

Залежно від місії та поставлених цілей будь-яка фірма, комбінуючи дані складові елементи успіху, акцентуючи увагу на тому чи іншому відповідно до вимог клієнта (ринку), має гарантований шанс знайти себе в туристичному бізнесі.

### **Література**

1. *Нємцов В. Д., Довгань Л. Є.* Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. — К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. — 600 с.
2. Зміни, зумовлені ринком. Українські підприємства: шлях до успіху: Компакт-диск. — К., 2000.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление: Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989.
4. *Кох Р.* Менеджмент и финансы от А до Я. — СПб.: Питер, 1999. — С. 496.

Стаття надійшла до редакції 12.01.2007

УДК 658.8

*І. В. Бойчук*, канд. екон. наук, доцент,  
Львівська комерційна академія

## **МАРКЕТИНГОВИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ У ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Розглянуті проблеми застосування маркетингово-стратегічного аналізу в процесі прийняття стратегічних рішень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинговий стратегічний аналіз, підприємство, зовнішнє середовище.

За сучасних умов існування висококонкурентного ринку і швидких змін зовнішньому оточенні підприємствам важливо орієнтуватися на тенденції ділового середовища для виявлення нових можливостей, гнучкої реакції на ринкові зміни, ефективного реагування на переваги конкурентів. У зв'язку з цим особливо актуальним є питання побудови системи управління на засадах маркетингу, починаючи зі стратегічного його рівня і завершуючи тактичними рішеннями, які мають обґрунтований характер, що досягається вираженим маркетинговим плануванням на основі аналізу чинників навколишнього середовища на мікро- і макrorівнях.

Прийняття виважених стратегічних рішень для забезпечення сталого розвитку промислових підприємств України можливо за умови застосування маркетингового стратегічного аналізу як основи планування їх практичної діяльності. Доцільність використання маркетингового стратегічного аналізу підтверджується тим, що він дозволяє вчасно виявити зміни зовнішнього середовища та гнучко пристосуватися до них, з'ясувати ринкові загрози та запобігти негативному їх впливу на маркетингову діяльність підприємства, визначити сильні та слабкі боки фірми, що є передумовою забезпечення конкурентоспроможності й стратегічного місця підприємства на цільовому ринку, правильно оцінити конкурентні переваги і забезпечити їх використання в конкурентній боротьбі.

Застосування маркетингового стратегічного аналізу дозволяє зменшити невизначеність у процесі прийняття стратегічних рішень і забезпечити вибір ефективної стратегії розвитку підприємства. Незважаючи на суттєві переваги, в сучасній практиці управління залишається проблемним питання адаптації загальнотеоретичних основ маркетингового стратегічного аналізу до умов практичної діяльності вітчизняних промислових підприємств.

Окремим аспектам методології й методики проведення маркетингового стратегічного аналізу, визначення його ролі обґрунтуванні управлінських рішень, характеристик підходів до застосування в діяльності підприємств приділялась увага вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Т. Амблер, І. Ансофф, Г. Ассель, К. Боумен, Дж. Вествуд, А. Вовчак, Є. Голубков, Д. Джобер, П. Доль, П. Друкер, В. Єфремов, Б. Карлоф, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж. Ламбен, М. Портер, З. Шершньова та ін. Ними розглядалися методи проведення ситуаційного аналізу відносно взаємозв'язку ринків і стратегій фірм, визначення місткості ринків, дослідження характеристик потенційних і кінцевих споживачів, дослідження діяльності конкурентів, визначення ринкових перспектив тощо.

Враховуючи вагомий внесок науковців, ми вважаємо, що поглибленого дослідження вимагають питання пошуку шляхів забезпечення практичного використання маркетингового стратегічного аналізу на основі поглиблення його методологічних засад з урахуванням специфіки діяльності промислових підприємств і їх територіального розміщення, що і стало основною метою підготовки даної статті.

Стратегічна орієнтація маркетингової діяльності промислових фірм передбачає розробку стратегій на основі врахування мінливості чинників навколишнього середовища і скерованих на під-

вищення рівня задоволення потреб споживачів. Таким чином, стратегічний маркетинг поєднує фірму з її маркетинговим оточенням, відповідає за такі важливі функції, як моніторинг навколишнього середовища, визначення цільових сегментів ринку, оцінка рівня конкуренції, прийняття рішень щодо реалізації тактичних заходів.

Сучасний етап розвитку стратегічного управління сталим розвитком промислових підприємств України характеризується зростанням вагомості проведення якісного маркетингового аналізу та оцінки їх стану на цільових ринках, що важливо в процесі обґрунтування стратегічних маркетингових рішень. Мінливість навколишнього середовища спонукає забезпечувати необхідну гнучкість та альтернативність таких рішень, що потребує подальшого вдосконалення методичних підходів до ведення маркетингового стратегічного аналізу.

У теорії стратегічного маркетингу виокремлюється ряд принципів, на яких повинен базуватися маркетинговий стратегічний аналіз, а саме: системний підхід до вивчення явищ, динамічний підхід, принцип прояву необхідності та випадковості, принцип аналізу та синтезу, креативний підхід, принцип актуальності, принцип зіставлення варіантів аналізу.

Структура маркетингового стратегічного аналізу відповідно до сучасної методології включає дві основні складові — зовнішній та внутрішній аналіз. Зовнішній аналіз передбачає оцінку чинників макrorівня (економічних, політико-правових, демографічних, природних, соціально-культурних, технологічних), аналіз споживачів і дослідження конкурентів, систематичний моніторинг ринку (за такими показниками, як місткість ринку, рівень прибутковості, тенденції розвитку, ключові фактори успіху підприємств, бар'єри входу(виходу) на ринок тощо), на основі чого визначаються ринкові можливості та загрози для підприємства.

Внутрішній аналіз на відміну від зовнішнього стосується безпосередньо підприємства й охоплює оцінку основних 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), а також аналіз маркетингових цілей і стратегій фірми в ретроспективі з метою виявлення стратегічних проблем. У результаті проведення внутрішнього аналізу можна виявити сильні та слабкі боки маркетингової діяльності підприємства порівняно з основними конкурентами в межах цільових сегментів ринку.

На основі аналізу результатів експертного опитування фахівців із числа керівного складу більше ніж 300 вітчизняних промислових підприємств щодо використання стратегічного маркетингу в управлінській практиці нами було з'ясовано найвагоміші для менеджерів напрями проведення стратегічного маркетингового аналізу в сучасних умовах діяльності фірм (рис. 1).

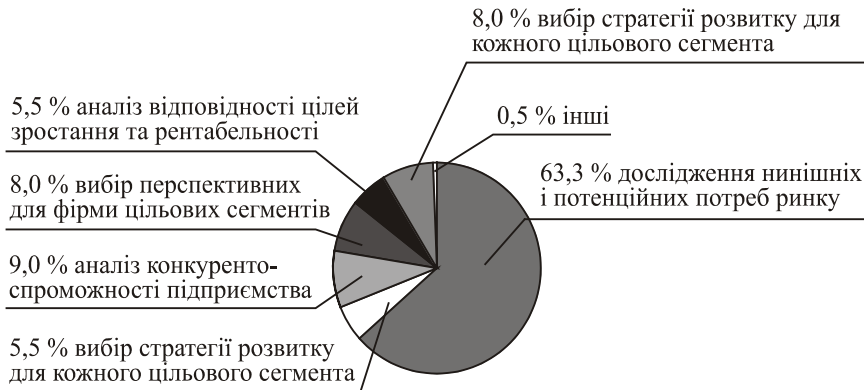


Рис. 1. Найважливіші напрями стратегічного аналізу в маркетинговій діяльності промислових підприємств

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

Охарактеризована вище структура маркетингового стратегічного аналізу свідчить про те, що його методологія побудована на використанні як базового інструмента SWOT-аналізу (або SWOT-аналізу), у процесі якого відбувається розподіл ключових факторів, що впливають на стратегічний розвиток підприємства, в двох площинах: зовнішні-внутрішні та позитивні-негативні. Такий підхід дозволяє досягнути відповідності між аналізованими параметрами, тобто необхідність уникнення загроз, повноцінне використання ринкових можливостей, компенсування слабких боків і розвиток чи зміцнення сильних боків маркетингової діяльності підприємства.

Маркетинговий стратегічний аналіз нині з успіхом застосовується в управлінській практиці багатьох відомих фірм, проте його методології притаманні певні потенційні недоліки, а саме:

- будь-який з досліджуваних зовнішніх-внутрішніх і позитивних-негативних чинників може опинитися в кожній з двох площин, оскільки вони фактично відображають один одного за змістом;
- на практиці ефективнішою вважається оцінка конкурентної сфери діяльності підприємства з метою мінімізації негативних аспектів, а (ніж аналіз зазначених чинників, які досить часто дозволяють лише поверхово визначити оптимальну стратегію фірми);
- у сукупності названі чинники можуть розглядатися як частина методики проведення оцінки підприємства на ринку, хоча інколи вони розглядаються як незалежні чи непов'язані між собою елементи.

Незважаючи на це, застосування SWOT-аналізу можна вважати основою формування інтегрованої оцінки і базисом прогнозування для забезпечення вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності підприємства. Проте ми вважаємо, що цього недостатньо для управління елементами стратегії в процесі забезпечення поточного функціонування фірми.

Найважливішим завданням стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства є забезпечення його ефективної адаптації до будь-яких змін зовнішнього середовища, яке в сучасних умовах характеризується постійним зростанням чинників складності та невизначеності. За цих умов маркетинговий стратегічний аналіз відповідного середовища повинен бути багатофакторним і системним.

Вважається за доцільне в процесі аналізу розглядати окремо далеке і близьке зовнішнє середовище, оскільки загальноприйнятим є факт, що перше з них на відміну від другого за всієї своєї вагомості особливого чи специфічного впливу на діяльність конкретного підприємства може і не мати. Окремі фактори далекого зовнішнього середовища на різні фірми впливають по-різному, причому великі підприємства підпадають під їх вплив швидше ніж малі. Для аналізу далекого зовнішнього середовища рекомендується за основу брати так званий РЕ8Т-аналіз, що дозволяє досліджувати політичний, економічний, соціально-культурний, технологічний аспекти з навколишнього оточення підприємства.

У разі використання вказаного інструмента стратегічного аналізу в підприємства як мінімум повинен бути перелік чинників і тенденцій далекого зовнішнього середовища, що суттєво впли-

вають на фірму; чинників, які містять потенційні загрози бізнес-діяльності підприємства, а також чинників, розвиток яких відкриває нові можливості для розширення функціонування.

Ближня сфера зовнішнього середовища підприємства розглядається як своєрідний ресурс забезпечення перспективного розвитку фірми. До її складу входять трудові, фінансові, технологічні, матеріальні, інформаційні, коопераційні та інші види ресурсів, пов'язані із взаємодією фірми з ринками робочої сили, капіталу, технологій, матеріалів, інформації, матеріально-технічного постачання. Кожна із вказаних складових ближнього оточення промислового підприємства може стати об'єктом спеціальних стратегічних досліджень, дані яких доцільно враховувати у виборі стратегій управління персоналом, виробничої, фінансової, технологічної стратегій підприємства.

Якщо під час розробки маркетингової стратегії фірми ігнорувати використання маркетингового стратегічного аналізу, то це призводить до прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, неадекватного реагування на зміни навколишнього середовища підприємства і зумовлює послаблення ринкових позицій та втрату стратегічних орієнтирів у його діяльності.

Враховуючи вказані обставини, менеджери вищої ланки керівництва промислових підприємств, залучені до експертного опитування, вважають за доцільне розвивати маркетингову діяльність своїх фірм у таких стратегічних напрямках:

- випуск конкурентоспроможних товарів і розширення асортименту продукції (27,1 % відповідей експертів);
- виробництво і забезпечення збуту номенклатури товарів (31% відповідей);
- розширення ринків збуту та 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 технологій виробництва, зниження собівартості продукції, запровадження технологічних інновацій (5,4 %) та інше.

Очевидно, що реалізація вказаних стратегічних напрямів передбачає використання маркетингового стратегічного аналізу, проведення якого вимагає відповідної фахової підготовки провідних спеціалістів підприємств, знання методології та володіння інструментарієм такого аналізу, що в сучасних умовах перебуває

на стадії початкового розвитку. За цих обставин промисловим підприємствам краще керуватися результатами комплексних досліджень ринку, в структуру яких можна включити такі напрями та види досліджень.

1. Дослідження товару, яке передбачає оцінку його новизни та конкурентоспроможності; відповідності вимогам стандартів і законодавству; обмеження щодо експортно-імпортних поставок; здатності задовольнити нинішні та перспективні потреби споживачів; можливості вдосконалення товарів у відповідності до вимог споживачів та нормативних актів.

2. Дослідження ринку, яке включає вивчення географічного розташування фірм; сегментів ринку за галузевими та функціональними ознаками, а також за напрямками використання товару; місткості товарного ринку в країні або регіоні чи місткості окремого сегмента; частки імпортних поставок у 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 проведення її прогнозу на найближчі один-два роки; тенденцій розвитку ринку в далекій перспективі.

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

4. Дослідження конкурентів, а саме збирання інформації про основних конкурентів, які володіють найбільшою часткою ринку; потенційних конкурентів, які динамічно розвивають свою діяльність на ринку; товарні марки, переваги, особливості дизайну та упаковки товарів конкурентів; форми та методи збутової діяльності конкурентів; їх цінову політику; канали товароруху та організацію збуту; маркетингові комунікації, офіційні дані про прибутки та збитки фірм-конкурентів; нові вироби конкурентів і терміни їх появи на ринку; результати інноваційної діяльності й прогнози розвитку; зміни структури та обсягів виробництва продукції конкурентів тощо.

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

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

Формування інформаційної бази за вказаними напрямками комплексного дослідження ринку може стати основою проведення SWOT-аналізу, в ході якого доцільно, крім використання площин «зовнішні-внутрішні чинники» та «позитивні-негативні чинники», проводити додаткову їх оцінку крізь призму специфіки регіону, в якому функціонує промислове підприємство. При цьому вважаємо за необхідне враховувати такі аспекти:

- економіко-географічне розміщення регіону;
- близькість кордонів і експортно-імпортна орієнтація;
- наявний природно-ресурсний потенціал краю;
- виробничо-технічні та технологічні можливості;
- особливості науково-технічного потенціалу;
- інвестиційний клімат та інноваційна орієнтація;
- трудові ресурси регіону та їх освітньо-кваліфікаційний рівень;
- внутрішня і міжрегіональна інфраструктура ринку тощо.

Отже, використання в системі управління діяльністю вітчизняних промислових підприємств названих методологічних підходів до проведення маркетингового стратегічного аналізу націлене на виконання стратегічних завдань, пов'язаних із забезпеченням розширення виробництва, підвищенням їх конкурентоспроможності, раціональною організацією територіального розвитку і розміщення промислового виробництва, вирішенням важливих соціально-економічних питань сучасного етапу розвитку економіки. Водночас подальших досліджень потребує вдосконалення методично-практичного забезпечення маркетингового стратегічного аналізу з урахуванням специфіки регіонального розміщення промислових підприємств і їх галузевої орієнтації.



## Література

1. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 45—50.
2. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — С. 193—203.
3. Белов А. А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы. — М.: Экономика, 2005. — С. 125—134.
4. Крикавський С. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг. — Львів: НУ «Львівська політехніка», 2001. — С. 70—82.
5. Никифоров А. Є. Промислова політика. — К.: КНЕУ, 2002. — С. 5—12.

Стаття надійшла до редакції 30.01.2007

УДК 658.8

М. О. Бокулева, аспірантка,  
Гуманітарний Університет «ЗІДМУ»

### ЦІНОВІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ НАДІЙНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

У статті пропонується модель формування цінової політики підприємства з позиції забезпечення його надійного функціонування у ринкових умовах. Модель представлена у вигляді сценарію, який дозволяє обрати конкретну політику ціноутворення для певної бізнес-стратегії підприємства з урахуванням можливостей та загроз зовнішнього середовища.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: цінова політика, зовнішнє середовище, ринок.

Актуальність дослідження проблеми забезпечення надійного функціонування підприємства зумовлюється тим, що, за даними Міжнародної асоціації маркетологів-практиків (International Experiential Marketing Association), майже 60 % новостворених підприємств малого та середнього бізнесу протягом перших 2 років перестають функціонувати. Найпоширенішими причинами такої прикрої статистики є: сильні позиції безпосередніх конкурентів, агресивність представників великого бізнесу, несприятлива атмосфера державної політики, слабкий маркетинговий менеджмент тощо.

Фахівці вважають, що цю проблему можна розв'язати забезпечуючи надійне функціонування підприємства вже з перших кроків його самостійного існування. У цьому контексті виникає питання, який зміст вкладається в поняття надійного функціонування підприємства.