

УДК 339.138: 338.2

**Івченко Є. А.**

## **ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРИ ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Необґрунтоване ухвалення стратегічних рішень у маркетинговій діяльності в умовах невизначеності може призвести до негативних наслідків при вирішенні маркетингових завдань, що виникають у різних маркетингових ситуаціях.

Сучасний глобальний конкурентний клімат розвивається швидше, ніж будь-який інший, відомий історії. Підприємства постійно змушені змінювати позиціонування, щоб залишатися попереду або створювати основу для конкуренції. Зараз підприємства повинні мати в розпорядженні кращі інструменти стратегічного аналізу при формуванні маркетингової стратегії, яка забезпечить успішне функціонування на ринку.

Теоретичним і методологічним аспектам стратегічного аналізу протягом останніх 40 років присвячено чимало спеціальних досліджень і монографій. Величезний внесок у становлення й розвиток цього напрямку зробили І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, Д. Аакер, Ф. Котлер, Р. Грант, К. Фляйшер, Б. Бенсуссан та інші вчені.

Проблематиці дослідження формування маркетингових стратегій багато уваги було приділено у працях вітчизняних вчених: А. Ф. Павленка, А. В. Войчака, Н. В. Куденко, І. Л. Решетнікової, С. С. Гаркавенко, Л. В. Балабанової.

Незважаючи на досить велику чисельність наукових розробок в області стратегічного аналізу вітчизняними та зарубіжними вченими, використання стратегічного аналізу як основи формування маркетингової стратегії в сучасних умовах залишаються без належної уваги, що обумовлює актуальність дослідження.

Стратегічний аналіз зародився наприкінці 60-х рр. ХХ ст. У цей час великі підприємства й більшість середніх перетворилися на комплекси, які поєднували в собі випуск різномірної продукції й виходили на багатотоварних ринків. Необхідність у стратегічному аналізі виникла через відмінності у ступені насичення попиту, зміною економічних, політичних і соціальних умов, зростання конкуренції й швидкі темпи науково-технічного прогресу.

Зазначимо, що в теорії управління формування стратегії підприємства відбувається, як правило, на підставі стратегічного аналізу [1–4]. Адже адекватність майбутньої стратегії умовам функціонування підприємства залежить від кваліфікованого здійснення стратегічного аналізу, від цього залежить і ефективність усієї системи стратегічного управління.

Метою даної роботи є дослідження використання стратегічного аналізу в маркетинговій діяльності підприємства при формуванні маркетингової стратегії підприємства.

Як свідчать дослідження, загальна методологія стратегічного управління включає аналіз різних сторін діяльності підприємства, які мали місце у минулому і можуть бути актуальними в майбутньому. В цілому ж теоретичні основи формалізації систем стратегічного управління включають ряд послідовно виконуваних етапів аналізу: аналіз минулих тенденцій; аналіз зовнішніх перспектив; аналіз позицій у конкурентній боротьбі; вибір стратегії. Але аналіз публікацій [2, 6, 7] дозволяє зробити висновок, що вчені, які працюють над проблемами стратегічного аналізу і розглядають загальну методику, основну увагу приділяють зовнішнім і внутрішнім чинникам середовища, у якому функціонує підприємство.

Метою стратегічного аналізу є формування множини альтернатив для ухвалення стратегічних рішень, які забезпечать конкурентні переваги досліджуваного об'єкта та його прибутковість у довгостроковій перспективі з максимальним використанням потенціалу підприємства та змін у зовнішньому середовищі на свою користь. Об'єкти стратегічного аналізу визначаються відповідно до цілей, які ставить перед собою керівництво підприємства. Більшість дослідників до об'єктів стратегічного аналізу відносять такі: стратегічні господарські підрозділи

(підрозділи диверсифікованого підприємства), стратегічні зони господарювання (сегменти ринку), сектори бізнесу (напрями діяльності), окремі продукти (товари, послуги), фінанси, інвестиційні проекти [8].

Розглядаючи стратегічний аналіз як інструмент вибору підприємством стратегії деякі вчені [9] стверджують, що він повинен починатися з аналізу загальної ситуації й конкуренції в галузі та аналізу ситуації всередині підприємства. Отримані результати повинні дати можливість: визначити стратегічні можливості підприємства; оцінити існуючу стратегію; показати, чи є у підприємства можливості змінити стратегію.

Відомий науковець Р. Грант, описуючи стратегічний аналіз, зазначив, що необхідно розглядати стратегію як формування зв'язків між підприємством і зовнішнім навколишнім середовищем [2]. На його думку, підприємство має такі основні характеристики: мета й цінності, ресурси й здібності, структура й системи. А зовнішнє середовище містить у собі широкий діапазон економічних, соціальних і політичних чинників, які впливають на ухвалення рішень і діяльність підприємства. Але для більшості стратегічних рішень ядром зовнішнього середовища підприємства є галузь, що зумовлює стосунками із клієнтами, конкурентами, і постачальниками [2]. Отже, завдання стратегічного аналізу полягає в тому, щоб установити, яким чином підприємство скористається своїми ресурсами в межах навколишнього середовища і так досягне своїх довгострокових цілей. На думку О. С. Віханського, завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яке дозволило б йому підтримувати свій потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі [6]. Стратегічне управління вчений розглядає як оточення сукупності трьох середовищ: макрооточення, безпосереднє оточення й внутрішнє середовище. Тобто в основі стратегічного аналізу лежить аналіз середовища підприємства на всіх рівнях.

А. Томпсон та А. Дж. Стрікланд вважали, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, на підставі обґрунтованих альтернатив та критеріїв вибору [4]. У своїх дослідженнях Д. Аакер пропонує такий підхід при проведенні стратегічного аналізу: зовнішній аналіз і аналіз покупців; аналіз конкурентів; аналіз ринків і субринків; аналіз середовища й стратегічна невизначеність; внутрішній аналіз [10].

Значний внесок у розвиток стратегічного аналізу зробили дослідження М. Портера, який розробив методіку для аналізу галузей і вироблення стратегії бізнесу у Гарвардській бізнес-школі в 1979 році [11]. Науковець виділив п'ять основних факторів (конкурентних сил), що детермінують привабливість і довгострокову прибутковість будь-якого бізнесу (галузі): характер конкуренції, товари – замітники, нові конкуренти, постачальники й споживачі.

Відповідно до підходу проведення стратегічного аналізу, запропонованим К. Фляйшером і Б. Бенсуссаном, розрізняють стратегічні аналітичні методи (матриця БКГ, матриця екрана GE\McKinsey, галузевий аналіз, аналіз стратегічних груп, SWOT – аналіз, аналіз вартісних ланцюжків), методи конкурентного аналізу й аналізу покупців (аналіз «сліпих» зон, конкурентний аналіз, аналіз сегментації покупців, аналіз купівельної цінності, аналіз функціональних можливостей і ресурсів, оцінка індивідуальних характеристик конкурентів), методи аналізу зовнішнього середовища (аналіз проблем, аналіз загального навколишнього середовища (STEEP), аналіз сценарію, аналіз посередників), методи аналізу розвитку (аналіз кривої досвіду, аналіз вектора зростання, аналіз життєвого циклу продукції, аналіз S-кривих) та методи фінансового аналізу (аналіз фінансових коефіцієнтів і показників, програмування стратегічних фондів, аналіз рівня стійкого зростання) [5].

Отже, можна зробити висновок, що методології стратегічного аналізу спираються на дослідження умов зовнішнього та внутрішнього середовища.

В науковій літературі [2, 5, 12, 13] найбільшу увагу приділяють таким інструментам аналізу при формуванні маркетингової стратегії підприємства: STEP-аналіз (зовнішній аналіз); метод сценаріїв; SWOT-аналіз (зовнішній аналіз); методи прогнозування (методи екстраполяції; експертні методи; методи моделювання).

Деякі вчені [14] пропонують такі інструменти управлінського аналізу при формуванні маркетингової стратегії:

- ситуаційний аналіз;
- портфельний-аналіз;
- економіко-математичні – теорія ігор, аналіз трендів, розрахунки середніх, спеціальних коефіцієнтів, факторний аналіз тощо, камеральні (кабінетні) дослідження;
- методи комплексної роботи – «мозковий штурм», метод контрольних питань та ін.;
- експертні оцінки [14].

Але в сучасних умовах невизначеності, постійних загроз та кризових явищ, однією з необхідних умов формування маркетингової стратегії підприємства є інформаційне забезпечення стратегічних рішень. Якість управління та ухвалення маркетингових рішень безпосередньо пов'язані з достовірною інформацією про ринок, попит на товари, уподобання споживачів, ринкові ціни, дії конкурентів, а також інформаційні показники про діяльність об'єкта управління. Для забезпечення достовірною інформацією підприємствам необхідно впроваджувати засоби оцінювання достовірності потоків повідомлення та наслідків вирішення стратегічних завдань [14].

Формування маркетингової стратегії підприємства ґрунтується на використанні методів і моделей стратегічного аналізу, найпоширенішим з яких є матричні моделі. Використання лише матричних моделей при формуванні маркетингової стратегії промислового підприємства недостатньо, але разом з іншими методами матричні моделі дають можливість наочно визначити стратегічні альтернативи. Більшість матриць має статичний характер, тобто вони відтворюють поточний стан діяльності підприємства й мають загальний характер. Використання традиційних методів аналізу при формуванні маркетингової стратегії промислового підприємства не дозволяє враховувати взаємодію та поведінку учасників промислового ринку й наслідки вирішення маркетингових завдань, що виникають у різних маркетингових ситуаціях.

Існування підприємства в ринковому середовищі неможливе без розвиненої інформаційної інфраструктури. В умовах жорсткої конкуренції і мінливого середовища, вимоги ринку виставляють відповідно високі вимоги до керівників підприємства на всіх рівнях управління. Дослідження стану підприємства на ринку потребує наявності відповідної інформації для проведення стратегічного аналізу. Взаємодія активних учасників маркетингового середовища – динамічний процес, пов'язаний з використанням значних обсягів первинної та вторинної інформації, яка характеризується постійною зміною параметрів і показників, що відображають становище підприємства на зовнішньому та внутрішньому середовищі. Недостовірною або недостатньою інформацією, несвоєчасне виявлення змін середовища при використанні інструментів стратегічного аналізу в маркетинговій діяльності підприємства призводить до серйозних економічних прорахунків та прорахунків в ухваленні управлінських рішень.

Одним із головних напрямів при проведенні стратегічного аналізу маркетингової діяльності промислового підприємства є його інформаційне забезпечення. Інформаційне забезпечення стратегічного аналізу маркетингу – одна з найважливіших забезпечувальних функцій, якість якої є визначальним чинником обґрунтованості схвалюваного рішення й ефективності функціонування системи. Стратегічний аналіз передбачає ухвалення управлінських рішень на підставі аналізу та обробки інформації щодо маркетингового середовища. Результатом управлінської праці є рішення. Вони приймаються після визначення цілей і стратегічних альтернатив, виконання робіт зі збирання та обробки інформації. Якість управління та ухвалення маркетингових рішень безпосередньо пов'язані з наявністю повної, актуальної і достовірної інформації про ринок, попит на товари, уподобання споживачів, ринкові ціни, дії конкурентів, а також інформаційні показники про діяльність об'єкта управління.

Отже, використання стратегічного аналізу при формуванні маркетингової стратегії дозволяє реально оцінити потенціал підприємства, дати оцінку його ресурсів і можливостей [17]. Результатом стратегічного аналізу повинні бути: правильно обрані довгострокові цілі; глибоке розуміння конкурентного оточення; реальна оцінка власних ресурсів і можливостей

підприємства; інформаційне забезпечення стратегічних рішень; оцінювання властивостей маркетингової інформації; формування множини альтернатив для ухвалення стратегічних рішень; економіко-математичного моделювання поведінки та взаємодії учасників ринку.

Стратегічний аналіз впливу маркетингового середовища на підприємство має істотне значення на діяльність та формування маркетингових стратегій підприємства. Саме інформація та інформаційне забезпечення стратегічного аналізу дозволить підприємству уникнути невизначеності у майбутньому. Призначення стратегічного аналізу полягає в тому, щоб допомогти аналітикам, стратегам, менеджерам і фахівцям, які ухвалюють рішення, ефективно розуміти умови зовнішнього середовища й умови своїх підприємств у постійному розвитку, відіграючи в них динамічну роль. Це основне завдання, що лежить в основі процесу управління стратегічним аналізом при формуванні маркетингової стратегії підприємства.

### ВИСНОВКИ

Дослідження використання стратегічного аналізу при формуванні маркетингової стратегії підприємства засвідчило необхідність враховувати взаємодію та поведінку підприємства в майбутньому, та впровадження процедури оцінювання властивостей маркетингової інформації та інформаційного забезпечення ухвалення стратегічних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування маркетингової стратегії, оцінювання інформаційного забезпечення й аналітичного опису взаємодії учасників ринку промислової продукції.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Блажевич А. А. *Стратегический менеджмент : учеб. пособ.* / А. А. Блажевич. – Уфа : УГНТУ, 2005. – 210 с.
2. Грант Р. М. *Современный стратегический анализ* / Р. М. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
3. Должанський І. З. *Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб.* / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
4. Томпсон-мл. А. А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* / Артур А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – 12-е изд. – М. : «Вильямс», 2006. – 928 с.
5. Фляйшер К. *Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе* / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
6. Виханский О. С. *Стратегическое управление : [учебн.]* / О. С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с.
7. Мізюк Б. М. *Стратегічне управління: [підруч.]* / Б. М. Мізюк. – 2-ге вид., перероб. і доповн. – Львів : Магнолія, 2007. – 392 с.
8. Левик І. С. *Суть стратегічного аналізу, його місце та роль в системі управління підприємством [Електронний ресурс]* / І. С. Левик. – Режим доступу : <http://intkonf.org/levik-is-sut-strategichnogo-analizu-yogomistse-ta-rol-v-sistemi-upravlinnya-pidpriemstvom/>
9. Головка Т. В. *Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц.* / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; за ред. д.е.н., проф. М. В. Кужельного. – К. : КНЕУ, 2002. – 198 с.
10. Аакер Д. *Стратегическое рыночное управление* / Д. Аакер ; пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – 7-е изд. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
11. Полтораки В. А. *Маркетингові дослідження: навч. посіб.* / В. А. Полтораки. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
12. Гаркавенко С. С. *Маркетинг* / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 1998. – 382 с.
13. Куденко Н. В. *Маркетингові стратегії фірми : монографія* / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
14. Королева Н. И. *Стратегический менеджмент : учеб. пособ.* / Н. И. Королева. – Томск: Изд-во ТПУ, 2007. – 138 с.
15. Мельник Ю. М. *Методи формування маркетингових стратегій* / Ю. М. Мельник // *Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу : IV міжнар. наук.-практ. конф., 29 вер.-Іжовт. 2010 р. : тези доповід.* – Суми : ТОВ Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 143–145.
16. Азарян О. М. *Актуальні орієнтири маркетингових стратегій вітчизняних підприємств* / О. М. Азарян // *Реформування економіки України: стан та перспективи : матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 листоп. 2009 р.* – К., 2009. – С. 9–10.
17. Довгань Л. Є. *Особливості формування системи менеджменту в інтегрованих корпоративних структурах [Електронний ресурс]* / Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко // *Економічний простір.* – 2008. – № 12/2. – С. 95–103.