану підприємства та їх ієрархію, визначають фактори для кожного критерію. Будуючи ієрархію критеріїв, потрібно спиратися на їх «ваги», сума яких

у групі має дорівнювати одиниці. Згідно з методикою аналізу кожен критерій складається з кількох факторів, оцінюваних зазвичай за десятибальною шкалою від 1 до 10.

3 етап – *узгодження стратегії між підгрупами*. Результатом цього етапу має бути розробка для підприємства стратегії розвитку. За високого ступеня невизначеності робоча група може рекомендувати керівництву підприємства два-три варіанти стратегії. Остаточний варіант стратегії розвитку вибирають пізніше, коли ступінь невизначеності зменшиться.

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте суть маркетингового середовища та зовнішнього середовища підприємства.

2. Охарактеризуйте структуру зовнішнього середовища. В чому полягає принципова різниця між макро-, мікро-, конкурентним та внутрішнім середовищем підприємства?

3. Назвіть групи факторів, які впливають (формують) середовище підприємства.

4. Охарактеризуйте групи факторів маркетингового макросередовища та проміжного середовища підприємства.

5. Охарактеризуйте фактори конкурентного середовища та внутрішнього середовища підприємства.

6. Назвіть основні методи, які використовують для аналізу факторів макросередовища підприємства.

7. Розкрийте суть PEST –аналізу, та TEMPLES-аналізу. Що між ними є спільним?

8. Розкрийте призначення та особливості SWOT-аналізу. Прокоментуйте етапи його проведення.

9. Назвіть основні методи, які використовують для аналізу факторів проміжного та конкурентного середовища підприємства.

10. Дайте характеристику особливостям аналізу споживачів, конкурентів, постачальників та інших контактних аудиторій.

11. Назвіть методи аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства.

12. Розкрийте суть та призначення SPACE-аналізу.

13. Назвіть «універсальні» методи аналізу факторів середовища підприємства, які з однаковим успіхом використовуються при аналізі факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Обґрунтуйте відповідь.

Рекомендована література

Основна 27, 49, 70, 43, 84

Додаткова 3, 17, 52, 59, 70, 73

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВИЙ МАТРИЧНИЙ АНАЛІЗ

5.1. Види матричного аналізу та його місце в стратегічному маркетинговому управлінні підприємством

Ефективне стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності й мінливості зовнішнього середовища має проводитися в процесі всебічного й постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання, а також визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг стосовно конкурентів.

Для оцінки позицій підприємств, функціонуючих у конкурентному середовищі, можуть використовуватися різні методи. Серед методів стратегічного аналізу особливу увагу приділяють моделям, які представлені у вигляді матриць.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників [75]

Матричні моделі є основою портфельного аналізу діяльності підприємства за допомогою якого можна оцінити господарську діяльність підприємства та його стратегічних господарських підрозділів з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові чи перспективні її напрямки і скорочення / припинення інвестицій у неефективні проекти [1, с. 116].

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним з найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [75].

Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли посилилась роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

!!! Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі та ін.

При цьому реалізуються принципи сегментації ринку (виділення значущих критеріїв на основі аналізу зовнішнього середовища) і аналізу діяльності підприємства й узгодження (попарного зіставлення критеріїв) [76]. У моделях різних консалтингових фірм використовуються різні

набори змінних на основі двовимірних матриць, у яких по одній осі фіксують значення внутрішніх факторів, а по іншій – зовнішніх.

Для реалізації матричного підходу необхідна наступна підготовча робота: 1) визначити перелік об'єктів, стосовно яких розглядається первинний, вторинний і третинний впливи факторів; 2) визначити перелік факторів, які мають значний вплив на конкурентоспроможність.

Наукові джерела пропонують класифікацію матриць за різними ознаками (рисунок 5.1):

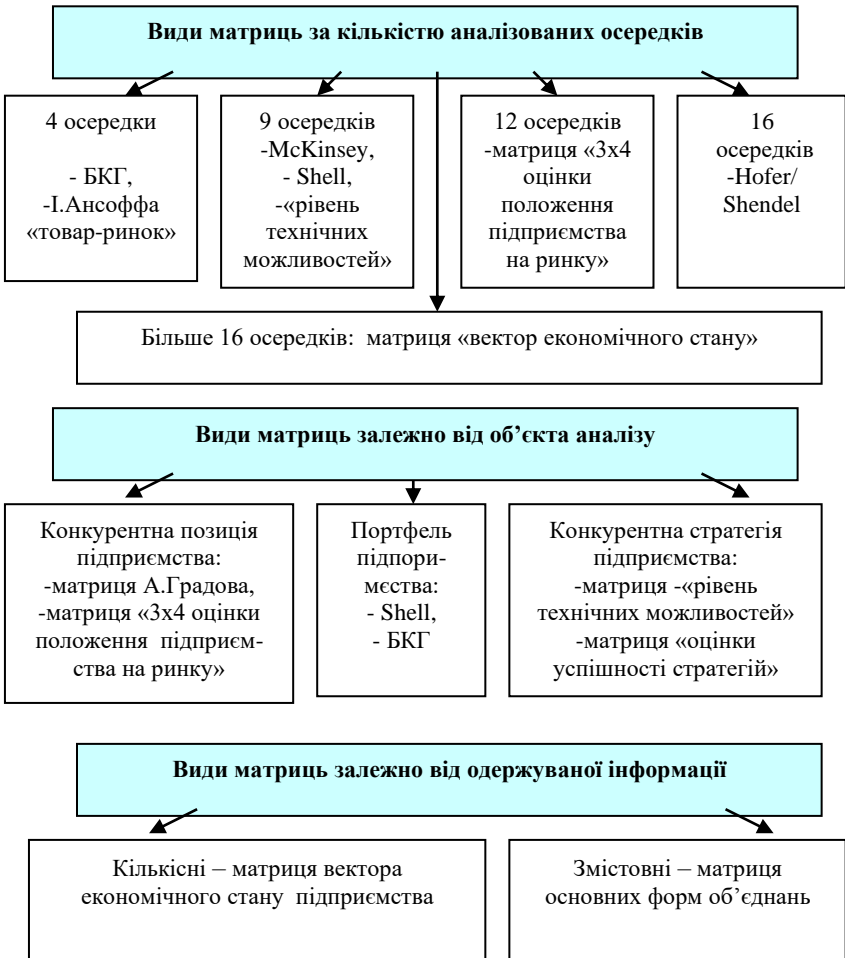


Рис. 5.1. Класифікація матриць за різними ознаками
Джерело: доопрацьовано матеріали [75]

1. Залежно від рівня стратегічного планування [75].

У стратегічному плануванні можна виділити рівень корпорації, бізнес-рівень, функціональний рівень. Матриці стратегічного планування на рівні корпорації аналізують вхідний в корпорацію бізнес, тобто допомагають здійснювати портфельний аналіз, а також аналіз ситуації в корпорації в цілому. Бізнес-рівень включає матриці, які мають відношення до даної бізнесу-одиниці й відносяться найчастіше до одного товару, аналізують властивості цього товару, ситуацію на ринку даного товару тощо. Матриці функціонального рівня досліджують фактори, що впливають на функціональні сфери підприємства, з яких найбільш важливими є маркетинг, управління персоналом.

2. Залежно від кількості досліджуваних осередків. Чим більше осередків містить матриця, тим вона складніше й більше інформативна. У цьому випадку можливий розподіл матриць на чотири групи. До першої групи відносяться матриці, що складаються із чотирьох осередків. У другій групі перебувають матриці, що складаються з дев'яти осередків, у третій – із дванадцяти, у четвертій – із шістнадцяти, у п'ятій – більше шістнадцяти осередків.

3. Залежно від об'єкта вивчення. Класифікація за об'єктом вивчення ділить матриці на групи залежно від досліджуваного об'єкта. У матриці «Оцінка успішності стратегії» об'єктом вивчення є конкурентна стратегія підприємства, так само як і в матриці «Рівень технологічних можливостей – рівень стратегічного потенціалу» [77]. Іншим об'єктом дослідження виступає портфель компанії. У цій групі прикладами можуть служити матриці «Shell», БКГ.

4. Залежно від одержуваної інформації. Дана класифікація розділяє матриці на дві групи за одержуваною інформацією: або кількісної, або змістовною. У цій групі прикладом матриці, утвореної за рахунок інформації у вигляді числа, є матриця вектора економічного стану підприємства, а утвореної за рахунок логічної інформації – матриця основних форм об'єднань [75].

5. Залежно від етапу стратегічного планування. Поетапне впровадження матричного інструментарію в плануванні діяльності підприємства допомагає йому досконало провести аналіз ситуації.

6. Залежно від факторів, формуючих матрицю. Побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів. Тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників при формуванні конкурентної стратегії [75].

Застосування матричних методів оцінки необхідне при прийнятті стратегічних рішень і виборі конкурентної стратегії, що є основою формування сталої конкурентної позиції підприємства на ринку.

Матриці використовуються при виборі стратегій на всіх рівнях

стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Для цілей розробки стратегії кожний продукт підприємства, його господарські підрозділи розглядаються незалежно один від одного, що дозволяє порівнювати їх між собою й з конкурентами. Використання даних підходів на підприємствах дозволить їм зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталу конкурентну позицію [75].

Використання матричних методів має як переваги, так і недоліки.

Побудована матриця – це наочно гарно і презентабельно. Матриці дозволяють систематизувати та привести до одного виміру значну кількість даних; відслідковувати взаємозв'язок двох факторів, які утворюють основу матриці; встановити стратегічні пріоритети діяльності підприємства щодо обраних параметрів.

До *недоліків матричних методів стратегічного аналізу* варто віднести: статичний характер (відтворюють поточний стан розвитку підприємства, що не дозволяє оцінити динаміку стратегічних процесів); багатоваріантність (неоднозначність) вибору стратегії маркетингу; суб'єктивність (у зв'язку з використанням експертних методів при визначенні рангів, виставленні балів тощо); трудомісткість (особливо побудова багатокритеріальних матриць) [34].

Враховуючи переваги і недоліки маркетингового матричного аналізу Куденко Н.В. зробив висновок про те, що він повинен використовуватися як складовий елемент маркетингового стратегічного аналізу, і в ніякому разі не замінювати його: *!!! матриці формують основний напрям поглибленого стратегічного аналізу, але маркетинговий стратегічний аналіз не зводиться лише до матричного аналізу* [59, с. 17].

5.2. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу

Для прийняття ефективних рішень керівництво повинно оцінювати стан усіх наявних стратегічних господарських підрозділів підрозділів на предмет їх відповідності корпоративній стратегії шляхом зіставлення прибутків і ресурсів, необхідних кожному такому підрозділу в перспективі.

Така оцінка можлива завдяки матричному методу портфельного аналізу, завдяки якому бізнес-одиниці порівнюють за такими критеріями, як відносна конкурентна позиція, темпи зростання обсягів реалізації, частка ринку, стадія життєвого циклу товару, привабливість галузі тощо [50, с. 35].

Що являє собою стратегічний господарський підрозділ (СПП)?

Категорія СГП уперше була використана під час роботи консультативної фірми «МакКінсі» над проблемами фірми «Дженерал Електрик». СГП може охоплювати важливий підрозділ фірми, кілька товарних груп або навіть один товар чи товарну марку, яку виробляє фірма [74].

Стратегічний господарський підрозділ (СГП) (strategic business unit — англ.) – це відокремлена зона бізнесу фірми, яка відповідає за певний вид її ринкової діяльності [74]

Стратегічний господарський підрозділ *характеризується такими параметрами*: певний вид продукції, який включає товари і/або послуги; специфічні потреби, які мають бути задоволені; певна група споживачів; конкурентні переваги фірми.

Проблемами стратегічного маркетингового управління портфелем бізнесів займалися відомі іноземні та вітчизняні економісти, серед яких Й. Шумпетер, Ф. Котлер, М. Портер, І. Ансофф, М. Портер, Ж.-Ж. Ламбен, С.М. Ілляшенко, Н.В. Куденко, Є.В. Крикавський, В.В. Дергачова, С.О. Солнцев, А.О. Старостіна, Н.В. Язвінська, Л.Є. Довгань, А.В. Силаков, В.А. Потапов та інші.

Відомий американський вчений І. Ансофф запропонував наступне визначення:

Портфелем бізнесів (англ. Business portfolio) є сукупність всіх видів ринкової діяльності підприємства, яку можуть утворювати складові з різним ступенем самостійності – не тільки стратегічні одиниці бізнесу, але й підтримуючі їх види ринкової діяльності [3]

Під підтримуючим видом діяльності розуміються підрозділи підприємства, результати роботи яких або розраховані на внутрішньофірмове споживання (споживаються іншими службами в межах виробничого процесу) або якщо їй надаються зовнішнім споживачам, то як додаткові послуги до стратегічних одиниць бізнесу, посилюючи її споживчу цінність.

!!! Портфельний аналіз застосовується у тому випадку, коли у бізнес-портфелі підприємства є кілька СГП або товарних ліній, або асортиментних груп товарів.

Основне завдання управління портфелем бізнесу підприємства полягає у визначенні реального ринкового становища СГП та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку [78, п. 7.2.1].

Крім того, маркетингове управління портфелем бізнесу підприємства розв'язує такі *основні завдання* [79]:

- * визначення конкурентних позицій СГП,
- * розподілення стратегічних ресурсів між СГП,
- * визначення напрямів стратегічного розвитку СГП (від переважного розвитку до виключення зі складу портфеля бізнесу),
- * визначення пріоритетів розвитку та вразливості портфеля;
- * досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми.

Проведення портфельного аналізу дозволить узгодити бізнес-стратегії різних СГП підприємства, забезпечити при цьому рівновагу їх розвитку, оптимально розподілити ресурси між стратегічними підрозділами й обґрунтувати напрямки реструктуризації підприємства [79].

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми полягає у визначенні реального ринкового становища стратегічних господарських підрозділів та стратегічних напрямів їх подальшого розвитку [22, с. 79].

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає основні моделі, наведені на рисунку 5.2.

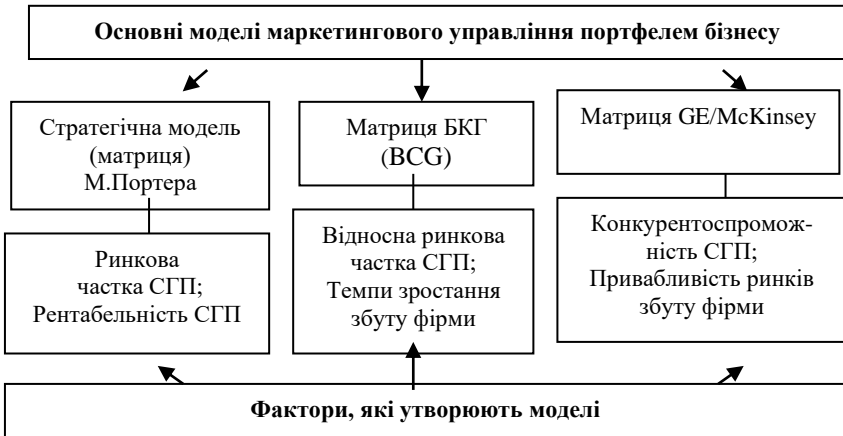


Рис. 5.2. Моделі маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства

Джерело: розроблена авторами за матеріалами [22, с. 79]; [78]

Бізнес-портфель вважається вдалим, якщо дає змогу узгодити сильні (*strength*) та слабкі (*weaknesses*) сторони підприємства із загрозами (*threats*) та можливостями (*opportunities*) з боку зовнішнього ринкового середовища. Сильні сторони підприємства спрямовуються на подолання ринкових загроз, а можливості ринку використовуються для нівелювання слабких сторін підприємства [27, с. 259].

!!! *Принцип матричної техніки покладено в основу багатьох конкретних методів вибору загальнокорпоративної стратегії. Зазвичай такі матриці будуються на основі пари стратегічно важливих змінних, таких, як швидкість зростання галузі, розміри ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентний статус тощо.*

Мета застосування усіх цих матриць однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

Відрізняються вони між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку [74].

5.3. Стратегічна модель М. Портера

Поведінка фірми на ринку характеризується деякою тільки їй одній властивою комбінацією стратегічних ідей, тому існує безліч шляхів досягнення успіху в конкурентній боротьбі, тобто безліч маркетингових конкурентних стратегій фірм [80].

Майкл Портер запропонував стратегічну модель, у якій СГП підприємства розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення ринкової частки та рентабельності (рисунок 5.3).

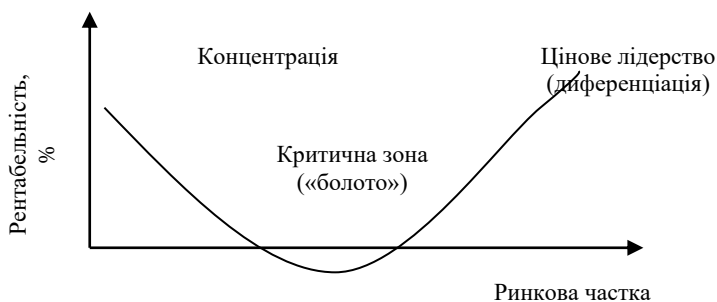


Рис. 5.3. Стратегічна модель М.Портера [78, п. 7.2.2]

СГП, які займають ліву верхню позицію моделі, охоплюють

вузький сегмент ринку і мають на ньому велику рентабельність, оскільки їхні товари спеціалізовані.

СГП, які займають праву верхню позицію моделі, володіють великою ринковою часткою завдяки низькій ціні або високому рівню диференціації товарів, і тому вони високорентабельні.

Ринкова частка фірми (підприємства) – це питома вага товарів фірми в загальній місткості даного ринку збуту [59, с.9]

Ринкова частка фірми визначається як співвідношення обсягу збуту товарів фірми на ринку до загального обсягу продажу на цьому ринку (до місткості ринку) і подається у відсотках [59, с. 9]:

$$PЧФ = \frac{V_{зф}}{MP} * 100\%, \quad (5.1)$$

де $PЧФ$ – ринкова частка фірми;

$V_{зф}$ – обсяг збуту товарів фірми на даному ринку;

MP – місткість даного ринку збуту.

Наприклад, ринкова частка фірми «А» 46% означає, що 46% послуг або товарів на певному ринку припадає на фірму «А».

СГП, які займають середню позицію в моделі, перебувають у небезпечному стані: володіючи середньою ринковою часткою, вони малорентабельні. Небезпечним їх становище є тому, що вони не мають конкурентних переваг на ринках, і тому таке становище М. Портер назвав «болотом» [78, п. 7.2.2].

Висновок з моделі М. Портера: великі СГП з великою ринковою часткою – з одного боку, та невеликі спеціалізовані СГП – з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли СГП не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку [78, п. 7.2.2].

Виходячи із своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити СГП конкурентний успіх на ринку:

* лідерство у сфері затрат, або стратегія цінового лідерства;

* стратегія диференціації;

* стратегія концентрації чи ринкової ніші [11].

!!! Ці стратегії називаються базовими, оскільки всі види бізнесу або галузі використовують їх незалежно від того, займаються вони виробництвом, наданням послуг або є неприбутковими підприємствами [80].

Перевагами стратегії цінового лідерства є можливість для лідера запропонувати нижчу, ніж конкуренти, ціну при тому ж самому рівні

прибутку, а в умовах цінової війни – здатність витримати конкуренцію завдяки кращим стартовим умовам. Ціновий лідер вибирає низький рівень продуктової диференціації і ігнорує сегментацію ринку. Він працює на середнього споживача, забезпечуючи знижену ціну.

Ціновий лідер захищений від майбутніх конкурентів своєю ціновою перевагою. Його нижчі ціни означають, що він менш чутливий, ніж конкуренти, до зростання тиску постачальників на вході і покупців на виході. Більш того, оскільки цінове лідерство звичайно вимагає ринку великих розмірів, зміцнюється його позиція в «торгівлі» з постачальниками. Перевагою цінового лідера є і наявність бар'єрів входу, оскільки інші компанії нездатні увійти до галузі, використовуючи ціни лідера. Таким чином, ціновий лідер знаходиться у відносній безпеці, поки зберігає цінову перевагу. Принципова небезпека для нього – знаходження конкурентами шляхів зниження своїх витрат (наприклад, при зміні технології) [80].

Метою стратегії диференціації є досягнення конкурентної переваги шляхом створення продуктів або послуг, які сприймаються споживачами як унікальні. При цьому компанії можуть використовувати підвищену (преміальну) ціну. Перевагою стратегії диференціації є безпека компанії від конкурентів до тих пір, поки споживачі зберігають стійку лояльність до її продукції, що забезпечує їй конкурентні переваги. Диференціація і широка лояльність покупців створюють бар'єри входу інших компаній, яким для цього необхідно виконувати конкурентоспроможні розробки. Основною проблемою такої компанії залишається підтримка унікальності в очах споживачів, особливо в умовах імітації і копіювання. Загроза може також виникнути у зв'язку зі зміною запитів і смаків споживачів.

При стратегії концентрації (фокусування) вибирається обмежена група сегментів. Маркетингова ніша може виділятися географічно, типом споживача, сегментом з діапазону продуктів. Вибравши сегмент, компанія використовує в ньому або диференціацію, або підхід лідерства за ціною. Якщо вона використовує підхід лідерства за ціною, то конкурує з ціновим лідером в тому сегменті ринку, де останній не має переваги.

Якщо компанія використовує диференціацію, то виграс на тому, що диференціація проводиться в одному або небагатьох сегментах. При цьому найчастіше використовується ключова перевага у вигляді якості на основі компетентності у вузькій області.

Конкурентні переваги компанії, що застосовує стратегію фокусування, витікають з її відмінної переваги, що дає їй конкурентну силу щодо покупців, оскільки вони не можуть одержати такий саме продукт у іншому місці. Проте значні недоліки полягають в тому, що можливість економії на масштабах виробництва у них нижче та ніша, на

яку працює компанія, може раптово зникнути у зв'язку з технологічними змінами або змінами смаків споживачів. Оскільки є загроза, що компанії-диференціатори створюватимуть продукти-аналоги, а ціновий лідер привертати покупців низькою ціною, то компанія зі стратегією фокусування повинна знаходитися в стані постійної оборони своєї ніші.

Якщо компанії не визначили чітко своєї стратегії то, як правило, одержують результати нижче за середній і страждають при посиленні конкуренції [80].

5.4. Призначення та побудова матриці BCG

Вибір конкретної «портфельної» стратегії часто здійснюється на основі матриці «зростання ринку – частка ринку», розробленої Бостонською консалтинговою групою (матриці BCG – Boston Consulting Group). Ця матриця дає змогу класифікувати свої продукти за відносною часткою на ринку і темпом зростання обсягів продажів, що дає змогу сформулювати певні сценарії розвитку «портфеля» на ринку (збереження лідерства, отримання максимального прибутку, інвестування і розвиток, мала активність або відхід з ринку). Водночас застосування її обмежено, оскільки вона дає лише загальну стратегічну орієнтацію і за обмеженої кількості показників стосується тільки стабільних умов ринку [14].

Матриця BCG базується на одній із концепцій мікроекономічного аналізу – «кривій досвіду». Згідно з цією концепцією доходи організації залежать від частки ринку, яку вона контролює (більша відносна частка ринку гарантує вищий дохід) [1, с. 342].

Матриця BCG дозволяє визначити стратегічну позицію за кожною стратегічною одиницею (продуктом, напрямком діяльності, СГП тощо) підприємства і на основі аналізу цієї позиції обрати правильну (оптимальну) стратегію дій підприємства щодо виробництва і реалізації продукції та оптимальну стратегію перерозподілу фінансових потоків між стратегічними економічними елементами.

Для *побудови матриці BCG* необхідно визначити положення кожного стратегічного господарського підрозділу на полі матриці за параметрами темп росту ринку та відносна частка ринку [1, с. 342].

На основі стратегічного аналізу визначаємо діапазон зміни розміру ринків збуту підприємства і відкладаємо його на вертикальній лінії матриці.

На горизонтальній лінії матриці відкладаємо діапазон зміни відносної ринкової частки стратегічних господарських підрозділів

підприємства (в напрямку від найбільшого до найменшого).

Отримане поле матриці ділимо на чотири квадрати: горизонтальна лінія розділу буде проходити через середнє значення зміни росту ринку, а вертикальна лінія розділу проходить через значення відносної ринкової частки, яке дорівнює одиниці.

Якщо відносна ринкова частка підприємства більша від одиниці – підприємство є ринковим лідером і має найсильніші ринкові позиції, а якщо менше від одиниці – слабкі ринкові позиції [1, с. 344].

Кожен стратегічний господарський підрозділ розміщуємо на полі матриці відповідно до значення його відносної ринкової частки та темпу росту його ринку збуту. Позицію кожного СГП у матриці зображуємо у вигляді кола, діаметр якого відповідає питомій вазі обсягу продажу певного СГП у загальному обсязі продажу підприємства [22, с.80]

Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства (рисунок 5.4).

		Для ринку			
		Висока		Низька	
Темпи зростання	Високі	«Зірки»	Інтенсифікація маркетингових зусиль для підтримки або збульшення частки на ринку	«Знаки питання»	Інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку
	Низькі	«Дійні корови»	Використання прибутку для підтримки «зірок» або «знаків питання»	«Собаки»	Скорочення продажу або закриття виробництва

Рис. 5.4. Матриця BCG [81]

«Знаки питання» – це ті підприємства або СГП, які діють на швидко зростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкретних переваг (їх ринкова частка невелика). Як правило, ці підприємства виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат [81]. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо «знаків питання», – чи є можливість у підприємства збільшити їхню ринкову частку. На основі сильних і слабких позицій підприємства маркетолог шукає можливість надбання конкурентних переваг «знаками питання».

!!! Якщо такої можливості немає, то необхідно виключити «знак питання» зі складу портфеля бізнесу підприємства.

«Зірки» – це ті підприємства або СГП, які є ринковими лідерами. Вони приносять підприємству певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень.

!!! Підприємство може і не мати «зірок» у складі свого портфеля бізнесу.

Якщо зростання ринку уповільнюється, «зірка» перетворюється у «дійну корову».

«Дійні корови» – такі підприємства або СГП, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). «Дійна корова» може утворитися із «зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг.

!!! Висока ринкова частка «дійної корови» є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування «зірок» та «знаків питання». Якщо підприємство почне втрачати конкурентні переваги на ринку «дійних корів», то постане необхідність вкладати великі кошти в зміцнення їх ринкових позицій, інакше така «дійна корова» може перетворитися в «собаку».

«Собаки» – такі підприємства або СГП, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їхня ринкова частка невелика) [11], [81]. Вони приносять незначний прибуток підприємства, який рекомендується інвестувати у розвиток «знаків питання» або підтримання «зірок». Якщо «собака» потрапляє в зону збитків, необхідно виключити її зі складу портфеля бізнесу підприємства.

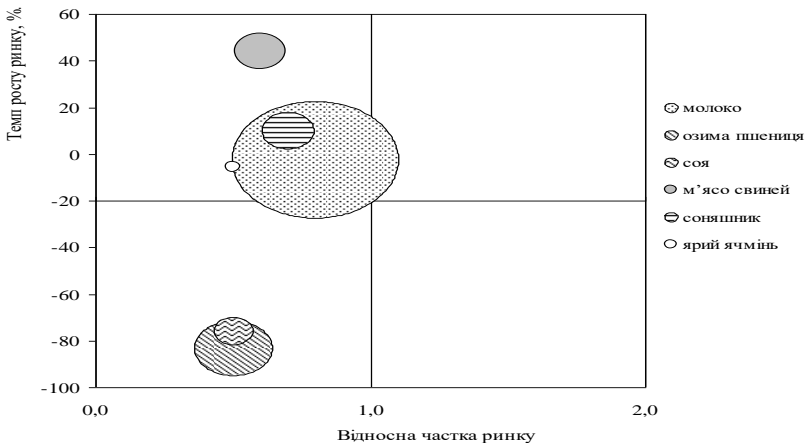


Рис. 5.5. Приклад матриці BCG для основних видів продукції агропідприємства [1, с. 345]

Підприємство може забезпечити стійкий розвиток лише тоді, коли досягнуто оптимальне співвідношення продукції між її стратегіями, що є «знаками питання», «зірками», «дійними коровами» і «собаками». Тому досить важливо визначити для кожного продукту тип маркетингової стратегії залежно від сегменту ринку [1, с. 345].

Матриця BCG має певні переваги порівняно з іншими методами – це простота та чіткість застосування: якщо зростання обсягу відповідного ринку за попитом може бути надійним вимірювачем можливого розвитку конкретного бізнесу і при цьому конкурентну позицію компанії можна оцінювати за її часткою на даному ринку.

Однак, даному методу властиві і певні недоліки, зокрема, обмежена кількість показників (темпи зростання галузі та відносну частку ринку); відсутність середньої позиції напрямку розвитку відносної частки на ринку; надмірна концентрація на грошових потоках [50, с. 41].

5.5. Матриця General Electric/ McKinsey

Модель BCG є недосконалою і деякі чинники, які необхідно враховувати при виборі стратегії, залишаються поза межами аналізу. На нашу думку, більш досконалою є матриця GE/McKinsey, тому що в ній розглядається істотно більше число факторів, у силу чого вона приводить до більш об'єктивних висновків, ніж матриця BCG. Матриця GE/McKinsey є більш гнучкою, тому що показники обираються виходячи з конкретної ситуації, яка склалася на ринку [1, с. 346].

Диференційовані маркетингові рішення дає змогу приймати матриця «привабливість ринку – стратегічне становище підприємства», розроблена компанією McKinsey.

Аналіз за методом побудови матриці GE/McKinsey проводиться за двома основними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність продукції залежно від специфіки певної стратегічної зони господарювання підприємства [1, с. 347].

Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначають коефіцієнти вагомості (вага фактора приймається за 1 або 100%, коефіцієнт вагомості кожного показника (рівень впливу даного показника на розмір фактора) може змінюватися від 0,01 до 0,99 або від 1 до 99%). Для кожного показника в межах кожного з двох факторів визначається ранг (характеризує стан показника на рівні підприємства і встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5 або від 1 до 10).

За кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його ранг.

Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином отримують загальну оцінку за фактором.

Будуємо поле матриці:

- на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від 5 до 1 або від 10 до 1;
- на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від 1 до 5 або до 10 [22, с. 84].

Матриця GE/McKinsey складається з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію товарів підприємства на ньому. Її також ще називають: «привабливість – конкурентоспроможність» (рисунок 5.6).

Розглянемо якомога чітко кожну з стратегій матриці «Мак-Кінсі».

1. *Стратегія «селективність»* має слабку привабливість і низьку конкурентноздатність, вона практично не має впливу на підприємство, але за допомогою цієї стратегії підприємство намагається шукати засоби подолання слабких сторін, шукати «свого» споживача [81].

Привабливість	Слабка	9. Селективність	7. Селективне зростання	4. Інвестиції у зростання
	Середня	8. Отримання прибутку або відмова від участі	5. Селективність	2. Селективне зростання
	Висока	6. Деінвестування	3. Отримання прибутку або відмова від участі	1. Селективність
		Низька	Середня	Висока
Удосконалення маркетингової діяльності				

Рис. 5.6. Матриця GE/McKinsey [81]

2. *Стратегія «селективне зростання»* знаходиться на середній конкурентноздатності та має слабку привабливість. На цій стратегії підприємство повинно: закріпити сильні позиції, витіснити конкурентів на обраному сегменті або на ринку в цілому [21].

3. *Стратегія «отримання прибутку або відмова від участі»* знаходиться в низькій конкурентноздатності і середній привабливості. На стадії цієї стратегії підприємство вирішує наступні питання: спеціалізація, пошук ніші, продаж частини бізнесу.

4. Стратегія «інвестицій» полягає в тому, що підприємство повинно вкладати свої інвестиції в покращення товару, з метою домінування у сегменті та розширення ринку.

5. *Селективна стратегія* має середню конкурентноздатність і середню привабливість. На цій стадії підприємство намагається залучати інвестиції у найменш ризикові виробництва, вирішувати питання щодо спеціалізації на зростаючому сегменті.

6. *Стратегія деінвестування* має низьку конкурентноздатність і високу привабливість. Підприємство при цьому вирішує такі питання як: зниження постійних витрат, запобігання капіталовкладень, продаж частини бізнесу.

7. *Стратегія селективного зростання* яка має високу конкурентноздатність і середню привабливість вирішує наступні питання: вкладення коштів у поглиблення сегменту, активні дії в напрямку розширення ринку.

8. «*Отримання прибутку або відмова від участі*» – ця стратегія вирішує такі питання як: скорочення асортименту, зведення до мінімуму капіталовкладень, продаж частини бізнесу. Дана стратегія має середню конкурентноздатність і високу привабливість.

9. Стратегія «*селективність*» має високу конкурентноздатність і високу привабливість, при цьому вирішуються такі питання як: збереження положення на ринку, підтримання рівня капіталовкладень, високий ступінь спеціалізації [81].

Практичний приклад побудови матриці наведено на рисунку 5.7.

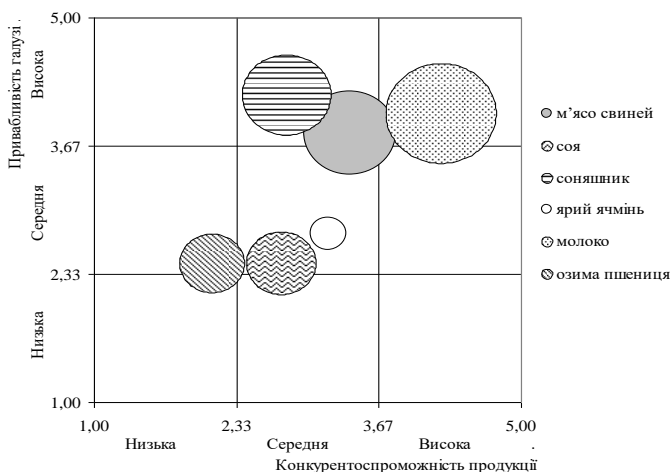


Рис. 5.7. Приклад матриці GE/McKinsey для основних видів продукції агропідприємства [1, с. 348]

Модель GE/McKinsey, як елемент покращання управління портфелем підприємств, дозволяє всебічно оцінити привабливість ринку шляхом визначення сприятливих можливостей та загроз, з якими може

зіткнутися підприємство; проводити диференційовану оцінку стратегічних зон господарювання, в якості яких можуть бути розглянуті асортиментні групи.

!!! В центрі уваги моделі GE/McKinsey перебуває майбутній прибуток або майбутня рентабельність інвестованих коштів, тобто наголос робиться на тому, щоб проаналізувати, який вплив на прибуток можуть мати додаткові інвестиції в конкретний вид бізнесу у перспективі.

Незважаючи на складність розрахунків для побудови матриці GE/McKinsey, одержані результати дають чіткий орієнтир підприємству стосовно стратегії по кожному з проаналізованих видів продукції, тобто мають вагому практичну значущість [1, с. 349].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте суть портфелів бізнесу. Яку роль в цьому відіграють стратегічні господарські підрозділи?
2. Наведіть завдання та мету управління портфелем бізнесу.
3. Назвіть основні моделі маркетингового управління портфелем бізнесу.
4. В чому полягає сутність маркетингового управління портфелем бізнесу?
5. Які фактори утворюють моделі маркетингового управління портфелем бізнесу?
6. Охарактеризуйте види стратегій, які можуть забезпечити стратегічним господарським підрозділам конкурентний успіх на ринку.
7. Розкрийте призначення матриці Бостонської консалтингової групи.
8. Наведіть процедуру побудови матриці БКГ.
9. Охарактеризуйте види та призначення стратегічних господарських підрозділів підприємства.
10. За яких стратегій (або співвідношення стратегій) згідно з матрицею БКГ підприємство забезпечить стійкий розвиток?
11. Розкрийте призначення матриці GE/McKinsey.
12. Наведіть особливості процедури побудови матриці GE/McKinsey.
13. Які стратегії передбачає матриця GE/McKinsey? Для чого призначені ці стратегії? Що знаходиться у центрі уваги матриці?
14. Що дозволяє модель GE/McKinsey в плані управління бізнесом підприємств?
15. Наведіть ситуації, за яких застосовуються матриці М.Портера, Бостонської консалтингової компанії та GE/McKinsey.
16. Розкрийте суть поняття «матриця» та «матрична модель».

17. Охарактеризуйте види матричних моделей за різними ознаками. В чому полягає принципова особливість матричних моделей?

Рекомендована література
Основна 11, 48, 49, 59, 60, 70, 73
Додаткова 17, 22, 27, 76, 78, 79

ТЕМА 6. СУТНІСТЬ І ХАРАКТЕРНІ РИСИ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

6.1. Суть та види маркетингових стратегій підприємства

Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів – усі ці та багато інших рішень приймаються в рамках маркетингової стратегії. Від правильного вибору маркетингової стратегії компанії залежить успіх цілого підприємства, його конкурентоспроможність [50].

Проблему формування стратегії маркетингу досліджували такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Ассель, Дж. Дей, П. Дойль, П. Друкер, Ф. Котлер, Р. Дж. Куїнн, Ж.-Ж. Ламбер, М. Мак-Дональд, Д. Нортон, Б. Карлоф, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер та ін.

В економічній літературі спостерігається неоднозначність поглядів на поняття «маркетингова стратегія», що обумовлено глибиною самого терміна «стратегія» та масштабами його використання, про що йшла мова в п.1.1 (дивись рисунок 1.1).

У загальноприйнятому визначенні маркетингова стратегія – це основні напрями зосередження зусиль, цілей та завдань бізнесу в умовах маркетингової орієнтації [1, с. 30].

Розглянемо більш детально деякі з трактувань (рисунок 5.1).

На думку Ф. Котлера маркетингова стратегія – це раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг [4, с. 535].

В свою чергу Х. Хершген під маркетинговою стратегією розуміє принципові, середні і довгострокові рішення, що дають орієнтири і спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей [82, с. 154].

Гаркавенко С.С. під поняттям «стратегія маркетингу» розуміє докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей [83, с. 134].

Куденко Н.В. зазначає, що маркетингова стратегія – це напрям (вектор) дій підприємства із створення його цільових ринкових позицій [59, с. 13]. Л.В. Балабанова вважає, що в першу чергу маркетингова стратегія – це філософія бізнесу, успіх підприємства на ринку, а подруге – це засіб досягнення маркетингових цілей та напрям зосередження зусиль [84].

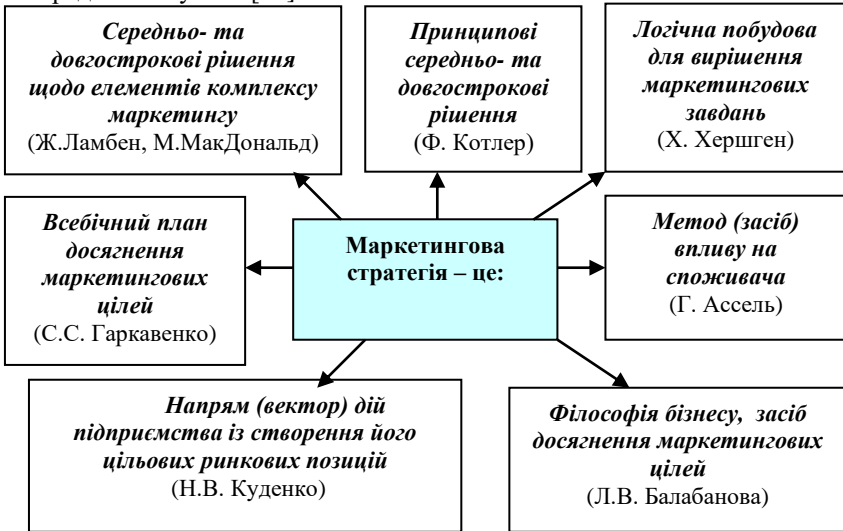


Рис. 6.1. Трактуювання суті маркетингової стратегії різними вченими

У економічному словнику-довіднику С.В. Мочерного визначається: «маркетингова стратегія – формування та реалізація довгострокових цілей щодо кожного сегменту ринку і кожного товару для здійснення виробничо-комерційної діяльності відповідно до ринкових умов та можливостей підприємства» [39, с. 191].

Узагальнюючи різні тлумачення поняття «маркетингова стратегія», можна зробити висновок, що визначення терміну зводиться до наступних напрямків [1, с. 32]:

- * основні напрями розвитку та досягнення ринкових позицій;
- * засіб для досягнення маркетингових цілей;
- * план дій та стратегічний напрям розвитку.

Маркетингова стратегія є загальною філософією ведення бізнесу в умовах глобалізації. Вона передбачає розробку стратегічних напрямів

Маркетингова стратегія розробляється за допомогою методологічного інструментарію для досягнення довгострокових конкурентних переваг та можливості своєчасної адаптації суб'єктів господарювання до динамічних змін факторів макро- і

мікросередовища, сприяє формуванню потреб і смаків споживачів у відповідності з суспільними цінностями [1, с. 33].

Маркетингова стратегія – це напрям діяльності підприємства на цільових ринках, який спрямований на досягнення конкурентних переваг, задоволення потреб споживачів і досягнення маркетингових цілей з врахуванням внутрішніх ресурсів та факторів зовнішнього середовища [85]

Д.Л. Кобець вважає, що маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом усієї маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів. Вона включає елементи комплексу маркетингу, спираючись на які підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи [14].

Багато вчених відносять маркетингову стратегію до функціональних, але насправді вона охоплює усі рівні стратегічного планування [1, с. 24].

В сучасній теорії маркетингу існують різні класифікації маркетингових стратегій. Систематизувавши та узагальнивши різні підходи до класифікації маркетингових стратегій можна запропонувати узагальнену їх класифікацію (таблиця 6.1).

Таблиця 6.1

Класифікація видів маркетингових стратегій

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій	Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	- довгострокові (30-50 рр.) - середньострокові (10-30 рр.) - короткострокові (1-10 рр.)	Залежно від загально-економічного стану	- стратегія виживання; - стратегія стабілізації; - стратегія росту.
За напрямком розвитку	- стратегія інтернаціоналізації; - стратегія диверсифікації; - стратегія сегментації.	Залежно від методу обрання цільового ринку	- стратегія товарної спеціалізації; - сегментної спеціалізації; - односегментної концентрації; - вибіркової спеціалізації; - стратегія повного охоплення.
За станом ринкового попиту	- стратегія стимулюючого маркетингу; - стратегія синхромаркетингу; - стратегія підтримуючого маркетингу; - стратегія ремаркетингу; - стратегія демаркетингу.	За стадією життєвого циклу	- маркетингові стратегії впровадження товару; - маркетингові стратегії росту; - маркетингові стратегії обмеженого зростання; - маркетингові стратегії ліквідації.

Закінчення таблиці 6.1

1	2	3	4
Залежно від конкурентного становища підприємства	- стратегія ринкового лідера; - стратегія челенджерів; - стратегія послідовників; с - стратегія ринкової ніші	За ознакою конкурентних переваг	- стратегія цінового лідерства; - стратегія диференціації; - стратегія фокусування (концентрації).
Залежно від виду диференціації	- товарної диференціації; - сервісної диференціації; - іміджевої диференціації; - кадрової диференціації	Залежно від ступеня сегментації ринків збуту	- стратегія недиференційованого маркетингу; - диференційованого маркетингу; - концентрованого маркетингу.
За співвідношенням ринкової частки підприємства до ринку збуту	- стратегія розвитку; - стратегія підтримання, стратегія «збирання врожаю»; - стратегія елімінації	За елементами маркетингового комплексу	- товарна - цінова - товарного руху (розподілу) - просування

Джерело: доопрацьовано [1, с. 445]; [86, с. 23]

Розглянемо більш детально стратегії ринкового попиту.

До стратегій ринкового попиту належать [87]:

* *стратегія стимулюючого маркетингу* застосовується за відсутності попиту, коли товар сприймається як такий, що не має споживчої цінності;

* *стратегія синхромаркетингу* застосовується для ринку, що характеризується сезонними коливаннями. Завдання такої стратегії – привести попит у відповідність до виробничих можливостей і ритму випуску продукції;

* *стратегія підтримуючого маркетингу* застосовується, коли стан попиту повністю задовольняє підприємство, відповідає його виробничим можливостям і маркетинговій програмі (повний попит). Мета цієї стратегії – передбачити і своєчасно застосувати заходи підтримки попиту на потрібному рівні;

* *стратегія ремаркетингу* застосовується, коли спостерігається падіння попиту. Діапазон практичних дій може варіювати від внесення змін до цінової, збутової чи комунікаційної політики, що дасть можливість продовження життєвого циклу товару або за рахунок виходу на новий ринок;

* *стратегія демаркетингу* доцільно застосовувати, коли попит значно перевищує пропозицію (припинення стимулювання збуту, перегляд рекламної компанії та цінової політики).

У стратегічному маркетингу і менеджменті виділяють 3 основних рівня стратегій маркетингу, запропоновані свого часу Р. Дафтом і розвинені І. Ансофом [3; 73]: загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові та функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу (рисунок 6.2).

!!! Як стратегії підприємства відрізняються від стратегій маркетингу підприємства, так і рівні стратегій маркетингу відрізняються від рівнів стратегій підприємства (не зважаючи на співзвучність у назві).



Рис. 6.2. Рівні стратегій маркетингу підприємства
Джерело: побудовано авторами за матеріалами [88]

Корпоративна маркетингова стратегія визначає вектор розвитку компанії і асортименту, відображає основні амбіції компанії в галузі та задає правильні пріоритети всієї маркетингової діяльності.

Ділові стратегії маркетингу – основа будь-якої маркетингової діяльності компанії. Без них складно правильно налагодити управління і роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії компанії з ринком, встановлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і акцентують увагу на збільшенні прибутку компанії. Даний рівень маркетингових стратегій дозволяє поглянути глобально на компанію, оцінити її можливості і правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку.

Виділяють 3 напрямки ділових маркетингових стратегій: портфельна стратегія, стратегія росту і стратегія конкурентної боротьби.

Функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу розробляються на самому останньому етапі стратегічного планування. Функціональні стратегії розробляються для кожного підрозділу (відділу) компанії окремо, іншими словами: в ситуації, коли компанія управляє декількома брендами, функціональні стратегії мають бути встановлені для кожного бренду.

Функціональні стратегії маркетингу описують тактичні дії з поліпшення маркетинг-міксу товару. На даному рівні ієрархії виділяють такі різновиди маркетингових стратегій: асортиментна стратегія, стратегія просування, стратегія дистрибуції, стратегія ціноутворення і стратегія вибору цільового ринку [88].

Маркетингові стратегії мають вхідні та вихідні елементи, наведені на рисунку 6.3.

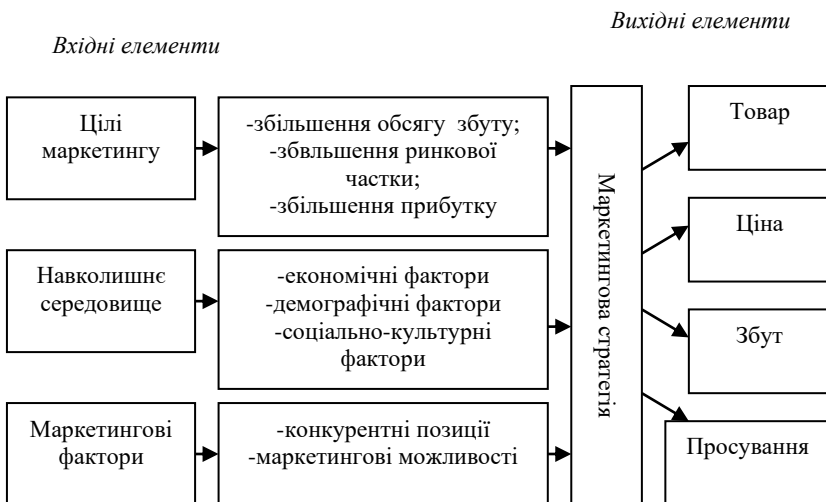


Рис. 6.3. Вхідні та вихідні елементи маркетингової стратегії [26, п.9.1]

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі підприємства.

Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування.

Основне призначення маркетингових стратегій полягає в тому, щоб взаємоузгодити цілі фірми з її можливостями, з вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги навколишнього середовища та цілі фірми). Вихідні елементи – це стратегічні рішення щодо комплексу маркетингу [26, п. 9.1].

6.2. Формування стратегії маркетингу та механізм її вибору

Формування маркетингової стратегії можна вважати основою стратегічного розвитку підприємств і розглядається як один із найсуттєвіших і найскладніших етапів маркетингу. Це досить складний процес, який відбувається в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингу.

Маркетингова стратегія підприємства в значній мірі залежить від прийняття концепції розвитку, ресурсів і можливостей. Вона має враховувати стан та особливості конкурентної боротьби та тенденцій щодо розвитку попиту і умови зовнішнього маркетингового середовища (систему товароруху, правове регулювання, умови територіального розміщення та інше) [1, с. 51].

Формування маркетингової стратегії спирається на низку принципів [1, с. 38]:

* *цілеспрямованість* – відповідність місії, цілям, орієнтація всіх сфер діяльності на задоволення потреб споживача, з одного боку, та на досягнення кінцевого практичного результату виробничо-збутової діяльності з іншого боку;

* *концентрація зусиль* – зосередження дослідницьких, виробничих, фінансових, збутових зусиль на стратегічних напрямках маркетингової діяльності (пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань);

* *спрямованість на довгостроковий результат* – прогнозування, розробка інноваційної продукції, впровадження нововведень для отримання очікуваного результату в майбутньому;

* *синергійний ефект* – взаємозв'язок стратегії і тактики маркетингової діяльності, який передбачає необхідність

цілеспрямованого і активного стимулюючого впливу на ринковий попит та комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії;

* гнучкість – адаптивне реагування товарної стратегії підприємства на якісні і кількісні зміни попиту, використання гнучкого ціноутворення у відповідь на зміни кон'юнктури ринку; вибір оптимальних форм і методів комунікаційної політики; залучення працівників, до активної участі у маркетинговій діяльності.

При розробці маркетингової стратегії необхідно враховувати критерії потенційно ефективної стратегії (рисунк 6.4).

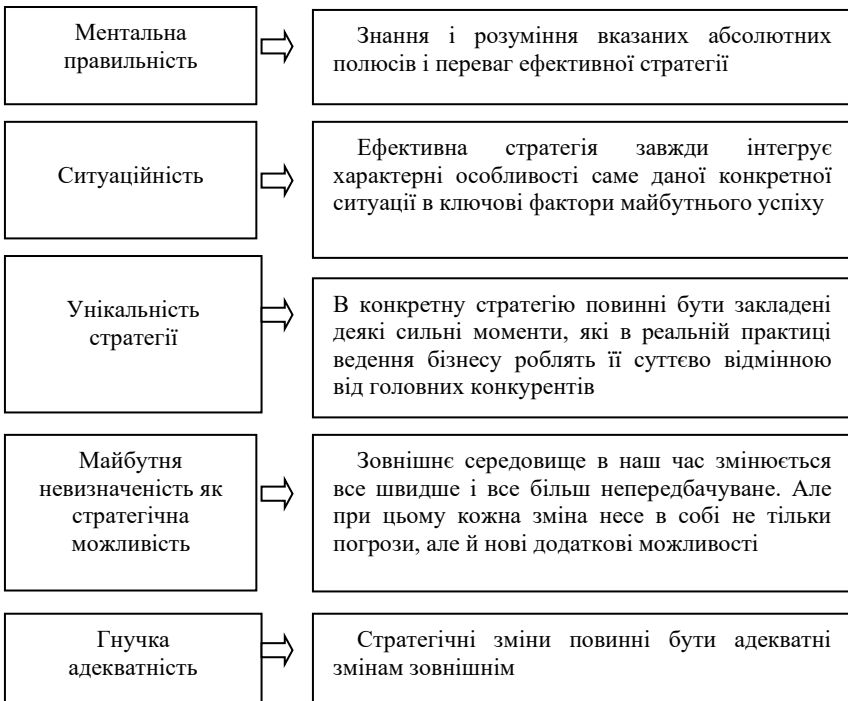


Рис. 6.4. Критерії потенційно ефективної стратегії та їх характеристика [1, с. 52]

Всі зазначені характеристики стратегій не є альтернативними, а, навпаки, взаємодоповнюючими і взаємопосилюючими.

!!! При формуванні комплексу маркетингових стратегій необхідно врахувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Оскільки кількість можливих факторів макросередовища досить велика, то рекомендується обмежитися сферами, які суттєво можуть впливати на формування маркетингових стратегій.

Факторів макросередовища значно більше і головним з них є загальний рівень розвитку економіки країни. При цьому політико-правова стабільність держави має безпосередній вплив на можливість прогнозування результатів діяльності підприємств. Важливими факторами впливу виступають рівень освіченості та купівельної спроможності населення.

Оцінка впливу зовнішніх чинників не може бути однозначною для усіх підприємств. Важливо враховувати сферу діяльності підприємства, етапи життєвого циклу, а також бізнес-стратегії, які реалізує підприємство [1, с. 44].

Саме дослідження факторів зовнішнього середовища є вирішальним при формуванні маркетингової стратегії і цьому сприяють наступні процеси [1, с. 46]:

- * глобалізація світової економіка та необхідність оцінки впливу цього вагомого чинника;

- * трансформація усіх процесів економічної діяльності до ринкових умов, що викликала необхідність удосконалення усіх стадій процесу управління (планування, організації, мотивації та контролю) та оцінки якості їх виконання;

- * тенденція зростання сили впливу зовнішнього середовища на продуктивність і результативність діяльності підприємств.

Внутрішні фактори, які впливають на формування маркетингових стратегій (комплекс маркетингу, система управління, товарний асортимент, науковий потенціал, людські ресурси, фінансовий стан, технологічні та технічні можливості) взаємопов'язані між собою й між ними спостерігається ланцюгова реакція: при зміні одного з факторів відбувається відповідно й зміна інших, що у свою чергу відображається на зміні кінцевого результату[1, с. 46].

У процесі обґрунтування та розроблення маркетингових стратегій залежно від типу розвитку підприємств вирішуються *три взаємопов'язані завдання*:

- * розроблення комплексу маркетингових заходів (розроблення нових видів продукції; створення альянсів, диференціація ринкової політики; диверсифікація виробництва; подолання бар'єрів при вступі на ринок і т. п.);

- * адаптація діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища (облік культурної специфіки в контактах з громадськістю, соціальної ситуації в країні, економічної кон'юнктури і т. п.);

- * забезпечення адекватності маркетингової політики підприємства мінливим потребам клієнтів (зміна видів продукції;

знання потреб клієнтів; детальна сегментація ринку і т. п.) [89]. Процес розробки маркетингової стратегії підприємства відбувається за допомогою послідовно здійснених етапів. В економічній літературі пропонується низка підходів до процесу розробки в залежності від ступеня деталізації.

Одни з підходів (таблиця 6.2) передбачає три укрупнених етапи формування маркетингової стратегії, а саме: дослідження, розробка маркетингової стратегії, реалізація маркетингової стратегії.

Таблиця 6.2

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства [90]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1. Дослідження ринку	Аналіз зовнішнього середовища	аналіз ринку на який планує вийти підприємство та найбільш вагомих гравців на ньому; проведення широкого спектру маркетингових досліджень, оцінка ємності ринку та об'єму продаж основних гравців.
	Аналіз внутрішнього середовища	аналіз підприємства з точки зору позиціонування, товарообігу, окупності, структури.
2. Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства	Формування цілей	розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку.
	Сегментування	визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства.
	Маркетинговий комплекс	розробка політики ціноутворення, організації продажу послуг, спілкування із споживачами, управління персоналом, модифікації товару та поповнення послуг, управління обслуговуванням клієнтів, формування процесів створення послуг.
3. Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку	Планування реалізації	оперативне планування маркетингу, розробка річного плану маркетингу; створення і підтримка позитивного іміджу підприємства.
	Оцінка результатів	оцінка ефективності проведених заходів; оцінка ІТ-системи і її відповідність завданням та потребам комплексу.

Кожен наступний етап у запропонованому підході є логічним продовженням попереднього [90].

Можна використовувати інший, поетапний підхід (рисунок 6.5).

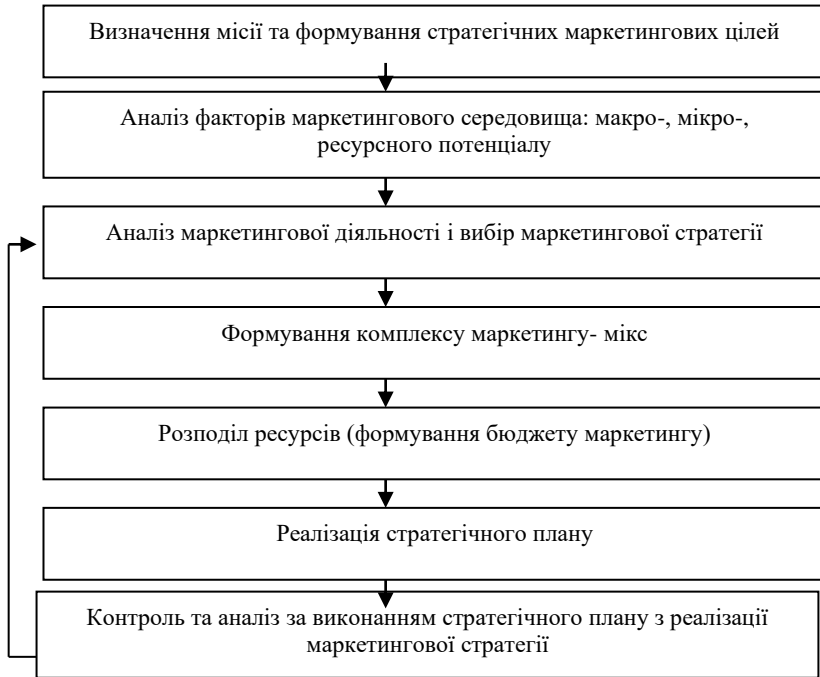


Рис. 6.5. Основні етапи розробки маркетингової стратегії [1, с. 62]

Основним методологічним інструментарієм при розробці маркетингової стратегії є такі основні моделі: стратегічну модель М. Портера, матриця Бостонської консультативної групи (матриця росту), матриця «Дженерал Електрик – Мак Кінсі» (матриця привабливості ринку).

!!! Матричний підхід може бути впроваджений на всіх етапах формування маркетингової стратегії [1, с. 117].

Прийняття рішення щодо маркетингової стратегії освоєння певних ринкових сегментів, обсягів поставок товарної продукції та її асортименту, цінової політики, дистрибуції та маркетингової комунікації приймається на основі отриманої інформації щодо особливостей певного ринку з урахуванням існуючого законодавства, соціально-економічної та мовної політики держави, наявної ринкової, культурної, релігійної та побутової поведінки населення, а також торговельних традицій та звичаїв. Він також вважає важливим прийняти до уваги доступність ринку та рівень розвитку його інфраструктури, регуляторну державну політику, рівень життя населення та його платоспроможність [1, с. 51].

Для вибору оптимальної стратегії виходу на ринки підприємству, що знаходиться на стадії розвитку, необхідно розробити власний механізм обрання найбільш вигідної маркетингової стратегії відповідно ринкових умов, в яких воно знаходиться, та факторів, що є вирішальними на даному ринку [91].



Рис.6.6. Механізм прийняття рішення про обрання стратегії [91]

При *виборі маркетингової стратегії* необхідно сконцентрувати зусилля на поставлених цілях, основних ознаках маркетингової стратегії, таких як: довгострокова орієнтація; базування на результатах стратегічного маркетингового аналізу; певна підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначена ринкова спрямованість діяльності (відносно споживачів та конкурентів). Крім того, маркетингова стратегія підприємства визначає його сильні сторони, які дозволяють отримувати перемогу в конкурентній боротьбі [1, с. 446].

6.3. Методи формування маркетингових стратегій

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій. При цьому можуть використовуватись різноманітні та різноспрямовані методи: методи портфельного аналізу; методи матричного аналізу; економіко-математичні методи.

Всі вони можуть бути умовно об'єднані в дві групи: група методів залежно від інформації, яку використовує підприємство та група методів за формою вираження результату.

Як зазначалось в попередніх матеріалах (тема 5), на всіх рівнях при виборі стратегій стратегічної піраміди підприємства використовуються матриці, але на кожному з них матричний аналіз має свою специфіку.

У теперішній час значна увага приділяється економіко-математичним методам та моделям при аналізі маркетингової діяльності підприємства та формуванню його маркетингової стратегії. Саме застосування математичних моделей дозволяє отримати надійні результати.

Проведений аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про обмеженість використання економіко-математичних методів при формуванні маркетингової стратегії. Актуальним питанням залишається використання економіко-математичних моделей при обґрунтуванні рішення щодо маркетингової стратегії підприємств, з урахуванням галузевої специфіки [92].

Все це дозволить значно підвищити якість прийняття маркетингових рішень та ефективність їх діяльності в цілому. На основі аналізу моделей, які використовуються при формуванні маркетингової стратегії, можна запропонувати підходи щодо класифікації моделей та методів, наведені в таблиці 6.3.

Таблиця 6.3

Сучасні економіко-математичні методи формування маркетингової стратегії підприємства [93]

Назва методу	Зміст методу	Використання в частині формування маркетингової стратегії
Кореляційно-регресійний аналіз	Дозволяє визначати тісні взаємозв'язки між змінними та виділяти з множини факторних ознак ті, вплив яких найбільш суттєвий	- визначення впливу чинників маркетингового середовища на діяльність підприємства
Авторегресійний аналіз	Передбачає побудову регресійної моделі, в якій поточне значення процесу пояснюється через його попереднє значення	- прогнозування потенційних споживачів товарів; - розрахунок прогнозних оцінок попиту на товари
Дисперсійний аналіз	Базується на можливості розкладу загальної варіації пояснюваної ознаки на складові частини, що визначаються чинниками, які впливають на цю варіацію	- моделювання поведінки споживачів; - оцінка розходжень респондентів щодо оцінки іміджу підприємств
Метод прогнозування екстраполяції	Вивчення попереднього і сучасного стану розвитку об'єкта і перенесення закономірностей минулого і сучасного розвитку на майбутнє	- прогнозування чистого прибутку; - визначення чинника сезонності
Нейронні мережі	Дозволяють точно відтворювати структуру змінних	- аналіз та моделювання поведінки споживачів; - прогнозування попиту
Кластерний аналіз	Орієнтований на розбиття множини досліджуваних об'єктів та ознак на однорідні класи (групи)	- сегментування ринку; - класифікація споживачів; - оцінка задоволеності споживачів товарами;
Багатовимірне шкалювання	Дозволяє знаходити латентні змінні, які допомагають досліднику визначати схожість між об'єктами, які описуються точками в вихідному просторі ознак	- визначення конкуренто-спроможних підприємств; - класифікація підприємств; - аналіз ефективності розміщення реклами
Дискримінантний аналіз	Дозволяє проводити класифікацію об'єкту на основі виміру різноманітних його характеристик	- ідентифікація потенційних споживачів; - ідентифікація потенційних конкурентів;
Факторний аналіз	Дозволяє значно скоротити інформаційний простір ознак та визначити структуру взаємозв'язків між змінними	- визначення найбільш значущих чинників маркетингового середовища підприємства

Закінчення таблиці 6.3

1	2	3
Експертні методи	Передбачають розробку прогнозу на основі індивідуального чи колективного опитування спеціалістів (експертів)	аналіз якості обслуговування споживачів; - оцінка іміджу підприємства
Аналіз відповідностей	Базується на використанні певних критеріїв, які дозволяють визначити узгодженість думки експертів	- оцінка узгодженості думки експертів при визначенні переваг споживачів або товарів
Аналіз рангових кореляцій	Орієнтований на оцінки залежностей між порядковими змінними	- визначення переваг та споживчої цінності товарів або послуг підприємства - ранжування товарів або послуг за споживчої привабливістю
Методи диференційного обчислення	Дозволяють будувати диференційні рівняння процесу та здійснювати пошук станів рівноваги й умов стійкості	- визначення ціни на товари, з урахуванням чинників, що визначають ринкову рівновагу
Математичне програмування	Дозволяють оптимізувати цільову функцію при заданих певних обмеженнях	- оцінка корисності товарів; -раціональність використання матеріальних ресурсів на просування товарів на ринок
Методи теорії гри	Застосовується в умовах невизначеності; дозволяють знаходити оптимальні стратегії гравців, які мають суперечливі інтереси	моделювання маркетингової стратегії підприємства та вибір оптимальної стратегії
Імітаційне моделювання	Засноване на тому, що система, яка вивчається, замінюється імітатором і з ним проводяться експерименти з метою отримання інформації про цю систему	- моделювання можливих станів розвитку маркетингового середовища підприємства; - розробка альтернативних маркетингових стратегій
Сценарне моделювання	Базується на визначенні логіки розвитку процесу чи явища, виходячи із конкретної ситуації	відповідно до визначених сценаріїв розвитку маркетингового середовища

Для формування маркетингових стратегій можуть застосовуватись наступні методи залежно від інформації, яку використовує підприємство [92]:

1) *маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці якісної маркетингової інформації*. До них відносяться наступні маркетингові моделі стратегічного аналізу: SWOT, PEST/STEP, матриця McKinsey, матриця Shell, матриця М. Мак-Дональда, А.Літлла, М. Портера, І. Ансоффа, матриця Браунляя-Барга, матриця Хофера –Шендлера;

2) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці кількісної маркетингової інформації. До них відносяться економіко-математичні та статистичні методи;

3) маркетингові моделі, які ґрунтуються на обробці комбінації якісної та кількісної маркетингової інформації. До них відносяться такі маркетингові моделі як: матриця БКГ, матриця McKinsey, матриця Томпсона-Стрикленда.

За формою вираження результату основні методи формування, оцінки та вибору стратегії підприємства поділяються на наступні групи методів [94]:

* *графічні методи*, перевагами яких є простота у використанні та високий ступінь наочності, але ці методи не дають змоги визначити значення узагальненого критерію показників;

* *матричні методи*, які дозволяють провести детальну оцінку варіантів стратегії підприємства, але не враховують різну вагу зовнішніх, внутрішніх, конкурентних факторів;

* *індексні методи* (метод на основі теорії ефективності, інтегральний метод, метод самооцінки тощо) дозволяють провести детальну оцінку варіантів стратегії підприємства з урахуванням комплексного підходу. Поряд з тим дані методи потребують значних витрат часу та високого рівня кваліфікації, а ще однією проблемою використання цих методів є відсутність загальноприйнятої методики.

6.4. Особливості та види маркетингових стратегій зростання

Маркетингові стратегії не існують самі по собі. Вони пов'язані з іншими стратегіями підприємств та утворюють систему, що націлена на зростання чи скорочення діяльності підприємства [1, с.34].

Проблемам класифікації стратегій росту в різний період часу присвятили дослідження багато науковців, серед яких: А. Томпсон та А. Стрікленд, які класифікували такі *стратегії розвитку*, як стратегії інтеграції, співробітництва, злиття та поглинання, дезінтеграції і аутсорсингу [9]; І.Ансофф – систематизував *стратегії розвитку* на стратегії проникнення (інтенсивного зростання), розвитку ринку (інтеграційного зростання), розвитку товару (розробки нових продуктів), диверсифікації [3]; О. Віханський – виокремив такі *стратегії розвитку бізнесу*, як стратегії концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення [96]; І. Дроздов – визначив *стратегії розвитку організації*, які поділив на стратегії локальних змін, стратегії модульних змін та стратегії системних змін [97].

Логіка ідеології функціонування в конкурентному ринковому просторі передбачає чотири вектори руху підприємства[95]: скорочення, виживання, стабілізації, зростання (рисунок 6.6).

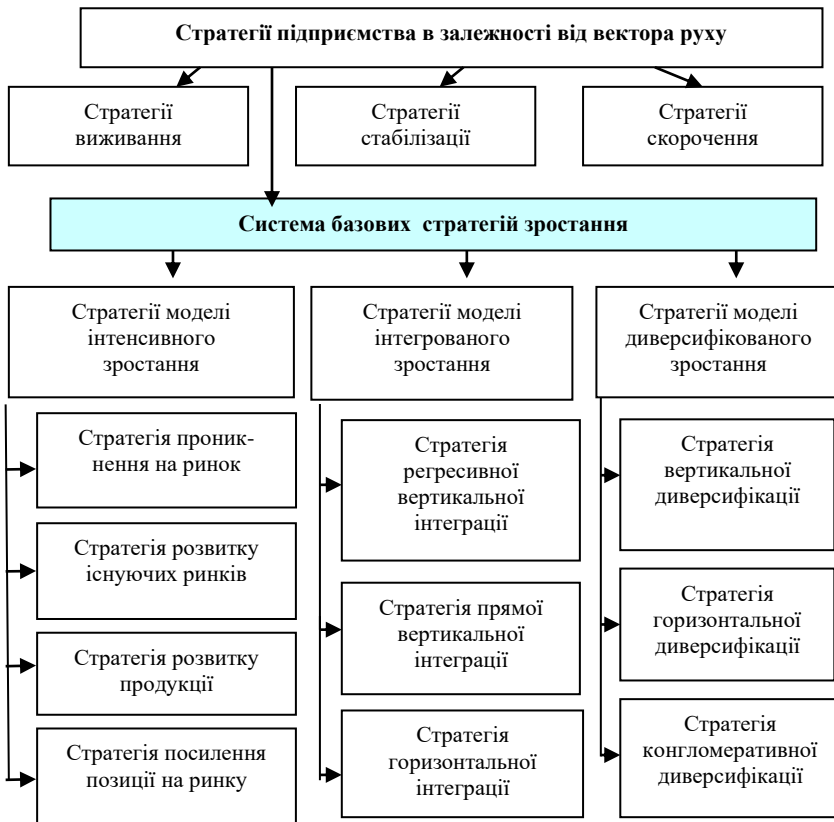


Рис. 6.6. Система базових стратегій зростання підприємств
Джерело: доопрацьовано [1, с. 34]

Стратегія скорочення передбачає комплексні дії щодо поступового згорання бізнесу, що перейшов у завершальну стадію життєвого циклу. У цьому стані можливі різні лінії поведінки – зниження цін і активізація маркетингових зусиль з метою продовження життєвого циклу або припинення будь-якого інвестування і реалізація стратегії «жнив» (отримання максимального прибутку від продажу продукції і активів).

У цілому в науковій літературі виділяють наступні види стратегії скорочення [94]:

- * стратегія розвороту передбачає відмову від виробництва нерентабельної продукції, скорочення робочої сили, пошук ефективного використання ресурсів;

- * стратегія відсікання зайвого передбачає продаж неефективних самостійних господарських одиниць, продаж частини активів підприємства;

- * стратегія ліквідації передбачає продаж підприємства у разі настання банкрутства;

- * стратегія відновлення передбачає санацію витрат, пошук нових продуктів та технологій, залучення інвестицій.

Стратегія виживання виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності фірми, коли фірма перебуває на межі банкрутства. Основна мета цієї стратегії полягає у виході з кризового стану шляхом перегляду і перебудови всього маркетингового комплексу фірми (товарної, цінової політики, системи розподілу та просування товарів) [95].

Стратегія утримання – це стратегія підприємств, бізнес яких досягнув зрілості. Підприємства в цьому стані намагаються захищати свої позиції від конкурентів, знижувати витрати і ціни, шукати нові ринки збуту. Стратегія утримання пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування і утриманням балансу між витратами і доходами.

Для цієї стратегії можна виділити три основні її різновиди [94]:

- * захист ринку передбачає захист наявної частини ринку та поступову модифікацію продукту;

- * підтримка виробничого потенціалу передбачає посилення окремих бізнес-ліній, підтримку майнового стану;

- * модифікація передбачає модифікацію продуктового асортименту підприємства та його потужну підтримку на ринку.

Стратегія стабілізації (утримання) використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства, чи за умов, коли розвиток фірми має різкі коливання. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їх наступним підвищенням, з подальшим переходом до стратегії росту.

Зростання – це вектор, який посилює ініціативу, стимулює мотивацію до перемоги в конкурентній боротьбі. Зростання є характерним для тих підприємств, бізнес яких лише починається або розвивається.

Маркетингові стратегії зростання передбачають збільшення обсягів продажу, прибутку, частки ринку, розміру підприємства, зменшення собівартості [95].

У класичному розумінні зростання може бути реалізовано в трьох площинах [95]:

- 1) площині традиційного ринку – інтенсивне зростання;
- 2) площині логістичного ланцюга і конкурентного середовища – інтегративне зростання;
- 3) площині виду економічної діяльності – диверсифікаційне зростання (рисунок 6.6).

Відповідно класична маркетингова стратегія зростання може проявлятися в трьох моделях [94]:

Модель інтенсивного зростання за рахунок активізації використання власних ресурсів – актуальна тоді, коли підприємство ще не повністю реалізувало маркетингові можливості, пов’язані з продовженням життєвого циклу традиційних товарів на традиційних ринках збуту. Модель має такі види:

* *посилення позицій на ринку* – збільшується продаж існуючих товарів на існуючих ринках збуту за рахунок посилення комунікативного впливу, зниження цін і використання знижок, скорочення числа традиційних клієнтів для концентрації на VIP-клієнтах, залучення нових клієнтів, стимулювання більш частішої покупки товару, фокусування на найбільш рентабельних цільових сегментах ринку, покращення якості товарів, підвищення стандартів і різноманітності сервісу, раціоналізації каналів розподілу, оптимізації збутової мережі;

* *розвиток ринку* – збільшується продаж існуючих товарів на нових ринках збуту за рахунок переорієнтації на нові цільові сегменти ринку, формування нових каналів розподілу й використання нових збутових стратегій, розбудови мережі франшиз, створення торгових представництв.

Ринкові стратегії росту та їх вибір традиційно здійснюються за допомогою застосування так званої матриці «товар-ринок» І. Ансоффа [3, 73] (рисунок 6.7).

Ринки Товари	Наявні	Нові
Наявні	Обробка ринку, глибоке впровадження	Розвиток ринку, розширення меж ринку
Нові	Розвиток товару, розробка нового товару	Диверсифікація, активна експансія

Рис. 6.7. Матриця ділової активності І. Ансоффа [1, с. 118]

Суть матриці полягає у виборі однієї з чотирьох базових стратегій росту для досягнення цілей стратегічного зростання підприємства на

ринку залежно від ступеня новизни продукції, що випускається та її ринку збуту:

* *стратегія глибокого проникнення на ринок* («старий товар-старий ринок») – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку. Її особливість: товар не змінюється, і пошук принципово нових покупців не здійснюється. Ефективними заходами в рамках цієї стратегії можуть бути: впровадження системи сервісного обслуговування для постійних покупців; застосування рекламних прийомів (рекомендація вживати «ЕКО-йогурт» протягом 14 днів щомісяця); застосування різноманітних засобів стимулювання збуту[95]. Дану стратегію доцільно використовувати, коли підприємство вже працює на ринку з відомим продуктом. У цьому разі від нього вимагається посилення маркетингових заходів для зміцнення своїх позицій на ринку[14];

* *стратегія розвитку ринку* («старий товар-новий ринок») – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках. Її особливість: товар залишається незмінним, але змінюється цільова група, цільовий сегмент. Наприклад, експорт товарів в інші регіони або за межі країни;

* *розвиток продукції* («новий товар-старий ринок») – збільшується продаж нових товарів на існуючих ринках збуту за рахунок модернізації та появи нових характеристик товару (підвищення універсальності, екологічності, потужності, естетичності, соціальної або емоційної цінності, безпеки, зручності користування, зміна смаку, запаху, забарвлення), освоєння виробництва нового товару, збільшення ширини та глибини товарного асортименту (пропозиція набору властивостей для різних цільових сегментів, випуск доповнюючих товарів), поліпшення якості товару, використання нової розфасовки чи упаковки.

Модель інтеграційного зростання за рахунок придбання зовнішніх активів – актуальна тоді, коли підприємство може підвищити рентабельність, контролюючи стратегічно важливі ланки логістичного ланцюга і діяльність конкурентів. Має три види:

* *регресивна (зворотня) вертикальна інтеграція* – знижуються матеріальні витрати за рахунок придбання підприємств-постачальників, які є стратегічно важливими джерелами поставок матеріальних компонентів виробництва. Окрім вартісних вигод, інтеграція необхідна також для забезпечення надійності роботи підсистеми матеріально-технічного постачання. Така інтеграція є доцільною на підприємствах з високим рівнем матеріальних витрат у собівартості;

* *прогресивна вертикальна інтеграція* – знижуються збутові витрати за рахунок придбання каналів розподілу. Для споживчих товарів інтеграція необхідна для придбання торгових мереж. Для

інвестиційних товарів – це придбання підприємств-покупців, які є наступною ланкою в технологічному процесі виробництва товару;

* *горизонтальна інтеграція* – посилюється позиція підприємства за рахунок придбання конкурента. Інтеграція необхідна для появи ефекту масштабу від збільшення розмірів підприємства, отримання доступу до каналів розподілу або цільових сегментів покупців [95].

Модель диверсифікаційного зростання («новий товар – новий ринок») базується на освоєнні виробництва нових товарів або послуг, завоюванні товарних ринків, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й засвоєння підприємством нових видів господарської діяльності, навіть тих, що не відносяться до основних видів діяльності. Таким чином, можна зазначити, що метою стратегії диверсифікації є запобігання залежності підприємства на зовнішньому ринку від одного стратегічного господарчого підрозділу або однієї асортиментної групи. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість підприємства у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою та потребує значних витрат [86, с. 59].

Ця модель актуальна тоді, коли підприємство має фінансові ресурси, не має можливостей для зростання або забезпечення рентабельності, традиційний ринок перебуває в стадії спаду, сильні позиції конкурентів. Вона може бути наступальною для захоплення кращої ринкової позиції та захисною для заміни невдалих бізнес-напрямів і переходу в перспективнішу сферу діяльності [95].

Модель диверсифікаційного зростання має такі види [86, с. 60]:

* *стратегія концентрованої диверсифікації* – базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, в межах діючої товарної номенклатури;

* *стратегія горизонтальної диверсифікації* – ґрунтується на пошуку та впровадженні можливостей розширення на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає використання нової технології. Дана стратегія вимагає від підприємства виробляти товари, що не пов'язані між собою технологічно, але дозволяють більш інтенсивно використовувати наявний потенціал підприємства, таким чином нова продукція має бути орієнтована на споживача основного продукту, та представляти собою супутній товар, до того що вже виробляються та пропонується на ринку;

* *стратегія конгломеративної диверсифікації* (чиста, латеральна) полягає в тому, що підприємство розширює свою долю збуту за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних товарів, що реалізуються на нових ринках.

!!! *Таке видове різноманіття моделей та стратегій зростання обумовлено тим, що маркетингове середовище характеризується*

значною кількістю чинників, які доцільно враховувати при виборі стратегії [95].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст маркетингових стратегій підприємства. Чим вони відрізняються від інших стратегій підприємства?

2. Наведіть класифікацію видів маркетингових стратегій підприємства. Прокоментуйте їх.

3. Назвіть та прокоментуйте рівні стратегій маркетингу. В чому полягає принципова відмінність між корпоративним, діловим та функціональним рівнями стратегій та однойменними рівнями маркетингових стратегій?

4. Розкрийте процес формування стратегії маркетингу на підприємстві. На які принципи він спирається?

5. Окресліть критерії потенційно ефективної стратегії та фактори, що на неї впливають.

6. Охарактеризуйте механізм вибору маркетингової стратегії зі стратегічних альтернатив.

7. Назвіть групи методів, які використовуються при формуванні маркетингової стратегії. Прокоментуйте портфельні та матричні методи.

8. Охарактеризуйте економіко-математичні, графічні та індексні методи, що використовуються при формуванні маркетингової стратегії.

9. Назвіть та поясніть стратегії скорочення, виживання та стабілізації. За яких умов вони застосовуються?

10. На які види поділяються стратегії скорочення, виживання та стабілізації?

11. Розкрийте призначення стратегій зростання.

12. Розкрийте особливості стратегій моделі інтенсивного зростання, моделі інтегрованого зростання, моделі диверсифікованого зростання.

13. Чим викликано видове розмаїття моделей та стратегій зростання? Обґрунтуйте відповідь.

Рекомендована література
Основна 4, 3, 17, 59, 83, 47
Додаткова 26, 76, 96, 43, 22, 60

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ ТА ВИБОРУ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ (STP- МАРКЕТИНГ)

7.1. Виникнення, суть і зміст STP- маркетингу

Сучасний маркетинг переживає новий етап свого становлення. В період, де здавалося б усі потреби задоволені, покупець дедалі впевненіше диктує свої умови на ринку, стає все більш непередбачуваним у смаках і потребах, часто змінює звичну купівельну поведінку під впливом багатьох факторів навколишнього оточення. Особлива роль при цьому відводиться процесам сегментування, вибору цільового ринку та позиціонуванню [98, с. 10].

Сегментування, вибір цільових ринків, позиціонування в сучасній теорії маркетингу об'єднують в загальне поняття «STP-маркетинг», яке називають процесом виокремлення споживчого попиту [99, с. 24] і яке є акронімом від англійських визначень: *segmenting* (сегментування), *targeting* (вибір цільового ринку), *positioning* (позиціонування).

Дослідженням STP-маркетингу, його особливостей, основних засад і сфери застосування займаються зарубіжні науковці: Г. Армстронг, Х. Грем, Я. Данбар, С. Дібб, К. Келлер, В. Костерін, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ч. Лемб, Дж. Майерс, М. Макдоналд, Н. Пірсі, Е. Райс, Л. Сімкін, В. Сміт, Дж. Сондерс, Дж. Траут, Дж. Хейр й ін., а також вітчизняні вчені, серед яких Л. Балабанова, М. Белявцев, Н. Бутенко, А. Войчак, С. Гаркавенко, Зозульов, Є. Крикавський, А. Мазаракі, Л. Павленко, Ю. Петруня, А. Старостіна, В. Федько, Н. Чухрай, Д. Штефанич та ін.

STP-маркетинг виник не одразу, даний термін почали вживати порівняно недавно, із глибоким затвердженням його на ринку. В процесі еволюції маркетингу і зміні підходів до ведення бізнесу, змінювався і сам STP-маркетинг, набуваючи все нових функцій та особливостей [98, с.11].

Виникнення STP-маркетингу яке визначається певною еволюцією даного терміну (табл. 7.1).

STP-маркетинг в своєму розвитку пройшов певні етапи свого становлення, від виникнення до функціонування на сучасному етапі, де під впливом загальної еволюції маркетингу набув певних рис. На наш погляд, у загальній теорії маркетингу можна виділити чотири основні етапи розвитку та становлення STP-маркетингу. Розглянемо детальніше кожен із них.

Першим етапом, що створив передумови виникнення ринкового сегментування, став *масовий маркетинг*, який характеризувався

продажем стандартизованого продукту для усього ринку, відсутністю диференційованого підходу до потреб споживачів. В даний період маркетинг не акцентувався на окремих потребах покупців.

Таблиця 7.1

Еволюція STP-маркетингу

Період	Назва етапу	Основний зміст етапу
1920-1950рр.	Масовий маркетинг	Відсутність STP-маркетингу, розробка єдиного маркетингового комплексу для усього ринку, пропонування стандартизованого товару на ринку
1951-1970рр.	Виникнення ринкового сегментування	Пошук та виявлення потреб, розподіл ринку на сегменти, диференціація маркетингового комплексу, формування окремих пропозицій для ринкових сегментів
1971-2000рр.	Поява та розвиток STP-маркетингу	Виникнення ринкового позиціонування, ретельний підхід до вивчення потреб споживачів, формування особливих цінностей в товарі, становлення поняття STP- маркетинг
2001р. – до тепер	STP-маркетинг в новій парадигмі маркетингу	Акцент на особливих потребах покупця, посилення ролі індивідуалізованого підходу до потреб споживача, формування нових потреб і пошук під них ринкових сегментів, посилення ролі інноваційної складової в маркетингу

Джерело: доопрацьовано[98, с. 11]

Проте такий підхід, як показала практика, користувався успіхом недовго і на зміну йому прийшов *етап виникнення та розвитку ринкового сегментування*.

Сегментація (segmenting) – це процес поділу ринку на ділянки за специфікою споживацьких запитів [22, с. 53]

Сегментація, що базується на принципах диференціації й модифікації увійшла в маркетинговий аналіз в 1956 році Уенделом Смітом. Концепція У. Сміта стала досить популярною серед відомих теоретиків того часу і свого подальшого розвитку набула у працях провідного фахівця з маркетингу Теодора Левітта [101].

Згідно з його теорією, ринок складається з індивідів, кожен з яких має особисті потреби і бажання, тому ринок потрібно сегментувати саме по принципу цих потреб і бажань, а не на основі товарних характеристик, як це робили протягом багатьох років [101].

Спочатку концепція ринкового сегментування отримала широке застосування у маркетингу товарів споживчого призначення, а у 1964 році науковець Д. Янкелович запропонував використовувати її у промисловому маркетингу. Виникнення концепції ринкового сегментування було пов'язано, перш за все, із поширеною в той час у США стратегією виробників, які прагнули модифікувати якісні характеристики своїх товарів у відповідності із запитами різних груп потенційних споживачів. Цей підхід з'явився як протипага стратегії масового маркетингу, що довгий час застосовувалась транснаціональними корпораціями [98, с. 13].

Сегментування ринку приводить до необхідності вибору цільових сегментів.

Вибір цільового сегменту (*targeting*) – це вибір серед виділених сегментів тих (або того сегменту), на які буде спрямована діяльність підприємства [100, с. 40]

На етапі виникнення STP-маркетингу відбувається особливий підхід до потреб споживачів, з формуванням певних цінностей. Цьому сприяв швидкий розвиток ринкових відносин, посилення конкуренції на ринку, що змушувало підприємств шукати нових шляхів розв'язання власних проблем щодо зміцнення конкурентних позицій на ринку, задоволення потреб споживачів.

З часом стає недостатнім просто запропонувати продукцію покупцю, а сформувані для нього певну цінність. В цей період виникає термін «ринкового позиціонування», що і стає вирішальним в становленні STP-маркетингу як єдиного цілого поняття [96, с. 23].

Позиціонування (*positioning*) – визначення місця товару чи послуги на ринку серед інших аналогічних товарів чи послуг з точки зору споживача [100, с. 40]

Алгоритм STP-маркетингу охоплює три основні стадії, які впливають з його назви (рис.7.1).

Згідно алгоритму на початку обираються критерії, за якими споживачі будуть ділитися на групи. Потім на основі цих критеріїв здійснюється поділ споживачів на групи (сегменти) – це і є суто процесом сегментації. Далі оцінюється місткість кожного сегменту.

На етапі вибору цільових сегментів оцінюється привабливість кожного сегменту, а також приймається рішення щодо стратегії охоплення ринку. Від обраної стратегії залежить кількість сегментів, з

якими буде працювати фірма та підходи до позиціонування. Далі, залежно від обраної стратегії охоплення та інших чинників, вибирається кількість сегментів, з якими працюватиме фірма. Це може бути 1 великий сегмент чи 1 нішевий сегмент або велика кількість різнопланових сегментів.

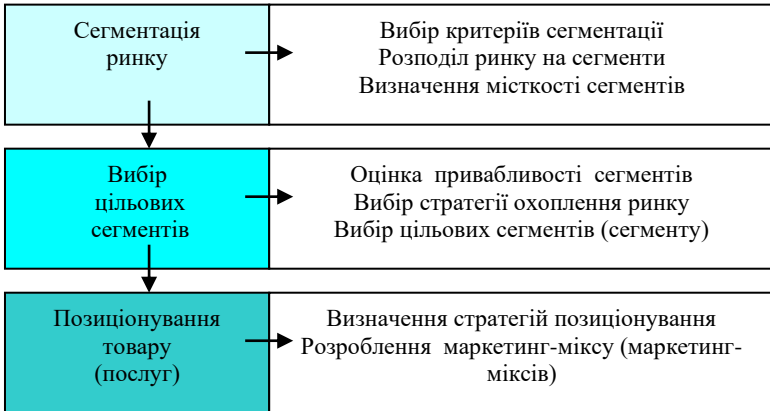


Рис.7.1 Алгоритм STP-маркетингу [100, с. 41]

На третьому етапі визначаються стратегії позиціонування товарів (послуг) на обраних сегментах. Вибір стратегій теж значною мірою залежить від обраної на попередньому етапі стратегії охоплення ринку. Залежно від останньої, приймається рішення щодо позиціонування товарів та розробляється відповідний маркетинг-мікс [100, с. 41].

Останнім етапом в розвитку STP-маркетингу є STP-маркетинг в новій парадигмі маркетингу, тобто становлення його уже на сучасному етапі. Адже з розвитком науково-технічного прогресу, зміною смаків та уподобань споживачів, зміною потреб суспільства, постійного пошуку нового стає зрозумілим, що маркетинг потребує змін, а таким чином змінюються підходи і до STP-маркетингу.

Розвиток та становлення нової парадигми маркетингу характеризується глобалізацією світової економіки, швидким поширенням нових технологій, товарів, послуг, їх уніфікацією та стандартизацією, посиленням конкуренції (вона стає більш жорсткою) тощо [98, с. 24].

Ф. Котлер в праці «Новітні маркетингові технології. Методики розробки геніальних ідей» [102] зазначає, що новий маркетинг повинен розглядатися цілісно, він охоплює не тільки канали збуту, а й постачання, є не окремою функцією, а рушійною силою компанії.

!!! Згідно з твердженням Ф. Котлера, маркетинг не повинен ділити ринок і підприємство на частини, а має сриймати їх цілісно.

Споживач в сучасному маркетингу розглядається як рушійна сила, до якого потрібен індивідуальний підхід і який не лише обмежується соціально-демографічними характеристиками.

Тому STP-маркетинг в новій парадигмі маркетингу набуває ще більшого значення і заслуговує на увагу. Водночас цей процес набуває нових рис, які характеризуються посиленням ролі індивідуалізованого підходу до потреб споживачів, що робить процес STP-маркетингу більш гнучким та адаптованим; відбувається постійний пошук нового (нових сегментів, товарів, потреб); формування нових потреб і пошук під них нових ринкових сегментів; посилення ролі інноваційної складової в маркетингу тощо.

!!! На сучасному етапі STP-маркетинг можна розглядати як двосторонній процес, за допомогою якого не лише шукають певні сегменти ринку, але і створюють їх, формуючи при цьому певні потреби [98, с. 24].

Так що є являє собою STP-маркетинг?

STP-маркетинг – це систематизований комплекс маркетингових заходів, спрямований на пошук та виявлення цільової аудиторії підприємства за допомогою процесів сегментування, вибору цільових ринків та позиціонування з метою задоволення потреб споживачів та підвищення конкурентоспроможності підприємства [98, с. 27]

Зміст STP-маркетингу розкривається через його функції та завдання (таблиця 7.2).

Таблиця 7.2

Основні функції та завдання STP-маркетингу [98, с. 28]

Функції STP-маркетингу	
Аналітична	Комунікаційна
Завдання щодо реалізації функцій STP-маркетингу	
<ul style="list-style-type: none"> * розподіл ринку на сегменти; * аналіз ринкових сегментів; * аналіз можливостей підприємства; * вибір цільових сегментів ринку; * оцінка відібраних сегментів 	<ul style="list-style-type: none"> * визначення об'єкту позиціонування; * формування ідеї ринкового позиціонування; * розробка стратегії позиціонування * визначення інструментів ринкового позиціонування

Серед *основних функцій* STP-маркетингу можна виділити аналітичну та комунікаційну, в межах яких ідентифікується низка завдань, які необхідно виконати для реалізації процесу.

Основними завданнями в межах визначених функцій є розподіл ринку на сегменти, що здійснюється на основі зібраних даних маркетингових досліджень; аналіз ринкових сегментів; аналіз можливостей підприємства; вибір цільових сегментів ринку; оцінка відібраних сегментів; розробка стратегії позиціонування; визначення інструментів ринкового позиціонування тощо.

!!! *Умілий підхід STP-маркетингу і глибоке розуміння його завдань дозволяє підприємству одержати цінні конкурентні переваги, суть яких заключається у визначенні ринкового сегмента, найбільш сприятливого до маркетингових зусиль підприємства* [98, с. 28].

7.2. Сегментація: суть, види, критерії, фактори

Маркетологи вважають, що майже половину комерційного успіху підприємства становить правильне виділення ринкового сегмента. Модифікація закону Паретто (закон 20:80) з точки зору маркетингу свідчить про те, що в межах одного ринку не всі покупці рівні. Правило Парето наголошує на тому, що лише 20% покупців дають 80% прибутку, решта 80% покупців лише витрачають час працівників, при цьому не надають компанії будь-якого суттєвого доходу. Орієнтуючись на ефективну роботу, підприємство має спрямовувати максимум зусиль на роботу з потенційними клієнтами [103].

Автори по-різному підходять до трактування поняття «сегментування ринку». Аналітичний огляд дозволив визначити основні підходи до розуміння сутності цієї категорії:

Під сегментацією ринку розуміють процес пошуку цільового сегменту; метод розподілу ринку на окремі частини; інструмент маркетингу; функція маркетингу; стратегія маркетингу [98, с. 15]

Сегментація ринку є процесом складним та недостатньо вивченим. Залежно від виду продукції чи послуги, для виокремлення цільового сегменту необхідно робити або пошук загальних (об'єднуючих) факторів у споживачів або, навпаки – відмінностей характерних для деяких груп [103].

Мета сегментації ринку [104, с. 111]:

- цільове задоволення потреб споживачів у товарах, послугах та можливість підтримання зв'язків з ними;

- забезпечення і підвищення ефективності виробничої, збутової та комерційної діяльності фірми завдяки утриманню чи збільшенню обсягів виробництва;

- зниження рівня конкуренції на відповідному ринку.

Значення сегментації:

- * підвищення конкурентоспроможності товару, послуг, його виробника та ефективність господарської діяльності;

- * повніше задоволення потреби людей шляхом більшої відповідності товарів, послуг бажанням споживачів;

- * чіткіше і цілеспрямованіше здійснення маркетингової політики [104, с. 111].

Науковці виділяють (рисунок 7.2):



Рис.7.2. Класифікація видів сегментації ринку
Джерело: побудовано за матеріалами [98, с. 16], [105]

* макросегментацію, при застосуванні якої ринки поділяють за регіонами, країнами, рівнем їх розвитку тощо;

* мікросегментацію, за якою визначають певну групу споживачів в межах однієї країни за більш детальними критеріями (рівнем доходу, статтю, віком);

* сегментацію в глибину, коли маркетолог починає сегментацію з широкої групи споживачів, а потім її поглиблює, звужує (наприклад, ручні годинники – годинники для чоловіків – годинники для ділових чоловіків з високим рівнем доходу тощо);

* сегментацію в ширину, коли маркетолог починає сегментацію з вузької групи споживачів, а потім розширює її (наприклад, м'ячі для спортсменів-професіоналів – м'ячі для спортсменів-любителів – м'ячі для молоді);

* попередню сегментацію, яка визначає початок маркетингових досліджень і охоплює більшу кількість можливих ринкових сегментів, призначених для вивчення;

* кінцеву сегментацію, яка формується виходячи із умов ринку і можливостей фірми та визначає завершальну стадію ринкових досліджень [98, с. 16].

!!! *Сегментація застосовують не тільки по відношенню до споживачів для визначення цільової аудиторії, але й до виробників, асортименту товарів тощо.*

Сегментація, як правило, має *горизонтальний* характер, коли ринки поділяють за товарами, географічним положенням і групами споживачів. Але ринок можна сегментувати і вертикально, ідентифікуючи різні види діяльності в ланцюгу створення вартості.

Вертикальна сегментація ринку – це виділення і вибір груп споживачів на різних рівнях цільової галузі. Прибутковість вертикальних видів діяльності значно відрізняється. Вертикальна сегментація ринку виявляє особливості відносин «постачальник – споживач» і модифікації продукту за ступенем переходу від одного рівня до іншого. Також за вертикальної сегментації вивчається характер конкуренції і технічні навички, необхідні на кожному етапі цього процесу [105].

!!! *У світовій практиці найбільш поширені сегментація товарного ринку і сегментація споживачів.*

Основними критеріями сегментації товарного ринку є: товарні групи; базові функції товару; профіль товару; тип упаковки; виробник товару; цінний сегмент товару [105].

До основних критеріїв сегментації споживчого ринку належать:

за поведінковими ознаками: ставлення до товару, інтенсивність використання покупки, очікувані вигоди від покупки, характер покупки, тип прихильності покупці, сприйняття покупки тощо;

за географічним принципом: розташування регіону, чисельність та щільність населення, динаміка розвитку регіону тощо;

за демографічною ознакою: віковий та статевий склад, етап життєвого циклу сімей, рівень доходів, рід занять населення, релігійні переконання тощо;

за психографічними ознаками: спосіб життя, інтереси, приналежність до певного класу, статус користувача, структура цінностей тощо [106].

Загалом, обираючи той чи інший підхід до проведення сегментації, керуються наступними загальними критеріями [103]:

- * важливість сегмента для підприємства;
- * кількісні показники (ємність сегмента ринку, ринкова ніша);
- * доступність освоєння сегмента для підприємства;
- * прибутковість продукції;
- * захищеність від конкуренції (вже завойовані позиції, позитивний імідж підприємства);
- * можлива ефективність роботи в цьому сегменті на перспективу.

Сегментація є необхідною, якщо конкуренція змінюється на різних субринках однієї галузі таким чином, що одні сегменти більш привабливі порівняно з іншими. Підприємство може уникнути проблем, пов'язаних з непривабливістю галузі, вибравши окремий сегмент ринку. Важливими умовами, що дають змогу підприємству бути конкурентоспроможним на ринку і отримувати прибуток, є постійне прагнення мати справу з високоприбутковими товарами, групами споживачів і географічними районами [105].

В результаті сегментації вибирають цільові сегменти, які відповідають можливостям підприємства та особливостям розвитку ринку.

Сегмент ринку – це особливим чином виділена частина ринку, група споживачів, продуктів або підприємств, що мають визначені загальні ознаки (ознаку) [22, с. 54]

Якщо в розглянутій групі покупців спостерігається деяка неоднорідність властивостей то цю групу не можна вважати одним сегментом. Якщо два сегменти характеризуються однаковими властивостями, їх потрібно розглядати як один сегмент.

У процесі сегментації, крім виявлення однорідних груп покупців з однаковими потребами, вивчаються можливості конкурентів задовольняти ці потреби порівняно з можливостями підприємства [105].

Різні автори по різному трактують *основні фактори сегментації*.

Так, Ф. Котлер, Г. Армстронг серед основних виділяють демографічні (галузь, розмір компанії), технологічні фактори, методи здійснення закупок, ситуаційні фактори та індивідуальні характеристики [62, с. 218]. Українські науковці, а саме Є. Крикавський, Н. Чухрай, визначають макро- та мікропідходи до сегментування ринку, які виокремлюють такі фактори, як характеристики товару, технологічні фактори, ситуаційні фактори, особисті якості покупців [107, с. 160-162].

У загальному вигляді можна систематизувати *фактори сегментування* наступним чином [100, с. 41]:

1) територіальні фактори (країна, регіон, місто тощо);
2) демографічні фактори (стать, вік, розмір сім'ї тощо);
3) соціальні фактори (освіта, рівень доходів, віросповідання, національність і т. ін.);

4) психографічні фактори (характер, спосіб життя, тип особистості, ставлення до новинок);

5) поведінкові фактори (визначає мотивацію споживача: мотив придбання послуги та мотив бажаних вигод від її отримання);

б) фактори інтенсивності споживання (висока, помірنا, низька);

7) фактори ступеню прихильності до товару або послуги даного підприємства (*із міжнародної практики*): безумовні прихильники – постійно користуються послугами одного й того ж підприємства, котре повністю задовольняє їхні запити; терпими прихильники – споживачі, які споживають послуги 2 – 3 конкурентів. Ця група заслуговує на особливу увагу: вона може допомогти здійснити аналіз причин, з яких окремі послуги мають більшу або меншу популярність; непостійні прихильники: відрізняються несталістю вибору конкуруючих послуги чи підприємства. Аналіз попиту і мотивів придбання дозволяє виявити слабкі сторони та переваги конкурентів; непередбачувані споживачі – не віддають перевагу жодній з послуг або ж схильні до різноманітності. Цей тип споживачів є найбільш складним;

8) фактори ступеню готовності до обслуговування (чи придбання товарів): не інформовані про фірму та її послуги (товари); інформовані про фірму та її послуги (товари); широко інформовані про фірму та її послуги (товари); зацікавлені у послугах фірми (товари); бажаючі придбати послуги фірми (товари); ті, що мають намір придбати послуги фірми (товари).

!!! *Сенс сегментації ринку полягає не лише й не стільки в тому, щоб виділити особливі групи споживачів, а в тому, щоб віднайти тих, хто зараз (або в майбутньому) висуває специфічні вимоги до продукту й становить найбільш привабливі сегменти ринку.*

Нині не існує універсального методу сегментації ринку. Він визначається через випробовування різноманітних варіантів

сегментування на основі змінних параметрів (одного або кількох одночасно) з урахуванням при цьому специфіки структури попиту й пропозиції на ринку [102].

7.3. Оцінювання і вибір цільових сегментів

Невід'ємною складовою ринкового сегментування є вибір цільових ринкових сегментів.

Цільовий ринковий сегмент – це група споживачів, вибрана підприємством для здійснення маркетингової діяльності, що якнайкраще відповідає можливостям данного підприємства й особливостям розвитку ринку [14]

Вибір цільових сегментів є другою стадією STP-маркетингу. На сьогодні процес вибору цільового ринку є доволі складним у застосуванні і до кінця недослідженим, до сих пір тривають дискусії науковців з приводу методики його застосування.

На думку багатьох науковців, *вибору цільових сегментів передують їх оцінювання*, яке здійснюється у двох напрямках [98, с. 18]:

- * оцінювання привабливості сегмента;
- * оцінювання можливостей підприємства конкурувати в цьому сегменті.

Для оцінювання привабливості сегмента використовують такі критерії:

- * ринкові фактори (розмір сегмента, темпи його зростання, цінова чутливість, бар'єри входу і виходу із сегмента);

- * конкурентні фактори (характер конкуренції, можливість появи нових конкурентів, наявність сегментів, які ще не обслуговуються конкурентами);

- * політичні, соціальні фактори та проблеми захисту довкілля, які має враховувати підприємство, орієнтуючись на задоволення потреб певного сегмента[98, с.18].

Оцінка можливостей підприємства обслуговувати ринковий сегмент визначається наявністю фінансових ресурсів і конкурентних переваг – у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до змін ціни); технологічних know-how, що створюють бар'єри для конкурентів; маркетингових можливостях фірми (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які фірма вже пропонує ринку); кваліфікація управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку і рівню конкурентної боротьби на ньому [83, с. 144-145].

Оцінювання привабливості різних сегментів дає змогу підприємству самому обрати бажаний ринковий сегмент. При цьому, сегмент повинен відповідати таким основним вимогам:

- * мати достатній обсяг та бути привабливим для підприємства;
- * характеризуватися сприятливою конкурентною структурою;
- * відповідати цілям та ресурсам підприємства [59, с. 63];
- * піддаватись кількісній оцінці. Тобто важливою умовою є кількісне визначення покупців і, найголовніше, визначення місткості ринку для конкретного його сегмента;
- * повинен бути суттєвим. Показник загальної вартості продукції, що купується сегментом, має становити інтерес для підприємства;
- * повинен бути доречними. Мова йде про принципову виправданість (доцільність) виділення визначених сегментів як передумови для побудови відповідних маркетингових програм;
- * повинен бути доступними. Доступність передбачає, що підприємство потенційно може знайти шляхи та способи ринкової взаємодії з ними [67, с. 102-103];
- * прийнятність сегментів, що означає позитивну реакцію сегментів ринку на ринкові дії фірми, реагування на відповідні маркетингові комплекси [98, с.19].

Оцінювання ринкових сегментів є надзвичайно важливим завданням. Адже реалізувати цілі сегментування можна лише у тому випадку, якщо [98, с. 19]:

- * можливо визначити привабливість сегмента;
- * можливо розрахувати його прибутковість. До того ж, як свідчить практичний досвід, оцінювання сегментів ринку допомагає підприємствам ефективним чином розподіляти власні ресурси.

При виборі цільового сегмента підприємство може застосовувати варіанти стратегій маркетингу, що є найбільш поширеними (рисунки 7.3).

Насамперед, можна прогнозувати відмінності сегментів і представити на ринку один тип товару, забезпечуючи його засобами маркетингу, що надає йому привабливість в очах усіх груп споживачів. У цьому разі застосовується стратегія масового (недиференційованого) маркетингу. Його головна мета – максимізувати збут.

!!! Проникнення у велику кількість сегментів пов'язане з широким захопленням усього ринку і вимагає значних витрат ресурсів, тому така стратегія, як правило, застосовується великими підприємствами. [14].

Стратегія недиференційованого маркетингу – це фактично стратегія масового маркетингу, що передувала виникненню ринкового сегментування. Вона передбачає, що підприємство виходить на ринок з одним товаром і розробляє єдиний комплекс маркетингу, концентруючи

увагу на загальних потребах споживачів, залишаючи поза увагою їхні відмінності [83, с. 145]. Тобто, в такому випадку підприємства не здійснюють сегментування ринку.



Рис.7.3. Види стратегій сегментування ринку
 Джерело: побудовано за матеріалами [14]; [98, с. 20]; [108, с. 160]

Для вдалого недиференційованого маркетингу необхідно, щоб більшість покупців відчувала потребу в однакових властивостях товару.

Використовуються методи масового розподілу і масової реклами, один загально визнаний діапазон цін, єдина програма маркетингу, орієнтована на різні групи споживачів. Однак у міру насичення ринку, зростання конкуренції такий підхід стає менш продуктивним [14].

Використовуючи інший підхід, можна сконцентрувати зусилля і ресурси виробника на одному сегменті ринку (специфічній групі споживачів). У цьому разі застосовується *стратегія концентрованого маркетингу*.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає, що підприємство зосереджує свою діяльність на одному сегменті ринку, розробляє один маркетинговий комплекс [98, с. 21].

Ця стратегія особливо приваблива за обмежених ресурсів, для невеликих підприємств. Підприємство концентрує зусилля і ресурси там, де воно має можливість використовувати свої переваги, забезпечуючи економію на спеціалізації виробництва і міцну ринкову позицію за рахунок високого ступеня унікальності та індивідуальності в задоволенні потреб.

Стратегія концентрованого маркетингу дає змогу підприємству максимізувати прибуток на одиницю продукції, з невеликими ресурсами конкурувати з великими підприємствами на спеціалізованих ринках, забезпечує ринкову позицію у вибраних сегментах. При цьому надзвичайно важливо краще пристосовувати маркетингову програму до свого сегменту, ніж це роблять конкуренти [14].

Ще один спосіб вибору цільового сегмента ринку полягає в охопленні декількох сегментів і випуску для кожного з них свого товару або його різновидів. Тут застосовують *стратегію диференційованого маркетингу* з різним планом маркетингу для кожного сегмента. Охоплення декількох сегментів ринку вимагає значних ресурсів і можливостей підприємства для виробництва і маркетингу різних марок або товарів. Водночас випуск кількох марок товарів, зорієнтованих на декілька сегментів, дає змогу максимізувати збут [14].

Диференціація (*difference*, англ. – різниця) – це виділення таких характеристик продукції, супутних послуг, іміджу марки чи компанії, які б відрізняли їх від конкурентів [108].

За канонічною теорією М. Потера [11], стратегією диференціації є довгострокові дії, спрямовані на надання споживачам продукції, яка має більшу цінність за ту саму вартість, як у конкурентів.

Акцент робиться на створенні продукту (сукупності матеріальних і нематеріальних атрибутів), який споживач сприймає як щось унікальне. Це можуть бути конструктивні особливості чи експлуатаційні характеристики виробу, відмінне сервісне обслуговування, престижна марка тощо.

Ф. Котлер серед стратегій диференціації, як правило, виділяють диференціацію за товаром, за сервісом, за іміджем, за персоналом та за каналом розподілу [4]. При цьому за персоналом, як правило, диференціюються підприємства послуг, де людський фактор відіграє вирішальну роль. Враховуючи те, що диференціація передбачає пошук і

виділення відмітних властивостей продукту чи компанії виробником, спираючись на результати детальних досліджень потреб цільових аудиторій, а позиціонування – закріплення їх у свідомості людей, з яких, у свою чергу, складаються ринкові суб'єкти, принцип класифікації стратегії диференціації може бути покладений в основу класифікації стратегій позиціонування [108].

Диференційований маркетинг, як правило, забезпечує досягнення високих обсягів продажу порівняно з недиференційованим маркетингом, тому все більше підприємств використовують саме цю стратегію. Зауважимо, що основною перевагою при застосуванні даної стратегії є те, що вона найбільшим чином враховує різні потреби покупців. Але, водночас, і є найбільш затратною.

Тому, перед тим як використовувати стратегію диференційованого маркетингу, підприємства повинні порівняти вигоди з витратами, які вони одержать від даної стратегії з вигодами і витратами стратегій недиференційованого та концентрованого маркетингу [98, с. 20].

Усі вищезазначені стратегії мають свої переваги та недоліки (таблиця 7.3).

Таблиця 7.3

Стратегії сегментування цільового ринку [90]

Назва	Переваги	Недоліки
Масовий маркетинг	Забезпечує економію коштів, низький рівень вартості виробництва, зберігання та транспортування. Скорочує загальні витрати на проведення маркетингових досліджень та роботу з окремими найменуваннями товару	Потреби певних сегментів ринку залишаються незадоволеними. Не враховує впливу конкурентної боротьби
Диференційований маркетинг	Зменшує рівень ризику, негативні економічні наслідки у випадку невдачі на якомусь сегменті. Великий ринковий потенціал. Значна ринкова частка, на яку орієнтується підприємство в межах загального ринку	Веде до збільшення виробничих витрат. Потребує проведення додаткових маркетингових досліджень, складання прогнозів, аналізу збуту, планування просування товару, керування каналами товароруку
Концентрований маркетинг	Не потребує великих ресурсів	Супроводжується високим ступенем ризику

!!! При виборі цільових ринкових аудиторій підприємство може використовувати не тільки сегментний маркетинг, але і маркетинг на рівні ринкових ніш.

Зазвичай ринкові сегменти – це доволі великі групи споживачів, на охоплення яких у малих, а іноді і у середніх за розміром підприємств, не вистачає можливостей.

При застосуванні стратегії охоплення конкурентної ніші, підприємство цікавиться не сегментом, а тільки його частиною.

Виділяють два підходи до пошуку ринкової ніші [98, с. 22]:

- * пошук вертикальної ринкової ніші;
- * пошук горизонтальної ринкової ніші.

Суть вертикальної ринкової ніші полягає у пошуку каналів реалізації функціонально близьких товарів для вузьких ринкових сегментів.

При використанні горизонтальної ринкової ніші, підприємство шляхом диверсифікації ринкової ніші, намагається задовольнити потреби клієнтів в рамках даного сегмента.

За твердженням фахівців, стратегію охоплення ринкової ніші використовують в основному невеликі компанії, які мають товари унікальними технічними чи ринковими характеристиками, або ж мають ексклюзивні права на виробництво та розповсюдження товару чи послуги і здатні швидко реагувати на зміни попиту на ринку [109, с. 160].

Ще однією стратегією при виборі цільового сегмента є мікромаркетинг, що в сучасних умовах набуває все більшого значення. Мікромаркетинг включає в себе локальний маркетинг та індивідуальний маркетинг.

При застосуванні локального маркетингу підприємство розробляє комплекс маркетингу під потреби локальних ринків: міст, районів відвідувачів окремих магазинів. Даний тип маркетингу застосовується в умовах, коли споживачі в рамках локального ринку мають суттєві соціокультурні відмінності.

Індивідуальний маркетинг передбачає розробку окремого комплексу маркетингу для кожного споживача. Такий підхід – явище не нове, і цілком виправданий у тих ситуаціях, коли платоспроможність покупця дозволяє створювати унікальні вироби, надавати послуги на індивідуальній основі [83, с. 148].

З виникненням та розвитком нової парадигми маркетингу, все більше посилюється інтерес до індивідуального маркетингу.

!!! Перед підприємствами завжди залишатимуться певні альтернативи вибору тієї чи іншої стратегії виходу на цільовий ринок. Усе залежатиме від можливостей підприємства та від характеристик самого ринкового сегмента.

7.4. Ринкове позиціонування як стадія STP-маркетингу

Останньою стадією STP-маркетингу (див. рисунок 7.1) є ринкове позиціонування, що виступає невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів, спрямованих на пошук та виявлення найвигіднішої позиції, яку підприємство може зайняти на ринку і, відповідно, досягнути прихильності зі сторони споживачів. Цей могутній маркетинговий інструмент на сьогодні є найдієвішим у світовій практиці методом закріплення конкурентних позицій підприємства [98, с.46].

Єдиної думки щодо терміну «позиціонування» (від англ. positioning – розміщення) не існує, усі автори трактують це поняття по-своєму, визначаючи його основні напрями, цілі та стратегії.

Американські маркетологи Дж. Траут та Е. Райс, які вперше впровадили в теорію і практику маркетингу даний термін, в своїй праці «Позиціонування. Битва за впізнаваність» (1972р.), визначили термін таким чином:

Позиціонування – це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б відображення в ієрархії цінностей, створеній у свідомості потенційного покупця, розробка такого іміджу товару, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, відмінне від положення товарів-конкурентів [111, с. 65].

Більш лаконічним та класичним вважається визначення позиціонування, запропоноване Ф. Котлером та Г. Амстронгома:

Позиціонування – це спосіб, у відповідності з яким споживачі ідентифікують той чи інший товар за його найважливішими характеристиками [62]

В той же час Ф. Котлер під позиціонуванням розуміє процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів [4].

Вітчизняні навчальні джерела трактують позиціонування товару як спосіб, відповідно до якого споживачі ідентифікують той чи інший товар за його найважливішими характеристиками [104, с. 127], як сукупність маркетингових дій, спрямованих на формування в

споживачів певних уявлень щодо відмінностей даного товару в порівнянні з товарами конкурентів [67, с. 104].

Аналіз наведених в сучасній теорії трактування поняття «позиціонування», дозволяє виділити три його *базові складові* (таблиця 7.4): позиціонування як сукупність дій; позиціонування як концепція; позиціонування як стратегія [110, с. 23]

Таблиця 7.4

Складові поняття «позиціонування» [110, с. 24]

Складові	Зміст
Концептуальна складова (позиціонування як концепція)	Відбиває ідеологічний аспект у визначенні позиціонування як системи ідей, поглядів (формулювання суті пропозиції)
Стратегічна складова (позиціонування як стратегія)	Розглядає позиціонування як стратегію (методику розробки конкурентоспроможної позиції)
Функціональна складова (позиціонування як сукупність дій)	Визначає позиціонування як сукупність дій або комплекс заходів (набір маркетингових інструментів і дій)

Позиціонування як концепція розглядається в працях Е. Райса і Д. Траута – основоположників поняття, які говорили про те, що важливо побудувати позиціонування на сильній концепції, це дасть можливість виділити компанію з ряду конкурентів [111].

Сутність позиціонування відповідно до цього підходу полягає у формулюванні суті пропозиції компанії (концепції) з урахуванням потреб цільового сегмента, очікувань інших груп громадськості та розумінь вигоди для самої компанії.

Позиціонування як стратегія. Відповідно до цього підходу позиціонування визначається як процес розробки конкурентоспроможної позиції для продукту та відповідного маркетингового комплексу.

Ф. Котлер у своїх працях з маркетингу визначає позиціонування як процес, за допомогою якого продукт виділяється споживачами за його основними характеристиками, тобто те місце, яке цей продукт, на думку споживачів, займає порівняно з аналогічними продуктами, пропонованими на ринку конкурентами [4, с. 390].

Позиціонування як сукупність дій. Цей підхід характеризує позиціонування як комплекс заходів, конкретних способів донесення позиції до цільового сегмента в ході реалізації маркетингових програм. Сутність цього підходу полягає в тому, що позиціонування розглядається як сукупність елементів комунікаційної політики, які сприймає споживач. Якщо кожна пропозиція займає певну позицію у свідомості клієнта, то позиціонування є політикою впливу на сприйняття цієї пропозиції [110, с. 25].

Інколи плутають поняття «позиціонування» та «позиція».

!!! *Позиціонування – це процес, позиція – це певний результат. Процес не обов’язково виходить на бажаний для його ініціатора результат.*

Позиціонування само по собі не має сенсу, якщо воно не пов’язане із сегментуванням ринку, і навпаки, сегментування недоцільне, якщо воно не закінчується позиціонуванням. Тому позиціонування і сегментування виступають як дві сторони одного процесу [98, с. 47].

Можна виділити *основні критерії позиціонування* [101, с. 43]:

- * позиціонування, основане на відмінних перевагах товару;
- * позиціонування, основане на цінових перевагах;
- * позиціонування, основане на задоволенні специфічних потреб;
- * позиціонування, основане на специфіці використання;
- * позиціонування, орієнтоване на певну категорію споживачів;
- * позиціонування, основане на стилі життя тощо.

Правильно розроблена і реалізована відповідним чином стратегія позиціонування здатна забезпечити суттєву конкурентну перевагу для компанії.

Незалежно від суб’єкта позиціонування, цей процес тісно взаємопов’язаний з корпоративною стратегією підприємства [98, с. 50].

Засновники концепції позиціонування Джек Траут та Ел Райс, обґрунтовуючи важливість позиціонування в теорії та практиці маркетингу, стверджували, що «головне у бізнесі – не те, як ви працюєте над товаром, а головне – це те, як ви працюєте над свідомістю споживача. Все інше, за твердженням науковців, є другорядним та похідним від цього [111, с. 18].

Практика встановила певні способи позиціонування (рисунк 7.5):

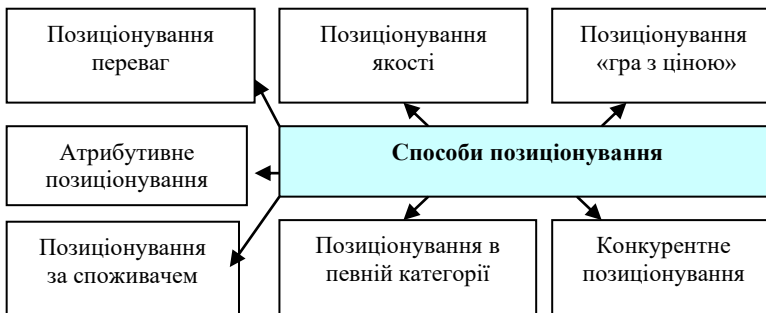


Рис. 7.4. Класифікація основних способів позиціонування

Джерело: авторська розробка за матеріалами [112]

атрибутивне позиціонування – засноване на одному конкретному атрибуті товару, а точніше – на головній його перевазі [112];

позиціонування товару в певній категорії – увага акцентується на позиціонуванні товару як лідері в конкурентній товарній категорії. Цей спосіб особливо ефективно використовується при створенні нового ринку;

позиціонування за споживачем – акцентується увага на конкретних цільових споживачах. При позиціонуванні таким способом товар асоціюється з визначеним класом покупців, при цьому використовуються фрази «створений для...», «для тих, хто...» тощо;

позиціонування переваг – обирається основна ключова перевага товару або його цінність і представляється у рекламі;

позиціонування якості – акцент на престижі. Відмінна концепція для товарів класу «люкс» з преміум-сегменту;

позиціонування «гра з ціною» – базується на встановленні нижчої ціни, ніж у лідерів ринку. При цьому підкреслюється висока якість, яка не поступається конкурентам;

конкурентне позиціонування – чітке протиставлення конкурентам [112].

!!! *Основою для розроблення стратегії позиціонування виступає стратегія диференціації.*

Сутність стратегії позиціонування полягає у представленні товару споживачам через визначення його позиції на ринку у порівнянні з конкурентними товарами [22, с. 90].

При визначенні позицій товару на ринку необхідно брати до уваги три суттєві чинники, що впливають на позиціонування: очікування цільової групи споживачів, існуюче позиціонування конкурентів відносно цих очікувань та конкурентні переваги товару. Ці чинники утворюють так званий «золотий трикутник» позиціонування [110, с. 35]:

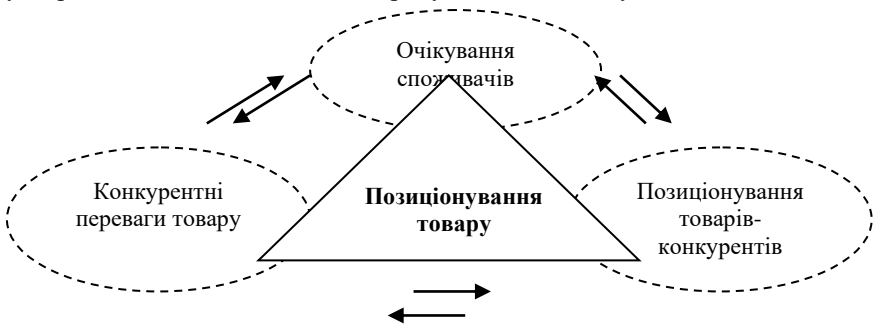


Рис. 7.5. «Золотий трикутник» позиціонування [110, с. 35]

Трикутник позиціонування є корисним *інструментом позиціонування* будь-то товару, будь-то підприємства та подальшого оцінювання результатів позиціонування.

Він дає можливість визначити [110, с. 35]: що очікують споживачі від товару і наскільки він відповідає їхнім очікуванням; наскільки краще або гірше порівняно з товарами-конкурентами можуть бути задоволені потреби цільової групи споживачів; які можливості є у товару, щоб підняти рівень своєї відповідності потребам цільової групи споживачів:

1. Очікування цільової групи споживачів. Технологію позиціонування товару слід вибирати залежно від того, хто є споживачем даного товару, що є метою споживання і які очікування цільових споживачів. Певні конкурентні переваги товару повинні відповідати очікуванням споживачів бути для них важливими.

2. Позиціонування товарів-конкурентів. Реальна практика проведення конкурентного аналізу передбачає пошук основних конкурентів, стосовно яких далі проводиться порівняння. Перш ніж визначитись з позиціонуванням, необхідно вивчити позиціонування конкурентів, щоб найкращим чином відрізнитися від них.

3. Конкурентні переваги товару. Важливо знати, які чинники сприяють підвищенню конкурентоспроможності товару. Кожен із них показує наявність певних параметрів, що затребувані або мають цінність, які становлять його конкурентні переваги [110, с. 36].

До цього часу точиться дискусія щодо систематизованої класифікації стратегій позиціонування. Так Дж. Вінд [113, с. 369-376], стратегії позиціонування поділяє на стратегії позиціонування за функціями товару; за вигодами, за вирішенням проблеми або потребами; за способом використання; за категорією користувачів; відносно іншого товару; позиціонування, що ґрунтується на розриві з певною товарною категорією. П. Темпорал [114] розширив систему, розроблену Дж. Віндом, додавши стратегії позиціонування, які базуються на емоціях та емоційних цінностях, властивих цільовим споживачам: за використанням характеристик та атрибутів товару, відмінностей і переваг; на основі вигод, очікуваних споживачем; на основі пропозиції вирішення проблеми; на основі відмежування від конкурентів; на основі іміджу компанії; на основі доречності використання в певних ситуаціях, у певний час, певним чином; на основі типу цільового користувача; на основі характеру устремлень споживачів; на основі належності до суспільного руху; на основі цінностей (співвідношення ціна/якість або емоційні цінності); на основі чистих емоцій; на основі індивідуальності. на основі оголошення себе «№1».

Ф. Котлер [4] усі стратегії позиціонування торговельних марок поділяє на сім груп: за атрибутами, за перевагами, за способами чи

ситуацією використання, за споживачем, стосовно конкурентів, за товарною категорією, за співвідношенням «ціна/якість».

Ж.-Ж. Ламбен додає «позиціонування за стилем життя» [21].

Зустрічаються стратегії, що базуються на якості товару, сервісному обслуговуванні, технологіях виробництва.

Практикою встановлені певні види стратегій ринкового позиціонування (таблиця 7.5).

Таблиця 7.5

Основні види стратегій ринкового позиціонування

Ознаки класифікації	Види ринкового позиціонування
Залежно від об'єкту позиціонування	позиціонування товару, товарних груп; позиціонування підприємства; країни; людини тощо
За суб'єктом позиціонування	внутрішнє (власними силами підприємства); зовнішнє (за допомогою рекламних агентств)
За спрямованістю	позиціонування, спрямоване на споживачів; на конкурентів; на постачальників; на персонал; на комерційні та урядові установи; інтегроване позиціонування
За цілями позиціонування	повне позиціонування; часткове позиціонування (корекція стратегії позиціонування); репозиціонування
За змістом стратегії позиціонування	позиціонування за вигодами; за іміджем; за ціною; за співвідношенням «ціна – якість»; за якістю продукції; за порівнянням з конкурентами; за порівнянням товару підприємства з товарами порівняльної реклами; за сервісним обслуговуванням; за позитивними особливостями технологій
За характером стратегії позиціонування	наступальна або атакуюча стратегія позиціонування; оборонна стратегія позиціонування
За кількістю позиціонованих ознак	- позиціонування за однією ознакою; - позиціонування за двома ознаками; - позиціонування за трьома ознаками.

Джерело: доопрацьовано матеріали [98, с. 51]; [22, с. 90]

!!! Дослідження свідчать, що якщо позиціонування здійснюється більше, ніж за трьома ознаками то воно є неефективним, оскільки не відкладається у свідомості споживача [22, с. 91].

На особливу увагу заслуговують стратегії класифіковані за характером ринкового позиціонування.

Наступальна або атакуюча стратегія пов'язана з управлінням товарним асортиментом. При розширенні асортименту збільшується

частка ринку, за рахунок частки ринку, що раніше займалася конкурентами, ускладнюється виведення на ринок товарів конкурентів, посилюються конкурентні позиції підприємства. Але розширення асортименту посилює конкуренцію між власними різновидами товарів, що супроводжується зростанням витрат як загалом, так і на маркетинг.

Оборонна стратегія позиціонування називається ще стратегією «фортеця на острові». Її сутність полягає в тому, що різновиди товару (або марки), що позиціонуються, як дорогі і високоякісні, захищаються від цінової конкуренції більш дешевими товарами, призначеними для покупців, чутливих до ціни [115, с. 73].

Обрана стратегія позиціонування обов'язково має узгоджуватися з комплексом маркетингових засобів підприємства в цілому та з окремими його елементами – товарами, ціною, збутом та просуванням. Крім того, вона повинна залишатися незмінною впродовж тривалого часу, оскільки швидка і часта її зміна не дає можливості обраним виділеним характеристикам та атрибутам закріпитися у свідомості споживачів, а отже, позиціонування, як таке, просто не відбудеться [98, с. 156].

До найпоширеніших помилок під час застосування стратегії позиціонування належать:

- *надмірне позиціонування (underpositioning)* означає, що поза увагою споживача залишилися деякі важливі якості товару або сегменти ринку. Це призводить до звуження уявлення споживачів про товари фірми;

- *недостатнє позиціонування (overpositioning)* виникає в тому разі, коли споживач не виділяє нічого особливого в товарі серед товарів конкурентів. Така ситуація може скластися в результаті впровадження стратегії позиціонування більше ніж за трьома ознаками;

- *змішане позиціонування (confused positioning)* виникає в разі частих змін стратегії позиціонування, унаслідок чого у споживача складається неоднозначний імідж товару;

- *сумнівне позиціонування (implausible positioning)* виникає в разі невмілого поєднання елементів маркетингового комплексу під час позиціонування. Наприклад: «Ми пропонуємо товари з найвищою якістю за найнижчими цінами» – типовий девіз сумнівного позиціонування. Наслідком сумнівного позиціонування є недовіра споживача до фірми, яка може призвести до створення її негативного іміджу [98, с. 62-63].

!!! Вибір стратегії позиціонування залежить від специфіки кожного конкретного підприємства та продукції, при цьому стратегій, що обирає підприємство для позиціонування, має бути не більше трьох і вони можуть обиратися з різних спрямувань, але так, щоб не були взаємовиключними [108].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст STP-маркетингу. Яких стадій він складається?
2. Охарактеризуйте етапи еволюційного розвитку STP-маркетингу. Чим STP-маркетинг кінця XIX-початку XX ст. відрізняється від STP-маркетингу в новій парадигмі маркетингу?
3. Дайте визначення кожному з елементів STP-маркетингу. Як їх трактували повідні маркетологи?
4. Розкрийте призначення STP-маркетингу через його функції та завдання.
5. Розкрийте зміст сегментації. Чому сегментація вважається складним і недостатньо вивченим процесом?
6. Охарактеризуйте види сегментації ринку. Які на Вашу думку є першочерговими, а які другорядними? Обґрунтуйте відповідь.
7. Назвіть основні критерії товарної, споживчої сегментації та загальні критерії сегментації. В чому полягає принципова відмінність?
8. Прокоментуйте фактори сегментації ринку.
9. На якій стадії STP-маркетингу здійснюється вибір цільових сегментів ринку? Що являє собою цільовий ринковий сегмент?
10. Які критерії використовують для оцінки сегмента ринку під час вибору цільового сегмента?
11. Які вимоги висуваються до сегменту під час його оцінки та вибору?
12. Розкрийте особливості стратегій сегментування цільового ринку. Наведіть їх переваги та недоліки.
13. Що являє собою ринкове позиціонування? Що є предметом позиціонування?
14. Охарактеризуйте основні критерії позиціонування.
15. Назвіть та дайте характеристику основним способам позиціонування.
16. Охарактеризуйте основні види стратегій ринкового позиціонування. В чому полягає принципова відмінність між ними?
17. Розкрийте призначення «золотого трикутника позиціонування». Яким чином можна цого використовувати в практичній діяльності?

Рекомендована література

Основна 4, 9, 22, 59, 62, 83, 104, 109, 114
Додаткова 17, 21, 48, 60, 67, 96, 99, 110

ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ

8.1. Базові конкурентні стратегії та їх характеристика

Забезпечення конкурентоспроможності підприємства є комплексним процесом, який складається не тільки з виробництва та збуту потрібної споживачам високоякісної продукції, а й з інших факторів, необхідних для формування позитивного іміджу підприємства як у свідомості споживачів, так і в суспільстві загалом. Сучасні ринкові відносини характеризуються провідною роллю використання маркетингових інструментів у діяльності підприємств, що є необхідним в умовах активної конкуренції [116, с. 305].

Питання конкурентції розкрито в економічній літературі з часів раннях класиків, з того часу як Адам Сміт написав в 1786 р. «Дослідження про природу і причини багатства народів». Його міркування були продовжені Давидом Рікардо, який надав визначення поняттю «порівняльних переваг держав», які з того часу лягли в основу теорії міжнародної торгівлі. На сьогодні вітчизняними та зарубіжними економістами створена певна методологія вибору конкурентної стратегії організації [117].

Дану тему розкривали такі дослідники, як Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, І. Ансофф, Г.Л. Азоев, Г.Л. Багієв, О.С. Віханський, І.М. Герчикова, Є.П. Голубков, Г.Я. Гольдштейн, Ф. Буккерель і багато інших.

У ринковій економіці розрізняють три *основні види конкуренції*: функціональну, видову та міжфірмову [116, с. 305].

У випадку, коли одна потреба споживча може бути задоволена різними способами, а вся продукція, яка забезпечує це задоволення, є функціональними конкурентами, то мова йде про *функціональну конкуренцію*. Наприклад, потребу в пересуванні людей може задовольнити залізничний, авіаційний, автобусний та автомобільний, річковий і морський транспорт.

Підприємства, які пропонують продукцію однакового призначення та схожу за багатьма параметрами, але відрізняється по одній чи декількох характеристиках, є *видовими конкурентами*. Видова конкуренція інакше називається спонукаючою, тому що вона краще задовольняє потреби в товарах з більш високими споживчими якостями.

Міжфірмова (предметна або маркетингова) конкуренція виникає у випадку, коли підприємства пропонують продукцію, яка не має істотних розходжень або навіть ідентична. В цьому випадку їм потрібно приділяти більше додаткової уваги (сервісне, післяпродажне

обслуговування тощо) для кращого заволодіння потенційних споживачів [116, с. 306].

Існують три *правила конкурентної боротьби* [116, с. 307]:

1. Підприємству потрібно бути впевненим, що його суперник повністю знає те, що він (суперник) може досягти за домовленості з ним (підприємством) і чого варта відсутність такої домовленості.

2. Підприємству потрібно уникати будь-яких дій, які можуть розсердити суперника, поки на підприємстві не порозуміють, як він (суперник) може відреагувати. Такої тактики потрібно дотримуватися, доки підприємство остаточно не переконається в кінцевих діях суперника.

3. Необхідно переконати суперника, що емоції та дії підприємства відповідають власному положенню або ситуації та ґрунтуються на логічному міркуванні.

Конкуренти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Ф. Котлер розподіляє їх за ознакою конкурентних дій на активні, селективні, стохастичні та пасивні.

Активні (агресивні) конкуренти – реагують швидко й агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції.

Селективні конкуренти – конкурують лише у вибіркових показниках (наприклад, вони лідери у зниженні ціни, але не підвищують ефективність рекламної діяльності).

Стохастичні конкуренти характеризуються непередбачуваними діями: іноді протидіють агресивно, а інколи ігнорують напади конкурентів.

Пасивні конкуренти – майже не реагують на конкурентні напади [65].

Для досягнення головної мети підприємства необхідна конкурентна стратегія, яку ще називають діловою, бізнесовою, стратегією конкурентоспроможності або стратегією завоювання конкурентних переваг, вона конкретизує шляхи реалізації загальної (корпоративної) стратегії підприємства та визначає підходи щодо його діяльності [116, с. 314].

Провідні науковці по-різному трактували поняття «конкурентна стратегія». Так, І. Ансофф під конкурентною стратегією розглядав ...стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні) [3].

М. Портер вважав, що конкурентна стратегія спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі [11].

Конкурентна стратегія – це спосіб досягнення стійких конкурентних переваг у кожній стратегічній одиниці бізнесу (СОБ) підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. [116, с.314].

!!! Загальна стратегія показує «що» робити, якими видами діяльності буде займатися підприємство, а конкурентна стратегія вказує «як» треба робити, щоб досягти конкурентних переваг [116, с.314].

Різноманітність підходів до визначення поняття «конкурентна стратегія організації» дає змогу виділити такі його синоніми: бізнес-стратегія [3], ділова стратегія, базова стратегія [117].

Економічні джерела пропонують велику різноманітність та варіативність базових стратегій конкурентоспроможності підприємств (таблиця 8.1).

Таблиця 8.1

Базові стратегії конкурентоспроможності підприємств
[116. с. 502]

Тип підприємства	Характеристика типу підприємства	Можливі базові стратегії конкурентоспроможності
Технологічного типу	Функціонують на основі системи базових технологічних процесів, заміна яких призвела б до зміни профілю підприємства і по суті до організації нового підприємства	Стратегія лідерства за витратами, сфокусована стратегія низьких витрат
Кон'юнктурного типу	Базуються на реактивній взаємодії з ринком, не мають стабільної технології і випускають вироби, які не потребують складного освоєння виробництва	Стратегія оптимальних витрат
Маркетингового типу	Орієнтуються на поточні потреби ринку, намагаються вчасно підготувати технологію до майбутніх вимог ринку, активно впливають на ринковий попит майбутніх періодів	Стратегія «партизанської війни», стратегія запобіжного удару
Технологічної атаки	Еволюційно змінюють технологію виробництва під впливом НТП, самостійно чи раніше за інших роблять стрибкоподібні зміни технології	Наступальна стратегія
Віоленти	Фірми-гіганти, на яких виробництво стандартних товарів можна налагодити ефективніше і з меншими витратами, ніж виробництво невеликих партій диференційованих товарів	Віолентна стратегія – ставка на зниження витрат виробництва

Закінчення таблиці 8.1

1	2	3
Патієнти	Вузькоспеціалізовані фірми, які виготовляють особливу продукцію для певного кола споживачів	Випуск обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції високої якості. Стратегія фокусування
Комунанти	Малі неспеціалізовані підприємства	Комунантна стратегія – гнучке задоволення локальних потреб ринку
Експлеренти	Фірми, які займаються ризикованим бізнесом і перші виходять на ринок з новим продуктом	Експлерентна стратегія – орієнтація на радикальні нововведення
3 моносегментним ринком постачальників	Співробітництво з одним постачальником і закупівля в нього 90% ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації
3 доміантно-сегментним ринком постачальників	На одного постачальника припадає 70-90% обсягу закупівлі ресурсу певного виду	Стратегія вертикальної диверсифікації, стратегія якості ресурсів
3 полісегментним ринком постачальників	Підприємство співробітнічає з великою кількістю постачальників	Стратегія якості ресурсів
Лідер	Фірма посідає провідне місце, розвиває нові технології, пропонує ринку нові продукти	Стратегія оборони і закріплення
Що йде за лідером (претендент)	Копіювання дій лідера, витрачання великих коштів на адаптацію виробництва до номенклатурної динаміки лідера	Наступальна стратегія, стратегія імітації, стратегія «партизанської війни»
Аутсайдер	Працює на «хвостах» життєвого циклу виробів	Стратегія «збирання врожаю», стратегія відступу
Функціонує на насиченому ринку	Зменшує обсяги виробництва, стимулює попит	Стратегія експорту, стратегія скорочення витрат виробництва і реалізації продукції, стратегія використання конкурентних переваг
Діє на ненасиченому ринку	Складність у виборі найефективніших технологій і переваг у властивостях товару	Стратегія інноваційного підходу до маркетингу, стратегія стимулювання торгівлі
Діє на застійному ринку	Функціонування в умовах послаблення попиту та зниження рентабельності продукції	Стратегія виокремлення перспективних напрямків бізнесу, фокусування

Конкурентна стратегія концентрується на діях і підходах, які пов'язані з управлінням, спрямованим на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства на ринку в одній специфічній сфері підприємництва [117].

8.2. Суть та види маркетингових конкурентних стратегій

Маркетингова конкурентна стратегія підприємства являє собою набір засобів реалізації його маркетингових цілей і правил поведінки в обраних стратегічних областях бізнесу і спрямована на визначення тих сильних сторін підприємства, за рахунок яких воно може успішно конкурувати на цільовому ринку і які здатні утворити підприємству конкурентну перевагу [85].

Більшість авторів при класифікації маркетингових конкурентних стратегій орієнтуються на Ф. Котлера, М. Портера, А. де Літла. Можна виділити кілька підходів до класифікації маркетингових стратегій підприємства (таблиця 8.2).

Таблиця 8.2

Класифікація маркетингових конкурентних стратегій підприємства (доопрацьовано [85])

Автори	класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових конкурентних стратегій
Конкурентні стратегії за А.де Літлом	Залежно від конкурентної позиції підприємства на ринку	Стратегії лідерів Стратегії підприємств із: а) сильною позицією б) сприятливою позицією в) задовільною позицією г) незадовільною позицією
Конкурентні стратегії за Ф.Котлером	Позиція підприємства на ринку	Стратегія ринкового лідера Стратегія членджера Стратегія послідовника Стратегія нішера
Конкурентні стратегії за А.Ю.Юдановим	За поведінкою у бізнесі	Віолентна стратегія Патієнтна стратегія Комутативна стратегія Експлерентна стратегія
Конкурентні стратегії за М. Портером, А. А. Томпсоном та А. Дж. Стрікландом	За витратами	Стратегія оптимальних витрат: Стратегія лідерства за витратами Стратегії фокусування (на низьких витратах, на диференціації) Стратегії диференціації (широкої диференціації, сфокусованої диференціації)
Конкурентні стратегії М.Портера	За конкурентною перевагою	Стратегії цінового лідерства Стратегії диференціації Стратегії концентрації

В залежності від позиції на ринку та існуючих у зв'язку з цим претензій, виділяються різні конкурентні стратегії і тактики. Вибір їх спирається на результати досліджень, аналізу та оцінювання інформації головним чином про ринок загалом, власну займану позицію на ньому та позиції конкурентів. До того ж сам вибір обов'язково має бути взаємопов'язаний із загальною стратегією маркетингової діяльності підприємства, він може вносити свої корективи в програми, плани та бюджет цієї роботи [116, с. 309].

8.2.1. Конкурентні стратегії за витратами М.Портера

Класифікація М. Портера ґрунтується на концепції про існування двох основних стратегічних напрямів, один із яких зосереджує зусилля на якості продукції і послуг, а другий – на зниженні витрат і цін. Значною мірою вони суперечать один одному, адже підвищення якості, поліпшення споживчих властивостей товарів і послуг потребує додаткових витрат. Ця концепція дещо спрощено враховує економічну дійсність, якій властиво значно більше варіантів поведінки на ринку споживачів і базових конкурентних стратегій підприємств з усіма їх відтінками і модифікаціями [118, с. 55].

Класифікація М. Портера за витратами охоплює такі конкурентні стратегії підприємства:

* *стратегія лідерства за витратами* (зниження витрат на виробництво товарів і послуг, що дає змогу знизити ціни на них і залучити або утримати значну кількість покупців);

* *стратегія оптимальних витрат* (досягнення конкурентних переваг за рахунок постачання на ринок товарів, послуг, адекватних за споживчою цінністю, якістю, цінами потребам покупців, що обумовлено оптимальними витратами на їх виробництво);

* *стратегія диференціації* (надання товарам специфічних ознак порівняно з товарами конкурентів, що сприяє залученню значної кількості покупців);

* *стратегія фокусування на низьких витратах* (зорієнтована на вузький сегмент покупців, випередження конкурентів за рахунок низьких витрат на виробництво товару);

* *стратегія фокусування на попиті* (забезпечення покупців товарами і послугами, які найбільше відповідають їхнім вимогам) [118, с. 55].

На базі запропонованих конкурентних стратегій М. Портером була запропонована модель (таблиця 8.3), призначена для ринків з уповільненим зростанням і заснована на тому, що для отримання прибутку вище середнього, підприємство повинно мати сильні позиції

по відношенню до конкурентів за рахунок лідерства в області витрат або унікальності товару з точки зору покупця.

Таблиця 8.3

Матриця конкуренції (модель М. Портера) [1, с. 119]

	Конкурентні переваги	
	Унікальність товару	Низькі витрати
Вся галузь	Диференціація	Лідерство за витратами
Один сегмент	Концентрація на один сегмент	

Хоча в цій моделі недостатньо враховується привабливість ринку, а в центрі уваги перебувають конкуруючі сили ринку, відображення зв'язку між часткою ринку та рентабельністю підприємства, демонструють умови застосування конкурентних стратегій розвитку підприємства і можливості їх правильного вибору.

Крім того, М. Портер вважає, що метою конкурентної стратегії фірми є не зниження цін, а в певному сенсі навпаки, створення цінності, яка перевершує товари конкурентів. Одна з основних ідей Портера полягає в тому, що підприємству не обов'язково треба боротися за високу ринкову частку. Стратегія диференціації Портера передбачає, що для успішної діяльності компанії досить «виділити» свій товар у порівнянні з конкурентами і зайняти домінуюче положення в певному сегменті ринку [1, с. 119].

М. Портер зазначав, що не існує розробленої для підприємств універсальної конкурентної стратегії, зазвичай вона розробляється окремо для кожного напрямку діяльності підприємства [11, с. 133].

8.2.2. Конкурентні стратегії за позицією підприємства на ринку Ф.Котлера, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрікланда та Артура де Літла

Поширеною є класифікація конкурентних стратегій Ф. Котлера, що ґрунтується на усвідомленні ролі та місця на ринку певного підприємства та його конкурентів (рисунок 8.1):

* *стратегія лідера*. Згідно наукового погляду І.З. Должанського, реалізується тоді, коли підприємство займає домінуючі позиції на ринку. Це підприємство виступає «еталоном», з яким порівнюють можливості конкурентів, що намагаються його атакувати, наслідувати або позбутися [119]. У розпорядженні лідера знаходиться певний набір стратегій, а саме [119]:

а) *розширення первинного попиту*. Цій стратегії притаманні компоненти стратегії інтенсивного зростання. Розширюючи таким чином базовий ринок, лідер приносить користь для всієї сукупності

конкурентів, що діють на ринку. Подібна стратегія зазвичай обирається на початкових стадіях життєвого циклу товару, доки глобальний попит ще розширюється, а взаємний тиск конкурентів, за наявності великого потенціалу зростання, ще невеликий;



Рис. 8.1. Класифікації маркетингових конкурентних стратегій за Ф. Котлером, А. Томпсоном та А.ДЖ. Стріклендом
Джерело: авторська розробка

б) оборонна стратегія (стратегія захисту). Мета застосування такої стратегії – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільшим конкурентам. Існують різні варіанти оборонної стратегії: інновації і

технологічне вдосконалення з метою ускладнення умов для конкурентів; консолідація ринку за допомогою інтенсивного збуту і політики товарного асортименту, що покриває всі сегменти ринку; конфронтація, тобто пряма атака шляхом цінової війни або комунікаційної боротьби;

в) *наступальна стратегія*. Збільшити свою частку ринку, застосувавши наступальну стратегію, – це третій шлях, відкритий для підприємства-лідера у певній галузі. Мета при цьому полягає у підвищенні рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю і часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва/реалізації, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах;

г) *стратегія демаркетингу*. Мета – скорочення своєї частки ринку з метою уникнення звинувачень у монополізмі. Один з багатьох можливих шляхів – це застосування принципів демаркетингу для зниження рівня попиту в деяких сегментах за рахунок підвищення ціни, скорочення пропонованих послуг тощо. Альтернативою є стратегія диверсифікації на нові ринки, де підприємство не займає домінуючого положення [118, с. 59].

* *стратегія «виклик лідеру» (претендентів на лідерство, челенджерів)*. Підприємство, що не займає домінуючої позиції, може або віддати перевагу стратегії слідування за лідером, діючи відповідно до його рішень, або атакувати лідера, тобто кинути йому виклик. Така стратегія характеризує підприємство, що є номером 2 або 3 в галузі або підрозділом корпорації із значними ресурсами; сприймається як альтернатива лідеру; збільшує частку ринку; інвестує у майбутні прибутки; здійснює значний вплив на ринок [119]. Ця стратегія є доцільною в галузях, де віддача від масштабу зростає, а отже, забезпечує конкурентну перевагу у витратах.

В межах стратегії «виклик лідеру» рекомендовані наступні стратегії [87]:

а) *«фронтальний наступ»*, або пряме протистояння сильним сторонам конкурента. Це концентрований «удар» основними силами на найбільш укріплених позиціях супротивника (щодо товару, сервісу, цін, реклами, просування тощо).

!!! *Фронтальний наступ має сенс лише в тому випадку, коли лідер втрачає свої позиції.*

Варіантом фронтального наступу є цінова війна, яка доречна лише при наявності конкурентної переваги у витратах;

б) *«флангова атака»*, або використання слабкостей конкурента. Передбачає нанесення удару по найбільш уразливій позиції конкурента. Флангова атака може бути побудована за двома принципами –

географічним (неохоплені конкурентні регіони) або сегментаційним (незадоволені конкурентні потреби);

в) *«спроба оточення»*, або одночасний наступ на кількох фронтах. Мета атаки – не основні «фортеці» супротивника, а ті декілька регіонів чи сегментів, де він діє недостатньо ефективно;

г) *«обхідний маневр»*, або захоплення незайнятих просторів – це нанесення «удару» у сферах, де конкурент не виявляє активності (наприклад, в інших регіонах);

д) *«партизанська війна»* – це проведення невеликими силами атак по всій території супротивника (рекламні акції, спеціальне стимулювання попиту, PR-акції). Може практикуватися як невеликими фірмами з метою «ухопити шматочок ринку», так і великими компаніями – як підготовка основних дій для послаблення конкурента [87].

!!! *Основою будь-якого різновиду стратегії наступу членджджера становить стратегія диверсифікації, тобто пошук і впровадження членджджером певної конкурентної переваги (ціна, якість, асортимент, сервіс) [85]*

** стратегії послідовників (широких наступників)*. Деякі з підприємств, які знаходяться на ринку або в галузі, так би мовити, на других ролях, свідомо відмовляються від наступальних стратегій і поводяться як послідовники. При цьому вони цілком задоволені своїм положенням, тому що мають стабільний прибуток [87].

Стратегія наступника притаманна підприємству, яке: має значну частку ринку; виробляє достатньо якісну дешевшу альтернативну продукцію; швидко реагує на зміни в галузі; охоплює найбільші сегменти ринку; утримує або збільшує частку ринку; утримує співвідношення власної ринкової частки та частки лідера; має переваги за витратами; обмежено впливає на ринок. Поведінка наступника зовсім не означає, що дана стратегія не може вважатися конкурентною. Навпаки, факт володіння малою часткою ринку підсилює значення чітких стратегічних цілей, адаптованих до ресурсів і зусиль підприємства [118, с. 61].

Ф. Котлер виділяє чотири основні стратегії послідовників:

а) *«наслідувач»* – підробляє продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар невеликими партіями через посередників;

б) *«двійник»* – копіює продукцію, систему розподілення, рекламну компанію конкурента, виводить товар на ринок під схлежою марочною назвою і пропонує товар за іншу ціну;

в) *«імітатор»* – щось купує у лідера, але зберігає відмінні в упаковці, рекламі, цінах. Його політика не хвилює лідера доти, доки «імітатор» допомагає лідеру уникнути повної монополії на ринку або в галузі;

г) *«приспосованець»* – намагається поліпшити продукцію лідера. Він починає з тих ринків, де може уникнути прямого зіткнення з лідером, і дуже часто стає претендентом на лідерство;

Вітчизняні автори Л.В. Балабанова та Н.В. Куденко залежно від обсягів слідування за лідером (повне, часткове, вибіркове), виділяють три, а не чотири, як у Ф.Котлера, різновиди стратегій послідовників: стратегія компіляції, стратегія імітації, стратегія адаптації. Аналізуючи їх характеристику можна виявити, що стратегія компіляції об'єднує в собі дві стратегії за Ф. Котлером («наслідувач» та «двійник») і означає використання різновидів маркетингової стратегії ринкового лідера в повному обсязі. Інші дві стратегії відповідають визначеним стратегіям за Ф. Котлером («імітатор» та «приспосованець») [85].

* стратегії для мешканців ніш. Ніша – це вузька група покупців, потреби яких недостатньо задовольняються конкурентами [87].

А.А. Томпсон та А.Дж Стрікленд пропонують для нішерів застосування наступних стратегій [9]:

а) *підтримання позицій* (при невеликих можливостях і нішера, і ніші);

б) *інтеграція з іншими виробниками* (якщо можливості ніші більші, ніж нішера);

в) *лідерство в ніші* (якщо можливості нішера і ніші синхронно зростають);

г) *вихід за межу ніші* (якщо можливості нішера більші, ніж потрібно для даної ніші);

* стратегії для слабого бізнесу. Підприємство, конкурентні позиції якого є слабкими, може звертатись до таких стратегій [9]:

а) *стратегія обережного наступу* – застосовується за наявності фінансових і кадрових ресурсів. Мета стратегії – поступово збільшити частку ринку і власні позиції;

б) *стратегія оборони і зміцнення* – передбачає боротьбу за збереження досягнутих обсягів продажу, частки ринку, прибутковості і конкурентних позицій;

в) *стратегія негайного відступу* – це або продаж активів іншому підприємству, або припинення діяльності у випадку відсутності покупців;

г) *стратегія «збирання врожаю»* – мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з ринку або галузі.

Артур де Літл (американська компанія Arthur D. Little) конкурентні стратегії виділяє залежно від конкурентних позицій і можливості їх поліпшення.

ADL-підхід класифікує конкурентні стратегії на п'ять видів [120], відповідно до конкурентної позиції на ринку (таблиця 8.4):

* *лідуюча (домінуюча) позиція* – визначає сильні конкурентні позиції фірми, її великі можливості щодо вибору стратегічних напрямів розвитку та спроможність впливати на ринкову діяльність інших фірм;

Таблиця 8.4

Різновиди конкурентних позицій (за А. де Літлом) [59, с. 128]

Конкурентна позиція	Характеристика позиції
Лідуюча (домінуюча) позиція	сильні ринкові позиції; здійснює основний вплив на ринок збуту; можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку
Сильна позиція	стійка ринкова позиція; спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій; низька вразливість від конкурентних протидій; необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива позиція	специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової ніші); значні можливості для поліпшення ринкових позицій
Задовільна позиція	сприятливі ринкові можливості; невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій; конкурентна вразливість
Незадовільна позиція	значна конкурентна вразливість; відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

* *сильна позиція* – дає змогу фірмі здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи та формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій, але передбачає врахування конкурентних дій фірми-лідера;

* *сприятлива позиція* – означає, що фірма має певну конкурентну перевагу, яку використовує у своїй стратегічній діяльності. Найчастіше таку позицію займають фірми, які використовують стратегію ринкової ніші. Сприятлива позиція передбачає, що фірма займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення;

* *задовільна позиція* – передбачає, що фірма має сприятливі можливості для продовження діяльності на певному ринку збуту, але її можливості щодо підтримання і поліпшення своїх ринкових позицій перебувають на рівні нижчому від середнього, і тому фірма-лідер за бажання може зруйнувати її позиції;

* *незадовільна позиція* – означає незадовільний конкурентний стан фірми та відсутність можливостей щодо його поліпшення. Незадовільна позиція характеризує слабкий ринковий стан фірми, наявність конкурентної вразливості і відсутність у фірми можливостей щодо поліпшення існуючого становища [120].

8.2.3. Конкурентні стратегії за А. Юдановим

На думку А. Юданова [121], конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, що обслуговують один сегмент ринку, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак, на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію.

Отже, слід розрізняти чотири типи конкурентних стратегій підприємств, орієнтованих на різні умови середовища та різний конкурентний потенціал: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська) (таблиця 8.5).

Таблиця 8.5

Характеристика конкурентних стратегій за А. Юдановим
[118, с. 57]

Тип стратегії	Виробництво, реалізація	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Конкурентні переваги
Віолентна	масове	великий	висока	висока продуктивність
Патієнтна	спеціалізоване	великий, середній, малий	висока	пристосованість до ринку
Комутантна	універсальне	малий	низька	гнучкість
Експлерентна	експериментальне	середній, малий	низька	випередження у нововведеннях

Віолентна стратегія характерна для підприємств, які діють у сфері виробництва/реалізації стандартних товарів та послуг. До них належать три різновиди підприємств: «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти».

«*Горді леви*» – перша стадія в розвитку віолентів, які швидко зростають завдяки успіху своєї продукції на ринку, при тому, вони є слабо диверсифіковані. Дані підприємства, переважно, є лідерами технічного прогресу в галузі.

«*Могутні слони*» – наступна стадія розвитку віолента. Вони відрізняються великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філій.

«*Неповороткий бегемот*» – завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає значні розміри, але втрачає динамічність розвитку. Для нього є характерною широка диверсифікація (розпорошення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання.

!!! Стратегія віолентів доволі проста: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині, з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й надійними за експлуатаційними характеристиками товарами [118, с. 57].

Патієнтна стратегія типова для підприємств-патієнтів («хитрих лисиць»), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення/реалізацію нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегменту ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні товари є незамінними для певної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві/реалізації стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживачів [118, с. 57].

Комутантна стратегія приваблива для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким значно легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживачів. Комутанти не пов'язані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг – кафе, перукарні, косметичні салони тощо [118, с. 58].

Експлерентна стратегія передбачає завоювання обраних сегментів ринку за рахунок створення та пропонування радикально нових товарів/послуг. Основною конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження нововведень. Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлеренти прагнуть «перевернути» ринок, хоча це трапляється не так вже й часто [118, с. 58].

8.3. Стратегії конкурентних переваг підприємства

Сучасний етап розвитку економіки України, а також особливості ринкової діяльності вітчизняних підприємств обумовлюють актуальність маркетингової складової у формуванні їх конкурентних переваг.

З'ясуванню поняття конкурентних переваг в економічній літературі були присвячені роботи таких вчених, як М. Портер, Ф. Котлер, Й. Шумпетер, Ж. Ламбен, К. Макконелл та багатьох інших.

Публікації дослідників, які займалися проблемами визначення конкурентних переваг, свідчать про складність досліджуваної категорії.

Так, Майкл Портер визначає конкурентні переваги як сукупність факторів, які визначають успіх або невдачі підприємства в конкуренції, ефективність використання ресурсів, і як результат виявлення та використання унікальних, відмінних від конкурентів, способів конкуренції, які можуть зберегатися деякий час [11].

За Портером, для досягнення конкурентної переваги слід підходити до ланцюжка цінності як до системи, а не як до набору компонентів. Різного роду зміни при перестановці, перегрупованні або навіть вилученні з даної системи окремих видів діяльності часто сприяє істотному поліпшенню конкурентної позиції. Ланцюжок цінності окремої фірми, що застосовується у конкуренції в певній галузі, входить до загальної системи діяльності, яку Портер називає системою цінності й відносить до неї постачальників сировини, комплектуючих виробів, обладнання і послуг [122].

Ф. Котлер вважає, що основна перевага над конкурентами досягається пропозицією споживачам більшої цінності за рахунок більш низьких цін або за рахунок надання більших вигод, що виправдовують вищу ціну [4].

Ж.-Ж. Ламбен запропонував власне поняття та визначення конкурентної переваги. Він визначив конкурентну перевагу як характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами [21].

Ці властивості на думку Ж.Ж. Ламбена, можуть бути найрізноманітнішими та відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару. Зазначена перевага є відносною і визначається порівняно з конкурентам який займає найкращу позицію на ринку чи в сегменті ринку. Дослідник згрупував конкурентні переваги організації у дві категорії залежно від різноманітних внутрішніх і зовнішніх чинників. Зовнішня конкурентна перевага базується на особливих властивостях товару, які утворюють цінність для покупця за рахунок скорочення витрат або підвищення ефективності; внутрішня – основу якої становлять витрати виробництва, система управління підприємством чи товаром, що створює цінність для виробника і дозволяє досягти нижчого рівня собівартості, ніж у конкурента [21].

Конкурентна перевага – це перевага підприємства/організації завдяки кращим можливостям чи компетенції у своїй сфері діяльності, що забезпечують міцніші позиції і вищі доходи [123].

Ж.-Ж. Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу [21]:

- * *відмінна якість*, що являє собою підвищену цінність для покупців за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня конкурентна перевага забезпечує фірмі вигідне становище на ринку, тобто може примусити ринок платити більш високу ціну;

- * *витрати фірми* нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить фірму прибутковішою;

- * *ключові компетенції* – особливі навички або технології, які створюють унікальну цінність для споживачів.

М. Портер зазначає, що джерело конкурентної переваги підприємства полягає в способі, за допомогою якого напрями його діяльності виконуються і посилюють один одного. Для того, щоб забезпечити їх вдалий симбіоз, потрібна чітка стратегія. Вибір ефективної стратегії для сфер діяльності є фундаментом не тільки конкурентної переваги, але й стійкості цієї переваги[11].

М. Портер виділяє 5 видів конкурентних переваг [11]:

- * нові технології;

- * нові запити покупців чи ті запити, що змінилися;

- * поява нового сегмента галузі, як правило, за рахунок освоєння нової продукції;

- * зміна вартості чи наявності компонентів виробництва;

- * зміна державного регулювання в таких сферах, як стандартизація, охорона навколишнього середовища і т.п.

Конкурентні переваги підприємства або його конкурентну слабкість відображають певні індикатори.

До *індикаторів конкурентної переваги* належать [123]: а) велика частка ринку; б) зростаюча кількість покупців; в) лідируюча стратегія; г) реакція підприємства на ринкові зміни краще, ніж конкуренти; д) найбільш вигідне становище на ринку; е) диференціація товарів; є) концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; ж) нижчі витрати, ніж у конкурентів; з) рівень прибутку вищий від середньоринкового; к) високі технологічні та інноваційні переваги підприємства; л) високий рівень організації менеджменту і маркетингу.

Індикатори конкурентної слабкості підприємства [123]: а) високі витрати; б) низька якість товарів; в) невеликий вплив на ринок; г) захоплення частки ринку конкурентами підприємства; д) нижчі темпи зростання доходів від середньоринкових; е) нестача фінансових ресурсів; є) не здатність протистояти загрози усунення з ринку; ж) низька репутація підприємства; з) слабе становище серед підприємств галузі; к) недостатньо навичок і досвіду у сферах діяльності; л)

підприємство належить до стратегічної групи з гіршим становищем на ринку.

Для досягнення конкурентних переваг підприємству *доцільно скористатись наступними способами* [123]: а) продавати за дешевшими, ніж у конкурентів, цінами; б) виробляти високоякісну продукцію; в) організовувати бездоганне обслуговування клієнтів; г) володіти сучасною власною технологією; д) мати більш зручне природно-географічне положення; е) забезпечувати розроблення й упровадження нових продуктів у більш стислі терміни, ніж це роблять конкуренти; є) мати високу репутацію і добре відому торгову марку; ж) забезпечувати клієнтам додаткові цінності за їхні кошти; з) постійно слідкувати за змінами смаків клієнтів загалом та їх окремих груп.

Майкл Портер на основі аналізу п'яти сил конкуренції виокремлював три ключові конкурентні стратегії, які створювали умови для забезпечення конкурентних переваг підприємством (див.таблицю 8.2): лідерство за витратами; диференціація; фокусування (концентрація) [11].

Кожна з базових стратегій володіє чинниками захисту від дії п'яти сил конкуренції.

Так, у *разі лідерства за витратами* підприємство може отримати прибуток за мінімально допустимої для конкурентів ціни; низькі витрати створюють вхідний бар'єр для нових конкурентів і товарів-замінників та захищають підприємство від дій сильних постачальників, забезпечуючи більшу гнучкість у разі підвищення ними цін; сильні споживачі не можуть домагатися зниження цін нижче рівня, прийняттого для найсильнішого конкурента.

Стратегія диференціації продукції – орієнтована на покупців, які готові заплатити більше, але за вищу якість або ширший вибір споживчих якостей товару/послуги. Диференціація теж захищає підприємство від дії п'яти конкурентних сил: можливість заміни товару підсилює прихильність споживачів до марки, зменшує чутливість до ціни й підвищує рентабельність; відмінні властивості товару і завойована прихильність клієнтів захищають від товарів-замінників; підвищена рентабельність збільшує стійкість до підвищення цін сильним постачальником [123].

Фокусування може спиратися на обидва попередні різновиди стратегії, проте полягає у зосередженні зусиль на певному сегменті ринку, ніші з особливими потребами для кращого, ніж у конкурентів, їх задоволення.

Детальніше про відмінності, слабкі та сильні сторони трьох базових конкурентних стратегій за М. Портером представлено в таблиці 8.6.

Таблиця 8.6

Характеристики класифікації конкурентних стратегій переваг
за М. Портером [123]

Позитивні сторони класифікації	Негативні сторони класифікації
Лідерство за витратами	
<p>Низькоцінове лідерство ефективне за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ціна – домінуюча конкурентна сила; • галузевої продукт – стандартизований, простий у виготовленні; • відсутність можливостей для диференціації; • «великі» покупці мають значну торгову силу. 	<p>Низькоціновому лідерству притаманні ризики:</p> <ul style="list-style-type: none"> • технологічні зміни, знецінюються попередній досвід та інвестиції; • можливість копіювання конкурентних переваг лідерства за витратами підприємствами-конкурентами.
Диференціація продукції	
<p>Диференціація приваблива за умови:</p> <ul style="list-style-type: none"> • існує багато шляхів для диференціації продукту; • організація має ноу-хау в галузі виробництва або маркетингу; • потреби потенційних споживачів відрізняються; • деякі конкуренти в галузі слідує схожим шляхом диференціації. 	<p>Диференціації може бути притаманне:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розрив у цінах на диференційований товар (послугу) порівняно з конкурентами з низькими витратами настільки великий, що зберегти прихильність марці не вдається; • роль чинника диференціації падає в міру того, як товар (послуга) стає звичним.
Фокусування (концентрації)	
<p>Фокусування привабливо тоді, коли:</p> <ul style="list-style-type: none"> • для більшості конкурентів занадто дорого або важко освоїти дану нішу; • галузеві сегменти суттєво різняться за розмірами, темпами зростання та інтенсивністю тиску з боку конкурентів; • існують відносно невеликі групи клієнтів, що мають нестандартні потреби, які не задоволені повною мірою. 	<p>До ризиків фокусування належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розрив у цінах із неспеціалізованими товарами конкурентів стає дуже великим; • розбіжності у вимогах до товару споживачів цільового сегмента ринку і ринку загалом скорочуються; • конкуренти виходять на ще більш вузькі підсегменти всередині цільового сегмента.

Поряд із розглянутими стратегіями конкурентних переваг Майкл Портер [11] запропонував п'ять варіантів *стратегій утримання конкурентних переваг*, наведених на рисунку 8.2:

* *стратегія оптимальних витрат* дає можливість покупцям отримати за свої гроші більшу цінність за рахунок сполучення низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб

забезпечити оптимальні (найнижчі) витрати і ціни відносно виробників продукції з аналогічними рисами і якістю;

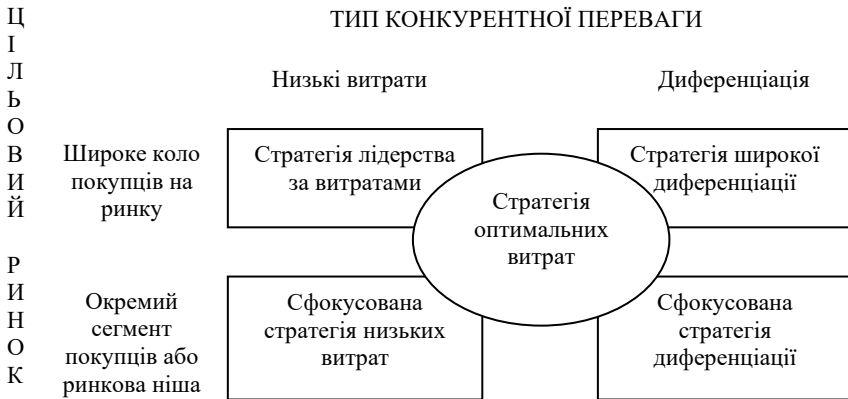


Рис.8.2. Основні стратегії конкурентних переваг [118, с. 54]

* *стратегія лідерства у витратах* передбачає зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що залучає велику кількість покупців;

* *сфокусована стратегія низьких витрат*, орієнтована на вузький сегмент покупців, де фірма випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва;

* *стратегія широкої диференціації* спрямована на надання товарам компанії специфічних рис, які відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів, що сприяє залученню більшої кількості покупців;

* *сфокусована стратегія диференціації* продукції, має на меті забезпечити представників обраного сегменту товарами або послугами, які найбільш повно відповідають їхнім смакам і вимогам [11].

!!! Незважаючи на те, що базова мета функціонування всіх підприємств – максимальне задоволення потреб споживачів з метою отримання відповідного прибутку, не існує єдиної стратегії щодо її досягнення [118, с. 54].

Аналіз відомих маркетингових конкурентних стратегій через призму їх впливу на конкурентні переваги (посилення чи утримання) [21, с. 371–373], і з урахуванням наукових поглядів розробників маркетингових стратегій запропоновано їх угруповання (рисунок 8.3).

Підприємство матиме конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи з покупцями/клієнтами вищий, ніж у конкурентів, і воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Для вибору стратегії конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів проведено Дж. Деєм та Р. Венслі.

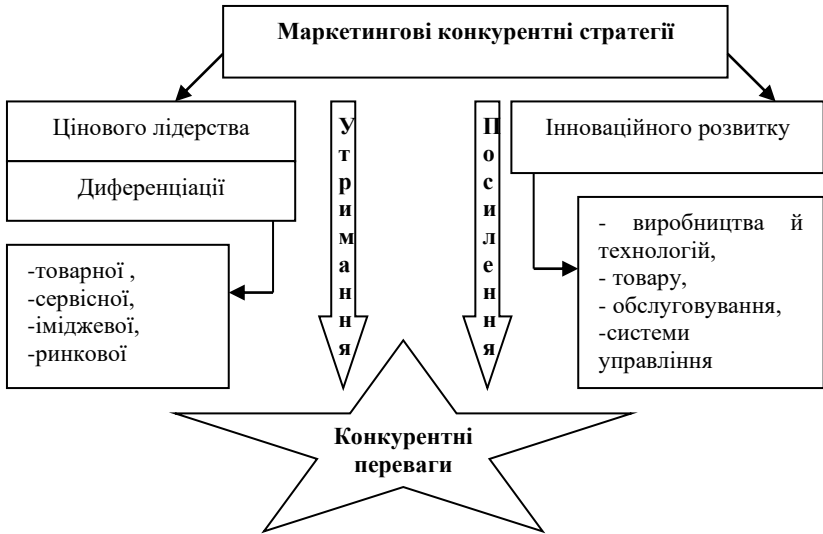


Рис.8.3. Групування маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги підприємства [125]

Дж. Дей та Р. Венслі [23] виділяють два основні підходи: підхід, орієнтований на споживачів; підхід, орієнтований на конкурентів.

Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування [124].

Підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища.

При застосуванні методів із погіршення конкурентного середовища підприємства намагаються отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. До цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій [124].

Контрольні запитання до теми

1. Охарактеризуйте види конкуренції у ринковій економіці. Розкрийте зміст правил конкурентної боротьби.
2. Розкрийте суть поняття «конкурентна стратегія».
3. В чому полягає принципова для підприємства різниця між стратегіями сегментації, вибору цільового ринку, позиціонування та конкуренції?
4. Назвіть та дайте стислу характеристику базовим стратегіям конкурентоспроможності підприємств.
5. Розкрийте суть маркетингової конкурентної стратегії.
6. Чим маркетингові конкурентні стратегії підприємства принципово відрізняються від його конкурентних стратегій?
7. Розкрийте призначення конкурентних стратегій А. де Літла.
8. Охарактеризуйте конкурентні стратегії Ф. Котлера. Розкрийте ситуації, за яких вони використовуються.
9. Назвіть стратегії М.Портера за витратами. Чим вони відрізняються від стратегій А.де Літла та Ф.Котлера?
10. Прокоментуйте стратегії А.А. Томпсона та А. Дж. Стрікланда.
11. Охарактеризуйте стратегії підприємства за поведінкою у бізнесі.
12. Розкрийте поняття «конкурентні переваги» підприємства.
13. Які конкурентні переваги підприємства виокремлює Ж.Ж. Ламбен, Ф. Котлер, М. Портер?
14. Охарактеризуйте групи факторів, виділені Ж.Ж. Ламбеном та М. Портером.
15. Які індикатори свідчать про конкурентні переваги підприємства, а які – про його конкурентну слабкість.
16. Охарактеризуйте стратегії конкурентних переваг М.Портера. Чим вони відрізняються від його конкурентних стратегій?

Рекомендована література
Основна 3, 4, 9, 17, 21, 27, 59, 83
Додаткова 29, 43, 47, 60, 121

ТЕМА 9 КОНТРОЛЬ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Контроль та визначення напрямку – синоніми
П. Друкер*

9.1. Сутність, завдання, принципи стратегічного контролю

Контрольна функція відноситься до основних у будь-якому типі управління. В стратегічному управлінні він має вид стратегічного контролю [126, с. 133].

Виникнення стратегічного контролю зумовлене гострою необхідністю, спричиненою неспроможністю стратегічного планування ефективно справлятися із впливом негативних внутрішніх та зовнішніх факторів на господарську діяльність підприємства в процесі реалізації обраної стратегії розвитку.

Стратегічному контролю почали приділяти увагу з другої половини 70-х рр. минулого століття одну після розвитку концепції стратегічного управління.

У минулому столітті відбувалися активні дискусії щодо суті поняття «стратегічний контроль».

Засновники «школи планування» Ч. Хофер і Д. Шендель (1979 р.) вважають, що суть стратегічного контролю фокусується на вирішенні подвійного питання про те [126]: яким чином реалізується обрана підприємством стратегія розвитку; чи отримані результати є запланованими.

Схожий за суттю підхід можна зустріти у Л. Джоша і Дж. Етлі (1984 р.), А. Хакса і Н. Майлуфа (1984 р.), Х. Келлера (1976 р.), Дж.Стейнера (1969 р.), Д. Хангера і Т. Вілена (1983 р.), які поділяли думку Ч. Хофера і Д. Шенделя [126]. Цей погляд на сутність стратегічного контролю вважається класичним [127].

Огляд вітчизняної і зарубіжної літератури, стосовно питання стратегічного контролю, дав змогу виявити неоднозначність у формулюванні сутності цього поняття [127].

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності, що полягає в спостереженні та оцінюванні проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через встановлення стійкого зворотнього зв'язку [27, с.74].

!!! *Стратегічний контроль* полягає у визначенні того, чи можливе подальше здійснення стратегій і чи призведе їх реалізація до досягнення встановлених цілей.

Не треба плутати стратегічний контроль та стратегічний контролінг.

Стратегічний контролінг – міжфункціональна діяльність, орієнтована на координацію стратегічного аналізу, встановлення цілей, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням всієї системи в цілому на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення [8, с. 136].

Контроль є таким типом діяльності з управління підприємством, що дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування плану виконання та змісту робіт в організації до того, як проблеми наберуть ознак кризи. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та ефективні напрями діяльності підприємства [27, с. 75].

Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити і тим більше забезпечити адекватну реакцію на них. Необхідність постійного спостереження та оцінки відповідності системи «середовище-стратегія-реалізація стратегій» зумовлена спрямованістю стратегічного контролю на зменшення ризику шляхом відстеження у контрольних точках динаміки потенційних загроз та слабких сторін [8, с. 134].

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і запланованих результатів виконаних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (цілей) підприємства [8, с. 134] (рисунок 9.1).

По суті метою стратегічного контролю є з'ясування того, чи є можливість надалі реалізовувати обрану стратегію і чи дасть це змогу досягнути поставлених цілей. Головним чином стратегічний контроль повинен бути зосередженим на майбутньому та усуненні ключових негативних аспектів господарської діяльності, що збільшує ймовірність ефективного довготривалого функціонування підприємства, його високої прибутковості та конкурентоспроможності на ринку [127].

Основне завдання контролю – виявити проблеми та скоригувати діяльність організації для запобігання кризового становища [27, с. 75].

Крім того, до завдань стратегічного контролю, які ілюструють взаємозв'язок стратегічного контролю із стратегічним плануванням та реалізацією маркетингової стратегії належать:

- * визначення якісних і кількісних цілей підприємства;
- * формування системи показників, які дадуть змогу здійснювати моніторинг процесу виконання планів, перевіряти прийняті стратегічні управлінські рішення на відповідність законодавчо-нормативній базі,

місії, цілям та стратегії підприємства;



Рис.9.1. Змістовні компоненти стратегічного контролю підприємства

Джерело: побудовано авторами за матеріалами [27, с.74]; [127]; [128]

* оцінювання контрольованого об'єкта за сформованою системою показників;

* аналізі отриманих результатів оцінювання;

*порівняння планових і фактичних показників, виявлення відхилень;

* визначення «критичних» зовнішніх і внутрішніх зон;

* мотивація та створення інформаційних систем для прийняття вчасних управлінських рішень;

* визначення нових можливостей на основі застосування SWOT – аналізу та внесення коригувань у стратегічні плани, покладених в основу стратегічних планів;

* визначення «вузьких», «слабких» місць підприємства;

* розробка альтернативних стратегій;

* при необхідності, розроблення рекомендацій із проведення коригувальних дій щодо параметрів контролю, цілей або ж самої стратегії.

!!! *Коригувальні дії доцільно проводити лише у тому випадку, коли заплановані результати нижчі фактично отриманих. Проте можливе проведення незначних коригувань і в тому випадку, коли отримані результати вищі, шляхом підняття параметрів контролю, що здійснюється з метою отримання більш позитивних кінцевих результатів реалізації обраної стратегії розвитку підприємства;*

* контроль за вчасністю і правильністю реалізації затверджених коригувальних дій [127]; [129, с.426].

Здійснення стратегічного контролю має базуватись на чітких *принципах*, серед яких [127]: комплексність, системність, глобальність, цілевстановлення, альтернативність, дієвість, ефективність, реалістичність та досяжність, своєчасність здійснення, єдність, точність, професійна компетентність, сумлінність суб'єктів стратегічного контролю, збалансованість.

Контроль як управлінська діяльність повинен мати такі *властивості* [128]:

* бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

* бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві результати, в цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

* мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

* бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

* відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

* бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

* бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

* бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

* бути дієвим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

!!! Проте дотримання принципів стратегічного контролю не гарантує абсолютну якість виконаної роботи, адже можуть існувати обставини, які призводять до викривлення інформації про економічну діяльність підприємства тощо.

На процес здійснення стратегічного контролю величезний вплив чинить керівник підприємства, однак суб'єкт стратегічного контролю повинен виконувати свою роботу професійно з притаманним йому скептицизмом [127].

При запровадженні стратегічного контролю на підприємстві, необхідно сприяти максимальному скороченню його негативних проявів, зокрема [96]:

* підміни цілей, в результаті чого працівники орієнтують свою діяльність на виконання параметрів, за якими контролюють їхні дії, а не на стратегічні цілі підприємства;

* надмірного контролю працівників, що зменшує їхню ініціативність і саморозвиток;

* надмірності інформації, яка надходить керівникам в результаті здійснення стратегічного контролю, що ускладнює процес прийняття правильних управлінських рішень.

9.2. Система контролю на підприємстві та місце в ній стратегічного маркетингу

Будь-який контроль передбачає наявність певної системи.

Система контролю об'єднує в собі види контролю (зовнішній та внутрішній), політику і процедури, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання для досягнення цілей щодо забезпечення ефективного ведення господарської

Кожна система контролю акцентує увагу на різних питаннях та різних етапах виробництва.

Мета систем контролю полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та стандартів організацією.

Стратегічний контроль підприємства належить до внутрішнього контролю.

Практика виробила декілька підходів до структури внутрішнього контролю підприємства, серед яких бухгалтерський та маркетинговий.

За бухгалтерського підходу до внутрішнього контролю відносять попередній, поточний (оперативний) та подальший контроль [132].

Класична система маркетингового контролю охоплює три види (типи) контролю: стратегічний, тактичний і оперативний контроль прибутковості, призначених для спостереження й оцінки ефективності діяльності підприємства, виявлення всіх недоліків і прийняття відповідних заходів [47]. Ф. Котлер [18] розрізняє чотири види контролю маркетингової діяльності: стратегічний контроль, тактичний контроль (контроль щорічних планів), контроль ефективності, оперативний контроль прибутковості (рисунок 9.2).



Рис.9.2. Види внутрішнього контролю на підприємстві
Джерело: розробка авторів за матеріалами [18]; [132]; [47]; [131]

Бухгалтерський підхід.

Внутрішній контроль як функція управління є засобом зворотного зв'язку між об'єктом та органом управління, що інформує про дійсний стан об'єкта і фактичне виконання управлінських рішень.

Внутрішній контроль – це процес, який забезпечує відповідність функціонування конкретного об'єкта прийнятим управлінським рішенням і спрямований на успішне досягнення поставленої мети. Основною його метою є об'єктивне вивчення фактичного стану справ у суб'єкта господарювання, виявлення та попередження тих факторів і умов, які негативно впливають на виконання прийнятих рішень і досягнення поставленої мети, а також доведення цієї інформації до органу управління [132].

Стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил тощо. Стратегічний контроль не може існувати без поточного (оперативного) та подальшого контролю, так само як стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства [27, с. 75]. Розглянемо більш докладно ці види контролю.

Мета попереднього контролю – попередити протизаконні дії посадових осіб, економічно недоцільні господарські операції; забезпечити економне й ефективне витрачання господарських ресурсів; не допустити невіробничих витрат.

Попередній контроль здійснюється до прийняття управлінських рішень і здійснення господарських операцій. Він необхідний на всіх рівнях управління.

Об'єктами попереднього контролю можуть бути внутрішньогосподарські плани, проектно-кошторисна документація, документи на витрати товарно-матеріальних цінностей і готової продукції, надходження коштів, договори і т. ін.

Метою поточного (оперативного) контролю є виявлення в процесі господарських операцій негативні відхилення в господарській діяльності, які під час попереднього або наступного контролю можуть бути не виявлені, знайти внутрішньогосподарські резерви подальшого зростання ефективності виробництва [132].

При поточному (оперативному) контролі аналізуються показники оперативної звітності спеціалістами підприємств, а внутрішніми аудиторами та ревізорами здійснюються тематичні перевірки. Особливо ефективним є поєднання поточного контролю з попереднім, що має важливе значення для попередження невіробничих витрат, запобігання можливим розкраданням і втратам матеріальних ресурсів та грошових коштів.

Розробляючи поточні плани та бюджети – інструменти виконання стратегічних планів і програм, треба поступово їх деталізувати до рівня,

необхідного для практичної реалізації з урахуванням специфіки окремих етапів і блоків заходів програми. Лише тоді можна сформувані необхідні засади для ефективного контролю [8, с. 135].

Подальший контроль здійснюється після господарських операцій на підставі даних, зафіксованих у первинних документах, реєстрах бухгалтерського обліку і в бухгалтерській звітності.

Мета такого контролю – перевірка доцільності й законності господарських операцій за певний період, виявлення недоліків у роботі, порушень і зловживань, якщо вони були допущені. Він допомагає виявити і мобілізувати резерви для подальшого поліпшення всіх виробничих та економічних показників [132].

9.3. Контроль маркетингу

У процесі реалізації планів маркетингової діяльності під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища часто змінюється поточна маркетингова ситуація, що спричиняє їх невиконання.

Система маркетингового контролю спрямована на постійне спостереження за виконанням маркетингових планів і відповідності поставлених у них цілей реальній маркетинговій ситуації [60].

Контроль маркетингу – процес виміру й оцінки результатів реалізації стратегій і планів маркетингу, виконання корегувальних дій, що забезпечують досягнення маркетингових цілей [47].

!!! Контроль маркетингової діяльності – це періодична, усебічна, об'єктивна і проведена у визначеній послідовності перевірка маркетингової діяльності підприємства і відповідності маркетингових стратегій зовнішнім умовам, у ході якої виявляються проблеми, що стоять перед підприємством. Це не є проста констатація фактів, притаманна аудиту.

Основні питання маркетингового контролю [52]:

- 1) чи досягнуто те, до чого прагнули;
- 2) якщо не реалізувано визначені цілі, то які причини;
- 3) які потрібні зміни в своїх планах та організації для забезпечення їх виконання.

Розглянемо більш докладно види контролю за маркетинговим підходом (див. рисунок 9.2).

Мета оперативного контролю прибутковості – визначити, на що йдуть і де витрачаються гроші підприємства. Цей вид контролю

здійснюють маркетингові інспектори. Вони оцінюють прибутковість за продуктами (товарами), за територіями, за покупцями, за сегментами ринку, за каналами збуту, за розмірами замовлень тощо [47].

Мета контролю ефективності – оцінка і покращення ефективності витрат коштів і впливу маркетингових витрат за такими напрямками [47]: оцінка торговельного персоналу, оцінка розподілу, оцінка ефективності реклами, оцінка результативності стимулювання збуту. Цей вид контролю здійснюють лінійні функціональні менеджери або маркетингові контролери (інспектори).

Мета тактичного контролю (контролю щорічних планів) – довідатися, чи досягаються заплановані результати. Для цього здійснюється оцінка виконання тактичних планів маркетингу за такими напрямками як аналіз збуту, аналіз частки ринку, порівняння витрат на маркетингові заходи та продажів, проводиться фінансовий аналіз та аналітична оцінка маркетингової діяльності. Відповідальними за даний вид контролю є менеджери середньої ланки та вище керівництво підприємства [47].

Стратегічний маркетинговий контроль охоплює (рисунок 9.3):



Рис. 9.3. Функціональні елементи та інструменти маркетингового стратегічного контролю

Джерело: розробка авторів за матеріалами [130, с. 24]; [47]

* контроль підготовки маркетингової стратегії: стратегічне не сфокусоване спостереження (стратегічний моніторинг, безперервне сканування зовнішнього середовища) та контроль передумов для стратегічних планів (перевірка припущень щодо зовнішніх факторів та власного ресурсного потенціалу);

* контроль реалізації стратегії (контроль за відхиленнями від стратегічних планів);

* контроль розвитку кризових явищ – завчасне попередження (забезпечення інформації для вироблення рішень з усунення стратегічних відхилень) [130, с. 24].

Відповідальними за проведення стратегічного контролю на підприємстві є вище керівництво та маркетинговий аудитор, які покликані оцінити стратегічну програму маркетингу та з'ясувати чи використовує підприємство свої максимальні можливості на ринках, по товарах і каналах розподілу [47].

Одним з інструментів стратегічного маркетингу є маркетинговий аудит (див.рисунок 9.3).

!!! *Не треба ототожнювати маркетинговий контроль та маркетинговий аудит. Маркетинговий аудит є тільки інструментом маркетингового стратегічного аналізу.*

Маркетинговий аудит – це комплексна оцінка результатів маркетингової діяльності шляхом всебічного, періодичного та незалежного аналізу системи маркетингу підприємства [78].

Мета маркетингового аудиту полягає у визначенні вузьких місць у системі маркетингу підприємства, а також у розробці рекомендацій з підвищення її ефективності.

!!! *На відміну від поточного контролю діяльності, стратегічний маркетинговий контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки», для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. [27, с. 75].*

Економічні джерела пропонують виділяти три види стратегічного контролю: стратегічний «контроль передумов», стратегічний «контроль реалізації» та «стратегічний нагляд» (є поєднанням стратегічного «контролю передумов» та стратегічного «контролю реалізації») [131, с.651].

1. *Стратегічний «контроль передумов»* – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості факторів, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом підприємства.

2. *Стратегічний «контроль реалізації»* – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проектів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригуючої складової «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. *«Стратегічний нагляд»* обіймає обидва вищезгаданих типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнюючих типів контролю [8, с. 135].

Стратегічний контроль здійснюється в певній послідовності. Не існує стандарту проведення стратегічного контролю – керівництво кожного підприємства вирішує його процедуру. Класичним вважається 5-ти етапний підхід [129], наведений на рисунку 9.4.

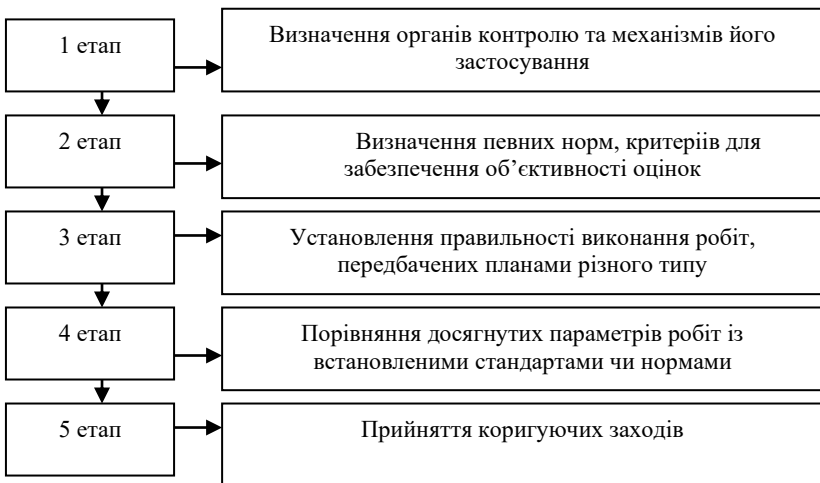


Рис. 9.4. Поетапний процес стратегічного маркетингового контролю

Для того щоб контроль був об'єктивним та ефективним, він має бути пов'язаний зі стратегічним і поточним плануванням. Цей фактор дуже суттєвий для забезпечення управління взагалі. Найважливішими для забезпечення контролю є такі методи управління, як бюджетування, «управління за цілями», «управління за результатами», контролінг, управління за відхиленнями тощо.

Контроль і перевірка виконання робіт за стратегічними планами та програмами передбачає розробку взаємопов'язаних систем контролю на підприємствах, які містять такі підсистеми контролю за [8, с.136]:

- * технологічними процесами;
- * якістю продукції та праці;
- * дотриманням діючого законодавства, що регулює діяльність підприємства;
- * виконанням окремих завдань, етапів, напрямків та стратегічних програм і планів загалом;
- * виконанням рішень, вказівок, наказів, розпоряджень вищого керівництва підприємства;
- * дотриманням встановлених фінансово-економічних параметрів функціонування підприємства тощо.

9.4. Оцінювання ефективності маркетингової діяльності під час реалізації маркетингової стратегії

Питання оцінювання ефективності маркетингових стратегій та маркетингової діяльності на підприємствах розкрито у працях зарубіжних науковців Г. Ассель, Г. Армстронг, Ф. Котлер, К. Келлер, Поль У. Ферріста багатьох інших.

Контроль результативності підприємств – це необхідний крок до розуміння доцільності використання обраної маркетингової стратегії, який допомагає виявити недоліки та усунути їх.[133].

!!! Оцінювання ефективності маркетингової діяльності з орієнтацією на довгостроковий успіх підприємства передбачає аналіз рівня досягнення його стратегічних цілей, відхилення між запланованими та фактичними показниками, знаходження співвідношення між результатами діяльності та витратами підприємства для реалізації стратегічних маркетингових рішень.

Особливостями такого оцінювання є врахування часового аспекту виконання поставлених цілей та завдань, визначення причинного зв'язку між результатами діяльності та факторами, що зумовили такий результат. При цьому в процесі впровадження стратегії керівники повинні відслідковувати проміжні результати та контролювати зміни в середовищі, оскільки з часом підприємство вступає в протидію з умовами ринкового середовища, що змінюються швидше ніж елементи управління ним і, як наслідок, можуть спричинити радикальні зміни в маркетинговій стратегії підприємства [134, с. 581].

Процес оцінювання результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємств при впровадженні та реалізації

маркетингової стратегії розвитку можна описати в рамках трьох етапів, а об'єктивність оцінювання залежатиме від повноти, якості та достовірності інформації, яка використовується (рисунок 9.5).

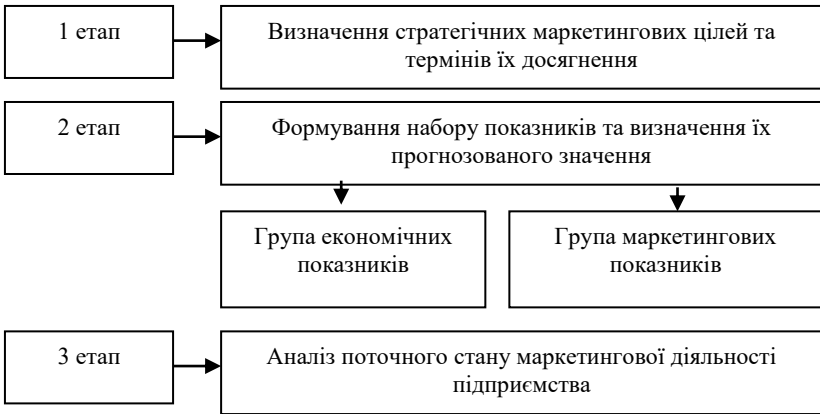


Рис. 9.5. Процес оцінювання результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємств при впровадженні та реалізації маркетингової стратегії

На *першому етапі* окреслюються стратегічні маркетингові цілі та строки їх досягнення [135, с. 86].

Якщо маркетингова стратегія полягає у виборі відповідних продуктів, послуг і ринків, на які планується їх просувати, і націлена на формування найбільш ефективного комплексу маркетингу підприємства (дослідження ринку, асортиментної і цінової політики, організація та стимулювання продажу товарів та послуг, просування і підтримка продукту в місцях продажу, післяпродажне обслуговування тощо), то саме стратегічні цілі є орієнтиром, на основі якого формується набір кількісних і якісних показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства за окресленими напрямками у певному часовому проміжку (зазвичай п'ять років). До таких показників може бути віднесено інтегральний показник оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства, в основу розрахунку якого може бути закладено темпи приросту ринкової частки підприємства у зіставленні з темпами приросту ринкової частки основного конкурента і темпами приросту ринку, а також приріст відносного прибутку у зіставленні з витратами на маркетинг (за основними напрямками діяльності) [133].

Завданням *другого етапу* є формування набору показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства, визначення їх прогнозованого значення по роках, яке буде цільовим для досягнення в результаті впровадження маркетингової стратегії.

!!! *Систематизація показників оцінювання ефективності маркетингової діяльності на підприємствах – необхідна умова для упорядкування інформації та забезпечення об'єктивної оцінки рівня досягнення стратегічних цілей.*

Формування набору оціночних показників слугує інформаційною основою, що дозволяє оперативно та всебічно проаналізувати ефективність маркетингової діяльності на підприємствах.

Вибір таких показників необхідно проводити з урахуванням особливостей діяльності конкретного підприємства і оцінювати зміни їх значення до впровадження маркетингової стратегії та в процесі її реалізації.

Економічні джерела [136] пропонують розмежовувати кількісну та якісну характеристики показників щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності.

Кількісні показники характеризують результати діяльності підприємства, які можна виміряти шляхом розрахунку даних. Це достовірні факти, основними характеристиками яких є правдивість та об'єктивність.

Якісні характеризують рівень та закономірності розвитку процесу, особливості та характеристики явищ, які складно виміряти та порівняти, оскільки вони відображають довгостроковий ефект і ґрунтуються на досвіді [133].

Оскільки використання стратегічного підходу до управління маркетингом впливає на всі аспекти діяльності підприємства, при оцінюванні необхідно аналізувати як загальні економічні показники, так і маркетингові.

Економічні показники відображають ефективність витрат, рентабельність, фондівіддачу, економічність використання ресурсів та прибутковість підприємства.

За маркетинговими показниками аналізується ефективність використання окремих маркетингових заходів та маркетингової діяльності загалом. Важливо проаналізувати такі показники як: залучення, утримання, формування лояльності споживачів та відповідність можливостей підприємства запитам споживачів, оскільки вони охоплюють не тільки поточну ефективність маркетингової діяльності, але й майбутню, яка забезпечується міцними, довгостроковими відносинами зі споживачами [135, с. 87].

Також можна виділити показники для оцінювання окремих напрямів маркетингової діяльності підприємства: асортиментної, цінової, комунікаційної політики та політики розподілу.

Для об'єктивної оцінки ступеня досягнення цілей маркетингової стратегії та поетапних результатів її реалізації на підприємстві необхідно проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності підприємства.

Показники *внутрішнього середовища* характеризують фінансову та економічну діяльність підприємства (прибутковість підприємства, фінансова стійкість та платоспроможність, фактичні фінансові витрати, які обумовлені діючою стратегією), його стратегічний потенціал (рентабельність ресурсного потенціалу). Моніторинг вказаних показників забезпечує контроль витрат та прибутків і дозволяє зрозуміти відношення фактичного стану справ на підприємстві до запланованих результатів [137].

До показників, які характеризують стан *зовнішнього середовища* підприємства, можна віднести темпи зростання та привабливість галузі, частку ринку підприємства, потенціал ринкового попиту, темпи зростання обсягів продажу, успішність взаємодії підприємства із споживачами, конкурентами та іншими контактними аудиторіями. Оцінювання показників може проводитись самостійно підприємством – у випадку, якщо інформацію можна зібрати за допомогою методів досліджень, доступних персоналу підприємства (проаналізувавши звітність підприємства, джерела зовнішньої інформації, дані опитування персоналу), а також за участю сторонніх організацій та осіб, якщо показники потребують тривалих досліджень, опитувань великої кількості респондентів або збору даних з джерел, що недоступні підприємству [133].

Протягом *третього етапу* аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства, що передбачає дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності, можливостей підприємства та розрахунок поточних показників розвитку підприємства для подальшого порівняння їх зміни в процесі та після реалізації маркетингової стратегії.

Проміжне оцінювання ефективності маркетингової діяльності під час реалізації маркетингової стратегії передбачає дослідження результатів, досягнутих за певний часовий проміжок, аналіз рівня виконання поставлених завдань та визначення недоліків обраної стратегії. Часовий аспект є особливо важливим в умовах турбулентності зовнішнього середовища, а результати оцінювання на проміжному етапі дозволяють оцінити, наскільки позитивною чи негативною є динаміка змін у маркетинговій діяльності підприємства, на основі чого керівники прийматимуть рішення щодо корегування стратегічних цілей

підприємства або засобів їх досягнення. Якщо показники свідчать про позитивну динаміку і рівень відхилення від запланованих значень скорочується, необхідно продовжити використання обраної стратегії. У разі погіршення загальних показників розвитку підприємства існуючу стратегію можна корегувати або навіть повністю змінити [133].

Контрольні запитання до теми

1. Розкрийте зміст та призначення стратегічного контролю.
2. Охарактеризуйте завдання та принципи, згідно з якими здійснюється контроль.
3. Чим відрізняються стратегічний контроль, стратегічний контролінг, стратегічний маркетинговий контроль та маркетинговий аудит? Що між ними спільного?
4. Розкрийте суть системи контролю на підприємстві. З яких елементів вона складається?
5. Чим бухгалтерський підхід до контролю відрізняється від маркетингового? Чи є між ними спільні елементи?
6. Розкрийте поняття «контроль маркетингу». Які його особливості?
7. Охарактеризуйте функціональні складові та інструменти маркетингового стратегічного контролю.
8. Прокоментуйте етапи процесу стратегічного маркетингового контролю.
9. З якою метою здійснюється оцінка ефективності маркетингової діяльності?
10. Прокоментуйте етапи оцінки ефективності маркетингової діяльності під час реалізації маркетингової стратегії.
11. Які показники доречно використовувати на кожному з означених етапів? Обґрунтуйте відповідь.

Рекомендована література
Основна 21, 27, 47, 67, 57, 59
Додаткова 8, 22, 60, 62, 129, 131

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ПЕРШИЙ БЛОК

1. Розуміння стратегії як управління ресурсами фірми було характерним:

- А. у другій половині XIX - на початку XX століття;
- Б. починаючи з 1926 року до початку 60-х років;
- В. у 60 - 70-х роках,
- Г. у 80 - 90-х роках.

2. Реальна стратегія підприємства складається з:

- А. Маркетингової, виробничої і фінансової стратегій;
- Б. З комплексу стратегічних планів;
- В. Запланованої стратегії і стратегії, визначеної впливом конкурентів;
- Г. Продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачений розвиток подій

3. Функціональна стратегія - це:

- А. стратегія, яка відображає загальний напрямок росту підприємства;
- Б. стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу;
- В. стратегія, яка розробляється функціональними підрозділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії;
- Г. функціональні характеристики, притаманні продукції підприємства.

4. Місія підприємства – це:

- А. конкретна ціль, що виражається в конкретних кількісних показниках;
- Б. короткий лозунг, що виражає погляд на підприємство з боку суспільства;
- В. комплексний, багатоаспектний цільовий орієнтир;
- Г. ринкова орієнтація підприємства.

5. За ієрархією види стратегій є наступними:

- А. Корпоративна – конкурентна – функціональна;
- Б. Бізнесові – операційні;
- В. Структуровані;
- Г. Маркетингові-виробничі-фінансові.

6. Найбільший ризик очікує підприємство при виборі стратегії:

- А. Концентрації;
- Б. Диверсифікації;
- В. Елімінації;
- Г. Зростання.

7. Найбільш вагомим показником конкурентоспроможності країни можна вважати:

- А. Рівень інфляції;
- Б. Витрати державного бюджету на НДДКР;
- В. ВВП на душу населення;
- Г. Курс долару.

8. До факторів маркетингового макросередовища належить:

- А. Споживачі;
- Б. Конкуренти;
- В. Природне середовище;
- Г. Ресурси підприємства.

9. Який рівень невизначеності відповідає ситуації, коли для визначення стратегії готується лише один прогноз:

- А. Достатньо ясне майбутнє;
- Б. Майбутнє у вигляді низки альтернатив;
- В. Майбутнє у вигляді "діапазону";
- Г. Повна невизначеність майбутнього.

10. Якщо відома фірма розробляє велику кількість модифікацій популярного марочного товару з різним дизайном, упаковкою, споживчими якостями, то вона застосовує стратегію:

- А. Низьких витрат;
- Б. Диференціації;
- В. Диверсифікації;
- Г. Концентрації.

11. Основоположною програмною заявою, що визначає призначення, мети існування підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку – це

- А. Стратегія; Б. Місія; В. Кредо; Г. Девіз

12. Стратегічний план підприємства складається для такої мети:

- А. Надання менеджерам різного рівня інформації про стратегічні наміри вища керівництва;
- Б. Допомогти акціонерам (власникам) отримати уявлення про стратегію, яка обрана керівництвом;
- В. Допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, що постійно змінюється;
- Г. Створення основи для розробки поточних планів діяльності.

13. Досягнення синергізму серед пов'язаних господарських підрозділи

перетворення його на конкурентну перевагу є частиною:

- А. Корпоративної стратегії;
- Б. Ділової стратегії;
- В. Функціональної стратегії;
- Г. Операційної стратегії

14. Яка з зазначених функцій не є функцією прогнозування в системі стратегічного планування:

- А. Визначення можливих цілей і напрямів розвитку об'єкта прогнозування;
- Б. Поточне планування ресурсного забезпечення;

В. Оцінка соціально-економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об'єкту прогнозу;

Г. Визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів прогнозованих подій.

15. Використання минулого досвіду при побудові довгострокових планів було характерним для концепції:

А. Управління на основі контролю виконання;

Б. Управління на основі екстраполяції;

В. Управління на основі передбачення змін;

Г. Управління на гнучких термінових рішеннях.

16. Який з перерахованих нижче методів прогнозування є якісним:

А. Аналіз часових рядів;

Б. Регресійний аналіз;

В. Економетричне моделювання;

Г. Метод написання сценаріїв.

17. Прогнозування виробничої діяльності здійснюється на основі кількісного методу:

А. Екстраполяції;

Б. Метод Делфі;

В. Метод сценаріїв;

Г. Оцінки покупців.

18. Ділова стратегія – це:

А. Складання бізнес-плану підприємства;

Б. Діагностика (прогнозування) банкрутства;

В. Розробка шляхів здобуття конкурентної переваги;

Г. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

19. У рамках стратегічного управління розроблюються:

А. Довгострокові плани на основі можливостей і резервів підприємства;

Б. Щорічні бюджети реалізації програм підприємства;

В. Довгострокові плани організації на основі аналізу галузі та потреб ринку;

Г. Прогнози одержання прибутку підприємством.

20. До ризиків використання стратегії диверсифікації належать:

А. Підвищені вимоги до керівництва компанії;

Б. Зростання залежності підприємства від проблем в одній сфері бізнесу;

В. Тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;

Г. Зміни в попиті споживачів продукції.

21. Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей — це:

А. Місія; Б. Стратегія; В. Планування; Г. Політика.

22. Ринкове агрегування характерне для стратегії:

- А. Недиференційованого маркетингу;
- Б. Диференційованого маркетингу;
- В. Концентрованого маркетингу
- Г. Цільового сегменту.

23. Структура стратегічного управління включає наступні елементи:

- А. Аналіз середовища, визначення місії і цілей підприємства, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінку і контроль виконання;
- Б. Ранговий аналіз, оцінку конкурентної позиції, шкалу оцінки споживачів;
- В. Вибір конкурентних стратегій, фокусування, диференціацію;
- Г. Рейтинг споживача, конкурентну позицію, відносний вік галузі/ринку.

24. У матриці Бостонської консультативної групи "зірка" передбачає:

- А. Високий темп зростання галузі і високу частку ринку;
- Б. Високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;
- В. Низький темп зростання галузі і високу частку ринку;
- Г. Низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

25. Класифікація маркетингових стратегій включає стратегії:

- А. Товарні, ціноутворення, розповсюдження, просування;
- Б. Удосконалення діяльності, товарної експансії, розвитку ринку, диверсифікації;
- В. Зростання, обмеженого зростання, скорочення;
- Г. Конкурентну, функціональну, операційну.

26. Посередників, які ведуть операції від свого імені та за рахунок виробника, називають:

- А. Комісіонерами; Б. Ділерами; В. Дистриб'юторами; Г. Агентами.

27. Яке з перерахованих нижче тверджень можна вважати перевагою SWOT – аналізу:

- А. Об'єктивність вибору факторів середовища;
- Б. Добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- В. Потужна підтримка прийняття управлінських рішень;
- Г. Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

28. В процесі формування корпоративної стратегії фірма за допомогою SWOT – аналізу визначається:

- А. Стратегія адаптація до середовища;
- Б. Стратегія адаптації до ресурсів компанії;
- В. Стратегія активного наступу і пасивної оборони;
- Г. Ділова, функціональна і операційна стратегії.

29. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належать:

- А. Репутація (імідж);
- Б. Соціальна відповідальність;

В. Законодавча і нормативна база;

Г. Трудові ресурси підприємства.

30. Якого розділу аналізу немає в методиці СОП:

А. Ресурси; Б. Знання; В. Виробництво; Г. Загальна оцінка підприємства.

31. Для оцінки показників згідно методики СОП використовується:

А. Монетарна система оцінки;

Б. Фінансова система оцінки;

В. Ринкова система оцінки;

Г. Бальна система оцінки.

32. На якому організаційному етапі аналізу за методом SPACE визначаються конкретні показники для оцінки:

А. На початковому;

Б. На етапі розробки критеріїв;

В. На етапі узгодження стратегії;

Г. На завершальному етапі.

33. Стратегічні господарські підрозділи, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні, називаються згідно матриці Бостонської консультативної групи:

А. Зірки; Б. Дійні корови; В. Собаки; Г. Важкі діти

34. За якими двома факторами будується матриця “Мак-Кінсі – Дженерал Електрик”?

А. Привабливість галузі і конкурентоспроможність СГП;

Б. Темпи зростання ринку і конкурентоспроможність СГП;

В. Привабливість ринку і відносна ринкова частка фірми;

Г. Привабливість ринку і вимоги споживачів.

35. За матрицею SWOT до можливих сильних сторін фірми у галузі маркетингу можна віднести:

А. Рівень спеціалізації;

Б. Ефективна структура управління фірмою;

В. Позитивний імідж;

Г. Низькі витрати виробництва.

36. Головною перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркетинг є:

А. Посилення зв'язків з іншими підприємствами;

Б. Визначення власних позицій на ринку серед провідних конкурентів;

В. Вибір конкретної стратегії дій на майбутнє;

Г. Перехід до системи безперервного удосконалення.

37. Для яких підприємств користь від стратегічного бенчмаркінгу найбільша:

А. Для малих підприємств, які розпочали свій бізнес;

Б. Для великих підприємств-монополістів;

В. Для великих підприємств, які розпочали новий бізнес у конкурентному середовищі;

Г. Для малих підприємств, що працюють у конкурентному середовищі.

38. При проведенні SWOT-аналізу визначаються:

А. Основні стратегічні групи конкурентів фірми;

Б. Частка ринку підприємства та темпи її зростання;

В. Сильні та слабкі сторони фірм, загрози і можливості із зовнішнього середовища;

Г. П'ять основних сил конкуренції.

39. Стратегічний господарський підрозділ «собака» перебуває на такому етапі життєвого циклу товару:

А. Зростання; Б. Зрілість; В. Виведення на ринок; Г. Занепад.

40. Матриця Бостонської консультативної групи класифікує бізнес-одиниці підприємства за такими показниками:

А. Конкурентні переваги, галузеве оточення;

Б. Відносна частка ринку, темпи зростання галузевого ринку;

В. Привабливість галузі, «сила» бізнесу;

Г. Новизна товару, новизна ринку.

41. Основними завданнями керівництва підприємства при реалізації стратегії є:

А. Розробка нової місії організації;

Б. Приведення структури управління у відповідність до нової стратегії;

В. Забезпечення зниження витрат на маркетинг, рекламу;

Г. Проведення SWOT-аналізу.

42. До основних чинників макрооточення фірми належать:

А. Економічні показники галузі, ключові чинники успіху, стратегії конкурентів;

Б. Постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;

В. Економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;

Г. Організація маркетингу, культура і образ організації, перспективність галузі.

43. Сильні й слабкі сторони підприємства визначають:

А. Внутрішнє середовище;

Б. Рівень конкуренції;

В. Соціальні, політичні та інші регулюючі норми;

Г. Привабливість галузі;

44. Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу:

А чотири; Б. шість; В. вісім; Г. дев'ять

45. Матриці переважно бувають:

А. Двовимірні;

Б. Чотиривимірні;

В. Багатовимірні;

Г. Одновимірні;

46. В якій матриці вивчаються такі чинники як відносна частка ринку і темп зростання ринку?

А. «Мак-Кінсі»; Б. БКГ; В. SWOT-матриця; Г. PIMS

47. Головні критерії якості цілей :

А. Недосяжність;

Б. Просторовість;

В. Сумісність та прийнятність;

Г. Не вимірність;

48. За стадіями життєвого циклу бізнесу розрізняють стратегії...

А. Корпоративну, ділову, функціональну, операційну;

Б. Маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну;

В. Зростання, стабілізації, скорочення;

Г. Лідерства, претендента, послідовника, новачка.

49. Інструментом генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз...

А. Господарського портфеля;

Б. Економічний;

В. Математичний;

Г. Фінансовий.

50. Корпоративну (як загальну) стратегію ще називають...

А. Роз'єднання; Б. Концентричної диверсифікації; В. Інтеграції;

Г. Портфельною.

ДРУГИЙ БЛОК

1. Функціональна стратегія - це:

А. Стратегія, яка відображає загальний напрямок росту підприємства;

Б. Стратегія забезпечення довгострокових конкурентних переваг господарського підрозділу;

В. Стратегія, яка розробляється функціональними підрозділами і службами підприємства на основі корпоративної і ділової стратегії;

Г. Функціональні характеристики, притаманні продукції підприємства.

2. Місія підприємства не являє собою:

А. Спосіб сприйняття, імідж підприємства;

Б. Визначення напрямів діяльності і розподілу ресурсів підприємства;

В. Документ, який конкретизує стратегічні цілі підприємства;

Г. Причина існування підприємства та його характерні риси.

3. У стратегічному планування «горизонт цілей» означає:

А. Можливість коригування цілей підприємства;

Б. Межу планового періоду;

В. Відстрочку у виконанні планового показника;

Г. Цілі підприємства розглядаються як приблизні показники, досягнення яких в повному обсязі не обов'язково.

4. Стратегічний план підприємства складається для такої мети:

А. Надання менеджерам різного рівня інформації про стратегічні наміри вища керівництва;

Б. Допомогти акціонерам (власникам) отримати уявлення про стратегію, яка обрана керівництвом;

В. Допомогти підприємству максимально використати можливості у середовищі, що постійно змінюється;

Г. Створення основи для розробки поточних планів діяльності.

5. Баланс входу і виходу як основа нормального функціонування підприємства - це:

А. Рівність вартості спожитих ресурсів і вартості готового продукту;

Б. Відповідність між суспільними потребами і виробничими потужностями;

В. Дотримання певного співвідношення між отриманими ресурсами і виробленим та проданим продуктом;

Г. Дотримання закону попиту і пропозиції.

6. Який з наведених прикладних методичних прийомів належить до групи прийомів стратегічного фінансового аналізу:

А. Аналіз життєвого циклу продукту і фінансової ситуації;

Б. Діагностика (прогнозування) банкрутства;

В. Методи імітаційного моделювання;

Г. Чиста приведена вартість.

7. Який з перерахованих методів прогнозування швидше реагує на зміну подій:

А. Рухомого середнього;

Б. Експоненційне згладжування;

В. Метод найменших квадратів;

Г. Метод логарифмічного вимірювання.

8. Діагностичний підхід до оцінки діяльності означає:

А. Аналіз часових рядів;

Б. Висновки про хід порушень від нормального ходу економічних процесів, які складають на основі відхилень;

В. Взначення сутності проблеми підприємства на основі висновків експертів;

Г. Аналіз результатів діяльності підприємства.

9. Базою для виникнення методу бенчмаркінгу є :

А. База PIMS;

Б. Промислове шпигунство;

В. Стратегія китайської війни;

Г. Порівняння підприємств однієї галузі.

10. На які питання дає відповідь аналіз споживачів :

А. Мотивація споживачів;

Б. Сегментація ринку;

В. Виявлення незадоволених потреб;

Г. Аналіз експортного потенціалу підприємства.

11. У разі застосування колективної експертної оцінки загальний підсумок не може визначатися як:

- А. Середнє арифметичне значення оцінок всіх експертів;
- Б. Середнє нормалізоване зважене значення оцінок;
- В. Середнє квадратичне значення оцінок всіх експертів;
- Г. Найбільш поширена думка.

12. Який з перерахованих методів прогнозу є найпотужнішим і найдорожчим:

- А. Опитування продавців;
- Б. Метод Делфі;
- В. Методи екстраполяції;
- Г. Економетричне моделювання.

13. Який з перерахованих методів прогнозування є кількісним:

- А. Метод Дельфі;
- Б. Регресійний аналіз;
- В. Метод сценаріїв;
- Г. Опитування дистрибуторів.

14. Стратегічно важливі ринки, на яких продає свою продукцію підприємство називаються:

- а) стратегічними зонами господарювання;
- б) стратегічними господарськими підрозділами;
- в) секторами бізнесу;
- г) галузями бізнесу.

15. У якій послідовності виконуються етапи стратегічного аналізу:

- А. Аналіз ідеї, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз модернізації, аналіз досвіду;
- Б. Аналіз досвіду, аналіз можливостей, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання;
- В. Аналіз факторів впливу, аналіз можливостей, аналіз виконання, аналіз досвіду, аналіз результатів;
- Г. Аналіз можливостей, аналіз досвіду, аналіз ідеї, аналіз модернізації, аналіз виконання.

16. Від перших букв англійських слів strength – сила, weak – слабкість, opportunity – можливість, threat – загроза походить назва методу...

- А. SHELL/DPM; Б. ADL; В. SPACE; Г. SWOT

17. В основі методу SWOT - аналізу лежить...

- А. Регресійне рівняння;
- Б. Матриця;
- В. Кореляційний аналіз;
- Г. Факторний аналіз;

18. Стратегії, що передбачають ліквідацію окремих підрозділів підприємства з метою перегрупування сил для підвищення ефективності своєї діяльності: реалізуються шляхом санації, банкрутства або навіть закриття підприємства – це...

- А. Стратегії ліквідації;
- Б. Стратегії зростання;
- В. Стратегії підтримки;
- Г. Стратегії реструктуризації.

19. За способом досягнення конкурентних переваг стратегії можуть бути...

- А. Оптимальних витрат, лідерства за витратами, диференціації, фокусування;
- Б. Товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення;
- В. Маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна, екологічна;
- Г. Корпоративна, ділова, функціональна, операційна

20. Особливістю функціональних стратегій є їх спрямованість...

- А. Внутрішня; Б. Зовнішня; В. Пряма; Г. Зворотна

21. Маркетингова стратегія, регулює поведінку і спрямовує розвиток підприємства у напрямку більш ефективної його діяльності на ринку та втілюється в...

- А. Програмі ЗЕД;
- Б. Фінансовій програмі розвитку;
- В. Виробничій програмі;
- Г. Програмі маркетингу.

22. Технічні параметри конкурентоспроможності продукції включають:

- А. Параметри призначення, естетичні та нормативні;
- Б. Класифікаційні, естетичні;
- В. Параметри призначення і рівня витрат;
- Г. Конструктивні.

23. Найкраще співвідношення «ціна-якість» як критерій конкурентоздатності продукції застосовується в таких методиках її оцінки:

- А. Метод ефективної конкуренції;
- Б. Метод побудови позиційної карти стратегічних груп і конкурентів;
- В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності продукції за окремими параметрами;
- Г. Метод порівняльної оцінки.

24. Прогнозування виробничої діяльності здійснюється на основі таких методик:

- А. Побудова сценаріїв;
- Б. Побудова трендів;
- В. На основі «критичних точок»;
- Г. На основі SWOT- аналізу».

25. Метод PIMS є:

А. Теоретичною моделлю розвитку підприємства, що засновується на концепції життєвого циклу;

Б. Системним підходом до аналізу діяльності підприємства як «відкритої системи»;

В. Матрицею «привабливість ринку/ конкурентоспроможність підприємства»;

Г. Емпіричною базою даних про діяльність реально існуючих підприємств.

26. Елементами маркетингової комунікативної стратегії фірми є:

А. Товарна, цінова, збутова політика, стимулювання збуту;

Б. Розробка та оголошення місії; доведення цілей до персоналу; подолання опору змінам;

В. Реклама, комерційна пропаганда, виставки, стимулювання збуту;

Г. Вивчення сильних і слабких сторін фірми; аналіз можливостей та загроз із зовнішнього середовища.

27. На етапі зростання життєвого циклу товару перебуває стратегічний господарський підрозділ:

А. “собака”; Б. “зірка”; В. “дійна корова”; Г. “важка дитина”.

28. Створена на тимчасовій основі група незалежних підприємств, які об'єднали свої зусилля і ресурси для ефективного використання вигідної ринкової ситуації, — це:

А. Концерн;

Б. Стратегічна група галузі;

В. Стратегічний альянс;

Г. Стратегічна бізнес-одиниця.

29. Стратегічні цілі організації розроблюються на такі строки:

А. до одного року;

Б. 2–5 років;

В. 5 років і більше;

Г. 10–15 років.

30. Основними характеристиками стратегічних господарських підрозділів фірм є:

А. Належність до однієї галузі; схожа стратегія;

Б. Самостійне створення прибутку; власна стратегія; цільовий ринок;

В. Відповідальність за одну із функцій управління; один рівень управління;

Г. Тип структури управління; частка ринку.

31. Підприємства, які володіють внутрішніми конкурентними перевагами, звичайно застосовують стратегію:

А. Низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;

Б. Низьких витрат при диференціації високоякісних марочних товарів;

В. Диференціації високоякісних, відомих товарів;

Г. Відмови від маркетингового забезпечення збуту.

32. Якої групи критеріїв немає в моделі SPACE:

- А. Маркетингові можливості підприємства;
- Б. Конкурентоздатність підприємства;
- В. Привабливість сектора;
- Г. Стабільність сектора.

33. Якщо вектор спрямовується у нижній лівий квадрат системи координат SPACE, рекомендованою стратегією є:

- А. Консервативна стратегія;
- Б. Захисна стратегія;
- В. Конкурентна стратегія;
- Г. Агресивна стратегія.

34. Модель БКГ побудована на базі:

- А. Детермінованої залежності між рівнем конкуренції і позицією підприємства у галузі;
- Б. Теоретичної залежності між витратами виробництва і прибутковістю;
- В. Емпіричної залежності між витратами і обсягом виробництва;
- Г. Функціональної залежності між темпом зростання ринків збуту підприємства і відносною часткою ринку.

35. Відносна частка ринку секторів бізнесу у моделі БКГ вимірюється:

- А. За стобальною шкалою;
- Б. За логарифмічною шкалою;
- В. За експоненційною шкалою;
- Г. Величиною кола, що позначає сектор бізнесу.

36. Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:

- А. «Зірки»; Б. «Собаки»; В. «Важкі діти»; Г. «Дійні корови».

37. Аналіз середовища при розробці стратегії здійснюється в такій послідовності:

- А. Вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
- Б. Вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
- В. Визначення сильних і слабких сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- Г. Аналіз стратегічних груп конкурентів, вибір матриці, проведення SWOT-аналізу.

38. При використанні стратегії диференціації фірма:

- А. Виробляє значні обсяги стандартизованого товару для ринку з однаковими потребами;
- Б. Виробляє велику кількість модифікацій відомого марочного товару для ринку з різноманітними потребами;
- В. Зменшує кількість незалежних постачальників;

Г. Здійснює придбання фірм у нових галузях для підтримки основного виду бізнесу.

39. При застосуванні стратегії концентрації підприємство:

А. Виробляє велику кількість стандартних товарів для широкого ринку;

Б. Концентрує увагу на вдосконаленні системи розподілу продукції;

В. Орієнтується на випуск вузькоспеціалізованих (унікальних) товарів (послуг);

Г. Концентрує свої ресурси для проникнення в інші галузі.

40. Зниження витрат можна забезпечити за рахунок:

А. Зосередження виробництва на обмеженому товарному асортименті;

Б. Диференціації продукції, сервісу, персоналу;

В. Проведення активної маркетингової діяльності, реклами;

Г. Непрофільної диверсифікації.

41. За якими двома факторами будується матриця “Мак-Кінсі – Дженерал Електрик”?

А. Привабливість ринку і конкурентоспроможність СГП;

Б. Темпи зростання ринку і конкурентоспроможність СГП;

В. Привабливість ринку і відносна ринкова частка фірми.

Г. Конкурентоспроможність СГП і оцінка життєвого циклу.

42. Скільки квадратів матриці “Мак-Кінсі – Дженерал Електрик” займають СГП, які обирають стратегію збору урожаю?

А. 1; Б. 2; В. 4; Г. 3.

43. Найвагоміший показник товарної диференціації:

А. Створення нових функціональних властивостей;

Б. Підвищення ремонтпридатності;

В. Удосконалення стилю;

Г. Створення бренду.

44. Положенням називається:

А. Створення бренду;

Б. Створення позитивного іміджу товару підприємства на ринку;

В. Визначення місця товару на ринку серед товарів-аналогів;

Г. Технічні характеристики товару.

45. Збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарно-ринкових позицій, має назву:

А. Стратегії органічного росту;

Б. Стратегії глибокого проникнення на ринок;

В. Диверсифікації;

Г. Диференціації.

46. Стратегія оборони слабких місць фірми-лідера називається:

А. Мобільний захист;

Б. Позиційний захист;

В. Фланговий захист;

Г. Упереджувальний захист

47. Яку стратегію використовує найчастіше фірма-челенджер?

- А. Адаптації;
- Б. Компіляції;
- В. Стратегія імітації;
- Г. Обхідного наступу.

48. Встановлення високої початкової ціни на товар, щоб отримати максимальний дохід з усіх сегментів ринку, називається стратегією:

- А. Престижної ціни;
- Б. Зняття вершків;
- В. Проникнення на ринок;
- Г. Формування іміджу.

49. Завданням стратегічного маркетингу при забезпеченні проведення маркетингових досліджень є:

- А. Прогнозування граничних цін на майбутні товари ;
- Б. Остаточний вибір цільових ринків;
- В. Розробка структури служби маркетингу фірми;
- Г. Позиціонування товару.

50. Будь-які процеси або явища, що перешкоджають руху підприємства чи організації в напрямку досягнення своїх місії та цілей називаються:

- А. Загрозами підприємства;
- Б. Слабкими сторонами;
- В. Сильними сторонами;
- Г. Можливостями.

ТРЕТІЙ БЛОК

1. Функціональними стратегіями є стратегії:

- А. Планування, організації, мотивації, контролю;
- Б. Виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;
- В. Низьких витрат, диференціації, диверсифікації;
- Г. Економічна, адміністративна, соціально-психологічна.

2. Поняття «стратегічне управління» вперше було застосоване:

- А. у 30-ті роки ХХ ст. в Японії;
- Б. 60–70-ті роки ХХ ст. у США;
- В. 90-ті роки ХХ ст. в Європі;
- Г. 80-ті роки ХХ ст. у Радянському Союзі.

3. Стратегічний господарський підрозділ — це:

- А. Структурна складова організації, яка відповідає за одну із сфер управління;
- Б. Уособлена складова бізнесу, яка відповідає за певний вид діяльності компанії;
- В. Найприбутковіший структурний підрозділ підприємства;
- Г. Служба корпорації, яка відповідає за забезпечення її господарської діяльності.

4. Стратегічний набір підприємства (за І. Ансофом) включає:

А. Корпоративну стратегію, конкурентні стратегії, функціональні стратегії, операційні стратегії;

Б. Стратегію інвестиційної діяльності, стратегію стимулювання персоналу;

В. Стратегію поведінки фірми на ринках цінних паперів; стратегію зниження транзакційних витрат; стратегію зовнішньоекономічної діяльності;

Г. Стратегію передбачення банкрутства та оздоровлення фінансового стану фірми, товарну стратегію, стратегію ціноутворення.

5. Зростання продажу продуктів-замінників у конкурентів належить до характеристики SWOT, яка має назву:

А. Сильні сторони; Б. Слабкі сторони; В. Загрози; Г. Можливості.

6. Для визначення привабливого напрямку діяльності підприємства визначається стратегія на сегменті за допомогою матриці:

А. БКГ; Б. «Мак-Кінсі»; В. Можливостей; Г. Загроз.

7. У матриці Бостонської консалтингової групи "важка дитина" передбачає:

А. Високий темп зростання галузі і низьку частку ринку;

Б. Високий темп зростання галузі і високу частку ринку;

В. Низький темп зростання галузі і високу частку ринку;

Г. Низький темп зростання галузі і низьку частку ринку.

8. Стратегії концентрованого зростання включають стратегії:

А. Посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту;

Б. Вперед ідущої інтеграції, зворотньої інтеграції;

В. Диверсифікації, конгломеративної диверсифікації;

Г. "Збору врожаю", скорочення витрат.

9. Для підприємства галузі, що перебуває на стадії зростання, доцільно застосування таких стратегій:

А. Скорочення товарного асортименту;

Б. Зниження витрат виробництва і збуту, вихід на нові ринки;

В. Профільної та непрофільної диверсифікації;

Г. Диференціації товару, цін, сервісного обслуговування.

10. Згідно з матрицею БКГ стратегічні господарські підрозділи фірми класифікують так:

А. "важка дитина", "зірка", "дійна корова", "собака";

Б. "важка дитина", "зірка", "дійна корова", "кішка";

В. "важка дитина", "знак питання", "дійна корова", "кішка";

Г. "мала дитина", "зірка", "важка корова", "собака".

11. Необхідною ринковою умовою для застосування стратегії диференціації є:

А. Однорідність попиту на продукцію, його висока еластичність за ціною;

Б. Попит на продукцію є різноманітним за структурою, переважає нецінова конкуренція;

В. Ресурси підприємства не дають змоги забезпечувати ринок стандартизованою продукцією;

Г. Можливість використання стратегічної відповідності з діловими партнерами з інших галузей.

12. До стратегій скорочення належать такі стратегії:

А. Низьких витрат, зниження цін, скорочення рекламної діяльності;

Б. Ліквідації, «збирання врожаю», скорочення витрат;

В. Розробки товару, розвитку (розширення) ринку;

Г. Глибокого проникнення на ринок, горизонтальної інтеграції.

13. Необхідними умовами для застосування стратегії низьких витрат є такі:

А. Забезпеченість підприємства ресурсами, які дають змогу якісно обслуговувати споживачів тільки однієї ринкової ніші;

Б. Стандартизованість галузевої продукції, можливість покупців придбати її у різних продавців;

В. Різноманітність попиту на продукцію за структурою;

Г. Переважання на галузевому ринку нецінової конкуренції.

14. Стратегічними одиницями бізнесу фірми є:

А. Центр прибутку, центр відповідальності, центр витрат;

Б. Підприємство, відділення, магазин, мережа магазинів;

В. Бухгалтерія, відділ збуту, кадрова служба, виробничі підрозділи;

Г. Проблемно-цільові групи, виробничі групи, групи прогнозування і розробки стратегії.

15. Стратегічною перевагою фірми з матричною структурою управління є:

А. Можливість маневрувати ресурсами при виконанні кількох програм;

Б. Дія принципу єдності керівництва в управлінні;

В. Ефективність у динамічному оточенні;

Г. Єдність і чіткість керівництва.

16. Корпоративна стратегія:

А. Поширюється на всі напрямки діяльності компанії;

Б. Розроблюється тільки в диверсифікованих компаніях;

В. Належить до управління стратегічною групою галузі;

Г. Належить до управління окремою сферою діяльності підприємства.

17. Стратегічні господарські підрозділи фірми виокремлюються з урахуванням таких критеріїв:

А. Відповідальність за одну з функцій управління і рівень керівництва;

Б. Рівень управління, ступінь централізації, особливості спеціалізації;

В. Сильні та слабкі сторони, фінансовий стан, норма управління;

Г. Тип продукції (послуг), особливості ринку, особливості покупців.

18. Стратегія низьких витрат орієнтує керівництво фірми:

А. На широкий ринок і виробництво великої кількості стандартних товарів;

Б. На проникнення в нові галузі; початок нового бізнесу з нижчими витратами;

В. На встановлення контролю за постачальниками;

Г. На збільшення централізації в управлінні.

19. До чинників безпосереднього оточення організації належать:

А. Стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;

Б. Політичні, економічні, демографічні, культурні;

В. Постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, контактні аудиторії;

Г. Цілі, завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.

20. Підприємства, що володіють зовнішніми конкурентними перевагами, звичайно використовують стратегію:

А. Диференціації високоякісних, відомих товарів;

Б. Низьких витрат при масовому виробництві немарочних стандартних товарів;

В. Виділення бізнес-одиниць на кожному рівні управління;

Г. Боротьби з галузевими групами конкурентів.

21. Стратегію, при реалізації якої організації необхідно долати вхідні бар'єри в галузь, є:

А. Стратегія прогресивної і регресивної інтеграції;

Б. Стратегія низьких витрат;

В. Непрофільна диверсифікація;

Г. Диференціація.

22. Інструментом порівняння, аналізу й оцінювання різних бізнес-напрямків діяльності підприємства є:

А. SWOT-аналіз;

Б. Матриці;

В. Місія підприємства;

Г. Карта стратегічних груп.

23. Стратегія організації розроблюється в такій послідовності:

А. Вивчення сильних та слабких сторін підприємства, потім — можливостей та загроз із зовнішнього середовища;

Б. Аналіз середовища, розробка місії та системи цілей, оцінка і вибір стратегії, реалізація і контроль;

В. Бізнес-стратегія, корпоративна, функціональна, операційна;

Г. Аналіз внутрішніх ресурсів, вивчення сильних і слабких сторін підприємства, визначення стратегії, реалізація і контроль.

24. Фінансова, маркетингова, кадрова, інноваційна стратегії належать до стратегій:

А. Операційних; Б. Бізнес-стратегій; В. Корпоративних; Г. Функціональних.

25. Стратегічними перевагами корпорації з конгломератною структурою управління є:

- А. Економія за рахунок масштабу виробництва;
- Б. Можливість реалізації стратегії непрофільної диверсифікації, глобальної чи багатонаціональної стратегії;
- В. Оперативність у прийнятті рішень, єдність і чіткість керівництва;
- Г. Швидка процедура прийняття управлінських рішень.

26. Типовими стратегіями підприємств-лідерів є:

- А. Стратегія фокусування, концентрації;
- Б. Розширення параметричного ряду продукції, блокування діяльності дрібних конкурентів;
- В. Швидка реакція на зміни ситуації в галузевому ринку;
- Г. Повторення, імітація дій конкурентів.

27. Зміст стратегії диверсифікації полягає:

- А. У випуску різних видів продукції під однією товарною маркою;
- Б. У встановленні контролю за постачальниками ресурсів;
- В. У поширенні господарської діяльності на нові сфери (типи продукції, ринки, галузі);
- Г. У зменшенні витрат при організації постачання, виробництва, збуту.

28. До основних типів стратегії диференціації належать:

- А. Товарна, фінансова, кадрова, сервісна;
- Б. Прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- В. Профільна, непрофільна, міжнародна;
- Г. Концентрична, горизонтальна, конгломератна.

29. Перевагами застосування глобальної стратегії є:

- А. Особливі якості товару, що мають цінність для різних груп споживачів;
- Б. Досягнення економії за рахунок масштабу виробництва;
- В. Відповідність місцевим умовам країни;
- Г. Можливість фокусування у 2–3 країнах з найнижчими витратами.

30. У межах стратегії диверсифікації здійснюються такі дії:

- А. Посилюється контроль за системою розподілу продукції підприємства;
- Б. Зменшується кількість незалежних постачальників підприємства;
- В. Здійснюється придбання фірм у нових галузях для підтримки основного виду діяльності;
- Г. Охоплюються напрямки діяльності, які безпосередньо не пов'язані з основним бізнесом підприємства.

31. Реклама, комерційна пропаганда, проведення виставок, стимулювання збуту — це елементи:

- А. комплексу маркетингу підприємства;
- Б. комунікаційної стратегії підприємства;
- В. збутової стратегії підприємства;
- Г. цінової стратегії підприємства.

32. Карта стратегічних груп — це:

А. Інструмент, який дозволяє порівняти конкурентні позиції фірм галузі;

Б. Метод визначення сильних і слабких сторін фірми, а також загроз і можливостей із зовнішнього середовища;

В. Сукупність стратегічних одиниць бізнесу організації;

Г. Кількість стратегічних одиниць бізнесу організації.

33. . В основі виокремлення стратегічних одиниць бізнесу є концепція:

А. Глобалізації бізнесу; Б. М. Портера; В. Комплексу маркетингу;

Г. Сегментації ринку.

34. Основними недоліками стратегії вертикальної інтеграції є:

А. Неможливість знизити витрати постачання і збуту продукції;

Б. Погіршення організації розподілу товарів підприємства;

В. Збільшення капіталовкладень підприємства в його галузь замість того, щоб направити фінансові ресурси в більш перспективні сфери;

Г. Збільшення залежності компанії від зовнішніх постачальників.

35. У диверсифікованій фірмі стратегії за рівнем розробки класифікують:

А. На вищі, середні, нижчі;

Б. Глобальні міжнародні, регіональні, місцеві;

В. Концентричні, горизонтальні, конгломератні;

Г. Корпоративні, ділові, функціональні, операційні.

36. При виборі стратегії підприємства застосовується матриця А. Томпсона і А. Дж. Стріклєнда залежно від таких показників:

А. Темпи зростання галузевого ринку і конкурентні позиції підприємства;

Б. Темпи зростання ринку, відносна частка ринку;

В. Новизна ринку, новизна товару;

Г. Обсяги виробництва, рівень якості продукції.

37. Досягнення синергізму серед пов'язаних господарських підрозділи перетворення його на конкурентну перевагу є частиною:

А. Корпоративної стратегії;

Б. Ділової стратегії;

В. Функціональної стратегії;

Г. операційної стратегії

38. При виборі можливих стратегій підприємства застосовується матриця відомого американського спеціаліста І. Ансоффа з урахуванням таких показників:

А. Новизна товару, новизна ринку;

Б. Конкурентна позиція, частка ринку;

В. Етапи життєвого циклу товару, конкурентні позиції підприємства;

Г. Ціна продукції, обсяги виробництва.

39. Стратегія горизонтальної інтеграції застосовується, якщо:

А. Створено власні структури підприємства, які здійснюють постачання;

Б. Зменшено витрати на організацію постачання, виробництво і збут;

В. Здійснюється профільна диверсифікація фірми;

Г. Фірма розширюється за рахунок виробництва товарів, які технологічно не пов'язані з попередніми товарами і реалізуються на нових ринках.

40. Що представляє собою принцип еквіфінальності:

А. Система може при різних початкових умовах та різними шляхами досягати потрібного кінцевого стану;

Б. Діагностика (прогнозування) банкрутства;

В. Одночасний розгляд системи як цілого та як сукупності частин (елементів), її розподіл на складові частини слід здійснювати зі збереженням цілісних уявлень про систему;

Г. Врахування мінливості системи, її здатності до розвитку, адаптації, розширення, заміни частин, накопичування інформації.

41. Оптимальною стратегією бізнесу з погляду моделі БКГ є:

А. Стратегія перетворення всіх секторів на «зірок»;

Б. Стратегія отримання значної частки ринку для бізнесу, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу;

В. Стратегія збирання доходів із «зіркових» секторів бізнесу і «дійних корів»;

Г. Стратегія інвестування «дійних корів» для перетворення їх на «зірок».

42. Яка з перерахованих нижче рекомендацій може бути прийнятною для СГП, чий продукт позиціоновано на матриці БКГ у зоні «зірок»:

А. Перегляд стратегії концентрування у відповідній галузі;

Б. Продовження концентрування у відповідній галузі;

В. Диверсифікація в інші галузі;

Г. Злиття або продаж підрозділу іншій фірмі, яка запропонує прийнятні умови.

43. Головною особливістю моделі McKinsey, порівняно з моделлю BCG, є:

А. Оцінка конкурентних позицій підприємства у галузі;

Б. Представлення моделі у вигляді матриці;

В. Використання результатів для прийняття рішень з інвестиційної стратегії;

Г. Врахування суб'єктивних факторів бізнесу, які важко кількісно оцінити.

44. У побудові профілю бенчмаркінгу підприємства критерієм порівняння є:

А. Найкраща практика; Б. група «бенчмарк»; В. Критичні бізнес-процеси; Г. Індикатори досягнення успіху.

45. Головною перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг є:

- А. Посилення зв'язків з іншими підприємствами;
- Б. Визначення власних позицій на ринку серед провідних конкурентів;
- В. Вибір конкретної стратегії дій на майбутнє;
- Г. Перехід до системи безперервного удосконалення.

46. Залежно від ступеня сегментування ринку розрізняють стратегії...

- А. Корпоративну, ділову, функціональну, операційну;
- Б. Маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну;
- В. Недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу;
- Г. Зростання, утримання, скорочення;

47. Дії, що спрямовані на виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу відображаються в:

- А. Корпоративній стратегії;
- Б. Конкурентній стратегії;
- В. Функціональній стратегії;
- Г. Операційній стратегії;

48. Тактика, політика, процедури і правила – це...

- А. Обмеження, які встановлюють в результаті ситуаційного аналізу;
- Б. Основні компоненти ув'язування стратегії з діями під час її реалізації;
- В. Заходи щодо диверсифікації фінансових ресурсів;
- Г. Форми і способи організації та розвитку.

49. Співвідношення абсолютної частки ринку фірми і частки ринку основного конкурента – це...

- А. Відносна ринкова частка фірми;
- Б. Частка ринку в окремому сегменті;
- В. Частка ринку за вартісними показниками;
- Г. Відносна частка товарів;

50. Оптимізації кількості, складу і кваліфікації персоналу та мотиваційного режиму для ефективної діяльності та розвитку підприємства стосується стратегія...

- А. Стратегія управління персоналом;
- Б. Виробнича стратегія;
- В. Фінансова стратегія;
- Г. Стратегія НДДКР.

ЧЕТВЕРТИЙ БЛОК

1. Головною сутнісною ознакою стратегії є:

- А. Шляхи розвитку;
- Б. Модель дій;
- В. Непередбачуваність;
- Г. Цілеспрямованість;

2. За ієрархією види стратегій є наступними:

- А. Корпоративна – конкурентна – функціональна;
- Б. Бізнесові – операційні;
- В. Структуровані;
- Г. Маркетингові-виробничі-фінансові.

3. Тактика, політика, процедури і правила – це...

- А. Обмеження, які встановлюють в результаті ситуаційного аналізу;
- Б. Основні компоненти ув'язування стратегії з діями під час її реалізації;

- В. Заходи щодо диверсифікації фінансових ресурсів;
- Г. Форми і способи організації та розвитку.

4. Управлінські підходи до передбачення майбутнього підприємств:

- А. Поточне управління «за відхиленнями»;
- Б. Управління «від досягнутого»;
- В. Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище;
- Г. Стратегічне управління;

5. Основоположною програмною заявою, що визначає призначення підприємства, найважливіші принципи його функціонування і розвитку – це:

- А. Стратегія; Б. Місія; В. Бачення; Г. Кредо.

6. Залежно від ступеня сегментування ринку розрізняють стратегії...

- А. Корпоративну, ділову, функціональну, операційну;
- Б. Маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну;
- В. Недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу;
- Г. Зростання, утримання, скорочення.

7. До функціональних маркетингових стратегій відносяться:

- А. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу;
- Б. Стратегії товарної, сервісної, іміджевої та кадрової диференціації;
- В. Стратегії інтернаціоналізації, глобалізації, кооперації;
- Г. Товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування.

8. Розвиток підприємства шляхом об'єднання підприємств є....

- А. Матричним; Б. Круговим; В. Інтегрованим; Г. Діагональним.

9. Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу:

А чотири; Б. шість; В. вісім; Г. дев'ять.

10. Головні критерії якості цілей :

А. Недосяжність;

Б. Просторовість;

В. Сумісність та прийнятність;

Г. Не вимірність;

11. В якій матриці вивчаються такі чинники як відносна частка ринку і темп зростання ринку?

А. «Мак-Кінсі»; Б. БКГ; В. SWOT-матриця; Г. PIMS

12. В якій матриці вивчаються такі чинники як відносна привабливість ринків збуту і конкурентоспроможність підприємства?

А. «Мак-Кінсі»; Б. БКГ; В. SWOT-матриця; Г. PIMS

13. В основі методу SWOT - аналізу лежить...

А. Регресійне рівняння;

Б. Матриця;

В. Кореляційний аналіз;

Г. Факторний аналіз.

14. Сильні й слабкі сторони підприємства визначають:

А. Внутрішнє середовище;

Б. Рівень конкуренції;

В. Соціальні, політичні та інші регулюючі норми;

Г. Привабливість галузі.

15. Зовнішній розвиток підприємства через входження в міжнародні інтеграційні процеси здійснюється шляхом формування стратегії...

А. Горизонтальної інтеграції;

Б. Вертикальної інтеграції;

В. Глобалізації;

Г. Адаптації.

16. Дії, що спрямовані на виконання вузькоспеціалізованих питань, вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу відображаються в:

А. Корпоративній стратегії;

Б. Конкурентній стратегії;

В. Функціональній стратегії;

Г. Операційній стратегії;

17. Корпоративну (як загальну) стратегію ще називають...

А. Портфельною;

Б. Концентричної диверсифікації;

В. Інтеграції;

Г. Об'єднання.

18. До складу факторів, що характеризують сильні і слабкі сторони підприємства, не належать:

- А. Репутація (імідж);
- Б. Соціальна відповідальність;
- В. Нормативна та законодавча база;
- Г. Трудові ресурси підприємства.

19. Якої групи критеріїв немає в моделі SPACE:

- А. Маркетингові можливості підприємства;
- Б. Конкурентоздатність підприємства;
- В. Привабливість сектора;
- Г. Стабільність сектора.

20. В процесі формування корпоративної стратегії фірма за допомогою SWOT – аналізу визначається:

- А. Стратегія адаптація до середовища;
- Б. Стратегія адаптації до ресурсів компанії;
- В. Стратегія активного наступу і пасивної оборони;
- Г. Ділова, функціональна і операційна стратегії.

21. Основні переваги застосування стратегії диверсифікації :

- А. Зменшення залежності підприємства від постачальників;
- Б. Розподіл комерційного ризику, можливість проникнути в перспективні галузі;
- В. Швидке й обгрунтоване прийняття рішень керівництвом корпорації;
- Г. Можливість виробництва великої кількості стандартизованої дешевої продукції.

22. Стратегічна група конкурентів — це:

- А. Усі підприємства, які належать до одного галузевого ринку;
- Б. Групи стратегічних бізнес-одиниць компанії, які відповідають за різні напрямки бізнесу;
- В. Фірми-конкуренти певної галузі, які мають схожі характеристики;
- Г. Перелік основних напрямків стратегії підприємства.

23. Власна стратегія, конкурентні переваги, напрямок бізнесу, самостійне створення прибутку — це характеристики:

- А. Господарського портфелю фірми;
- Б. Структурного підрозділу підприємства;
- В. Стратегічної бізнес-одиниці;
- Г. Функціонального підрозділу підприємства.

24. Об'єктами основної уваги керівництва при стратегічному управлінні є:

- А. Простежування змін у зовнішньому середовищі та адаптація до них;
- Б. Вирішення внутрішніх проблем підприємства;
- В. Зниження витрат виробництва, підвищення продуктивності праці;
- Г. Одержання прибутку від реалізації продукції та послуг.

25. Основними типами диверсифікації є:

- А. Прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- Б. Профільна, непрофільна (конгломератна);
- В. Продуктова, сервісна, кадрова;
- Г. Внутрішня, зовнішня, змішана.

26. Якщо компанія пропонує стандартизовану продукцію для всіх країн світу, вона застосовує:

- А. Стратегію низьких витрат;
- Б. Глобальну стратегію;
- В. Багатонаціональну стратегію;
- Г. Стратегію диференціації.

27. Основними елементами комплексу маркетингу є:

- А. Ідея товару, товар у реальному виконанні, товар з підкріпленням;
- Б. Реклама, виставки, комерційна пропаганда, стимулювання збуту;
- В. Товар, ціна, методи розподілу, стимулювання збуту;
- Г. Постачальники, посередники, виробники, споживачі.

28. Відповідно до матриці І. Ансоффа підприємство може використати такі стратегічні альтернативи:

- А. Вдосконалення діяльності на існуючому ринку, розробка товару, розвиток ринку, диверсифікація;
- Б. Скорочення ринку, диференціація, вертикальна інтеграція, диверсифікація;
- В. Низькі витрати, горизонтальна інтеграція, диверсифікація, розвиток ринку;
- Г. Прогресивна інтеграція, розширення ринку, диверсифікація; ліквідація.

29. Основними типами стратегії інтеграції є:

- А. Профільна, непрофільна (конгломератна);
- Б. Товарна, кадрова, фінансова;
- В. Прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- Г. Вертикальна, горизонтальна, конгломератна.

30. Ділова або конкурентна стратегія - це:

- А. Обґрунтування бізнес-плану підприємства;
- Б. Метод визначення конкурентоздатності;
- В. Метод розподілу ресурсів між окремими підрозділами підприємства;
- Г. Шлях здобуття конкурентної переваги.

31. Матриця портфельного аналізу фірми Артур Д. Литтл (ADL/LC) має такі особливості:

- А. Враховує етапи життєвого циклу товару та допомагає визначити конкурентну позицію підприємств;
- Б. Визначає підприємство-лідера в галузі;
- В. Пропонує 24 уточнення стратегії розвитку, базується на концепції життєвого циклу;
- Г. Є кроком від стратегічного планування до оперативного.

32. Теоретичною передумовою створення бази даних PIMS є:

- А. Модель життєвого циклу;
- Б. Модель ефекту масштабу;
- В. Гіпотеза про загальні закономірності, що визначають ефективність господарювання незалежно від галузевої приналежності і розміру підприємства;
- Г. Кореляційно-регресійні моделі.

33. Місія підприємства це:

- А. Конкретна мета, ціль, що виражається в кількісних показниках;
- Б. Комплексний багатокритеріальний цільовий орієнтир, що виражає основний напрям, мету існування підприємства;
- В. Короткий лозунг, яким підприємство презентує себе;
- Г. Збутова діяльність підприємства..

34. Яка з наступних стратегій є стратегією «нішевої» спеціалізації:

- А. Лідерство у витратах;
- Б. Диференціації;
- В. першопрохідця;
- Г. Фокусування.

35. Яке визначення найкраще характеризує бенчмаркінг:

- А. Удосконалення діяльності на основі комплексного дослідження і прогнозування майбутніх змін;
- Б. Постійний систематичний пошук, впровадження найкращої практики, що призводить до поліпшення продуктивності порівняно з конкурентами;
- В. Позиціонування підприємства в галузі;
- Г. Постійний систематичний пошук інформації про ринки.

36. Які дії виконуються на заключній стадії бенчмаркінгу:

- А. Порівняння показників операційної діяльності зі стратегічними орієнтирами;
- Б. Аналіз зв'язку між стратегіями конкурентів та досягнутими ними результатами;
- В. Складання відповідного стратегічного плану;
- Г. Вибір стратегії розвитку підприємства.

37. Який з указаних показників відображає стимули, які отримують клієнти від сервісної організації:

- А. Ринкова вартість акцій;
- Б. Частка постійних клієнтів;
- В. Виручка від надання послуг;
- Г. Швидкість виконання замовлень.

38. Якщо стратегічне управлінське рішення обґрунтовується з допомогою об'єктивного аналітичного процесу і не залежить від минулого досвіду, воно називається:

- А. Раціональне рішення;
- Б. Компромісне рішення;
- В. Організаційне рішення;

Г. Рішення, побудоване на судженнях.

39. Завданням стратегічного контролю є:

А. Аналіз раціонального використання стратегічних ресурсів;

Б. Виявлення того, якою мірою реалізація стратегії забезпечить досягнення довгострокових цілей;

В. Визначення масштабу допустимих відхилень;

Г. Перевірка правильності виконання робіт, функцій і операцій при реалізації стратегії.

40. У рамках стратегічного управління розроблюються:

А. Довгострокові плани на основі можливостей і резервів підприємства;

Б. Щорічні бюджети реалізації програм підприємства;

В. Методи аналізу галузі та потреб ринку;

Г. Прогнози одержання прибутку підприємством.

41. Якщо відома фірма розробляє велику кількість модифікацій популярного марочного товару з різним дизайном, упаковкою, споживчими якостями, то вона застосовує стратегію:

А. Низьких витрат;

Б. Диференціації;

В. Диверсифікації;

Г. Концентрації.

42. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються:

А. На особливих якостях товару, що мають цінність для покупців;

Б. На професійно проведеному SWOT-аналізі підприємства без залучення зовнішніх експертів;

В. На можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;

Г. На розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.

43. Господарський портфель — це:

А. Перелік структурних підрозділів підприємства;

Б. Система документації підприємства;

В. Перелік конкурентних переваг підприємства;

Г. Сукупність окремих напрямків діяльності фірми.

44 У межах стратегії конгломератної диверсифікації здійснюються такі дії:

А. Придбання фірм в нових галузях для підтримки основного виду діяльності;

Б. Охоплення таких напрямків діяльності, які не мають прямого безпосереднього зв'язку з основним бізнесом підприємства;

В. Виробництво і збут стандартизованої продукції для багатьох іноземних ринків;

Г. Початок роботи з кількома зовнішніми незалежними постачальниками.

45. Зі скількох клітинок складається модель BCG?

А. 6; Б. 8; В. 4; Г. 9.

46. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як можливість появи нових конкурентів?

А. Слабкі сторони;
Б. Сильні сторони;
В. Можливості;
Г. Загрози.

47. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як високий рівень компетентності?

А. Сильні сторони;
Б. Загрози;
В. Слабкі сторони;
Г. Можливості.

48. Яка стратегія у матриці І. Ансоффа є найбільш ризикованою?

А. Ринкова експансія;
Б. Диверсифікація;
В. Товарна експансія;
Г. Удосконалення діяльності.

49. Для якої стратегії у матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як старий товар + старий ринок?

А. Товарна експансія;
Б. Ринкова експансія;
В. Диверсифікація;
Г. Удосконалення діяльності.

50. У моделі BCG «собака» характеризується ...

А. Низьким темпом зростання та низькою часткою ринку;
Б. Високим темпом зростання та низькою часткою ринку;
В. Високим темпом зростання та високою часткою ринку;
Г. Низьким темпом зростання та високою часткою ринку.

П'ЯТИЙ БЛОК

1. Стратегія організації — це:

А. Основне призначення організації, чітко визначена мета її існування;
Б. Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей;
В. Процес визначення цілей діяльності організації;
Г. Основна мета у сфері виробництва.

2. За ієрархією види стратегій є наступними:

А. Корпоративна – конкурентна – функціональна;
Б. Бізнесові – операційні;
В. Структуровані;
Г. Маркетингові-виробничі-фінансові.

3. Місія підприємства – це:

А. Конкретна ціль, що виражається в конкретних кількісних показниках;

Б. Короткий лозунг, що виражає погляд на підприємство з боку суспільства;

В. Комплексний, багатоаспектний цільовий орієнтир;

Г. Ринкова орієнтація підприємства.

4. Підтримку існуючих видів діяльності передбачає стратегія...

А. Стабілізація (утримання);

Б. Зростання;

В. Скорочення;

Г. Вживання.

5. Особливістю функціональних стратегій є їх спрямованість...

А. Внутрішня; Б. Зовнішня; В. Пряма; Г. Зворотна; Д. Вверх.

6. Маркетингова стратегія, регулює поведінку і спрямовує розвиток підприємства у напрямку більш ефективної його діяльності на ринку та втілюється в...

А. Програмі ЗЕД;

Б. Фінансовій програмі розвитку;

В. Виробничій програмі;

Г. Програмі маркетингу.

7. До функціональних маркетингових стратегій відносяться:

А. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу;

Б. Стратегії товарної, сервісної, іміджевої та кадрової диференціації;

В. Стратегії інтернаціоналізації, глобалізації, кооперації;

Г. Товарні, цінові, збутові стратегії та стратегії просування.

Д. Інтеграції та диверсифікації.

8. В якій матриці вивчаються такі чинники як відносна частка ринку і темп зростання ринку?

А. «Мак-Кінсі»; Б. БКГ; В. SWOT-матриця; Г. «Артур де Літл.

9. Корпоративну (як загальну) стратегію ще називають...

А. Портфельною;

Б. Концентричної диверсифікації;

В. Інтеграції;

Г. Роз'єднання.

10. Ділова стратегія – це:

А. Складання бізнес-плану підприємства;

Б. Діагностика (прогнозування) банкрутства;

В. Розробка шляхів здобуття конкурентної переваги;

Г. Метод оцінки конкурентоспроможності продукції.

11. Який з перерахованих нижче методів прогнозування є якісним:

А. Аналіз часових рядів;

Б. Регресійний аналіз;

В. Економетричне моделювання;

Г. Метод написання сценаріїв.

12. Прогнозування виробничої діяльності здійснюється на основі кількісного методу:

- А. Екстраполяції;
- Б. Метод Делфі;
- В. Метод сценаріїв;
- Г. Оцінки покупців.

13. Яке з перерахованих нижче тверджень можна вважати перевагою SWOT – аналізу:

- А. Об'єктивність вибору факторів середовища;
- Б. Добра адаптація до середовища, що постійно змінюється;
- В. Потужна підтримка прийняття управлінських рішень;
- Г. Періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

14. В процесі формування корпоративної стратегії фірма за допомогою SWOT – аналізу визначається:

- А. Стратегія адаптація до середовища;
- Б. Стратегія адаптації до ресурсів компанії;
- В. Стратегія активного наступу і пасивної оборони;
- Г. Ділова, функціональна і операційна стратегії.

15. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як зростаючий конкурентний тиск?

- А. Сильні сторони;
- Б. Загрози;
- В. Слабкі сторони;
- Г. Можливості.

16. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як вихід на нові ринки або сегменти ринку?

- А. Можливості;
- Б. Слабкі сторони;
- В. Загрози;
- Г. Сильні сторони.

17. До якої частини SWOT-аналізу відноситься такий фактор, як добра репутація у покупців і клієнтів?

- А. Загрози;
- Б. Сильні сторони;
- В. Можливості;
- Г. Слабкі сторони.

18. Яка стратегія у матриці І. Ансоффа пов'язана зі значними витратами і є найбільш ризикованою?

- А. Ринкова експансія;
- Б. Диверсифікація;
- В. Товарна експансія;
- Г. Удосконалення діяльності.

19. Зі скількох клітинок складається модель Shell / DPM?

- А. 9; Б. 6; В. 4; Г. 8.

20. До факторів маркетингового макросередовища належить:

- А. Споживачі;
- Б. Конкуренти;
- В. Природне середовище;
- Г. Ресурси підприємства.

21. За якими двома факторами будується матриця «Мак-Кінсі – Дженерал Електрик»?

- А. Привабливість галузі і конкурентоспроможність СГП;
- Б. Темпи зростання ринку і конкурентоспроможність СГП;
- В. Привабливість ринку і відносна ринкова частка фірми;
- Г. Привабливість ринку і вимоги споживачів.

22. До основних чинників макрооточення фірми належать:

- А. Економічні показники галузі, ключові чинники успіху, стратегії конкурентів;
- Б. Постачальники, конкуренти, споживачі, місцева влада, трудові ресурси;
- В. Економічні, соціальні, політичні, правові, технологічні, міжнародні;
- Г. Організація маркетингу, культура і образ організації, перспективність галузі.

23. Портфельна матриця БКГ визначає наступну кількість основних позицій бізнесу:

- А чотири; Б. шість; В. вісім; Г. дев'ять

24. Інструментом генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз...

- А. Господарського портфеля;
- Б. Економічний;
- В. Математичний;
- Г. Фінансовий;

25. Для якої стратегії у матриці І. Ансоффа характерні такі фактори, як новий товар + новий ринок?

- А. Ринкова експансія;
- Б. Диверсифікація;
- В. Товарна експансія;
- Г. Удосконалення діяльності.

26. Конкурентні переваги підприємства є внутрішніми, якщо вони базуються:

- А. На особливих якостях товару, що мають цінність для покупців;
- Б. На професійно проведеному SWOT-аналізі підприємства без залучення зовнішніх експертів;
- В. На можливості підприємства забезпечити нижчі витрати виробництва товарів, ніж у конкурентів;
- Г. На розробці двовимірних матриць із залученням зовнішніх незалежних експертів.

27. До ризиків використання стратегії диверсифікації належать:

- А. Підвищені вимоги до керівництва компанії;
- Б. Зростання залежності підприємства від проблем в одній сфері бізнесу;
- В. Тенденція до збереження застарілих технологій і виробничих потужностей;
- Г. Зміни в попиті споживачів продукції.

28. Генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу ресурсів організації для досягнення її цілей — це:

- А. місія; Б. стратегія; В. планування; Г. політика.

29. Основними завданнями керівництва підприємства при реалізації стратегії є:

- А. Розробка нової місії організації;
- Б. Приведення структури управління у відповідність до нової стратегії;
- В. Забезпечення зниження витрат на маркетинг, рекламу;
- Г. Проведення SWOT-аналізу.

30. Стратегічні цілі організації розробляються на такі строки:

- А. до одного року;
- Б. 2–5 років;
- В. 5 років і більше;
- Г. 10–15 років.

31. Що представляє собою карта стратегічних груп:

- А. Інструмент, який дозволяє порівняти конкурентні позиції фірм галузі;
- Б. Метод визначення сильних і слабких сторін фірми, а також загроз і можливостей із зовнішнього середовища;
- В. Сукупність стратегічних одиниць бізнесу організації;
- Г. Кількість стратегічних одиниць бізнесу організації.

32. В основі виокремлення стратегічних одиниць бізнесу є концепція:

- А. Глобалізації бізнесу;
- Б. М. Портера;
- В. Комплексу маркетингу;
- Г. Сегментації ринку.

33. Що у побудові профілю бенчмаркінгу підприємства є критерієм порівняння:

- А. Найкраща практика;
- Б. група «бенчмарк»;
- В. Критичні бізнес-процеси;
- Г. Показники конкурентних переваг.

34. Головною перевагою, яку отримує підприємство, що запровадило бенчмаркінг є:

- А. Посилення зв'язків з іншими підприємствами;
- Б. Визначення власних позицій на ринку серед провідних конкурентів;

- В. Вибір конкретної стратегії дій на майбутнє;
- Г. Перехід до системи безперервного удосконалення.

35. Залежно від ступеня сегментування ринку розрізняють стратегії...

- А. Корпоративну, ділову, функціональну, операційну;
- Б. Маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну;
- В. Недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу;
- Г. Зростання, утримання, скорочення;

36. Метод PIMS є:

- А. Теоретичною моделлю розвитку підприємства, що засновується на концепції життєвого циклу;
- Б. Системним підходом до аналізу діяльності підприємства як «відкритої системи»;
- В. Матрицею «привабливість ринку/ конкурентоспроможність підприємства»;
- Г. Емпіричною базою даних про діяльність реально існуючих підприємств.

37. Елементами маркетингової комунікативної стратегії фірми є:

- А. Товарна, цінова, збутова політика, стимулювання збуту;
- Б. Розробка та оголошення місії; доведення цілей до персоналу; подолання опору змінам;
- В. Реклама, комерційна пропаганда, виставки, стимулювання збуту;
- Г. Вивчення сильних і слабких сторін фірми; аналіз можливостей та загроз із зовнішнього середовища.

38. Модель БКГ побудована на базі:

- А. Детермінованої залежності між рівнем конкуренції і позицією підприємства у галузі;
- Б. Теоретичної залежності між витратами виробництва і прибутковістю;
- В. Емпіричної залежності між витратами і обсягом виробництва;
- Г. Функціональної залежності між темпом зростання ринків збуту підприємства і відносною ринковою часткою ринку.

39. Відносна частка ринку секторів бізнесу у моделі БКГ вимірюється:

- А. За стобальною шкалою;
- Б. За логарифмічною шкалою;
- В. За експоненційною шкалою;
- Г. Великою кола, що позначає сектор бізнесу.

40. Сектор бізнесу, що характеризується низькими темпами зростання ринку і високою відносною часткою на ринку, називається:

- А. «Зірки»; Б. «Собаки»; В. «Важкі діти»; Г. «Дійні корови».

41 За стадіями життєвого циклу бізнесу розрізняють стратегії...

- А. Корпоративну, ділову, функціональну, операційну;

- Б. Маркетингову, виробничу, фінансову, організаційну, соціальну, екологічну;
- В. Зростання, стабілізації, скорочення;
- Г. Лідерства, претендента, послідовника, новачка;

42. Який з показників є найбільш вагомим для стратегії товарної диференціації:

- А. Створення нових функціональних властивостей;
- Б. Підвищення ремонтпридатності;
- В. Удосконалення стилю;
- Г. Імідж підприємства

43. В якій матриці вивчаються такі чинники як відносна привабливість ринків збуту і конкурентоспроможність підприємства?

- А. «Мак-Кінсі»; Б. БКГ; В. SWOT-матриця; Г. PIMS

44. Рекомендованими стратегіями для підприємств в галузях, що перебувають на стадії зрілості, є:

- А. Зниження витрат, придбання фірм-конкурентів за низькою ціною, вихід на нові ринки;
- Б. Використання інформаційної та іміджевої реклами;
- В. Розширення товарного асортименту, диференціація;
- Г. Прогресивна і регресивна інтеграція.

45. Поняття «стратегічне управління» вперше було застосоване:

- А. у 30-ті роки XX ст. в Японії;
- Б. 60–70-ті роки XX ст. у США;
- В. 90-ті роки XX ст. в Європі;
- Г. 80-ті роки XX ст. у Радянському Союзі.

46. Аналіз середовища при розробці стратегії здійснюється в такій послідовності:

- А. Вивчення постачальників, конкурентів, споживачів, трудових ресурсів;
- Б. Вивчення макрооточення, галузевого ринку організації, внутрішнього середовища;
- В. Визначення сильних і слабких сторін фірми, потім аналіз можливостей і загроз із зовнішнього середовища;
- Г. Аналіз стратегічних груп конкурентів, вибір матриці, проведення SWOT-аналізу.

47. При використанні стратегії диференціації фірма:

- А. Виробляє значні обсяги стандартизованого товару для ринку з однаковими потребами;
- Б. Виробляє велику кількість модифікацій відомого марочного товару для ринку з різноманітними потребами;
- В. Зменшує кількість незалежних постачальників;
- Г. Здійснює придбання фірм у нових галузях для підтримки основного виду бізнесу.

48. Основними типами стратегії інтеграції є:

- А. Профільна, непрофільна (конгломератна);
- Б. Товарна, кадрова, фінансова;
- В. Прогресивна, регресивна, горизонтальна;
- Г. Вертикальна, горизонтальна, конгломератна.

49. Чинники безпосереднього оточення організації наступні:

- А. Стратегічні господарські підрозділи, місія, стратегічні групи конкурентів, потреби споживачів;
- Б. Політичні, економічні, демографічні, культурні;
- В. Постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, контактні аудиторії;
- Г. Цілі, завдання підприємства, технологія виробництва, структура управління.

50. Матриця портфельного аналізу фірми Артур Д. Литтл (ADL/LC) має такі особливості:

- А. Враховує етапи життєвого циклу товару та допомагає визначити конкурентну позицію підприємств;
- Б. Визначає підприємство-лідера в галузі;
- В. Пропонує 24 уточнення стратегії розвитку, базується на концепції життєвого циклу;
- Г. Є кроком від стратегічного планування до оперативного.

БІБЛОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Багорка М.О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 / Багорка Марія Олександрівна. Полтава, 2018. 444с.
2. Кравченко О.В. Поняття стратегії розвитку підприємства. [Електронний ресурс] URL: uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf
3. Ансофф. И. Стратегическое управление: монография /пер. Е.В. Леонтьева (и др.); ред. Л. И. Евенко М.: Экономика, 1989. 520с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. сангл. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. — 656 с.
5. Карлоф Б. Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. 291с.
6. Стивенсон В. Дж. Управление производством / В. Дж. Стивенсон. – М.: Бином, 2002. 928 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоур Ф. Основы менеджмента / [пер. с англ.]. М.: Дело, 2002. 704 с.
8. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс /пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
11. Портер Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
12. Мельник І.М., Бабійчук Р.І. Суть та види стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Матеріали V Міжнар. наук.-практ.конф. «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг»* (м. Львів, 7 грудня 2017 р.) Львів: Растр-7, 2017. – С. 304-307 (368 с.).
13. Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Стратегія підприємства. Частина 1: Навч. посібник. – Дніпропетровськ: НМетаАУ, 2011. – 71 с.
14. Кобець Д.Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С.502-506.
15. Глебова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188.

16. Стратегія підприємства: конспект лекцій / укладачі: І.Б. Дегтярьова, М.О. Харченко. – Суми: Сумський державний університет, 2016. – 80 с.
17. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
18. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент: Пер. с англ. 12-е изд. – СПб.: Питер Пресс, 2007. – 816 с.
19. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3(181). С.131-137.
20. Бабченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.15. Ч.1. С. 11-15.
21. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. – 590 с.
22. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навч.-метод. посіб. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. – 102 с.
23. Дэй Дж. Стратегический маркетинг. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2003. 40 с.
24. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг: теоретичні основи та оцінка рівня імплементації в діяльності вітчизняних підприємств. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. Львів: Вид.-во НУ «Львівська політехніка», 2003. №484. С.50-61
25. Демитор Н.О., Карпан О.С. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс] URL: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm
26. Лаврова Ю.В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті: конспект лекцій [для студ. вищ. навч. закл.] Харків: Изд-во ХНАДУ, 2012. – 227 с.
27. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.
28. Бейкер М. Дж. Маркетинг – філософія или функція? СПб.: Питер, 2002. – 1200 с.
29. Дойль П. Маркетинг-менеджмент.; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.
30. Хаванова М.С. Стратегічне управління фінансово-економічної безпекою підприємства : дис. канд. екон. наук: 21.04.02 / Хаванова Марина Сергіївна. Київ., 2015. – 218 с.
31. МакКарти Д. Маркетинг. 2т.: Пер. с англ., 11-е изд. – М.: Республика, 1992. – 399 с.
32. Борден Н. Концепция маркетинга-микс. *Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на*

маркетинг / пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. – С. 529–538.

33. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс]. – URL:

r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Strategic.pdf

34. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №6. [Електронний ресурс] URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150>

35. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 804 с.

36. Кубарева І.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. – 2013. №3. Т.2. – С. 224-227.

37. Друкер П. Энциклопедия менеджмента / П. Друкер : Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

38. Digman Lester A. Strategic management: concepts, decisions, cases / Lester A. Digman. – Burr Ridge, Illinois: Irwin Professional Publishing, 1986. – 962 p.

39. Гаврилишин Б., Мочерний С. Економічна енциклопедія у трьох томах. Київ.: Вид.центр «Академія», 2002. – 863с.

40. Могилова А.Ю. Місія підприємства – основа ефективного стратегічного управління. *Культура народів Причорномор'я*. – 2013. № 257. – С.172-174.

41. Тарнавский В. Миссия... Это мода, увлечение или просто формальность? *Управление компанией*. 2002. № 5 (89). – С. 12-17.

42. Смерек В. Що таке місія і кому вона потрібна. *Податкове планування*. 2008. № 2 (88). – С. 47-54

43. Берницька Д.І. Стратегія підприємства.: навч. посіб. Тернопіль. 2012. – 231с.

44. Фролова Т.О. Сутність стратегічних цілей та вимоги до їх формування. *Матеріали III Міжнар.наук.-практ.конф. «Проблеми формування нової економіки XXI століття» (23-24 грудня 2010р.)*. КНЕУ. [Електронний ресурс]. URL: http://www.confcontact.com/20101224/1_frolova.php

45. Корж М. В. Маркетинг: Навч. пос. - К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.

46. Магдаль В.В., Антоненко О.О. Побудова карти стратегічних маркетингових цілей в рамках розробки збалансованої системи показників для підприємств харчової промисловості. *Міжнародна наукова конференція MicroCAD: Секція №27 - Математичні моделі і інформаційні технології в економіці - Вестник НТУ «ХПИ»*, 2014. URL: <http://archive.kharkiv.org/View/39353/>

47. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 612с.
48. Штефаніч Д., Братко О., Дячун О., Лагоцька Н., Окрепкий Р. Маркетинговий аналіз / За ред. доктора економічних наук, професора Д.А. Штефаніча. – Тернопіль: Економічна думка, 2011. – 267 с.
49. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз К.: Академвидав, 2008. – 216 с.
50. Овсієнко Н.В. Маркетингові стратегії підприємств-виробників молокопереробної галузі: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Овсієнко Наталія Василівна. Київ., 2016. 199с.
51. Мороз Л.А., Лебідь Т.В. Стратегічний аналіз маркетингового потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2009. – С. 45-50.
52. Петруня Ю.Є. Прийняття управлінських рішень: навч. посіб./ за ред. Ю.Є. Петруні. - 2-ге вид. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 216
53. Решетілова Т.Б., Довгань С.М. Маркетингові дослідження: підручник. [Електронний ресурс]. Електрон. текст. дані. Дніпропетровськ: НГУ, 2015. – 357 с. – Назва з екрана. URL: : <http://nmu.org.ua>
54. Меленчук Ю.Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Меленчук Юлія Тарасівна. Тернопіль., 2015. – 294 с.
55. Йеннер Т. Маркетинговое планирование/ Пер. с нем. Йеннер Т. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный Центр», 2010. – 276 с.
56. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи . *Галицький економічний вісник*, 2015. Т.48. № 1. – С. 140-147.
57. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
58. МакДональд, Малькольм. Плани маркетинга [Текст] М.: Издательский дом «Технологии», 2004. – 656 с.
59. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.
60. Маркетинг: навч. посіб./ І.М.Абрамова, О.В.Богоявленський, Г.О.Дорошенко, О.Г.Дорошенко та ін. / за заг. ред. Г.О.Дорошенко. Харків: ТОВ Тім.Пабліш.Груп., 2016. – 412с.
61. Жегус О.В., Кривошеєва Н.М. Методичні аспекти дослідження маркетингового середовища підприємства. [Електронний ресурс]. URL: http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22495.doc.htm (дата звернення 11.07.2019р.)

62. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; 5-е европейское издание.– ИД Вильямс, 2014. – 659 с.

63. Мелушова І.Ю., Бучковський С.П. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємств торгівлі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр.* / [редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) та ін.]. – Харків: ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). – С. 270-279.

64. Фатенок-Ткачук А.О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. №12. [Електронний ресурс].- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673>.

65. Бондаренко В.М., Бондаренко Л.М. Сутність, структура та дослідження маркетингового середовища діяльності підприємств АПК. *Збірник наукових праць ВНАУ*. Серія Економічні науки. 2011. Том 3. №2 (53). – С. 166-172.

66. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія: Київ. : «Логос», 2006. – 568 с.

67. Петруня Ю. Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник – 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

68. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва*. Сер. : Економічні науки. - 2013. - № 7. – С. 55-64.

69. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс].- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

70. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч.посіб. Київ. : ЦУЛ, 2004. – 336 с. [Електронний ресурс] URL: https://pidruchniki.com/19991130/marketing/strategichne_upravlinnya

71. Гершун А.М. Анализ внешней среды бизнеса [Електронний ресурс]. –URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_3634

72. SWOT-аналіз: кому й навіщо потрібен. [Електронний ресурс].- URL: <https://bakertilly.ua/news/id44448>

73. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия/ пер. С англ.. СПб.: Питер, 1999. – 416 с.

74. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах . *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. – С. 17-22.

75. Чечетова-Терашвілі Т.М. Класифікація матричних методів, які застосовують в стратегічному управлінні підприємством. [Електронний ресурс].- URL: http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php

76. Тищенко А.Н., Головка О.С. Стратегія управління розвитком підприємства. – Х.: ЕДЭНА, 2003. – 198 с.

77. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю.Б. Іванова, О.М.Тищенка. – Х.: ВД «ИНЖЕК», 2006. – 384 с.

78. Майорова Н.І., Фесенко Т.С. Маркетинговий аудит: дистанційний курс. [Освітній ресурс].- URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0712&T=01&lng=1&st=0

79. Стручок Н.М. Стратегічний маркетинг: опорний конспект лекцій. Львів: ЛІЕТ, 2012. [Електронний ресурс].- URL: <https://studopedia.org/5-16097.html>

80. Бондаренко С.М., Свиринюк О.В. Аналіз сучасних стратегій конкуренції. Збірник наукових праць. Київ., 2014. С. 56–62 [Електронний ресурс].- URL:

www.knutd.edu.ua/publications/pdf/Ukrainian.../Bondarenko2015060407.pdf

81. Рябуха І.С. Обґрунтування товарної стратегії підприємства та пошук шляхів підвищення маркетингових позицій підприємства. *Бізнес-навігатор Науково-виробничий журнал*. 2014. № 3(35). С.12-18.

82. Хершген Х. Маркетинг: основи професійного успіха: учебник для вузов / пер. с нем. М.:ИНФРА-М, 2000. – 334 с.

83. Гаркавенко С.С. Маркетинг [підручник]. 5-те вид.доп. Київ: Лібра, 2007. – 720 с

84. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч.посіб. 2-ге вид., випр. і доп. К.: Знання, 2005. – 301 с.

85. Писаренко В. В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*, випуск 97. Харків: ХНТУСГ. 2010. – С. 222-229.

86. Залізнюк В.П. Формування ефективної маркетингової стратегії експортної діяльності підприємства в умовах євроінтеграції : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Залізнюк Вікторія Петрівна. Київ., 2016. 256 с.

87. Подольна В.В., Семенюк І.В. Сутність та особливості класифікації маркетингових стратегій розвитку підприємств. *Економічний простір*. 2013. №7. С.230-239

88. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014.

№9. [Електронний ресурс].- URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3370>

89. Логоша Р.В., Польова О.Л. Особливості формування маркетингових стратегій сільськогосподарських підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Економічні науки. 2018. №11 (51). 2018. – С.22-26.

90. Іванечко Н.Р. Процес формування маркетингової стратегії . *Вісник Дніпропетровського університету*. Сер. : Економіка. 2014. Т. 22, вип. 8(2). – С. 123-130.

91. Щербіна Т.В., Федірко Т.В. Сучасні маркетингові стратегії в системі глобальних цінностей міжнародних фірм. *Ефективна економіка*. 2013. №4.[Електронний ресурс].- URL
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1933>

92. Романенко О.О. Типологізація методів формування маркетингових стратегій промислових підприємств . *Науковий вісник Академії муніципального управління*. (Серія «Економіка»). 2013. Вип. 2. – С. 101–108.

93. Кулешова Н. В. Аналіз сучасних методів та моделей формування маркетингової стратегії туристичних підприємств . *Ефективна економіка*. 2011. № 4. [Електронний ресурс].- URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_4_3

94. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. №3 (181). – С.131-137.

95. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. №3. – С. 20-24.

96. Виханский, О. С. Стратегическое управление [Текст] : [учебник]. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 1998. 296 с.

97. Дроздов, И. Н. Управление развитием организации [Текст]: учеб. пособие . Владивосток: ПИПП ККГС, 2001. – 110 с.

98. Мигаль О.Ф. STP-маркетинг м'ясопереробних підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Мигаль Оксана Феліксімівна. Тернопіль., 2012. – 197 с.

99. Маркетинг: основи теорії та практики: навч.посіб. / За заг.ред. В. В. Липучка. 3-тє вид., випр. і доп. Львів: «Магнолія 2006», 2008. 288с.

100. Ткачук С.В. Маркетинг [Електронний ресурс]: конспект лекцій для студ. напряму підготовки 6.140103 «Туризм» денної та заочної форм навч. Київ.: НУХТ, 2016. – 124 с.

101. Levitt Theodore. The Globalization of Markets // *Harvard Business Review*. 1983. 61 (3). – С. 92-102.

102. Котлер Ф., Триаз де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей . СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 190 с.
103. Череп А.В. Стратегія сегментації ринку машинобудівної продукції. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. №2 (26). – С.63-68.
104. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навч.посіб.. / за наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
105. Лотиш О.Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №1 (24). С. 120-124
106. Туницький Н. Критерії сегментації вітчизняного споживчого ринку елітних меблів. *Вісник КНТЕУ*. 2010. №21. С. 33-42.
107. Крикавський Є., Чухрай Н. Промисловий маркетинг: 2-ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 472 с.
108. Примак Т.О. Стратегії позиціонування у теорії маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №1. С.13-20.
109. Зозулев А. В. Сегментирование рынка: учеб.пособ.. Харків.: Студцентр, 2003. 232 с.
110. Пепчук С.М.Позиціонування регіону в системі конкурентних відносин : дис. канд. екон. наук : 08.00.05 / Пепчук Сергій Миколайович. Черкаси., 2016. 341 с.
111. Траут. Дж. , Райс Е. Позиционирование. Битва за узнаваемость. Библия маркетолога и рекламиста. СПб. 2004. 256с.
112. 8 выигрышных стратегий позиционирования. [Електронний ресурс].- URL: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/8-vuyigryishnyih-strategiy-pozitsionirovaniya-brenda.html>
113. Винд Дж. Позиционирование / Маркетинг. Энциклопедия / под. ред. М. Бейкера – СПб. : Питер, 2002. – 1196 с.
114. Темпорал П. Эффективный бренд-менеджмент; [пер. с англ.]. СПб. : Нева, 2003. – 320 с.
115. Белявцев М. І., Іваненко Л. М.. Маркетинг: навч. посіб.. Київ.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
116. Жуков С.А. Механізм управління промисловим маркетингом на підприємствах: дис. докт. екон. наук : 08.00.04 / Жуков Святослав Августович. Київ., 2017. – 507 с.
117. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2014. №2 (12). С.6-13
118. Криворучко О.С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації: дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Криворучко Ольга Сергіївна. Полтава., 2016. 258 с.

119. Должанський І. З., Лозюк В.М. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. Т. 2. С. 70–78.

120. Träm M. *Innovate Your Company: Trends to Follow for a Competitive Advantage*. Wiley. 2010. 164 p.

121. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб.пособ. [2-е изд., с испр. и доп.]. Москва: Асоц. авторов и издателей «Тандем» : ГНОМ-ПРЕСС, 2003. 457 с.

122. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Визначення рівня конкурентної переваги машинобудівного підприємства на засадах забезпечення розвитку його економічного потенціалу. *Ефективна економіка*. 2014. №7. [Електронний ресурс].- URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3174>

123. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С.402-412

124. Усова Г.В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством.[Електронний ресурс].- URL: vuzlib.com.ua/articles/book/29557-Pidkhodi_ta_metodi_dosjagnenn/1.html

125. Іваннікова М.М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства . *Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»*. Серія: Економічні науки. 2011.– № 5(50). С. 243-246.

126. Schendel D. *Strategic Management: A new view of business policy and planning* / D.Schendel, Ch.Hofer // Boston Little & Brown. – 1979. – P. 12–19.

127. Якимчук Л. М. Суть, завдання та принципи здійснення стратегічного контролю на підприємстві / Л. М. Якимчук, В. М. Чубай // *Економічні науки*. Сер. : Облік і фінанси. - 2012. - Вип. 9(3). С. 513-520.

128. Данилюк І., Михайлишин Н. Роль стратегічного контролю в системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Вип.12., Ч.3., С.105-108.

129. Довгань Л. Э., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч.посіб.. Київ.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.

130. Мачкур Л. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного контролю діяльності підприємств в умовах трансформації економіки: дис. канд. екон. наук: 08.02.03 / Л.А.Мачкур; Львів, 2003. 233 с.

131. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручн. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

132. Станкевич Г. Особливості системи внутрішнього контролю підприємства та роботи внутрішнього аудитора. *Аудитор України*. 2014. №9 (226). С.32-37.

133. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2015. №5. С.27-38.

134. Pride M. Marketing: Concepts and Strategies 2000 edition. / M. William Pride, Ferrell, O.C. Houghton Mifflin Co International Inc. 624 p.

135. Armstrong G. Marketing: An Introduction 12-th ed. / G. Armstrong, P.Kotler. Pearson, 2015. 673 p.

136. Герега Г. Ф. Співвідношення понять ефективності та результативності функціонування підприємств . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.15. С. 196–201.

137. Власова Н. О., Колючкова О.В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія;. Харків : АдВАТМ, 2012. 255 с.

Навчальний посібник

В.В. Писаренко, М.О. Багорка

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ

Українською мовою

Відповідальний
за випуск –

Підписано до друку . Формат
Ум. друк. арк. . Тираж 300 пр. Зам. №

Видавництво

ISBN