

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто стратегічний аналіз як складову управління, що поєднує підприємство з його маркетинговим оточенням. Проаналізовано методологію стратегічного аналізу з врахуванням чинників мікро- та макrorівнів маркетингового середовища підприємств. На основі даних експертного опитування з'ясовано напрями проведення стратегічного аналізу в практиці управління маркетингом. Визначені недоліки в здійсненні стратегічного аналізу та рекомендовано розглядати далеке і близьке оточення на основі поєднання SWOT і PEST аналізів. Вказано на доцільність розвивати маркетингову діяльність підприємств у визначених експертами стратегічних напрямках, особливо при виборі маркетингових стратегій. Обґрунтовано напрями і види досліджень, у розрізі яких підприємствам необхідно проводити комплексне дослідження ринку.

Ключові слова: стратегічний аналіз, система управління, маркетингова діяльність, підприємства, експертне опитування, маркетингове оточення, напрями комплексного дослідження ринку.

BOYCHUK I. V.

Lviv University of Trade and Economics

STRATEGIC ANALYSIS IN MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITY OF ENTERPRISES

The article aims at adapting theoretical approaches to the practice of applying strategic analysis taking into consideration the particulars of management of enterprises' marketing activities. Strategic analysis is considered as a part of management which unites an enterprise with its marketing environment and is responsible for monitoring the market, the choice of target segments, competition assessment and selection of tactical measures. Current methodology of strategic analysis is examined, taking into account factors of enterprises' marketing environment at micro and macro levels, which are determined in the course of external and internal analysis. After evaluating the data obtained in a survey of experts who are in the top management of many companies, we have studied out the basic directions of strategic analysis in the practice of marketing management. Methodological shortcomings are identified in the practical implementation of the strategic analysis as they are related to the constant growth of factors of complexity and uncertainty of the marketing environment. When conducting an analysis, it is recommended to consider separately distant and close internal environment of the enterprise on the basis of the combination of SWOT and PEST analyses results. It is proved that under these conditions one provides a systematic and multifactorial nature of the strategic analysis of the environment. The article advocates the necessity to develop marketing activities of enterprises in certain strategic areas indicated by experts, especially when choosing marketing strategies. The directions and types of research are substantiated, in terms of which companies should conduct a comprehensive study of the market. Among the above, we consider important the study of the characteristics of products, market segments, market structure and level of competition, business logic and legal aspects of enterprises' activity. Applying the above mentioned approaches in conducting a strategic analysis will provide achieving the strategic objectives of the enterprises' marketing activity related to increasing their competitiveness, expansion of production, rational organization of the territorial structure of the market, addressing important social and economic problems in the management system on the whole.

Keywords: strategic analysis, system management, marketing activity, enterprise, expert surveys, marketing environment, the complex areas of market research.

Постановка проблеми. Динамічні зміни умов зовнішнього оточення і високий рівень конкуренції на ринку спонукають підприємства до стеження за тенденціями ділового середовища для виявлення можливостей, гнучкої реакції на ринкові вимоги, швидкого реагування на переваги конкурентів. У зв'язку з цим актуальним є питання побудови системи управління маркетингом, починаючи зі стратегічного рівня до вибору тактики дій, що забезпечує стратегічний аналіз чинників маркетингового макро- і мікросередовища.

Прийняття управлінських рішень для забезпечення сталого розвитку підприємств можливе за умови, коли стратегічний аналіз стає основою планування маркетингової діяльності. Доцільність його використання обумовлена тим, що він дозволяє вчасно з'ясувати і гнучко пристосуватися до змін зовнішнього оточення, виявити ринкові загрози і запобігти негативному їх впливу на маркетингову діяльність, визначити сильні та слабкі сторони, що є передумовою забезпечення конкурентоспроможності та стратегічного місця підприємства на цільовому ринку, оцінити конкурентні переваги і забезпечити їх використання в конкурентній боротьбі.

Стратегічний аналіз дозволяє знизити невизначеність у прийнятті управлінських рішень і забезпечити вибір ефективної маркетингової стратегії підприємства. Незважаючи на суттєві переваги в практиці управління залишається проблемним питання наближення теоретичних основ стратегічного аналізу до умов маркетингової практики вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням методології та методики стратегічного аналізу, оцінці його місця в процесах управління, характеристики підходів до застосування в маркетинговій діяльності приділялась увага таких вчених, як Т. Амблер, І. Ансофф, Г. Ассель, К. Боумен, Дж. Вествуд, А. Вовчак, Д. Джобер, П. Доль, П. Друкер, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж. Ламбен, М. Портер,

3. Шершньова та інших. Вагомий внесок науковців зроблено в методи проведення ситуаційного аналізу щодо взаємозв'язку ринків і стратегій, дослідження характеристик споживачів і діяльності конкурентів, визначення ринкових перспектив тощо.

Постановка завдання. Мета статі полягає в адаптації теоретичних підходів до практики використання стратегічного аналізу з врахуванням специфіки управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Більшість науковців розглядають стратегічну орієнтацію маркетингової діяльності на розробку стратегій з врахуванням чинників навколишнього середовища для більш повного задоволення потреб споживачів [1, 3]. Погоджуючись із загальноприйнятим визначенням, будемо розуміти стратегічний аналіз як складову управління, що поєднує фірму з її маркетинговим оточенням і відповідає за моніторинг ринку, вибір цільових сегментів, оцінку рівня конкуренції та вибір тактичних заходів.

Для сучасного етапу розвитку стратегічного управління вітчизняних підприємств характерне зростання вагомості якісного маркетингового аналізу і оцінки їх стану на цільових ринках, що важливо при обґрунтуванні стратегічних маркетингових рішень. Мінливість навколишнього середовища спонукає забезпечувати необхідну гнучкість і альтернативність цих рішень, що вимагає вдосконалення підходів до ведення стратегічного аналізу.

Згідно з існуючою методологією в структурі маркетингового стратегічного аналізу виділяють дві складові – зовнішній і внутрішній аналіз. Зовнішній аналіз включає оцінку чинників макrorівня (економічних, політико-правових, демографічних, природних, соціально-культурних, технологічних), аналіз споживачів і дослідження конкурентів, систематичний моніторинг ринку (в розрізі основних показників, серед яких місткість ринку, рівень прибутковості, тенденції розвитку ринку, ключові фактори успіху підприємств, існуючі бар'єри входу-виходу на ринок тощо), на основі чого визначаються ринкові можливості та загрози для підприємств [2, 4].

Внутрішній аналіз на відміну від зовнішнього стосується безпосередньо підприємства і охоплює оцінку маркетингових показників його діяльності. Традиційно до них відносять прибуток, обсяги виробництва і якість продукції, обсяги збуту, рівень задоволення потреб споживачів, інноваційний характер виробництва, напрями діяльності тощо). Крім того, внутрішньому аналізу підлягають маркетингові цілі та стратегія в ретроспективі, що сприяє виявленню стратегічних проблем. У результаті проведення внутрішнього аналізу виявляють сильні й слабкі сторони маркетингової діяльності в порівнянні з основними конкурентами на цільових сегментах ринку.

На основі аналізу результатів експертного опитування фахівців із числа керівного складу більш ніж 300 підприємств стосовно використання стратегічного аналізу в практиці управління маркетингом нами виявлені найвагоміші напрями проведення стратегічного аналізу в сучасних умовах діяльності фірм (рис. 1).

Так, більшість відповідей експертів припала на дослідження існуючих і потенційних потреб ринку, проте додаткове запитання щодо реального проведення аналізу потреб ринку на підприємстві виявило, що в практиці він традиційно проводиться інтуїтивно – на основі попереднього досвіду роботи або шляхом вивчення різноманітної вторинної інформації (32,5% і 30% на кожний варіант відповіді). Поряд із цим, на третині підприємств ведуться окремі маркетингові дослідження, які не носять систематичного характеру.



Рис. 1. Основні напрями стратегічного аналізу в маркетинговій діяльності підприємств

Охарактеризована нами вище структура стратегічного маркетингового аналізу вказує на те, що його методологія побудована на використанні в якості базового інструменту SWOT-аналізу, під час якого проводять розподіл ключових чинників, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, в розрізі двох площин – зовнішні-внутрішні та позитивні-негативні [5]. Цей підхід дозволяє досягнути відповідності

між аналізованими параметрами, що передбачає необхідність уникнення загроз, повноцінне використання ринкових можливостей, компенсування слабких сторін і розвиток чи укріплення сильних сторін маркетингової діяльності підприємств.

На думку автора, стратегічний маркетинговий аналіз сьогодні з успіхом застосовується в управлінській практиці багатьох відомих фірм, проте його методології притаманні деякі потенційні недоліки, а саме:

- будь-який із аналізованих зовнішніх-внутрішніх і позитивних-негативних чинників може опинитися в кожній із двох площин, оскільки вони фактично відображають один одного за змістом;
- на практиці більш ефективною вважається оцінка конкурентної сфери діяльності підприємства для мінімізації негативних аспектів, аніж аналіз зазначених чинників, які досить часто лише поверхнево дозволяють визначити оптимальну стратегію фірми;
- в сукупності вказані чинники можуть розглядатися як частини методики проведення оцінки стану підприємства на ринку, хоча інколи вони розглядаються як незалежні чи непов'язані між собою елементи.

Незважаючи на це, застосування SWOT-аналізу необхідно вважати основою формування інтегрованої оцінки та базисом прогнозування для забезпечення вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємств. Але вважаємо, що цього недостатньо для управління елементами стратегії маркетингу в процесі забезпечення поточного функціонування фірми.

Важливим завданням стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств є забезпечення їх вчасного пристосування до будь-яких змін зовнішнього середовища, яке в сучасних умовах характеризується постійним зростанням чинників складності та невизначеності. За цих умов стратегічний маркетинговий аналіз навколишнього оточення має бути системним і багатофакторним.

Вважаємо за доцільне в процесі аналізу розглядати окремо далеке і близьке зовнішнє середовище, так як загальноприйнятним є той факт, що перше з них, на відміну від другого, при всій своїй вагомості особливого впливу на маркетингову діяльність конкретного підприємства може і не мати. Проте окремі чинники далекого зовнішнього середовища на різні фірми впливають по-різному, причому великі підприємства підпадають під їх вплив швидше, ніж малі. Для аналізу далекого зовнішнього середовища рекомендуємо брати за основу PEST-аналіз, що дозволяє різнопланово аналізувати політичний, економічний, технологічний і соціально-культурний аспекти з навколишнього оточення підприємств.

У випадку використання вказаного інструменту стратегічного аналізу в підприємства як мінімум має бути перелік чинників і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що суттєво впливають на його діяльність; в тому числі чинників, які містять потенційні загрози бізнес-стратегії підприємства, а також чинників, розвиток яких відкриває нові можливості для розширення його функціонування на ринку.

Ближню сферу зовнішнього середовища підприємства варто розглядати як певний ресурс забезпечення перспектив розвитку, до складу якої входять трудові, фінансові, технологічні, матеріальні, інформаційні та інші ресурси, пов'язані із взаємодією фірми з ринками робочої сили, капіталу, технологій, інформації, матеріально-технічного постачання. Кожен із вказаних складових ближнього оточення підприємства може стати об'єктом спеціальних досліджень, дані яких необхідно враховувати при виборі як стратегії управління персоналом, так і при визначенні виробничої, фінансової, технологічної та маркетингових стратегій підприємства.

Якщо під час розробки маркетингової стратегії підприємства ігнорувати використання стратегічного аналізу, то це призводить до прийняття необґрунтованих управлінських рішень, неадекватного реагування на зміни навколишнього оточення, обумовлює послаблення ринкових позицій і втрату стратегічних орієнтирів у діяльності на ринку. Враховуючи такі обставини, менеджери рівня топ-менеджменту, залучені до експертного опитування, рекомендували розвивати маркетингову діяльність у наступних стратегічних напрямках:

- випуск конкурентоздатних товарів і розширення асортименту продукції (27,1% відповідей експертів);
- виробництво і забезпечення збуту існуючої номенклатури товарів (31% відповідей);
- розширення ринків збуту і пошук нових ринків; завоювання більшої частки ринку (16,3% відповідей);
- забезпечення подальшого розвитку підприємства та задоволення потреб ринку (13,2% відповідей);
- аналіз ринку та потреб фактичних і потенційних покупців (6,2% відповідей);
- вдосконалення виробництва, зниження собівартості продукції, запровадження інновацій (5,4%).

Реалізація цих напрямів передбачає використання стратегічного маркетингового аналізу, проведення якого вимагає якісної фахової підготовки провідних спеціалістів підприємств, знання методології та володіння інструментарієм аналізу, що в сучасних умовах знаходиться в стадії розвитку.

За цих обставин підприємствам необхідно керуватись результатами комплексного дослідження ринку, до яких доцільно включити наступні напрями та види досліджень.

1. Дослідження товару, на основі якого можна визначити оцінку його новизни і конкурентоздатності; відповідність вимогам стандартів і законодавству; обмеження щодо експортно-імпортних поставок; здатність задовольнити існуючі та перспективні потреби споживачів; можливості вдосконалення товарів у відповідності з вимогами споживачів та нормативних актів.

2. Дослідження ринку, яке має включати вивчення географічного положення фірм; сегментів ринку за галузево-функціональними ознаками і напрямками використання товару; місткості товарного ринку в країні або регіоні чи місткості окремого сегменту; частки імпортерських поставок в місткості ринку певного товару; товарної та фірмової структури ринку; рівня конкуренції на ринку; питомої ваги ринку з конкретного товару певного підприємства; кон'юнктури ринку та її прогнозу на 1-2 роки; тенденцій розвитку ринку в тривалій перспективі.

3. Дослідження споживачів, яке передбачає визначення основних характеристик потенційних клієнтів; умов використання товару; мотивів придбання певного товару; факторів, які формують переваги споживачів; диференціації споживачів за видами потреб і особливостями використання товару; оцінку числа споживачів та їх потужності в кожному з сегментів цільового ринку; традиційного способу придбання споживачами товару в різних сегментах ринку; незадоволеності споживачів властивостями виробу та конкуруючого з ним товару-аналогу; впливу НТП на розвиток потреб існуючих та потенційних споживачів.

4. Дослідження конкурентів, у т.ч. збір інформації про конкурентів, які володіють найбільшою часткою ринку; про потенційних конкурентів, які динамічно розвивають діяльність на ринку; товарні марки, переваги, особливості дизайну і упаковки товарів конкурентів; методи цінової та збутової діяльності конкурентів; канали товароруху і організацію збуту; маркетингові комунікації, офіційні дані про прибутки та збитки конкурентів; їх нові вироби і терміни появи на ринку; результати інноваційної діяльності й прогнози розвитку на майбутнє; зміни структури і обсягів виробництва продукції конкурентів тощо.

5. Ознайомлення з правовими аспектами діяльності на ринку, включаючи вивчення норм і правил ведення підприємницької діяльності на внутрішньому ринку; особливостей державного регулювання ринків у країнах-імпортерах; виявлення причин можливого обмеження ввозу-вивозу товару; знайомство з офіційними виданнями, такими як різного роду довідники, збірники законодавчих актів і т.д.

6. Визначення ділової логіки галузі, що дозволить сформулювати уяву про ключові фактори успішної діяльності підприємства у певній галузі; виявити фактори, від впливу яких залежить рентабельність цієї галузі; надасть можливість вибору напрямів розвитку виробничої діяльності підприємства, розробки його загальної маркетингової стратегії тощо.

Формування інформаційної бази за вказаними напрямками комплексного дослідження ринку має стати основою проведення SWOT-аналізу, в ході якого крім використання площин "зовнішні-внутрішні чинники" та "позитивні-негативні чинники", доцільно проводити додаткову їх оцінку через призму специфіки регіону, в якому функціонує підприємство. Вважаємо за необхідне враховувати при цьому такі аспекти, як економіко-географічне розміщення регіону; близькість кордонів і експортно-імпортерську орієнтацію; наявний природно-ресурсний потенціал регіону; існуючі виробничо-технічні та технологічні можливості; особливості науково-технічного потенціалу; інвестиційний клімат та інноваційну орієнтацію; трудові ресурси регіону та їх освітньо-кваліфікаційний рівень; внутрішню і міжрегіональну інфраструктуру ринку тощо.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, використання в системі управління маркетинговою діяльністю підприємств вказаних методологічних підходів до проведення стратегічного аналізу дозволить забезпечити вирішення стратегічних завдань, пов'язаних із розширення виробництва, підвищенням конкурентоспроможності, раціональною організацією територіальної структури ринку, вирішенням важливих соціально-економічних завдань сучасного розвитку економіки. Разом із цим, подальших досліджень потребує вдосконалення методичного забезпечення стратегічного маркетингового аналізу, яке необхідно проводити з врахуванням галузевої орієнтації підприємств і специфіки їх маркетингової діяльності на ринках B2B і B2C.

Література

1. Амблер Т. Маркетинг и финансовый результат: Новые методики богатства корпорации / Т. Амблер ; пер. с англ. С. Потапенко. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 448 с.
2. Доль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2003. – 544 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер ; пер. с англ. С.Г. Жильцов. – 3-е изд. – М. : ИД «Вильямс», 2009. – 462 с.
4. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : [монографія] / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
5. Чухрай Н.І. Прибутковий маркетинг: взаємоузгодження маркетингових та фінансових рішень : [монографія] / Н. І. Чухрай, А.О. Мавріна. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – 208 с.

Надійшла 09.11.2016; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.