

3.5 Роль стратегічного маркетингу в діяльності підприємств

Розвиток ринкових відносин в Україні обумовлює необхідність подальшого вдосконалення систем управління підприємством, зокрема процесів планування діяльності на стратегічну перспективу.

Характерною особливістю сучасного розвитку України є підвищення відкритості економіки, лібералізація зовнішньої торгівлі та посилення впливу міжнародної конкуренції на національні ринки товарів та послуг. Тому необхідною є низка заходів щодо забезпечення стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств як на внутрішньому, так і світових ринках.

У довгостроковій перспективі виживання і розвиток підприємства залежать від здатності своєчасно передбачити зміни на ринку і відповідним чином адаптувати свою структуру і зміст портфеля продукції. Щоб бути ефективним, таке стратегічне мислення має бути системним і націленим на «підприємство майбутнього», на підготовку дій, які забезпечать бажані результати.

Стратегія – це програма, план, генеральний курс суб'єкта господарювання до досягнення ним стратегічних цілей у будь-якій сфері діяльності. Стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей і завдань виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного та соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність підприємств доти, доки намічені цілі і завдання не будуть досягнуті, а й одночасно як засіб зв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем. Стратегічне планування необхідне, оскільки дає змогу підприємству оперативно реагувати на мінливі умови ринку. Кожне підприємство повинне знайти свій стиль роботи, що якнайкраще враховує специфіку умов, можливостей, цілей і ресурсів.

Сучасні суб'єкти господарювання активно використовують маркетингову стратегію. Завдання стратегічного маркетингу полягає у тому, щоб націлити підприємство на привабливі економічні можливості, тобто на ті, що адаптовані до його ресурсів і ноу-хау, забезпечують потенціал для зростання і рентабельності. Процес стратегічного маркетингу має середньо- і довгострокові горизонти, полягає в уточненні місії підприємства, визначенні цілей, розробленні стратегії розвитку та забезпеченні збалансованої структури товарного портфеля. Маркетингова стратегія є елементом стратегії діяльності підприємства, спрямована на розроблення, виробництво і постачання покупцеві товарів і послуг, які найкраще відповідають його потребам.

Маркетингова стратегія є основним довгостроковим планом усієї маркетингової діяльності підприємства, спрямованим на вибір цільових сегментів. Вона включає елементи комплексу маркетингу, спираючись на які підприємство здійснює свої ефективні маркетингові заходи.

Існують два підходи до формування маркетингових стратегій підприємства.

1) Системний підхід до формування маркетингової стратегії підприємства – це комплексний процес із чітким алгоритмом дій та використанням конкретних методів та інструментів, що спирається на чітку теоретичну базу, яка дозволяє прогнозувати результати впровадження цієї стратегії.

2) Ситуаційний підхід до формування маркетингової стратегії підприємства – це процес прийняття управлінських рішень, що базується на виборі єдиного можливого із певної множини можливих, виходячи з мінливості оточуючого середовища, знань, вмінь та навичок керівних органів, розвинутої інтуїції, реакції та відповідальності управлінців.

Використання ситуаційного підходу до формування маркетингової стратегії підприємства дає можливість поглянути на вказаний процес як на чітку послідовність наступних етапів: визначення цілей маркетингової стратегії підприємства, аналіз ринку на основі факторів зовнішнього середовища підприємства прямого та непрямого впливу, оцінка потенціалу підприємства, розробка «дерева рішень» та оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень.

Ситуаційний підхід за останні роки набув масового поширення, як в теорії так і на практиці, оскільки йдеться про систему прийняття управлінських рішень, які коливаються від жорстко регламентованих до внутрішньо незалежних. Тому в межах формування маркетингової стратегії підприємства є доцільним звернути увагу саме на цей підхід. Таким чином, керівництво підприємства зможе вибрати найефективніші рішення та методи їх реалізації в межах конкретної ринкової ситуації завдяки ситуаційному підходу.

Вважаємо, що формування сучасної маркетингової стратегії має представляти собою синтез системного та ситуаційного підходів, що дозволяє поєднати комплексність із швидкою реакцією на умови мінливого зовнішнього середовища. Тобто, ці два підходи ніяким чином не протирічать, а доповнюють один одного.

Таким чином, забезпечити лідируючі позиції в конкурентному середовищі на основі прийняття ефективних стратегічних рішень під час формування маркетингової стратегії підприємства можна тільки за умов впровадження стратегічного аналізу в процесі розробки набору можливих управлінських альтернатив. Цей процес реалізується на основі створення потоків достовірної інформації про стан внутрішніх та зовнішніх факторів та моделювання їх поведінки, використовуючи економіко-математичні моделі. Аналіз та розробка маркетингової стратегії є сконцентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційних сферах.

Маркетингова стратегія окремого підприємства може бути унікальною, але слід зазначити, що на підприємстві існує певний перелік взаємопов'язаних стратегій, так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір визначають як систему стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце і роль у зовнішньому середовищі [1, с.120].

Звичайно, компанія (підприємець) реалізує маркетингову стратегію, що

містить рішення відносно наступальних чи захисних дій, поведінку щодо конкурентів, охоплення цільового ринку та використання маркетингового комплексу.

Різноманітність маркетингових стратегій визначається різними складовими елементами: маркетингові цілі, конкурентна позиція, продукти компанії, частка ринку, інструменти маркетингу, сегменти ринку, а також інші виробничі та фінансові елементи. Маркетинговий стратегічний набір можливо представити на таких рівнях (рис. 1).



Рисунок 1 – Рівні маркетингового стратегічного набору

Джерело: сформовано авторами за [2]

Основними елементами стратегій маркетингу виступають [3, с.62]: конкурентні переваги, ринки, ресурси, продукція, програми розвитку, структурні зміни, організація діяльності.

Виділяються вхідні елементи [4, с.11]: фактори, аналіз яких передуює розробленню стратегій, та вихідні елементи – стратегічні рішення щодо маркетингового комплексу.

Стратегічне планування передбачає застосування категорії «стратегічна бізнес-одиниця» (СБО) та розробку планів відповідно їх специфіки.

Котлер Ф. характеризує СБО [2, с.56] як сферу бізнесу, яка займає особливе місце в стратегічному плануванні, або як підрозділ, який самостійно бере участь у конкурентній боротьбі.

Серед видів маркетингових стратегій доцільно виділити головні стратегії компанії (загальні маркетингові стратегії) – це стратегії, що повинні узгоджувати зовнішні умови і ресурси компанії. Вони мають містити основні стратегічні поняття, характеризувати загальну стратегічну поведінку, стратегічне бачення ситуації та плани маркетингу, за допомогою яких компанія буде підтримувати успішну комерційну діяльність.

Котлер Ф. [2, с.128] пропонує наступні загальні напрями стратегії: поглиблення ринку, розширення ринку та диверсифікації. Диверсифікація існує

3-х видів: горизонтальна – виробництво товарів-аналогів, розширення збуту передбачається за рахунок традиційних споживачів; концентрична диверсифікація – створення товарів додатків; конгломератна (багатогалузева) – виробництво нових товарів, не пов'язаних з існуючим асортиментом.

Серед загальних виділяються стратегії маркетингового росту – інтенсивного (органічного), інтеграційного і диверсифікаційного.

В умовах сучасної гострої конкуренції не завжди в діяльності компанії можливе зростання. Підприємство може прагнути зберегти позиції, «захиститися» від конкурентів або забезпечити виживання. Для окремих підприємств такі стратегічні дії, націлені саме на утримання позицій, стабілізацію становища, є більш актуальними. Компанія взагалі може опинитися у ситуації, коли єдиним виходом є згортання комерційної діяльності на певному напрямку та вихід з ринку.

На думку деяких учених, серед загальних стратегій можна виділити наступні види (глобальні напрями): стратегія інтернаціоналізації, диверсифікації, стратегія сегментації.

Отже, маркетингова стратегія може носити певний характер – наступальний (агресивний), оборонний чи компромісний [5, с.137]. Агресивність виявляється, зокрема, через «цінову війну», поглинання збутових фірм чи фірм-постачальників, інтенсивний збут, рекламні кампанії та активне стимулювання збуту.

Після визначення основних (глобальних) напрямів стратегії, компанія повинна з'ясувати, як саме вона зможе реалізувати конкурентні переваги, враховуючи зовнішнє середовище. Це досягається шляхом формування конкурентної стратегії.

Конкурентні маркетингові стратегії поєднують у собі загальний напрям дій компанії, поведінку відносно конкурентів та застосування маркетингового комплексу.

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній Стратегічній Одиниці Бізнесу (СОБ) підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії.

Конкурентна стратегія може існувати лише як план окремого бізнес-напрямку, окремої СОБ підприємства. Існують наступні групи стратегій:

- загальні для всієї організації в цілому;
- загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами;
- продуктово-товарні для кожного з напрямків діяльності організації;
- функціональні для кожної з функціональних підсистем підприємства;
- ресурсні для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарного типів стратегій.

Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5-10 років).

Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом з метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності. Вони визначають засоби конкурентної боротьби фірми на цільових ринках і виступають як своєчасна реакція на зміни в галузі, в економіці в цілому, в політиці й інших значущих сферах; розробка конкурентоздатних заходів і дій, ринкових підходів, які можуть забезпечити міцну перевагу перед конкурентами; об'єднання стратегічних ініціатив функціональних відділів; вирішення конкретних стратегічних проблем, актуальних в даний момент.

На думку Котлера Ф. [2, с.580], для досягнення переваг слід застосовувати чотири різновиди маркетингових конкурентних стратегій:

- маркетингові стратегії ринкового лідера;
- маркетингові стратегії челенджера;
- маркетингові стратегії послідовника;
- маркетингові стратегії нішера.

Стратегія лідера ринку – компанія, яка випереджає інших щодо виведення нових товарів, цінових змін, масштабів діяльності, витрат на просування і, безумовно, щодо частки ринку. Бути ринковим лідером – це і вигідно, і ризиковано водночас. Вигідність полягає у тому, що ринковий лідер має тверді ринкові позиції, певний високий імідж та можливості впливати на маркетингову діяльність даного ринку в цілому. Тобто ринковий лідер є одночасно і маркетинговим лідером.

Ризик ринкового лідера полягає в тому, що, по-перше, на ринку завжди є фірми-челенджери, які намагаються посунути лідера з його місця на ринку; по-друге, на ринку завжди існують фірми-послідовники, які застосовують стратегію імітації і можуть пошкодити імідж лідера.

Стратегія челенджера – компаній, що займають другі, треті місця галузі (ТОР–10) і можуть реально претендувати на лідерство. Такі компанії можуть атакувати як лідера, так і поглинати більш слабких конкурентів. Атакувати ринкового лідера дуже ризиковано, але й дуже перспективно. Тому на кожному ринку у ринкового лідера є челенджери, які намагаються усунути його з перших ринкових позицій.

Стратегії послідовників певним чином копіюють поведінку лідерів, доповнюючи її власними елементами. Стратегія слідування за лідером не означає, що послідовник не має своєї власної стратегії. Основна мета його діяльності – утримання існуючих споживачів. Кожен послідовник намагається мати певну незначну конкурентну перевагу на своєму цільовому ринку (територіальне розміщення, сервісне обслуговування, фінансові привілеї). Єдине, чого не допускати послідовник, – це агресивності щодо конкурентної структури ринку, яка вже склалася (на відміну від челенджера, який намагається її змінити на свою користь). Переважну більшість кондитерських фабрик за конкурентною поведінкою можливо віднести до «послідовників».

Стратегія «нішерів» полягає у обслуговуванні частини ринку, що ігнорується або недоступна для конкурентів. Діяльність зосереджується на вузькому цільовому ринку, певній території чи виробництві окремих товарів.

Основна ідея стратегії ринкової ніші, як зазначалося, полягає у спеціалізації фірми на певному сегменті ринку. При цьому спеціалізація може бути класифікованою за такими ознаками: за географією, за кінцевим споживачем, за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням, за різновидами споживачів, за показниками товару. Стратегія ринкової ніші є найефективнішою для невеликих фірм, які щойно розпочинають свою діяльність на ринку. Досвід багатьох всесвітньовідомих фірм свідчить, що розпочинали вони ринкову діяльність саме зі стратегії ринкової ніші.

Американський маркетолог А. Літл виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо їх поліпшення.

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка. Різновиди конкурентних позицій фірми за А. Літлом та їх стисла характеристика подані в табл. 1.

У науковій літературі зустрічаються інші класифікації, відповідно до яких виділяють наступні види конкурентних стратегій: стратегія диференціації продукції, стратегія сегментації, стратегія впровадження нововведень, стратегія негайного реагування на потреби ринку.

Види стратегій щодо елементів маркетингового комплексу розглядають як дії щодо «4Р», хоча більш доцільно розглядати їх відносно «5Р» (people, product, price, place, promotion) [7, с.125].

Таблиця 1 – Різновиди конкурентних позицій фірми за А. Літлом

Конкурентна позиція фірми	Характеристика позиції
Лідируюча (домінуюча) позиція	<ul style="list-style-type: none"> • Сильні ринкові позиції. • Здійснення основного впливу на ринок збуту. • Можливість незалежного вибору стратегічних напрямів розвитку.
Сильна позиція	<ul style="list-style-type: none"> • Стійка ринкова позиція. • Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій. • Низька вразливість від конкурентних протидій. • Необхідність врахувати дії лідера.
Сприятлива позиція	<ul style="list-style-type: none"> • Специфічна конкурентна перевага (наприклад, стратегія ринкової ніші). • Значні можливості для поліпшення ринкових позицій.
Задовільна позиція	<ul style="list-style-type: none"> • Сприятливі ринкові можливості. • Невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій. • Конкурентна вразливість.
Незадовільна позиція	<ul style="list-style-type: none"> • Значна конкурентна вразливість. • Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції.

Джерело: сформовано авторами за [6]

Оскільки походження терміну маркетинг (market+getting) буквально означає «отримання ринку», доцільно розглядати стратегії маркетингу стосовно охоплення ринку чи як стратегії щодо споживачів [7, с.216]. Варіант «отримання ринку» (існуючого і нового) зводиться до стратегічних підходів недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

Відносно вибору оптимального комплексу маркетингу розглядаються такі види [3, с.123]:

- 1) не адаптивна, тобто ціна товару, витрати на просування, методи збуту залишаються незмінними в часі і відносно поведінки конкурентів;
- 2) стратегія, що залежить від часу;
- 3) адаптована до поведінки конкурентів;
- 4) стратегія, що реагує на обсяг продажу;
- 5) стратегія, що реагує на величину прибутку.

Така класифікація поєднує елементи комплексу маркетингу і конкурентних стратегій. І це здається правильним, оскільки компанія повинна адаптувати свої дії під мінливе конкурентне середовище, але використанню елементів маркетингового комплексу в даних видах приділено недостатньо уваги. Загалом, враховуючи існуючі класифікації маркетингових стратегій, можна запропонувати наступний маркетинговий стратегічний набір (табл. 2).

Незважаючи на те, що головна ціль функціонування будь-якого бізнесу може бути однаковою (наприклад, отримання прибутку), не існує єдиного для всіх шляху досягнення цілі, відтак не існує єдиної маркетингової стратегії, прийнятної для всіх.

Таблиця 2 – Маркетинговий стратегічний набір підприємства

Загальний напрям маркетингової стратегії (у рамках загальнокорпоративної стратегії)			
Стратегія розширення ринку (наступальна)	Стратегія стабілізації (наступально-захисна)	Стратегія виживання (захисна)	
Розширення ринку. Створення конкурентних переваг. Інтенсифікація комерційних зусиль. Розвиток. Диверсифікація. Інтеграція. Інтенсивне зростання.	Стратегія проникнення (адаптація товару, гнучке варіювання асортиментом, маневрування цінами).	Відмова від нерентабельних товарів, зниження цін	
Маркетингова конкурентна стратегія			
Диференціація. Цінове лідерство. Концентрація.	Стратегія лідера. Стратегія челенджера. Стратегія послідовника. Стратегія нішера.	Патієнтна. Віолентна. Комутантна. Експлерентна.	
Стратегії маркетингового комплексу			
Товарна (виробнича) стратегія	Цінова стратегія	Дистрибуційна стратегія	Стратегія просування
Диференціація (асортиментна). Стратегія якості.	«Зняття вершків». «Прорив» (глибоке проникнення).	Активна дистрибуція.	Стратегія «Push». Стратегія «Pull».

Стратегія ЖЦТ. Брендингова стратегія.	Стратегія маневрування цінами.	Пасивна дистрибуція. Інтенсивний збут. Селективний збут. Винятковий збут.	Стратегія рекламних звернень. Стратегія медіапланування. Стратегія PR.
Маркетингові стратегії охоплення ринку			
Недиференційований маркетинг	Диференційований маркетинг	Концентрований маркетинг	
Компонентні маркетингові стратегії (за ознакою двох факторів)			
Більш глибоке проникнення на ринок. Розширення меж ринку. Розвиток товару. Диверсифікація.		На основі графічно-матричних моделей: Стратегія зростання. Стратегія вибіркового розвитку. Стратегія «збору урожаю». Стратегія елімінації.	

Джерело: сформовано авторами за [2]

Однакові цілі можуть бути досягнуті за допомогою реалізації різних систем, різного набору маркетингових стратегій.

У сучасній системі маркетингового управління існують певні інструменти щодо розробки маркетингових стратегій. Найбільш типовий підхід до планування маркетингових стратегій на підприємстві розглянуто Дж.Евансом, Б.Берманом, які виділяють чотири підходи планування стратегії: матриця BCG, матриця І.Ансоффа, модель М.Портера та PIMS [8, с. 47].

Оцінка літературних джерел дозволяє розділити методи планування маркетингу на дві основні групи:

- 1) Графічно-матричний метод, до якого можна віднести:
 - метод матриці «Бостон консалтинг груп» (БКГ);
 - підхід на основі матриці можливостей по товарах та ринках;
 - матриця «Мак-Кінсі» – Дженерал Електрик;
 - стратегічна модель Портера;
 - інші перехресні матриці.

Серед інших перехресних матриць виділяють матрицю вибору напрямів розвитку, матрицю SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), матрицю Томпсона-Стрікланда, матрицю АДЛ.

Слід зазначити, що більшість графічних моделей були розроблені в 60-70 роки ХХ століття і є дещо застарілими. Оцінка здійснюється в основному за 2-3 критеріями, що не дає змогу повністю охарактеризувати картину, не враховується вагомість різних чинників. І хоча матриці вважаються інформативним і нескладним інструментом аналізу, вони не можуть врахувати впливу великої кількості факторів.

- 2) Аналітично-експертний метод, до якого можна віднести такі підходи:
 - оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства, а також маркетингових можливостей та загроз (на основі SWOT-аналізу);
 - метод сценаріїв передбачає створення картини майбутнього, яка охоплює події та умови, за допомогою яких описується ситуація;
 - економетричне та математичне моделювання;

– програма, яка побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS). Вона визначає, що на прибуток найбільше впливають частка ринку щодо трьох головних конкурентів, додана вартість, розвиток галузі, рівень інновацій або диференціація та вертикальна інтеграція.

Для розробки маркетингових планів З.Є.Шерньова, С.В.Оборська пропонують користуватися «деревом рішень» [1, с.208]. Рішення стосуються ринку, змін асортименту, розподілу, ціноутворення, рекламування та організації.

М. Мак-Дональд виділяє шість моделей формування стратегій: модель планування – рішення приймаються з використанням послідовного і запланованого пошуку оптимальних варіантів; модель інтерпретації – стратегія стає результатом домінуючих цінностей, поглядів та ідей організації; політична модель – формування стратегії відбувається в результаті переговорів, угод, найбільший вплив здійснює той, хто має більшу владу в компанії; модель логічного нарощування – стратегія виникає із «стратегічних підсистем», кожна з яких відповідає за певний напрям; екологічна модель – адаптація стратегії до зовнішнього середовища; модель прозорливого керівництва – стратегія є втіленням у життя поглядів керівництва компанії [9, с.42].

Графічні та матричні методи хоч і набули широкого розповсюдження у стратегічному аналізі маркетингової діяльності, їх слід застосовувати у поєднанні з аналітичними методами.

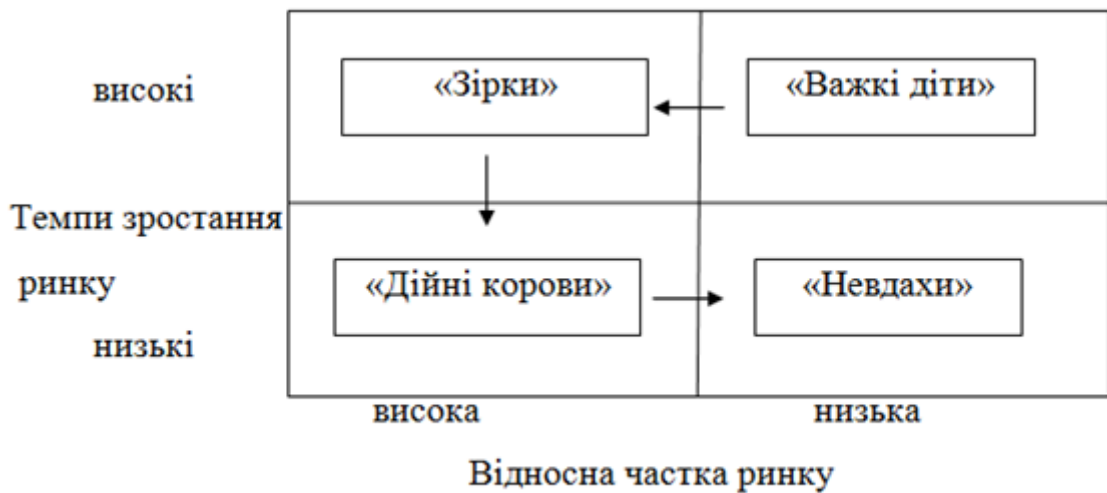
Отже, оптимально, коли дані підходи доповнюють один одного, тобто наприклад, SWOT-аналіз доповнюється графічними моделями розробки стратегій маркетингу.

У стратегічному плануванні маркетингової діяльності розроблено декілька підходів, що дають можливість оцінювати поточний стан бізнесу та обирати напрями розвитку. Найбільш важливими є наступні [10, с.36]:

- аналіз господарського та продуктових портфелів;
- ситуаційний аналіз;
- аналіз впливу стратегії на рівень прибутковості та можливість генерувати ідеї.

Оцінка привабливості розвитку бізнесу, як правило, здійснюється у двох напрямках: привабливість ринку чи галузі, до якої належать товари, і сила позиції конкретної фірми на цьому ринку.

Перший найбільш розповсюджений метод оцінки базується на матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ). Дана матриця передбачає оцінку прибутковості галузі та відносну частку фірми з позицій градації на «високу-низьку» (рис. 2).



(стрілки вказують напрямок розвитку успішних СГП)

Рисунок 2 – Матриця БКГ

Джерело: сформовано авторами на основі [1, с.36]

Матриця БКГ може застосовуватись на рівні підприємства в цілому та на рівні окремого товару. Згідно неї виділяються чотири стратегічні групи – «зірки», «дійні корови», «важкі діти» та «невдахи».

«Зірки» – товари, що приносять найбільші прибутки та знаходяться на перспективних ринках.

«Дійні корови» – товари, що мають високу відносну частку, але ринок характеризується стабільністю чи спадом, надходження від них рекомендується застосовувати для розвитку інших підрозділів.

«Важкі діти» мають слабкі позиції, але знаходяться на перспективному ринку, вимагають маркетингових зусиль та інвестицій з боку фірми.

«Невдахи» – товари, що мають слабкі позиції і знаходяться на неперспективних ринках, відносно них може застосовуватись стратегія збору урожаю чи виведення з ринку.

Матриця БКГ має певні недоліки, зокрема не враховує взаємозалежність окремих видів бізнесу, оцінка по таких параметрах є досить відносною, часто буває важко інтерпретувати результати.

Більш зважену оцінку дозволяє дати матриця «Мак-Кінсі – GE», яка має схожий принцип оцінки, але застосовує більшу кількість характеристик привабливості галузі та сили бізнесу компанії [9, с.40].

Сутність SWOT-аналізу полягає в тому, що він дає можливість завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей і загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію поведінки фірми згідно з умовами ринкового середовища.

Маркетингові можливості фірми – це сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

Маркетингові загрози – це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, що можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми.

Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми.

Сильні сторони (переваги) фірми – це її визначні особливості, що дають змогу визначити і сформувані конкурентні переваги. Це ті аспекти діяльності, в яких компанія переважає інших учасників ринку.

Слабкі сторони (слабкості) фірми – це ті показники, які визначають конкурентну вразливість. Це сторони діяльності, що мають гірший стан, ніж у інших учасників ринку.

На думку сучасних авторів, найбільш важливими чинниками серед зовнішнього середовища є споживачі і конкуренти.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання стану та перспектив розвитку середовища узгодити потреби цільового ринку та можливості компанії. Це дозволить обрати напрямки, відносно яких фірма зможе реалізувати краще свій потенціал та отримати конкурентні переваги.

Для більш повного аналізу стану поточного бізнесу слід застосовувати широке коло показників, що здійснюють вагомий вплив на діяльність підприємства, аналізуючи їх вагомість, вектор впливу та тривалість дії у часі.

Співвідношення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактуються у категоріях SWOT-аналізу, можна представити за допомогою певної матриці (рис. 3).

Згідно матриці, на перетинах окремих складових груп факторів формується поля, для яких характерні певні сполучення, що їх треба враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ – потребує стратегічної підтримки та розвитку сильних сторін підприємства;

- поле СіЗ – передбачення стратегій використання сильних сторін підприємства з метою усунення загроз;

- поле СліМ – розробка стратегій подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей, що їх надає зовнішнє середовище;

- поле СліЗ – «кризове поле», в якому поєднуються загрози середовища із слабкістю підприємства. З огляду на це, існує нагальна потреба розробки стратегій подолання загроз і одночасно усунення слабкостей.

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле СіМ (заходи)	Поле СіЗ (заходи)
Слабкі сторони	Поле СліМ (заходи)	Поле СліЗ (заходи)

Рисунок 3 – Матриця для вибору стратегічних альтернатив
Джерело: сформовано авторами на основі [11, с.600].

Для розробки стратегій недостатньо констатації впливу тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз.

Якість проведеного аналізу повинна забезпечувати достовірність побудованих прогнозів та довгостроковий розвиток фірми.

Щодо виявлення потенційних релевантних змін маркетингового середовища, існують два підходи:

- перший – від зовнішніх до внутрішніх змін,
- другий – від внутрішніх до зовнішніх змін.

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів макромаркетингового середовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність фірми і зміни в макромаркетинговому середовищі.

Перевага даного підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

Другий метод, який частіше використовується, передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища фірми, а саме – параметрів «товари – ринки фірми», з урахуванням яких досліджуються зміни в макросередовищі.

Висновки

Отже, можна зробити висновок, що маркетингова стратегія підприємства повинна забезпечити прибутковість та процес зростання фірми. Для формування маркетингової стратегії необхідно провести аналіз маркетингового середовища, визначити особливості цільового ринку, оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу.

Формування конкурентної переваги повинно стати основним елементом маркетингової стратегії, яка забезпечить прибутковість і довгостроковий розвиток фірми. Сильна сторона перетворюється у конкурентну перевагу, якщо відтворює показник, який важливий для даного ринку.

Основні сфери конкурентних переваг: організаційні, функціональні, переваги, засновані на відносинах із зовнішніми організаціями.

Стратегії реалізації конкурентних переваг можуть базуватися на диференціації, концентрації чи лідерстві за витратами, а також на конкурентній позиції фірми і її маркетингових спрямуваннях.

Визначення конкурентних переваг повинно проходити на основі оцінки поточної маркетингової ситуації. Врахування позицій конкурентів та конкурентних переваг обраного підприємства необхідне для захисту своїх позицій і визначення перспективних напрямів розвитку. Конкурентна перевага повинна бути важливою, значимою для цільового ринку. Процес створення і впровадження конкурентних переваг повинен забезпечувати ефективність маркетингових стратегій і діяльності підприємства в цілому. Впровадження і реалізація заходів маркетингової стратегії також знижує ступінь комерційного ризику для підприємства.

Література

1. Маркетинг для магістрів: Навч. посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. 928 с.
2. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing 17th. ed. Global Edition. Pearson, 2017. 736 p.
3. Волков В. В. Стратегічний підприємницький менеджмент. К.: [б.в.], 2006. 39 с.
4. Дойль П. Менеджмент: стратегія і тактика. СПб. : Питер, 2002. 560 с.
5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2000. 120 с.
6. Куденко Н. В. Маркетингова стратегія фірми: [монографія]. К. : КНЕУ, 2002. 74 с.
7. Зоріна О. І., Дергоусова А. О., Сиволовська О. В. Основи маркетингу та менеджменту: навч. посіб. для студентів ВНЗ; за ред. О. І. Зоріної; Укр. держ. акад. залізн. трансп. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 320 с.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 2000. 416 с.
9. Dr. Mahendra Kumar Padhy Advertising Management: Theory & Practice ; [N.p.] : Laxmi Publications. 2011.
10. Jugenheimer, Donald W., Kelley, Larry D. Advertising Management; London : Routledge. 2015.
11. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. 576 с.