

УДК 65.012.12

О. М. Гірняк*Українська академія друкарства***Т. В. Панчишин***Львівський національний університет ім. І. Франка***ЗНАЧУЩІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ
ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
ТА МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ ЙОГО АНАЛІЗУ**

Відображено суть та значення маркетингового стратегічного планування як основи розвитку підприємства. Систематизовано методики аналізу стратегічного маркетингу залежно від його середовища.

Єдиним засобом досягнення корпоративних цілей (щодо обороту, прибутку доходу на інвестиції) є задоволення потреб споживачів. Маркетингу як одній із специфічних функцій менеджменту належить у цьому важлива роль — задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності фірми: управлінню фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. Це свідчить про значущість планування маркетингу як складника розвитку підприємства. Маркетингове стратегічне планування являє собою процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства (рис. 1) [2].

Згідно з цією моделлю початковим етапом маркетингового стратегічного планування є стратегічний аналіз як основа стратегічного маркетингу, стратегічного розвитку підприємства. Жорстка конкуренція спонукає діячів ринку видавничої продукції до пошуку відповіді на запитання: яким людям, який продукт, яким методом, коли і в якому місці потрібно пропонувати. Підприємствам видавничо-поліграфічного комплексу, як і підприємствам інших галузей, потрібно аналізувати ринок і порівнювати з його вимогами власні можливості, переглядати, у разі потреби, свої стратегічні й тактичні позиції, розробляти додаткові оперативні заходи.

Створення об'єктивної та наукової основи стратегічного маркетингу передбачає використання різних моделей і методик. Висвітленню їх присвятили праці ряд вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, зокрема, А. В. Вовчак, Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, О. Є. Шандрівська, С. С. Гаркавенко, І. Ансофф та ін. Проте у багатьох їхніх роботах методики стратегічного аналізу не систематизовані, а використовуються для розкриття конкретних питань.

Метою нашого дослідження є систематизація методик проведення стратегічного аналізу й обґрунтування рекомендацій для їх застосування та адаптації до маркетингового стратегічного планування.

Залежно від виду стратегічного аналізу можна виділити методики стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовищ підприємства.

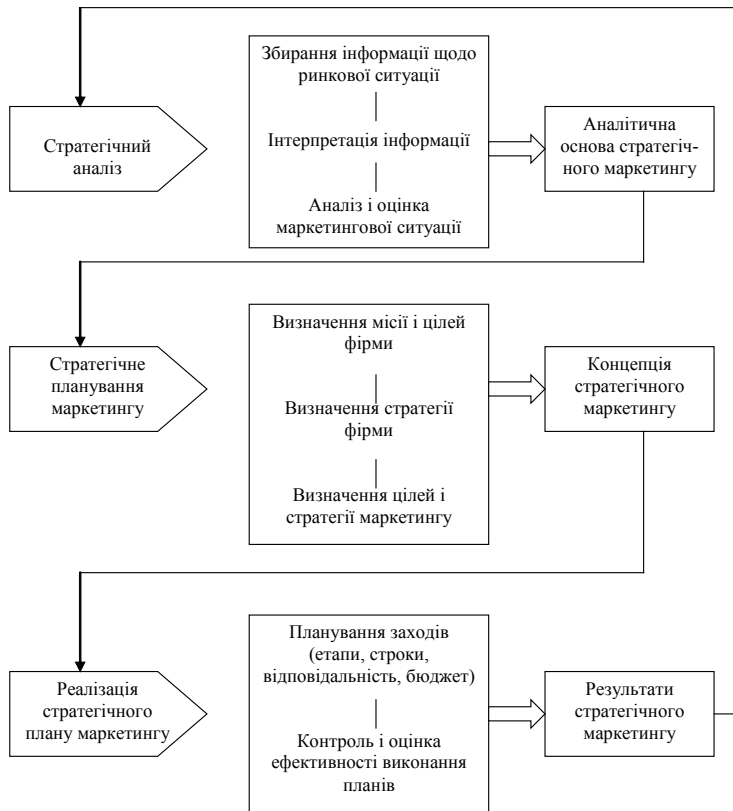


Рис. 1. Модель стратегічного планування маркетингу

Найпоширенішими методиками стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства є:

SWOT-аналіз — досліджує S — сильні (Strength) і слабкі (Weakness) сторони фірми, її можливості (Oppertunities) та загрози (Threats). Основна ідея його полягає в тому, що при розробленні стратегії потрібно враховувати головні чинники, які впливають на бізнес підприємства. Можливості і загрози зумовлені зовнішніми (неконтрольованими та слабо контрольованими факторами, а сильні і слабкі сторони — внутрішніми, контрольованими фірмою) факторами (фінанси, менеджмент, маркетинг, виробництво). Результати SWOT-аналізу узагальнюються у вигляді матриці (рис. 2).

Методика аналізу зовнішнього середовища підприємства — PEST-аналіз призначена для виявлення політичних (P-Policy), економічних (E-Economy), соціальних (S-Society) і технологічних (T-Technology) аспектів зовнішнього середовища. Перевагами методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища є синоптичне зображення зовнішніх факторів, наочне зіставлення їх з внутрішніми. До недоліків передусім відносяться недостатня динамічність; часте неврахування непередбачуваних подій; суб’єктивізм при вимірюванні деяких факторів [5].

ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ	Можливості	Загрози
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
...	...	
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6
	7	7
...	...	

Рис. 2. Матриця SWOT-аналізу [3]

До основних методик стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства належать: модель п'яти конкурентних сил Портера; матриця фірми «Єврокіп»; експертні методики. Аналіз конкурентних сил проводиться шляхом зіставлення (ідентифікації) п'яти основних конкурентних сил:

ризик входу в галузь потенційних конкурентів;

суперництво існуючих у галузі підприємств, що виявляється під впливом галузей конкуренції, попиту тощо;

можливість покупців «торгуватися», тиск на ціни через потреби в кращій якості («ринок» покупця);

тиск з боку постачальників полягає в їх загрозі підняти ціни;

загроза появи продуктів-замінників.

Підхід до встановлення взаємозв'язку між наслідками можливих тенденцій полягає в аналізі взаємозалежності між зовнішніми проблемами і слабкими (сильними) сторонами діяльності підприємства — це підхід фірми «Єврокіп» [4]. Аналіз з використанням підходу фірми «Єврокіп» доцільно застосовувати в тому випадку, коли нові загрози і можливості відрізняються від попередніх.

Експертна методика стратегічного аналізу передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан речей. Для експертних оцінок характерне прогнозування події на основі досвіду, значення, інтуїції експерта. До переваг цієї методики можна віднести колективну інтеграцію ідей, наочність результатів, творче рішення проблеми тощо. Недоліками є суб'єктивізм, потреба в чомусь, труднощі при підборі експертів.

Методики стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства спрямовані на виявлення чинників його довгострокової прибутковості та знаходяться у віданні керівників підприємства. Для стратегічного аналізу внутрішнього середовища застосовують такі методики:

SWOT-аналіз внутрішнього середовища (див. рис. 2);
 SNW-аналіз;
 BCG матриця Бостонської консалтингової групи;
 матриця General Electric (Mc Kinsey);
 SNV-аналіз — удосконалений аналіз слабких і сильних сторін підприємства.

На відміну від SWOT-аналізу SNW-аналіз пропонує також середньо ринковий (N) стан (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця SNW

Назва стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
	сильна (S)	нейтральна (N)	слабка (W)
1			
2			
3			
...			

Як правило, SNW-аналіз застосовують для глибшого вивчення внутрішнього середовища підприємства після проведення SWOT-аналізу.

При проведенні стратегічного аналізу одним із найважливіших є питання майбутнього продуктового портфеля підприємства. При розробленні стратегії рекомендується використовувати одну з двох методик: BCG або матрицю фірми «General Electric» (Mc Kinsey). Матриця «зростання-частка» (BCG) дає можливість ідентифікувати місце фірми на ринку, його частку відносно основних конкурентів і темпів зростання галузі, визначає роль кожної стратегічної господарської одиниці щодо двох змінних — зростання ринку і частки ринку для підприємства. При цьому всі товари фірми диференціюються на чотири групи: «важкі діти», «зірки», «дійні корови», «злі собаки» (рис. 3, табл. 2).

Темп зростання	високий	«Зірки»	«Важкі діти»
	низький	«Дійні корови»	«Злі собаки»
		висока	низька

Частка ринку порівняно з часткою провідного конкурента

Рис. 3. Матриця Бостонської консалтингової групи

Матриця фірми «General Electric» (Mc Kinsey) — більш пізня та удосконалена версія матриці BCG (рис. 4).

Таблиця 2

**Характеристики товарів і маркетингових стратегій згідно
з матрицею Бостонської консалтингової групи**

<i>Товар</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Маркетингова стратегія</i>
«Важке дитя»	Проблематичний товар. Невелика частка ринку, сильна конкуренція, велика потреба у фінансуванні	Стратегія підсилювання. Інтенсифікація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення характеристик, зниження цін або вихід з ринку
«Зірка»	Товари — лідери на ринку, прибуток від яких швидко зростає. Самофінансуються	Стратегія втримування. Активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування
«Дійна корова»	Товар у стадії зрілості. Не потребує інвестицій, приносить великий прибуток	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінові знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Зла собака»	Нежиттєздатні товари, які не приносять прибутку. Мала частка ринку	Стратегія скорочення (елімування). Мінімізація витрат

Параметр привабливості використовується замість параметра темпу зростання попиту. Конкурентний статус підприємства замінює частку на ринку як параметр оцінки конкурентоспроможності.

Привабливість ринку	висока			
	середня			
	низька			
		Конкурентний статус підприємства		
		сильний	середній	слабкий

Рис. 4. Матриця Mc Kinsey

Методикам аналізу внутрішнього середовища властиві такі переваги: визначення конкурентних переваг; урахування обслуговуючих виробництво чинників; наявність послідовності дослідження; комплексний розгляд певного набору продуктів; простота та наочність представлення можливих стратегій; визначені варіанти стратегій; акцент на якісні сторони аналізу. До недоліків практично всіх методик аналізу внутрішнього середовища належать: недоступність даних про витрати та інших показників конкурентів; статичний характер моделей; обмежена кількість позицій і показників; обмежене число стратегій; суб'єктивізм [1].

У роботі систематизовано методики аналізу стратегічного маркетингу залежно від його середовища.

Подальші дослідження і розробки методик аналізу стратегічного маркетингу підприємства повинні бути спрямовані на вибір із системи тих методик, які дозволять найефективніше реалізувати стратегію розвитку підприємства залежно від його розмірів, виду і галузі діяльності.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф [пер. с англ.] / Под ред. Каптуревского Ю. Н. — СПб.: Питер, 2003. — 251 с. 2. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: [Підруч.] / А. В. Войчак. — К.: КНЕУ, 1998. — С. 90. 3. Гаркавенко С. С. Маркетинг: [Підруч.] / С. С. Гаркавенко. — К.: Лібра, 2002. — 168 с. 4. Дяченко Т. О. Основы менеджменту і маркетингу: [курс лекцій] / Т. О. Дяченко — К.: НАУ, 2004. — 60 с. 5. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Жан-Жак: [пер. с франц.]. — СПб.: Наука, 1996. — 28 с.

ЗНАЧИМОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ ЕГО АНАЛИЗА

Отображено суцність и значення маркетингового стратегического планирования как основы развития предприятия. Систематизировано методики анализа стратегического маркетинга в зависимости от его среды.

MEANINGFULNESS OF THE STRATEGIC MARKETING OF PLANNING FOR DEVELOPMENT OF ENTERPRISE AND METHOD OF CONDUCTING OF HIS ANALYSIS

Essence and value of the marketing strategic planning is represented as bases of development of enterprise. The methods of analysis of the strategic marketing are systematized, depending on his environment.

Стаття надійшла 24.11.08

УДК 658.6/8:339.13(477)

Д. П. Цвик

Львівська комерційна академія

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Висвітлюються сучасні підходи до розроблення та впровадження стратегії розвитку торговельного підприємства в нинішніх умовах української економіки; прийоми провідних торговельних підприємств у створенні стратегічних програм розвитку торговельної мережі й присутності на ринку; особливості розвитку торговельних підприємств, що залежать від обраної ними стратегії та наявних можливостей.

У період ринкової економіки ефективно управління стратегією має значний вплив на стабільний розвиток підприємств торгівлі у зв'язку з активною появою як вітчизняних, так і закордонних конкурентів, що прагнуть