

Н. В. Овсієнко, асистент кафедри маркетингу
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО МАРКЕТИНГОВОГО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто питання методів маркетингового стратегічного аналізу підприємства, таких як: SWOT-аналіз, STEP-аналіз, DRETS-аналіз, SPACE-аналіз. Представлено загальну процедуру розробки стратегії підприємства на основі стратегічного аналізу; портфельний аналіз, що включає порівняльний асортиментний аналіз портфеля товарів і послуг підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, DRETS-аналіз, SPACE-аналіз.

АННОТАЦИЯ. Рассматривается вопрос методов маркетингового стратегического анализа предприятия таких как: SWOT-анализ, STEP-анализ, DRETS-анализ, SPACE-анализ. Представлена общая процедуру разработки стратегии предприятия на основе стратегического анализа; портфельный анализ, включающий сравнительный ассортиментный анализ портфеля товаров и услуг предприятия.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегический анализ, SWOT-анализ, STEP-анализ, DRETS-анализ, SPACE-анализ.

ABSTRACT. The question of methods of marketing strategic analysis of companies such as: SWOT-analysis STEP analysis, DRETS-analysis, SPACE-analysis. Presented by the general procedure of strategy development on the basis of strategic analysis, portfolio analysis, including comparative analysis assortment portfolio of products and services company.

KEY WORDS: strategic analysis, SWOT-analysis STEP analysis, DRETS-analysis, SPACE-analysis.

Постановка проблеми. Більшість стратегічних рішень, які приймає будь-яка компанія, лежать у сфері маркетингу. Створення нового бізнесу, злиття та поглинання, освоєння нової ринкової ніші, дилерська політика, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів — усі ці та багато інших рішень приймаються в рамках маркетингової стратегії. Від правильного вибору маркетингової стратегії компанії залежить успіх цілого підприємства, його конкурентоспроможність.

Розробка стратегії підприємства починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності, яка у поєднанні з мотиваційною ідеєю визначає основні напрями розвитку підприємства і встановлює його цілі [1, с. 54]. Важливим джерелом інформації для формування стратегічних цілей є інформація про

внутрішнє, проміжне і зовнішнє середовище, аналіз яких дозволяє оцінити реальність поставлених цілей, спрогнозувати можливі зміни і вибрати найефективнішу стратегію розвитку підприємства [2, с. 123].

Аналіз основних джерел. Актуальним є дослідження теоретичних і методичних підходів до маркетингового стратегічного аналізу, як найважливішої складових формування стратегії підприємства. Дану тематику досліджують у своїх працях зарубіжні вчені: Аакер Д., Ассель Г., Ансофф І., Армстронг Г., Дойль П., Котлер Ф., Ламбен Жан-Жак, Ліндон Д., Літл Ж., Леві Ж., Міллер П., Портер М., Сондарс Д., Томпсон А.; і вітчизняні вчені: Павленко А. Ф., Куденко Н. В., Балабанова Л. В., Дорош О.І., Мороз Н.В., Герасимчук В.Г., Гаркавенко С.С.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний аналіз — це аналіз середовища підприємства, на основі якого будується маркетинговий план і майбутня ринкова стратегія на ринку [3, с. 443]. Сутність стратегічного аналізу розвитку підприємства полягає у визначенні того, які необхідно робити кроки, що необхідно змінити, як використати конкретні можливості, переваги, компетенції. Завданням аналізу стратегічного розвитку підприємства є виявлення, розвиток і захист від конкурентів чинників стратегічного успіху [1, с. 42].

Залежно від виду стратегічного аналізу можна виділити методи стратегічного аналізу зовнішнього, проміжного і внутрішнього середовища підприємства.

У теорії маркетингу зовнішнє середовище визначається як сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона не може впливати взагалі або має незначний вплив. Проміжне середовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій. Внутрішнє середовище організації — це сукупність факторів, які формують її довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації. На рис. 1 представлено загальну процедуру розробки стратегії фірми на основі стратегічного аналізу.

Більшість методів стратегічного аналізу базуються на методі експертних оцінок. Експертами виступають керівники і провідні фахівці фірми. Найбільшу ефективність мають стратегії, розроблені ними під керівництвом модератора в ході триденних стратегічних сесій. Кількісні методи для потреб стратегічного аналізу використовуються нечасто, проте якість експертних оцінок може

бути підвищена, якщо у фірмі добре поставлені маркетингові дослідження орієнтовані на глибокий моніторинг бізнес-середовища.

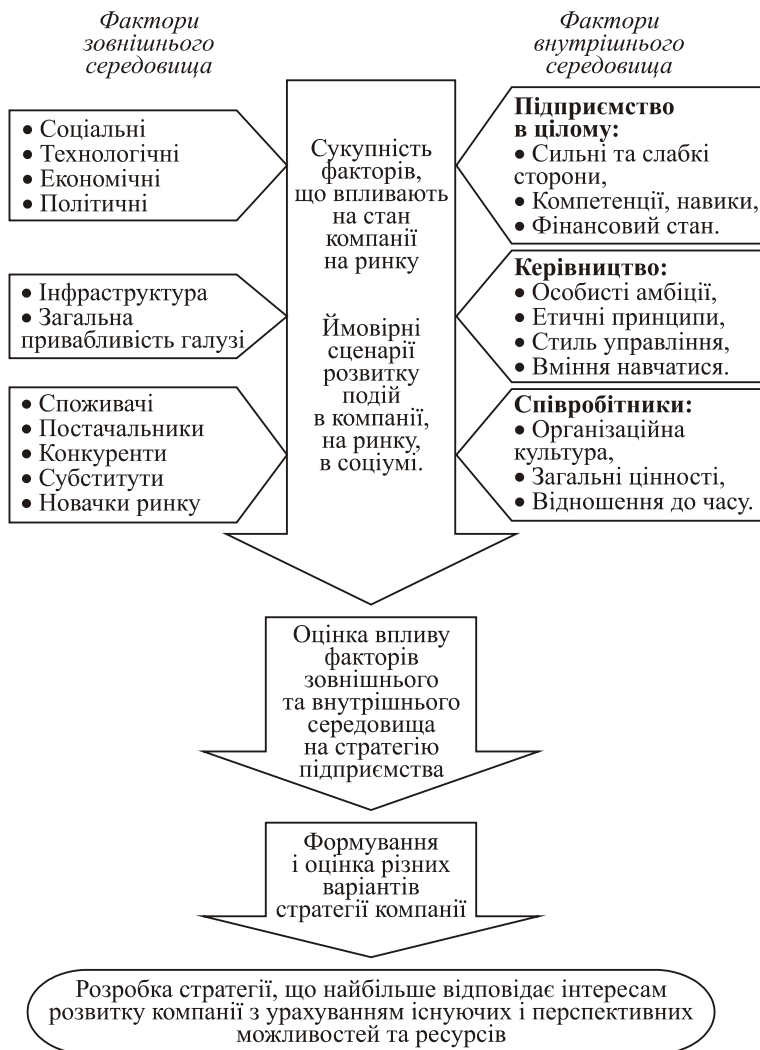


Рис. 1. Процес розробки стратегії фірми [4]

Також залежно від цілей дослідження, проводиться портфельний аналіз, що включає порівняльний асортиментний аналіз портфеля товарів і послуг фірми таузагальнювальний аналіз, що

зводить воедино дані інших видів дослідження всієї асортиментної лінійки фірми. На рис. 2 представлено розширену схему портфельного аналізу.

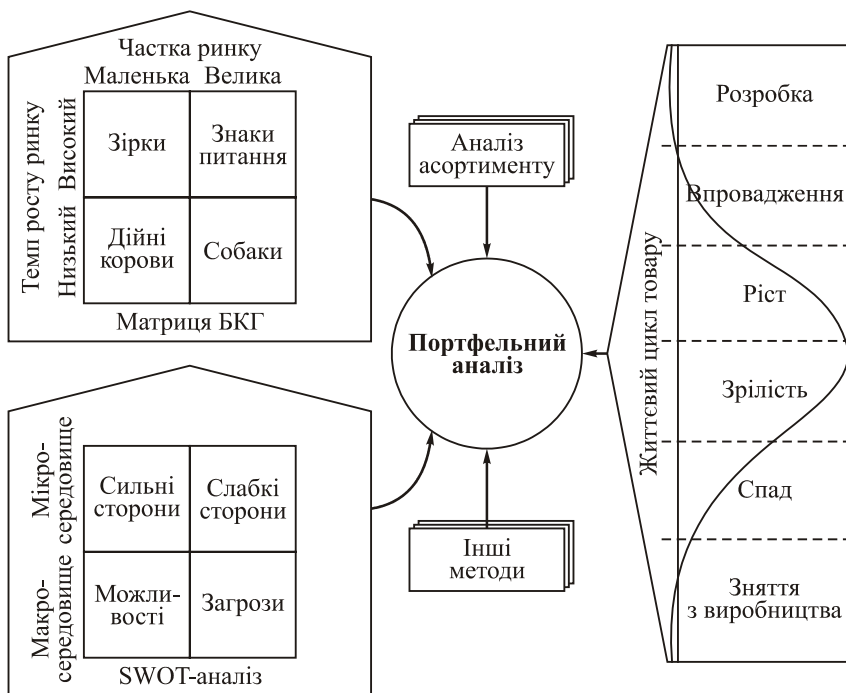


Рис. 2. Розширена схема портфельного аналізу

До основних методик проведення стратегічного аналізу проміжного середовища підприємства належить модель п'яти конкурентних сил Портер. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера — методика стратегії зовні всередину, яка використовується для аналізу привабливості структури галузі (рис. 3).

Зовнішнє макросередовище вивчається за допомогою методики STEP-аналізу («segmenting» — сегментація, «targeting» — вибір цільового сегмента, «position» — позиціювання) [5].

Слід зазначити, що існує ще й інший підхід до виділення чинників зовнішнього середовища: DRETS (demographic, regulatory, economic, technological, socio-cultural) — тут виділяються демографічні, регіональні, економічні, техніко-технологічні і соціально-культурні чинники [7, с. 56].

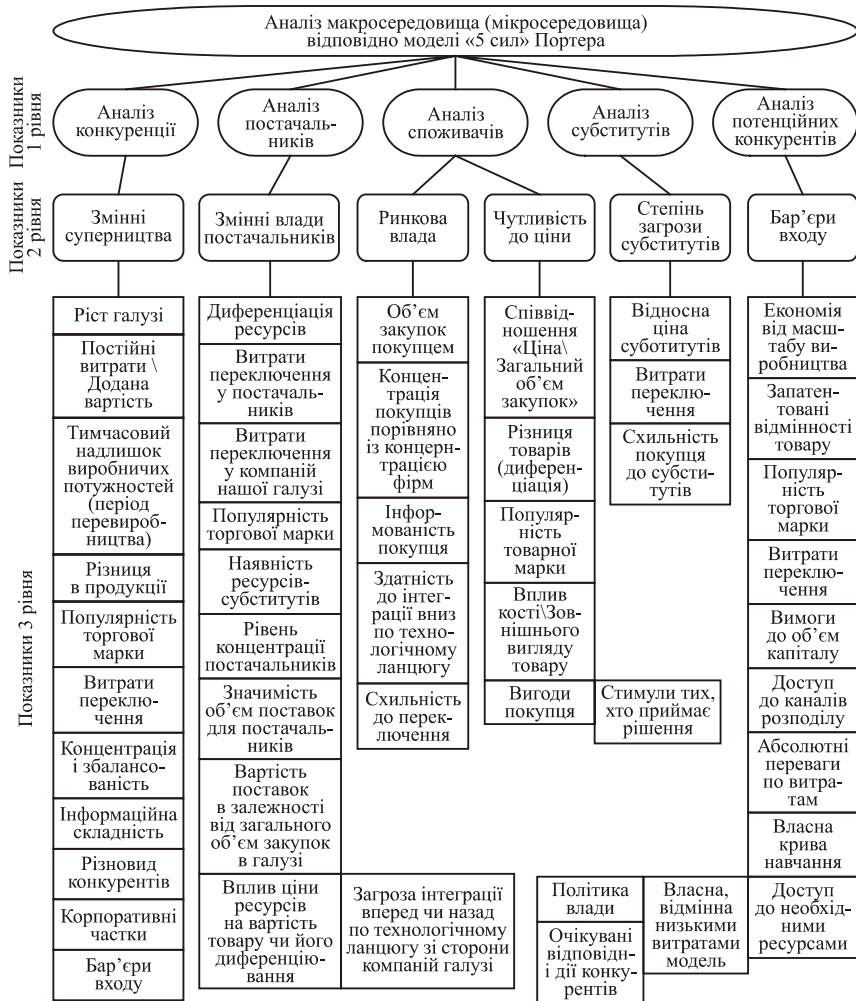


Рис. 3. Аналіз привабливості структури галузі М. Портера [6]

Drets-аналіз підходить при аналізі середовища для фірм, які істотно залежать від місцевих умов і населення. При цьому до місцевих умов, залежно від ситуації, можна віднести як природно-кліматичні, так і ті, що впливають на бізнес: національні, кримінальні, показники зайнятості, вплив і особливості місцевих властей та ін.

Пітер Дойль у роботі [8] представляє теорію стейкхолдерів (зацікавлених суб'єктів) і їх очікувань (рис. 4) Аналіз їх очікувань дозволяє виявити ті чинники і напрями розвитку, які без цього часто забуваються або ігноруються. Тим часом, вони мають величезне значення для будь-якої фірми, оскільки ігнорування хоч би однієї групи стейкхолдеров може привести фірму до краху. Можливе також застосування маркетингової стратегії диференціації, бо перед початком стратегічного аналізу потрібно проаналізувати сам ринок, визначити основних гравців та сегменти споживачів, на яких орієнтується підприємство [8].

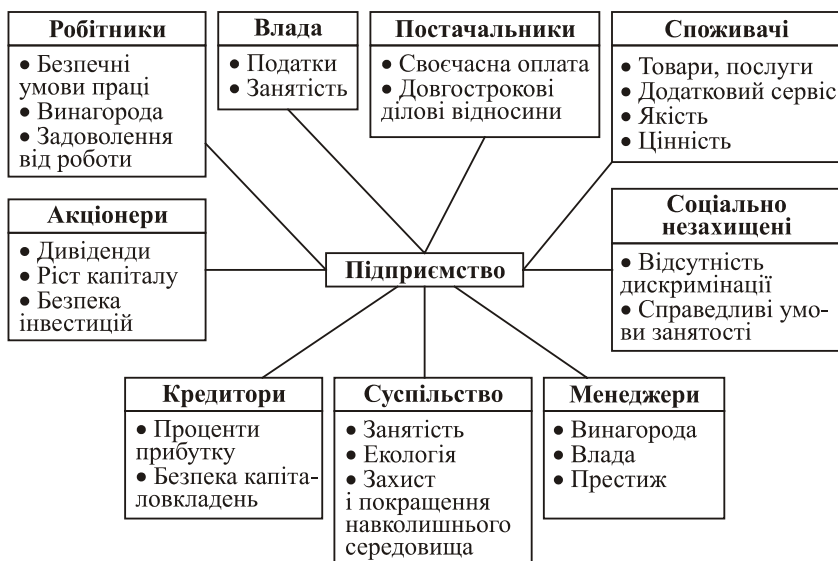


Рис. 4. Зацікавлені сторони та їх очікування [8]

У даному випадку підприємство може виробляти різні види одного товару, які відрізнятимуться споживчими властивостями, якостями, оздобленням, упаковкою і призначатися для різних сегментів ринку. Кожна група споживачів розглядатиме товар як унікальний за дизайном, техніко-економічними характеристиками, тобто збільшити асортимент торгових марок.

Якщо покупець готовий сплатити вищу ціну за унікальні особливості, а підприємство контролює свої витрати, надлишок до ціни призведе до більшого прибутку.

Якщо ж урахувувати за головну мету розширення збутової мережі, то в даному випадку доцільним є використання стратегії

вертикальної інтеграції, яка націлена на розширення збутової діяльності підприємства через приєднання підприємств — поставальників сировини, матеріалів і напівфабрикатів, збутових підприємств. Вертикальна інтеграція розширює масштаб і силу впливу підприємства в галузі, що створює для нього певні конкурентні переваги за рахунок зміцнення конкурентної позиції та/або збереження конкурентних переваг.

Перевагою вертикальної інтеграції являється внутрішня вигода:

- гарантовані поставки створюють умови для впливу на поставальника відносно рівня якості, ефективного використання ресурсів і мінімізації запасів;

- зменшення витрат на пошуки ресурсів, що відповідають вимогам виробництва;

- можливості розширення масштабів виробництва, підвищення його ефективності, завантаження потужностей;

- гарантований збут сприяє розширенню горизонтів планування;

- стабільність «входів/виходів» дає змогу акцентувати діяльність на вдосконалення виробничого потенціалу та розвиток соціальної сфери підприємства.

Поряд із внутрішньою вигодою присутня також зовнішня вигода:

- можливість «відсікати» конкурентів від споживачів і поставальників;

- більш тісна координація та взаємовплив по всьому технологічному ланцюгу «поставальник-виробник-споживач», навіть досягнення синергії;

- більша визначеність у зовнішньому середовищі, часткове уникнення «руйнівних ринкових сил»;

- полегшення доступу до «know-how», які є у партнерів по інтеграції, спільне створення нових продуктів;

- швидка реакція на попит інтегрованих споживачів.

У 1965 році чотири професори Гарвардського університету — Lerner, Christensen, Andrews, Guth запропонували технологію використання SWOT-моделі для розробки стратегії поведінки фірми. Була запропонована схема LCAG (по початкових буквах прізвищ авторів), яка заснована на послідовності кроків, що приводять до вибору стратегії.

Оскільки SWOT-аналіз у загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій у най-

різноманітніших областях діяльності. SWOT-аналіз полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії [5]:

- сильних (Strengths) сторін
- і слабких (Weaknesses) сторін,
- можливостей (Opportunities), що відкриваються при його реалізації
- і загроз (Threats), пов'язаних із його здійсненням.

Це можна представити візуально у вигляді табл. 1.

Таблиця 1

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сила)	Weaknesses (слабкість)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Значення стратегічної поведінки, що дозволяє фірмі виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі різко зросла в останні десятиліття. Всі компанії в умовах жорсткої конкуренції, мінливої ринкової ситуації повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ у компанії, але і розробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволила б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні. Важливим стає здійснення такого управління, яке забезпечує адаптацію фірми до динамічного ринкового середовища.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, як не існує єдиного універсального стратегічного управління. Кожна фірма унікальна у своєму роді, і процес розроблення стратегії для кожної фірми унікальний, адже він залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, її потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або надаваних нею послуг, стану економіки, культурного середовища і ще багато чого іншого. Одним з інструментів діагностики стану фірми на ринку є методика, що називається SPACE-аналізу (Strategic Position and Action Evaluation) — стратегічна позиція і оцінювання дій [6].

Поведінка фірми — це поведінка розвідника. Прагнення досліджувати якнайбільше альтернатив, нежорсткий, децентралізований контроль, не завжди повне використання ресурсів. SPACE-аналіз можна застосовувати для первинної оцінки позиції фірми на ринку та встановлювати якісні параметри стратегії, які потре-

бують подальшого уточнення та застосування інших методів аналізу і прогнозування.

Нині для оцінювання стратегічного положення підприємства усе частіше використовується SPACE-аналіз. Це — комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Його привабливість пояснюється також і тим, що він дає можливість проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді.

Матриця стратегічного положення та оцінки дій (SPACE) використовується для визначення найвигіднішого стратегічного положення для підприємства, а також окремих областей її діяльності. Вона є засобом, який допомагає підприємству оцінити в цілому привабливість сфери виробництва, в якій воно діє, а також його здатність конкурувати на ринку.

В основі SPACE-аналізу лежить аналіз стану підприємства та умов функціонування за чотирма координатами: конкурентна перевага підприємства, фінансовий потенціал, привабливість галузі і, нарешті, стабільність економічного середовища. У матриці SPACE ці фактори ранжуються за шкалою від 0 до 6. Фактори, що розподілені в кожній з цих чотирьох областей, включають показники, які зазначено в табл. 2.

Таблиця 2

ФАКТОРИ SPACE-АНАЛІЗУ

Стабільність економічного середовища	Потенціал галузі
• Технологічні зміни • Темпи інфляції • Мінливість попиту • Діапазон цін конкуруючих продуктів • Перешкоди для доступу на ринок • Тиск конкурентів • Цінова еластичність попиту	• Потенціал зростання • Потенціал прибутку • Фінансова стабільність • Рівень технології • коефіцієнт використання ресурсів • Легкість доступу на ринок • Продуктивність, задіяння виробничих потужностей
Конкурентна перевага фірми	Фінансовий потенціал фірми
• Частка ринку • Якість продукції • Життєвий цикл продукту • Цикл заміщення продукту • Лояльність покупців • Ступінь використання потужностей конкурентами • Рівень технології • Вертикальна інтеграція	• Прибуток на вкладення • Фінансова залежність • Ліквідність • Необхідний / наявний капітал • Потік грошових коштів • Легкість виходу з ринку • Ризик підприємства

На основі вивчених критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат і будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип стратегічної зони і відповідно рекомендованих стратегій. Кожен стратегічний квадрант відповідає одній з чотирьох можливих стратегічних зон компанії:

1) агресивна. Цей стан типовий у привабливій галузі промисловості з незначною невизначеністю ситуації. Компанія отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. Загрози незначні, тому зазвичай необхідно сконцентруватися на забезпеченні інтересів. Концентрують сили на:

- розширенні виробництва і продажів;
- ціновій війні з конкурентами;
- освоєнні нових секторів ринку;
- просуванні брендів;

2) конкурентна. Цей стан характерний для привабливої галузі. Організація отримує конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним чинником є фінансовий потенціал, тому, як правило, необхідно зменшити загрози, пов'язані з втратою належних обсягів фінансування. Основні механізми: пошук фінансових ресурсів і розвиток збутових мереж;

3) консервативна. Цей стан звичайно спостерігається на стабільних ринках із низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим чинником є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості та підвищення якості товару та скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки;

4) оборонна. Такий стан виникає в ситуації, коли організація працює в привабливій галузі, але їй бракує конкурентоспроможності продукції і фінансових коштів. Основну увагу при цьому потрібно приділити методам зменшення загроз і виходу з ринку.

Висновки. Таким чином, розглянуто різні методичні підходи до маркетингового стратегічного аналізу діяльності підприємств. З цього приводу Ж.-Ж. Ламбен підкреслює, що «розуміти концепцію стратегічного маркетингу — це одне, а зберегти вірність цій філософії та реалізувати її на практиці — це інше» [9, с. 231]. Цей вислів характерний не тільки для європейського бізнесу, а і для українського ринку. Тому необхідно звернути увагу на огляд існуючих моделей реалізації маркетингової стратегії на підприємствах.

Література

1. *Kichel, W.* Sniping at Strategic Planning / Kichel W.: Planning Review., 1994. — 168
2. *Walker, Orville C., jr.* Marketing strategy: planning and implementation / C. Walker Orville, jr., W. Boyd Harper, jr. — Boston: Massachusetts, 1997.
3. Kelly, Marketing Strategy and Functions, Prentice. — Hall, N.Y., 1965. — 466p.
4. *Волкова Л.* Стратегический анализ // <http://m-arket.narod.ru/StrAn.html>
5. Стратегический маркетинг / Под ред. А. Н. Берлакова, С. С. Голлик, Т.И. Чаюн. — Винница, 1994.
6. *Портер М.* Воздействие конкуренции на форму стратегии / В кн.: Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. — СПб.: Питер, 2001.
7. *Рудольф Грюниг.* Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. — 1993. — № 3.
8. Питер Дойль Маркетинг менеджмент и стратегии. — СПб.: Питер, 2007.
9. *Ламбен Ж. Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива — СПб.: Наука. 1996. — 590 с.

Стаття надійшла до редакції 16.04.2013 р.