

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

РЕЗЮМЕ Проаналізовані маркетингові стратегії, визначені особливості та запропонована процедура процесу формування стратегії розвитку, що базується на системі прийняття маркетингових рішень згідно завданням росту потенціалу підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг, маркетингові стратегії, стратегії розвитку, маркетингові рішення, потенціал підприємства.

РЕЗЮМЕ Проанализованы маркетинговые стратегии, определены особенности и предложена процедура процесса формирования стратегии развития, которая базируется на системе принятия маркетинговых решений согласно задачам роста потенциала предприятий.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинг, маркетинговые стратегии, стратегии развития, маркетинговые решения, потенциал предприятия.

SUMMARY Marketings strategies are analysed, certain features and procedure of forming process in strategy of development offered which is based on the system of acceptance marketings decisions in obedience to tasks growth of enterprises potential.

KEYWORDS: marketing, marketing strategy, strategy, marketing solutions, the potential of the company.

Постановка проблеми. Керівники починають усвідомлювати, що для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств необхідно підвищити ефективність їх управління. Тільки ця умова може забезпечити успіх у коротко- і довгостроковій перспективі. Просте відновлення виробничих фондів не принесе істотного ефекту, якщо на підприємстві немає ефективного управління.

Управління розвитком підприємства має бути спрямоване на перетворення, що спираються на принципи, способи та прийоми маркетингу як ефективної основи управлінської діяльності. Обґрунтування маркетингової орієнтації розвитку підприємства впливає із розуміння маркетингу як комплексної системи організації виробництва і збуту, орієнтованої на більш повне задоволення попиту споживачів, ринку в цілому й одержання на цій основі прибутку.

Метою статті є проаналізувати маркетингові стратегії, визначити основні етапи процесу формування стратегії розвитку та сформулювати особливості маркетингової стратегії розвитку підприємств.

Аналіз публікацій. Вивченню особливостей формування маркетингових стратегій присвячені наукові праці багатьох зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких: Ф. Котлер, Г. Армстронг, М. Мак-Дональд, Дж. Еванс, І. Ансофф, А. Томпсон, А. Стрікленд, Ж-Ж. Ламбен, Л. В. Балабанова, А. О. Старостіна, В. Г. Герасимчук, А. Ф. Павленко, А. В. Войчак, Н. В. Куденко, С. С. Гаркавенко, В. Р. Прауде, Є. П. Голубков, Е. А. Уткін, З. Є. Шершньова, А. П. Наливайко, В. С. Пономаренко та ін. Поряд з цим недостатньо розкритою залишається проблема комплексного підходу до особливостей застосування маркетингових стратегій розвитку українськими підприємствами.

Основна частина дослідження. Аналіз літератури з стратегічного управління показує, що думки авторів щодо процесу розробки і реалізації економічної стратегії є неоднозначними. Ансофф [1] виділяє таку групу ключових рішень при формулюванні стратегії: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір задач; рішення про портфельну стратегію; конкурентна стратегія; створення альтернативних проектів, їхній добір і реалізація.

По М. Мескону [4] процес стратегічного управління складається з дев'яти кроків: визначення місії і цілей організації; оцінка й аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз і вибір стратегічних альтернатив; реалізація й оцінка стратегії.

С. Вутон і Т. Хорн [2] розглядають процес стратегічного планування в контексті трьох етапів, кожний з яких містить по три кроки:

1. стратегічний аналіз, що складається з: аналізів зовнішнього і внутрішнього середовища і їхньої сукупної оцінки;

2. вибір стратегічного напрямку, що включає: прогнозування; визначення місії і цілей; і виявлення стратегічних «розбіжностей» між прогнозами і цілями;

3. реалізація стратегії, що передбачає: розгляд альтернативних варіантів стратегії; аналіз кожного варіанта на конкурентоздатність, сумісність, ризик та інше; складання плану виконання стратегії.

А. Томпсон і Д. Стрикланд [6] розглядають стратегічне управління із погляду вирішення п'яти задач: визначення сфери діяльності і формулювання стратегічних установок; постановка стратегічних цілей і задач для їхнього виконання; формулювання стратегії для досягнення намічених цілей і результатів діяльності виробництва; реалізація стратегічного плану; оцінка результатів діяльності і зміна плану і/чи методів його виконання.

Класична структурна схема формування стратегічної поведінки представлена на рис. 1.

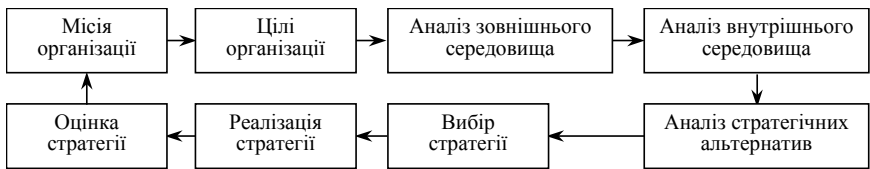


Рис. 1. Процес формування стратегії по М. Мескону [4]

Таким чином, сформулюємо визначення стратегії. *Стратегія* — це якісна послідовність дій і станів, що використовуються для досягнення цілей. Процес формування стратегії розвитку підприємства містить етапи аналізу середовища і стану потенціалу підприємства, формування цілей розвитку, критеріїв їх досягнення, формулювання задач, виділення наявних ресурсів з метою розвитку, виявлення факторів ризику, форс-мажору і вживання заходів з їх нейтралізації.

У стратегічному управлінні підприємств при формуванні й реалізації конкретного виду стратегії необхідно враховувати принцип ієрархії завдань і цілей. Ієрархія стратегічного управління має тривірневу структуру: перший — корпоративна; другий — конкурентна, на базі корпоративної; третій — функціональні стратегії, побудовані на основі конкурентної. Існує ще один вид стратегії — глобальний. Класифікація стратегій за ієрархічною ознакою прийняття маркетингових рішень представлена в табл. 1, що складено на основі [2, 3, 6].

Таблиця 1

КЛАСИФІКАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Вид маркетингової стратегії
<i>Корпоративна стратегія</i>	За видами розвитку	прогресивна; нульова; регресивна
	За привабливістю підприємства-партнера	кращого співробітництва; співробітництва; одноразових відносин
<i>Корпоративна стратегія</i>	За готовністю споживача приймати продукт	інтенсивна комунікаційна; активна; помірна
	За змістом	економічна; соціальна
	За терміном реалізації	довго-, середньо- і короткострокова
	За загальноекономічним станом підприємства і його маркетинговою орієнтацією	розвитку; стабілізації; згортання; виживання
	За напрямками розвитку підприємства	інтенсивного зростання; інтеграції; диверсифікованості
	За специфікою інтенсивного зростання	поглиблення в ринок; розвиток ринку; розвиток товару
<i>Конкурентна стратегія</i>	За ступенем диверсифікованості	зв'язаної та незв'язаної інтеграції
	За рівнем конкурентоспроможності	лідерства; паритету; виживання
	За джерелом конкурентної переваги підприємства (за М. Портером)	цінового лідерства; диференціації концентрації
	За джерелом диференціації продукції підприємства	упакування; товарної; сервісної диференціації; іміджевої; кадрової диференціації
	За рівнем конкурентної активності підприємства щодо частки ринку	наступальна; оборонна
	За видом наступальних конкурентних дій підприємства	«партизанської війни»; флангового наступу; фронтального; обхідного

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Вид маркетингової стратегії
<i>Функціональна стратегія</i>	За рівнем інноваційності використовуваних методів	інноваційний; імітаційний
	За станом ринкового попиту на товари підприємства	конверсійного; креативного; стимулюючого; стабілізуючого; підтримуючого маркетингу; ремаркетингу; демаркетингу
	За ступенем сегментації ринків збуту продукції	масовий; диференціальний; концентрований маркетинг
	За методом вибору цільового сегмента ринку збуту	товарна; сегментивна; односегментна концентрація повного охоплення ринку
	За стадією життєвого циклу товарів підприємства	вхід товару на ринок; збільшення попиту; зрілість; спад товару

Виділені за запропонованими ознаками види маркетингових стратегій (табл. 1) є актуальними з позиції подальшого вдосконалення теорії маркетингу. Формування стратегії має ряд істотних відмінностей від оперативного управління, але для досягнення ефективності стратегічного планування цей процес має бути безперервним, що пов'язано із цілим рядом конкретних особливостей процесу розробки стратегії:

1. Процес вироблення стратегії звичайно завершується не якоюсь негайною дією, а встановленням загальних напрямів, просування за якими має забезпечити бажане зростання ефективності бізнесу.

2. При формуванні стратегії доводиться користуватися значно більш неповною інформацією, ніж при виборі оперативних управлінських рішень.

3. У процесі вироблення стратегічних рішень постійно з'являється нова інформація. Намічені цілі стратегічного розвитку можуть бути змінені. Тому розробка стратегії має бути циклічним процесом із постійним коригуванням первинних цілей і шляхів їх досягнення.

4. Важлива відмінність стратегічного планування від оперативного управління полягає в тому, що найчастіше складно визначити цифрові показники корисності тих або інших стратегічних

рішень. Тому необхідна розробка й постійне коригування системи оцінок, заснованих на сполученні цифрових показників (наприклад, витрати в грошовому вираженні) і якісних оцінок.

Підвищення ефективності управління виробництвом у кризових і посткризових умовах безпосередньо пов'язане із кризою відтворення ресурсної бази. Світовий досвід і вітчизняна практика свідчать, що поведінка підприємств у період кризи підпорядковується цілком визначеним закономірностям. Ці особливості впливають на всі аспекти управління виробництвом, а головне — на формування маркетингової стратегії підприємства, що дозволить вийти із кризи з мінімальними втратами й одержати прискорений розвиток у посткризовий період [6, с. 30—34]. У результаті аналізу можливих стратегій підприємства в умовах кризи (табл. 2) можна зробити висновок про необхідність використання стратегії активного пристосування, що можливо лише в умовах реструктурування ресурсної бази. Структурна фінансово-економічна криза пов'язана, насамперед, з ослабленням зв'язків між елементами економічної системи. У прикладному аспекті мова йде про деструкцію традиційних ресурсних і продуктових потоків. Це зовнішній (стосовно підприємства) дисбаланс у системі відтворення робочої сили, зміна продуктових потоків як результат скорочення виробничих програм.

Таблиця 2

БАЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

Критерій порівняння	Стратегія консервативної поведінки	Стратегія активного пристосування
1	2	3
<i>Фактори безпосереднього оточення (зовнішнього мікросередовища)</i>		
Господарські зв'язки	Збереження традиційних господарських зв'язків, незважаючи на їх неефективність	Активне формування нових господарських зв'язків
Продукція, що випускається	Спроба збереження випуску колишньої продукції	Активний пошук нових (платоспроможних) замовників
<i>Фактори безпосереднього оточення (зовнішнього мікросередовища)</i>		
Ціноутворення	Збереження колишньої моделі ціноутворення продукції	Застосування нових схем залежно від можливостей замовника
Конкурентна поведінка	Чітке слідування за лідером, оборони займаної позиції, відсутність чіткої конкурентної позиції та орієнтація на зниження витрат як фактор конкурентних переваг	Стратегія активного наступу, орієнтація на лідера й чітке конкурентне позиціонування на основі високої якості, надійності виконання умов угод

Таблиця 2

Критерій порівняння	Стратегія консервативної поведінки	Стратегія активного пристосування
1	2	3
Маркетинг	Реалізація стратегії виживання та стабілізації на рівні підприємства. Слабке залучення інструментів маркетингу на функціональному рівні, прийняття стратегічних рішень	Активне використання інструментів маркетингу і вибір стратегій інтенсивно-го зростання й інтеграції на корпоративному рівні
<i>Фактори внутрішнього мікросередовища</i>		
Інвестиції	Продовження фінансування розпочатих інвестиційних програм, незважаючи на їх безперспективність і затратність у нових умовах	Згорання неефективних інвестиційних програм, розпочатих у минулому, активний пошук інвестицій під нові перспективні програми
Витрати	Відсутність режиму економії витрат, орієнтація на дефіцитність відповідного ресурсу, а не на фінансові міркування	Введення жорсткого режиму економії та обліку по всіх статтях калькуляції собівартості, економія на умовно-постійних витратах; готовність до ліквідації збиткових підрозділів
Людські ресурси	Спроби зберегти чисельність працівників, незважаючи на падіння продуктивності праці та зростання витрат виробництва на випуск одиниці продукції	Готовність до вивільнення зайвих працівників і їх перепідготовки, відкриття нових виробництв
Заробітна плата	Формування політики у сфері заробітної плати під тиском трудових колективів, зовнішнього середовища (інфляції, зростання цін на енергоносії тощо)	Формування заробітної плати залежно від результатів діяльності й фінансової стратегії
Організаційна структура	Відсутність істотних змін в організаційній структурі підприємства	Активна перебудова організаційної структури, надання самостійності структурним ланкам

¹Складено за джерелами [7, с. 125—128].

Концепція стратегічного управління є управлінням найважливішими складовими діяльності сучасного підприємства, що стосуються трьох сфер організації: 1) вироблення і здійснення стратегії розвитку та поведіння в зовнішньому середовищі; 2) вироблення і здійснення стратегії у відношенні створюваного

підприємством готового продукту; 3) вироблення та реалізація стратегії відносно персоналу підприємства. Визначення стратегії для підприємства принципово залежить від конкретної ситуації, в якій воно перебуває. Однак існують загальні підходи до формування стратегії та деякі загальні рамки, у які має вписуватися обрана стратегія.

Пропонуємо підхід до формування стратегії розвитку підприємств, що базується на системі прийняття маркетингових рішень з метою конкретизації вектора розвитку підприємства враховуючи динамічні характеристики ринку та ефективність маркетингових рішень згідно завданням росту потенціалу (рис. 2).

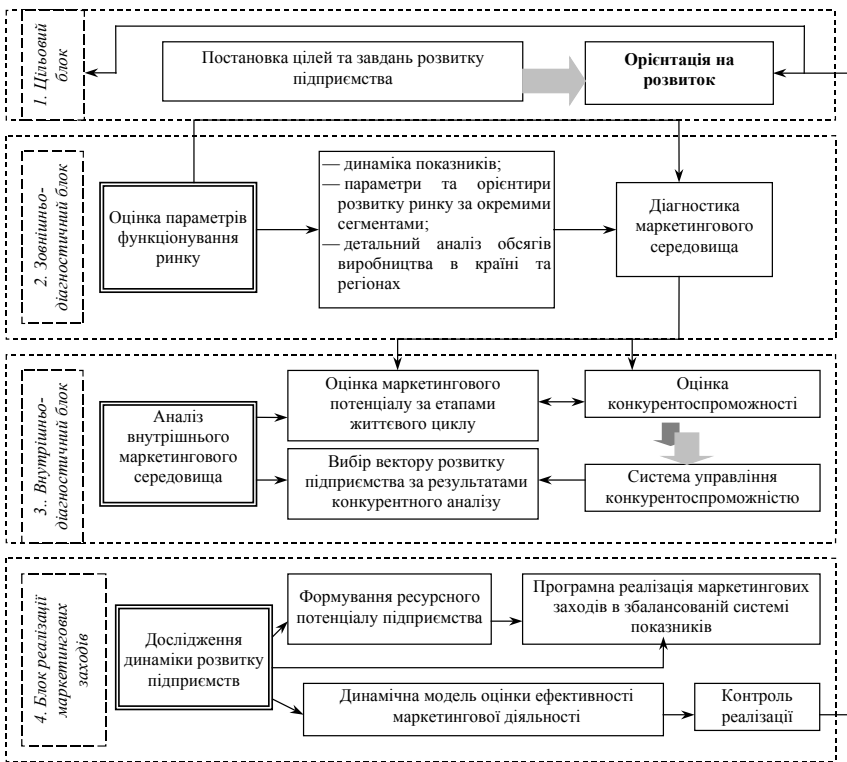


Рис. 2. Процедура формування маркетингової стратегії розвитку підприємств

Представлена процедура подана в системі чотирьох блоків прийняття маркетингових рішень — цільовий, діагностичний за

результатами досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, а також блок реалізації маркетингових заходів з урахуванням динаміки змін в ринковому оточенні. Її центральним елементом виступає орієнтація на розвиток — в цьому сенсі ставляться цілі та завдання, контролюється характер досягнення. Ця особливість процедури дозволяє подолати основні недоліки існуючих технологій розробки та реалізації — орієнтація виключно на параметри росту та накопичення ресурсів.

Важливим елементом процедури виступає конкурентний аспект процесу реалізації стратегії. З одного боку оцінка маркетингового потенціалу дозволяє підвищити рівень конкурентних переваг, а з іншого сформуванню власної системи (модель) управління конкурентоспроможністю підприємств, яка дозволяє скорегувати вектор розвитку під впливом конкурентної динаміки.

Завершальним етапом виступає реалізація маркетингових рішень на основі динамічної оцінки ефективності маркетингової діяльності, яка логічно доповнює комплексну систему економічних показників розроблену на принципах збалансованості та результатів аналізу параметрів ринку в напрямках «розвиток» та «функціонування».

Висновки. Таким чином, щоб реалізувати розроблену маркетингову стратегію розвитку підприємств, необхідно:

- налагодити комунікативний зв'язок із покупцями продукції підприємств та підвищити її якість;
- вкладати більше коштів у рекламу, стимулювання збуту, спрямувати зусилля на захоплення регіонального ринку;
- здійснювати більш ретельний прогноз майбутнього прибутку, виявляти слабкі сторони обраного стратегічного шляху підприємства;
- на основі аналізу ризику проводити роботу зі зниження можливих втрат.

ЛІТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия [Текст] / И. Ансофф. — СПб.: Питер, 2009. — 415 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия [Текст] / Г. Ассэль. — М.: ИНФРА, 2009. — 804 с.
3. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга [Текст] / М. Мак-Дональд. — СПб.: Питер, 2011. — 272 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента [Текст] / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 2010. — 720 с.
5. Китова О. В. Управление эффективностью маркетинга: методология и проектное моделирование [Текст] / О. В. Китова. — М.: РЭА им. Г.В. Плеханова; Собор, 2009. — 160 с.

6. Попов С. А. Стратегическое управление [Текст]. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / С. А. Попов. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 344 с.

7. Производственное планирование и организация строительства объектов промышленного и гражданского назначения / П. Г. Грабовый, В. А. Харитонов, Н. К. Гогуа и др. — учеб. пособие. М : МГСУ. — 2009. — 289с.

Статтю подано до редакції 21.08.2013

УДК 330:338.48

Бобрицька Н. Д.,
асистент кафедри маркетингу
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

АНОТАЦІЯ. У статті представлена класифікація видів маркетингових стратегій, доведено необхідність формування маркетингових стратегій для підприємств туристичної галузі, представлений алгоритм розробки ефективної маркетингової стратегії туристичного підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинг, ринок туристичних послуг, маркетингова стратегія, види маркетингових стратегій, алгоритм, туристичне підприємство.

АННОТАЦИЯ. В статье представлена классификация видов маркетинговых стратегий, доказана необходимость формирования маркетинговых стратегий для предприятий туристической отрасли, приведен алгоритм разработки эффективной маркетинговой стратегии туристского предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: маркетинг, рынок туристических услуг, маркетинговая стратегия, виды маркетинговых стратегий, алгоритм, туристическое предприятие.

ANNOTATION. In the article has been showed the classification of marketing strategies, the need for a proven marketing strategies for the tourism industry, the algorithm develop an effective marketing strategy for tourism enterprises.

KEY WORDS: marketing, tourism market, marketing strategy, types of marketing strategies, algorithm, travel company.

Актуальність теми. Стрімкий розвиток ринку туристичних послуг, характерними рисами якого сьогодні є динамічна зміна туристичного попиту і пропозиції, призвели до різкого зростання ролі маркетингу в управлінні підприємствами індустрії туризму. На сьогоднішній день кожне підприємство зацікавлене в успіш-