

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни
здобувачами вищої освіти спеціальності «Маркетинг»
(ОНР – доктор філософії)*



Хмельницький національний університет

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ

*Методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни
здобувачами вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг»
(ОНР – доктор філософії)*

*Затверджено на засіданні кафедри
маркетингу і торговельного підприємництва
Протокол № 2 від 30.09.2021*

Стратегічний маркетинг-менеджмент : методичні рекомендації до самостійного вивчення дисципліни здобувачами вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг» (ОНР – доктор філософії) / С. В. Ковальчук, І. В. Закрижевська. Хмельницький : ХНУ, 2021. 121 с.

Укладачі: Ковальчук С. В., д-р екон. наук, проф.;
Закрижевська І. В., канд. екон. наук, доц.

Відповідальний за випуск: Ковальчук С. В., д-р екон. наук, проф.

Редактор-коректор: Яремчук В. С.

Технічне редагування і верстка: Чопенко О. В.

Макетування та друк здійснено редакційно-видавничим відділом Хмельницького національного університету (м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1). Підп. до друку 29.12.2021. Зам. № 78є/21, електронне видання, 2021.

© ХНУ, 2021

ВСТУП

«Стратегічний маркетинг-менеджмент» є обов'язковою дисципліною поглибленої професійної підготовки дослідника, яка формує у здобувачів систему теоретичних та практичних знань щодо побудови та реалізації маркетингових стратегій з урахуванням сил і факторів внутрішнього та зовнішнього конкурентного середовища. Ці фактори впливають на маркетингову діяльність господарюючого суб'єкта, розвиток практичних навичок використання методик маркетингового стратегічного аналізу, вміння використовувати необхідний інструментарій стратегічного маркетинг-менеджменту в конкретній ситуації при підготовці управлінських рішень.

Метою дисципліни є формування особистості здобувача, здатного вирішувати типові та складні завдання у сфері стратегічного маркетингового управління, формування навичок і умінь, які допоможуть здійснювати управлінську, організаційну, методичну, діагностичну, інноваційну діяльність в процесі застосування інструментарію стратегічного маркетинг-менеджменту при формуванні і прийнятті управлінських рішень.

Завдання дисципліни:

– сформувати виважений аналітико-прогностичний підхід до розуміння стратегічного маркетинг-менеджменту, його виникнення та еволюціонування, ролі і місця серед інших наук; особливостей і специфіки формування ринкових стратегій діяльності підприємств та організацій;

- надати знання про структуру, комплекс заходів та будову найбільш уживаних стратегій маркетинг-менеджменту;
- окреслити методи вивчення впливу окремих чинників зовнішнього середовища, визначити інструментарій щодо їх використання при розробці стратегій фірми;
- ознайомити здобувачів з різноманітними підходами до аналізу ринкових ситуацій, що формуються та застосовуються господарюючими суб'єктами;
- навчити розробляти дієвий та ефективний комплекс маркетингу з урахуванням особливостей зовнішнього середовища та практики менеджменту.

Предмет дисципліни: види стратегій маркетингового управління, процеси і методи їх розробки, методи та прийоми стратегічного маркетинг-менеджменту, технологія стратегічного планування маркетинг-менеджменту, вибір і розробка адекватних ринковим умовам стратегій організації.

Здобувач, який завершив вивчення дисципліни, має глибоко **розуміти** загальні принципи та методи маркетингової науки, а також методологію наукових досліджень, застосовувати їх у власних дослідженнях та у викладацькій практиці; **демонструвати** системність наукового світогляду і здатність інтерпретувати сучасні теорії та концепції маркетингу, в т.ч. на межі предметних галузей; **володіти** професійною термінологією зі стратегічного маркетинг-менеджменту; **застосовувати** концептуальні та методологічні знання зі стратегічного маркетинг-менеджменту, **володіти** дослідницькими навичками, достатніми для проведення наукових і прикладних досліджень на рівні останніх світових досягнень зі стратегічного маркетинг-менеджменту; **використовувати** у практичній діяльності сучасні принципи, теорії, методи і практичні прийоми стратегічного маркетинг-менеджменту; **розробляти** напрями маркетингової діяльності у сфері стратегічного управління маркетинговою діяльністю; **формувати і вдосконалювати** систему стратегічного маркетинг-менеджменту ринкового суб'єкта; **інтерпретувати** сучасні теорії та концепції стратегічного маркетинг-менеджменту з метою отримання нових теоретичних і прикладних результатів; **здійснювати** самостійні дослідження наукового і прикладного характеру в сфері стратегічного маркетинг-менеджменту з метою встановлення траєкторії розвитку реальних ринкових процесів і поведінки ринкових суб'єктів.

При викладанні дисципліни використовують активні та творчі форми проведення занять. Дисципліну можуть вивчати здобувачі як денної, так і заочної форми навчання.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1.

Теоретико-методологічні засади стратегічного маркетинг-менеджменту

Незважаючи на загальну виживаність поняття «маркетинг-менеджмент», в економічній літературі відсутнє однозначне його трактування. Науковці, які є представниками маркетингових шкіл, здебільшого трактують, як управління маркетингом, тобто здійснення управлінської діяльності за комплексом «4Ps», посилюючи цей напрям традиційними управлінськими функціями, такими, як: планування, оперативне управління та контроль (рідше – мотивація). Натомість менеджери, розглядають маркетинг як функцію управління компаніям (організацією), навіть маркетингова стратегія розглядається як функціональна стратегія управління фірмою поряд з фінансовою, збутовою, постачання та кадровою [21, с. 260].

Концепції маркетингового менеджменту – це системи науково обґрунтованих уявлень про закономірності виробничо-збутової діяльності та процеси управління нею на компаніях з акцентом на зовнішню орієнтацію [21, с. 261].

Враховуючи зовнішню (відносно виробничої діяльності) орієнтованість маркетинг-менеджменту, можна виокремити такі концепції його еволюціонування, як:

- 1) системи управління попитом;
- 2) системи управління маркетингом на макроекономічному рівні;
- 3) управління маркетинговою функцією компанії;
- 4) системи управління діяльністю компанії в цілому;
- 5) концепції маркетингової орієнтації;
- 6) концепції ринкової орієнтації [21, с. 261].

Концепції 1 та 2 відтворюють роль маркетингу у загально-економічних процесах; натомість концепції 3–6 є продуктом еволюції менеджменту. Маркетинг-менеджмент як продукт еволюціонування маркетингу розглянуто на рис. 1.1 [22, с. 37].

Модель трьох епох (стадій) маркетингу, яка розглядалася Ф. Котлером та його послідовниками, включає три етапи розвитку виробництва: виробництво, збут і маркетинг. Ця модель отримала назву «школа маркетинг-менеджменту» (marketing management school) (див. рис. 1.2). Вона виникла наприкінці 1950-х – початку 1960-х років і нерозривно пов'язана з концепцією маркетинг-міксу і аналітичним підходом до маркетинг-менеджменту, обумовленим послідовною реалізацією функцій аналізу ринку і потреб споживачів.

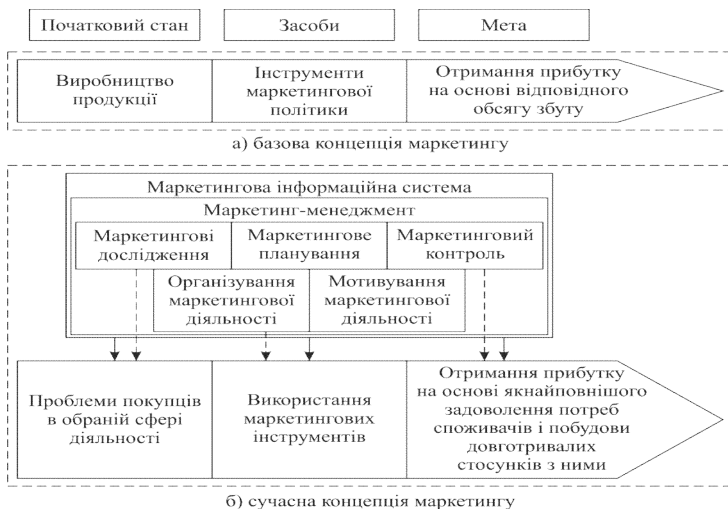


Рис. 1.1 – Маркетинг-менеджмент як продукт еволюціонування маркетингу



Рис. 1.2 – Формування концепції маркетинг-менеджменту

За Ф. Вебстером сформовано періодизацію становлення маркетинг-менеджменту:

- етап I: маркетинг виконує лише діяльність, пов'язану зі збутом і формуванням попиту;

- етап II: розвиток бюрократичних та ієрархічних організаційних структур для планування і контролю діяльності фахівців з маркетингових досліджень та стимулювання збуту;

- етап III: маркетинг відділяється від відділу збуту і стає частиною інтегрованої маркетингової стратегії, послаблюється зв'язок маркетингу з іншими підрозділами, а результати його діяльності іноді суперечать збутовим цілям;

- етап IV: маркетинг інтегрує всі функції бізнесу в єдиний процес, який фокусується на споживачеві.

П. Дойль і Ф. Штерн визначають стратегічні перспективи та пріоритети маркетинг-менеджменту наступним чином:

1. Швидкість – зменшення періоду циклу розробки, виробництва та постачання товарів.

2. Адаптація товару до індивідуальних запитів споживачів на основі розуміння диференціації потреб.

3. Пріоритет якості товарів і послуг (як основа конкурентної переваги).

4. Інформація (джерело конкурентної переваги).

5. У фокусі організації маркетинг-менеджменту компанії – реальні можливості його організації.

6. Глобалізація – розподіл ризиків компаній на різних міжнародних ринках.

7. Розвиток інформаційних технологій, які сприяють процесам «підкріплення продуктів» новими послугами (у т. ч. вдосконалення процесів обслуговування споживачів).

8. Партнерські взаємовідносини з покупцями (споживачами) і учасниками ринку.

9. Інновації – безперервне оновлення продуктів, процесів виробництва і маркетингу.

10. Визнання важливості численних контактних зацікавлених аудиторій компанії [2].

Через відсутність сталого визначення поняття «маркетинг-менеджмент» проаналізуємо підходи до його трактування через розуміння сутності таких термінів, як: «управління маркетингом», «маркетинговий менеджмент» та «маркетинг-менеджмент» (див. табл. 1.1).

Теоретичний аналіз понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» дає змогу узагальнити підходи та зробити висновки.

**Таблиця 1.1 – Аналіз дефініцій, споріднених з поняттям
«маркетинг-менеджмент»***

Визначення	Коментар
Котлер Ф., Келлер К. Л. [11]	
Маркетинг-менеджмент – це аналіз, планування, втілення в життя і контроль за проведенням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку вигідних обмінів із цільовими покупцями заради досягнення певних завдань організації, таких як отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку	Він розглядається лише з позиції отримання вигоди для компанії
Соловйов Б. А. [20]	
Маркетинг-менеджмент – найважливіша функціональна частина загальної системи управління компаніям, спрямована на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища для забезпечення прибутку	Розглядається як одна з функцій системи управління
Бейкер М. [4]	
Маркетинг-менеджмент (marketing management) – це система управління компанією, що базується на принципах маркетингу, тобто орієнтації всіх підрозділів і служб компанії на потреби споживачів	Системний підхід, але немає узгодження між маркетингом та менеджментом
Друкер П. [10]	
Маркетинг-менеджмент – концепція управління фірмою, в центрі якої перебуває покупець, клієнт із його потребами та запитами, і вся фірма, її відділення, ланки і ділянки націлені на те, щоб якнайкраще ці потреби задовольнити	Акцентується увага на задоволенні потреб споживачів, однак немає зв'язку з інтересами фірми
Балабанова Л. В. [3]	
Поняття маркетинг-менеджменту більш широке, ніж управління маркетингом. Якщо останнє є однією із загальних функцій менеджменту, то маркетинговий менеджмент – це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу	Узагальнене визначення маркетинг-менеджменту
Американська асоціація маркетингу	
Маркетинг-менеджмент – процес планування та реалізації загальної концепції, політики ціноутворення, просування та розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальні, так і організаційні цілі	Класичне визначення маркетинг-менеджменту

Продовження таблиці 1.1

Визначення	Коментар
Котлер Ф. [13]	
Маркетинг-менеджмент – мистецтво і наука застосування основоположних маркетингових концепцій для вибору цільових ринків, залучення, збереження та розширення кола нових споживачів за допомогою створення та надання високоякісних споживчих цінностей і здійснення пов'язаних з ними комунікацій	Маркетинг-менеджмент розглядається як мистецтво, враховуються інтереси і компанії, і споживачів
Белявцев М. І., Воробйов В. Н. [5]	
Під маркетинг-менеджментом слід розуміти цілеспрямовану координацію і формування всіх заходів фірми, пов'язаних з ринковою діяльністю на рівні компанії та на рівні суспільства в цілому, і базуються на принципах маркетингу	Маркетинг-менеджмент розглядається лише з огляду на компанія

1. Служба маркетингу в ринкових умовах – це найважливіша ланка в управлінні компаніям, яке спільно з виробничою, фінансовою, торгово-збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку. Тому служба маркетингу створюється на підприємстві насамперед для забезпечення гнучкого пристосування компанії до мінливих ринкової ситуації і вимогам споживачів на ринку. Це дозволяє підняти інтереси ринку над інтересами окремих видів діяльності компанії і дає можливість забезпечити ефективну діяльність в цілому [6].

2. На рівні з визначеннями понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» необхідно визначити поняття «управління службою маркетингу». *Маркетингова служба компанії* – це спеціальний підрозділ, що здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. *Управління службою маркетингу* – це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Управління маркетинговою діяльністю компанії – це комплекс заходів стратегічного і тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності компанії та досягнення його основної мети – задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі максимального результату [1].

3. Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент – це терміни, що є взаємодоповнюючими.

4. Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємозв'язаних завдань, процедур тощо, і в ньому є чим управляти, то «управління маркетингом» – такий самий термін, як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом – це одне із функціональних завдань компанії і здійснюється в рамках його загального плану діяльності.

5. Управління маркетингом потрібно розглядати в широкому сенсі як загальне керівництво маркетинговою діяльністю компанії, а у вузькому сенсі – планування виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю компанії.

6. Маркетинговий менеджмент необхідно розуміти як управління всіма ланками, підрозділами, відділами компанії на засадах маркетингу. Мова йде про управління всією діяльністю компанії на принципах маркетингу – про використання маркетингу як філософії управління, коли всі підрозділи компанії планують й оцінюють свою діяльність з позицій маркетингу. Тобто маркетинговий менеджмент розглядають як управління всіма функціями компанії (загальними та окремими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу. Маркетинговий менеджмент спостерігається тоді, коли управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто коли в центр організації поміщено покупця (споживача) і система маркетингу та менеджменту об'єднує всі зусилля для того, щоб якнайкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні [5].

7. Маркетинг-менеджмент – сучасна концепція маркетингу, принциповий підхід до стратегічного управління компаніям, що спирається на ринкову орієнтацію в умовах гострої конкуренції. Необхідно розглядати маркетинг як філософію бізнесу, а маркетингове управління як сучасну інтерпретацію цієї філософії.

8. Маркетинг-менеджмент – це маркетингово-орієнтований підхід, що ставить споживачів у центр уваги всього компанії та спрямований на внесення кожним рівнем організації свого вкладу в належне обслуговування клієнтів. Так, роль керівника в маркетингово-орієнтованому підприємстві полягає у забезпеченні менеджерів середнього рівня необхідних умов для організації роботи, орієнтованої на споживача. Робота топ-менеджменту – у забезпеченні можливостей для ефективного обслуговування клієнтів. Кінцевий результат такого підходу – повний фокус організації на потребах споживачів.

9. Управління маркетингом спрямоване на координацію, упорядкування та узгодження дій, працівників усіх підрозділів (спеціалістів) компанії, які, у свою чергу, забезпечують маркетингове управління всього об'єкта господарювання, тобто таке управління, що спрямоване на досягнення організаційних цілей через задоволення потреб

споживачів. Саме в цьому простежується зв'язок між маркетинговим управлінням та управлінням маркетингом.

Основоположні елементи сучасної концепції маркетинг-менеджменту:

- кожне компанія, фірма чи організація живуть задля ринку і завдяки ринку, а отже він є вихідним пунктом усієї бізнесової активності компанії;

- виробничо-комерційна діяльність компанії, у т.ч., здійснювані ним програми капіталовкладень, виробництва, науково-технічних досліджень, використання робочої сили, збуту, сервісного обслуговування споживачів, мусить обов'язково базуватись на точному і вивіреному знанні потреб цільового ринку, оцінці й урахуванні всіх умов виробництва та збуту як найближчим часом, так і на перспективу;

- в наслідок мінливості ринкової кон'юнктури з'являються й реалізуються можливості більш детального вивчення кінцевих споживачів, мотивів їхньої поведінки і вибору товарів чи послуг, підключення до безпосереднього створення продукції завдяки системам зворотного зв'язку;

- відбувається поступовий перехід від розуміння компанії як атомарної ланки господарювання до необхідності створення систем взаємодіючих фірм і окремих суб'єктів ринку, які спільно беруть участь у розробленні, розподілі, доведенні цінностей до кінцевих споживачів, в одержанні й розподілі надходжень від цієї діяльності;

- маркетингова діяльність компанії вважається неможливою без відповідної інфраструктури (реklamних, збутових, консалтингових, інформаційних агентств, засобів збору і передачі інформації), а також без висококваліфікованих фахівців;

- власне структуризація та систематизація маркетинг-менеджменту потребує необхідних і достатніх інвестицій, досконалого вивчення ресурсів власного компанії, можливостей трансформації його діяльності згідно з вимогами ринку [21, с. 269].

Основні етапи становлення концепції маркетинг-менеджменту (див. рис. 1.3). Аспекти етапної еволюції концепцій маркетинг-менеджменту дозволяють визначити низку об'єктивних тенденцій у сучасному розвитку маркетингового управління:

- по-перше, «інтенсивний», якісний, розвиток концепцій маркетинг-менеджменту. Ця тенденція спостерігається починаючи з формування «історичних прототипів» маркетингових інструментів, надалі – в процесі їх трансформації в концепції управління маркетингом в організації господарюючого суб'єкта, а потім – в маркетингове управління суб'єктом.



Рис. 1.3 – Етапізація концепцій маркетинг-менеджменту

Як уже зазначалося, всі ці характерні процеси були обумовлені зміною «масштабу» маркетингового управління;

– по-друге, «екстенсивний», кількісний, розвиток концепцій маркетинг-менеджменту, пов'язаний з розширенням меж застосування маркетингового управління. Ця тенденція спостерігалася спочатку, коли маркетинг, виникнувши з «набору правил» успішної торгівлі, отримав активне поширення серед комерційних суб'єктів, а згодом – і серед різних некомерційних. Все це свідчило про зміну не тільки масштабів, але і меж маркетингового управління;

– по-третє, «синергійний» розвиток концепцій маркетинг-менеджменту в ході його еволюції змінив спрямованість впливу системних інструментів маркетингового управління.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних стратегічних концепцій управління компаніям

Концепція планування чи управління			
Поточне (бюджетування)	Довгострокове	Стратегічне	Стратегічне маркетингове
Період виникнення (роки)			
1900	1950	1960	1973
Основне припущення щодо стратегічного розвитку			
Майбутнє є повторенням минулого	Тенденції минулого повторюються в майбутньому	Майбутнє не є повторенням минулого, його можна передбачити	На майбутнє можна впливати, майбутнє можна створювати
Основний об'єкт стратегічного аналізу			
Річний бюджет	Минулі тенденції	Нові тенденції	Цикл планування за ринковими змінами
Основні засади концепції			
Відповідність до бюджету	Упередження майбутнього на основі минулих тенденцій	Стратегічне мислення	Створення майбутнього
Об'єкт прогнозу			
Доходи і витрати компанії	Обсяг продажу, витрати, технологічні зміни	Минуле зовнішнє середовище	Майбутнє зовнішнє (ринкове) середовище
Предмет стратегічного аналізу			
Відхилення від плану(причини і відповідні заходи)	Досягнутий рівень діяльності компанії та середовища	Перспективні ринкові можливості і загрози	Конкурентні переваги компанії
Основний метод прогнозу			
Екстраполяція минулих тенденцій на один рік	Екстраполяція минулих тенденцій на тривалий період з математичними методами та моделями	Стратегічний аналіз (аналіз стратегічного розриву)	Маркетинговий стратегічний аналіз
Централізація в прийнятті стратегічних рішень			
Високий рівень централізації	Цілі – децентралізовані, ресурси – централізовані	Комбінована з переважанням централізації	Комбінована з переважанням децентралізації
Термін планування			
Періодичний (річний)	Періодичний довгостроковий	Періодичний довгостроковий	Циклічний за ринковими змінами

Зазначена тенденція в сучасному розвитку маркетингового управління є надзвичайно важливою, ключовою і такою, що визначає його подальшу еволюцію. Основні характеристики різновидів стратегічних концепцій управління компаніям наведено в таблиці 1.2.

Взаємозв'язок стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу полягає в наступному. Процес стратегічного менеджменту і процес стратегічного маркетингу мають спільні основні етапи – аналіз, встановлення цілей, формулювання стратегій, реалізація, контроль.

Процес стратегічного менеджменту, крім маркетингового аспекту, включає і інші функціональні аспекти (напрями) – виробничий, кадровий, фінансовий тощо. Тому стратегічний менеджмент є ширшою категорією, і стратегічний маркетинг є складовою частиною більш загального процесу – процесу стратегічного менеджменту.

Як складова частина процесу стратегічного менеджменту, стратегічний маркетинг є його висхідним базовим елементом, оскільки неврахування ринкових факторів, на яких будується стратегічний маркетинг, неминуче призведе компанія до встановлення хибних стратегічних орієнтирів.

Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом компанії (тобто у структурі маркетингового менеджменту) визначається зіставленням понять «маркетинговий менеджмент» і «стратегічний маркетинг» з одного боку, і категорій «стратегічний маркетинг» та «операційний (або тактичний) маркетинг» – з іншого боку. В такому контексті маркетинговий менеджмент вміщує дві складові – стратегічний маркетинг і тактичний маркетинг, тому стратегічний маркетинг є складовою частиною маркетингового менеджменту. Як складова частина маркетингового менеджменту компанії стратегічний маркетинг відзначається тим, що він пов'язаний з процесом планування маркетингової діяльності компанії у сфері формулювання його маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій (рис. 1.4).

Як видно з цього рисунка, стратегічний маркетинг є складовою частиною всіх етапів процесу маркетингового менеджменту компанії і охоплює його стратегічний аспект: на етапі маркетингових досліджень стратегічний маркетинг виконує маркетинговий стратегічний аналіз; на етапі встановлення маркетингових цілей стратегічний маркетинг встановлює маркетингові стратегічні цілі компанії; на етапі маркетингового планування стратегічний маркетинг займається формулюванням маркетингових стратегій; на етапі реалізації – реалізує маркетингові стратегії; на етапі маркетингового контролю зіставляє реальні стратегічні маркетингові результати діяльності компанії з встановленими стратегічними цілями.

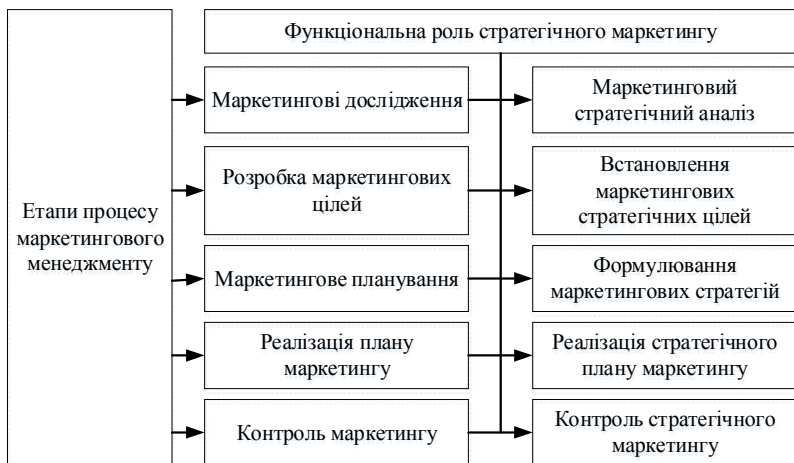


Рис. 1.4 – Роль стратегічного маркетингу в процесі маркетингового менеджменту компанії

Таким чином, стратегічний маркетинг-менеджмент є складовим елементом процесу стратегічного менеджменту – з одного боку, і маркетингового менеджменту – з іншого. Як складовий елемент стратегічного менеджменту стратегічний маркетинг-менеджмент підкреслює маркетингову спрямованість стратегічної діяльності компанії, а як складовий елемент процесу маркетингового менеджменту, він підкреслює стратегічну спрямованість маркетингової діяльності компанії.

Узагальнений процес стратегічного маркетинг-менеджменту включає такі складові етапи (рис. 1.5):

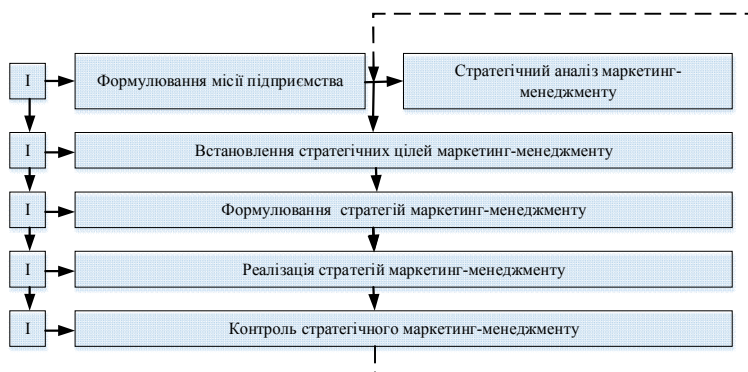


Рис. 1.5 – Узагальнений процес стратегічного маркетинг-менеджменту

Процес стратегічного маркетинг-менеджменту визначають як процес створення та реалізації маркетингової стратегії в систематизованому вигляді, тому центральним етапом є етап формування маркетингових стратегій. Складові цього етапу розмежовуються концептуально, але вирішуються комплексно. Його деталізований процес за стратегічними рівнями управління компаніям відтворено на рис. 1.6.

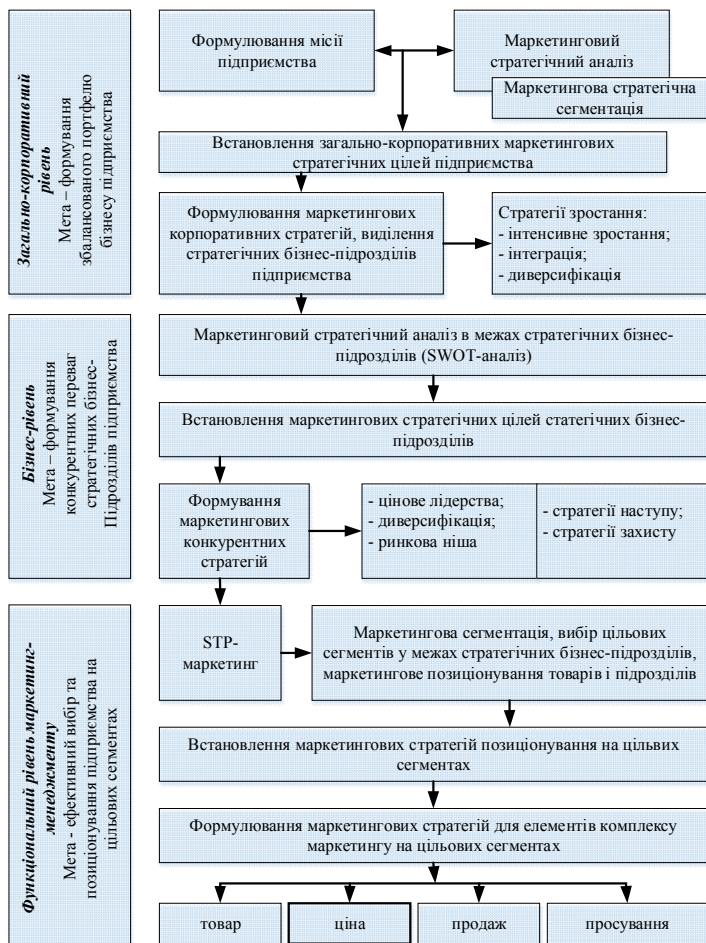


Рис. 1.6 – Процес стратегічного маркетингу відповідно до стратегічних рівнів компанії

Література: [2, 10–15, 19, 20]

Тема 2.

Формулювання місії та маркетингових цілей компанії

Включення місії в процес стратегічного маркетингу. Деякі автори (Д. Хассі, Г. Ассель, Ф. Котлер, Дж. Еткінсон, И. Уілсон) – включають розробку і формулювання місії в процес стратегічного маркетинг-менеджменту, а інші (Г. Дей, Ж. Ламбен, Г. Багієв, М. Мак-Дональд, Р. Моклер) – не вважають місію складовим елементом стратегічного маркетингу. Але місія як базовий стратегічний орієнтир діяльності компанії не може бути ефективно розроблена і сформульована без участі маркетингу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Визначення категорії «місія»

Автор	Трактування поняття «місія»
Ассель Г.	Місія компанії – який вид (види) діяльності їй слід реалізовувати. Місія є основою для формування цілей компанії
Боумен К.	Мета формулювання місії в тому, щоб довести до відома всіх робітників фірми основні правила і перспективи її діяльності
Голубков Є. П.	Місія – це констатація філософії і призначення, сутності існування організації, де проявляється відмінність організації від її подібних
Дібб С., Бредлі Дж.	Місія – це письмово викладене «коротке резюме основного призначення компанії»
Єфремов В.С.	Місія затверджує надзавдання існування компанії в цілому
Завгородня А., Ямпольська Д.	Місія – це чітко сформульовані сенс існування організації, її призначення, філософія бізнесу
Котлер Ф.	Місія компанії визначає цілі і напрями її діяльності, об'єднує співробітників, вселяючи в них віру в свої можливості. Вона об'єднує всю компанію загальною метою... Найбільш вдалим можна назвати таку заяву про місію компанії, в основі якої є ідеальна уява, «нездійсненна мрія», яка задає напрям розвитку на найближчі 10–20 років
Пірс Дж.	Місія – це чітка характеристика цілі, яка відрізняє даний бізнес від йому подібних
Стейнер Дж.	Місія розробляється для того, щоб визначити мотив, загальний напрям, образ, тональність і філософію, якими буде керуватися бізнес
Томпсон А., Стрікланд А.	Місія – це те, що компанія збирається робити і чим вона хоче стати в загальному розумінні
Шершньова З., Оборська С.	Місія – мета, задля якої існує організація і складається з довгострокового бачення того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати

З іншого боку, стратегічна маркетингова діяльність, яка не заснована на місії компанії та/або не відповідає їй, не може бути послідовною і ефективною. Тому розробка і формулювання місії компанії є необхідним складовим елементом процесу стратегічного маркетинг-менеджменту.

Визначення місії є первинним елементом процесу стратегічного маркетинг-менеджменту, але він має супроводжуватися маркетинговим стратегічним аналізом, оскільки без аналізу місія буде необґрунтованою, і виникне ризик основного загального спрямування діяльності компанії в хибному напрямі. Тому ці два етапи процесу маркетингового стратегічного планування – встановлення місії компанії та маркетинговий стратегічний аналіз – є рівнозначно пріоритетними. Існує кілька підходів до формулювання місії компанії зі своїми особливостями визначення специфіки бізнесу компанії. Кожен з цих підходів відрізняється основним акцентом місії, тобто тим, на чому наголошує компанія в своїй діяльності:

1) товарний підхід – полягає у визначенні бізнесу компанії в товарному аспекті, тобто через ті товари (послуги), які виробляє(надає) компанія;

2) підхід, орієнтований на прибуток;

3) підхід, заснований на конкурентних намірах компанії, – полягає у визначенні в місії конкурентних спрямувань компанії;

4) підхід, орієнтований на лідерство компанії, – полягає в проголошенні бажання компанії посісти першість на цільовому ринку збуту;

5) підхід, заснований на конкурентній перевазі, – полягає у декларуванні в місії конкурентної переваги компанії;

6) підхід, заснований на потребах споживачів компанії, – передбачає наголос у місії на потребах споживачів, які задовольняє компанія. Такий підхід є маркетингово-орієнтованим і найбільш ефективним, що підтверджує і теорія, і практика бізнесу.

Місія є об'єднуючим узгоджуючим елементом цілей компанії, його ресурсів та впливу факторів маркетингового середовища і будується в системі координат (рис. 2.2). Отже, місію можна відтворити у вигляді вектора, який урівноважує три вісі системи координат, а саме:

1) цілі компанії (прагнення і спрямування компанії) – вісь OX ;

2) ресурси і можливості компанії – вісь OY ;

3) вплив факторів маркетингового середовища на діяльність компанії – вісь OZ .

Вісь OX – цілі компанії – відтворює його бажання щодо напрямів розвитку і бажаних стратегічних цільових позицій. Вісь OY – ресурси і можливості компанії – є основою для аналізу сильних і слабких сторін компанії та формування його конкурентних переваг.



Рис. 2.1 – Складові, що формують ефективну місію компанії

Ця вісь відтворює базис конкурентоспроможності компанії і показує можливу сферу діяльності, в якій компанія буде мати сильну конкурентну позицію та високу конкурентоспроможність.

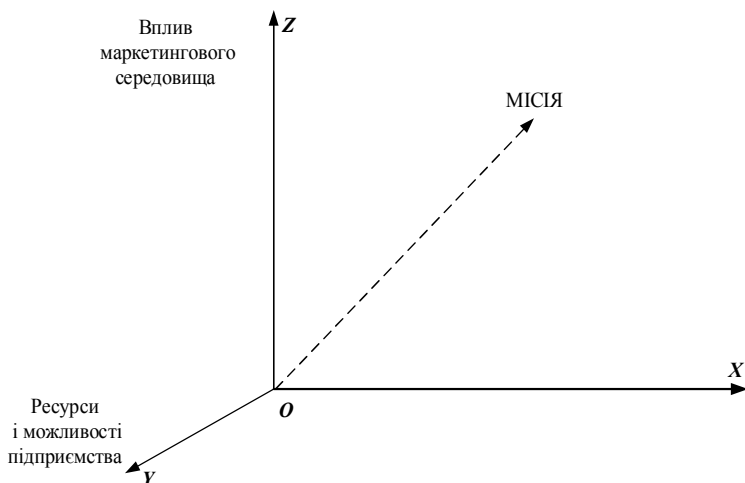


Рис. 2.2 – Система координат, в якій будується місія компанії

Вісь OZ . – вплив факторів маркетингового середовища на діяльність компанії – відтворює напрям розвитку і впливу ринкових можливостей та загроз на діяльність компанії і дозволяє визначити перелік соціально значущих ринкових потреб, які є стратегічно важливими для компанії. На основі аналізу кон'юнктури ринку ці потреби досліджуються з погляду попиту і пропозиції.

На визначення і формулювання ефективної місії компанії впливають шість основних факторів (рис. 2.3):

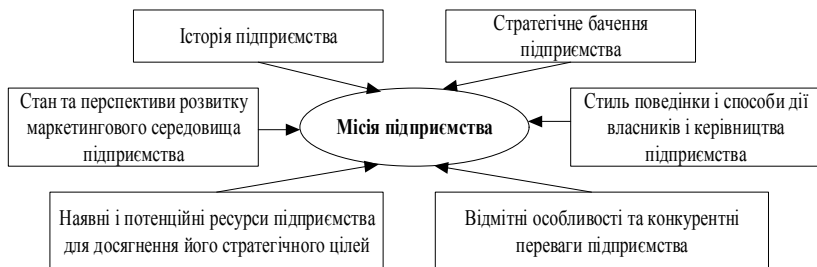


Рис. 2.3 – Фактори, що формують місію компанії

Стратегічний опортунізм

Стратегічне бачення (vision) – це бачення власників і менеджменту компанії того, які види діяльності компанія здійснює, який його довгостроковий курс, чого саме вона прагне досягти. Це орієнтир, бажаний ідеальний образ майбутнього компанії в уяві його власників, відтворений у концентрованій формі.

Стратегічне бачення (vision):

1) не містить чітких вказівок, що конкретно і в які конкретні терміни має робити компанія (це роль стратегічних і тактичних цілей); будучи ідеальним бажаним образом компанії, стратегічне бачення надає всім його діям лише певного цілеспрямовування;

2) вимагає розробки відповідної перспективної стратегії з чітко визначеною конкурентною перевагою компанії;

3) розробляється виключно власниками і вищим керівництвом компанії, оскільки стратегічне бачення відтворює реальну сферу інтересів певного бізнесу; лише те стратегічне бачення, яке відтворює очікування власників і вищого керівництва компанії, може бути формалізоване і стати реальною базою для формулювання місії компанії;

4) може містити певні обмеження стосовно того, що для компанії є неприйнятним навіть для досягнення його цілей; ці обмеження визначаються морально-етичними нормами, системними вимогами та фінансовими можливостями компанії; обмеження вводять умови, за яких необхідно змінювати стратегію компанії і визначають межі його діяльності, які дозволяють йому в подальшому звести розробку своєї стратегії до оптимізаційної задачі;

5) є концепцією довгострокової мети, яка є базою для діяльності компанії; фіксує глобальну стратегічну мету компанії та головний напрям його розвитку, який сприяє досягненню цієї мети;

6) має бути сприйняте і підтримане всім персоналом компанії, лише тоді воно буде успішним;

7) має забезпечуватися відповідними активами, компетенцією та ресурсами компанії, лише тоді може бути реалізованим;

8) може змінюватися при зміні маркетингового середовища. Наприклад, до 1999 року стратегічне бачення фірми «Майкрософт» було «комп'ютер у кожен дім, на кожен робочий стіл, плюс першокласне програмне забезпечення». Поява Інтернет і широке розповсюдження відмінних від персонального комп'ютера електронних засобів (наприклад, кишенькові калькулятори, приставки до телевізорів) змусили «Майкрософт» змінити (розширити) своє стратегічне бачення в 1999 році таким чином: «забезпечувати нові можливості в будь-який час, у будь-якому місці, на будь-якому пристрої за допомогою першокласного програмного забезпечення».

Діаметрально протилежним терміну «стратегічне бачення» є термін «стратегічний опортунізм», який впровадив у лексикон стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу Д. Аакер. На відміну від стратегічного бачення, стратегічний опортунізм сфокусований на поточне становище компанії і його поточну, а не перспективну стратегію.

Логіка стратегічного опортунізму така: ринкове середовище дуже динамічне і невизначене, і тому його неможливо вірно й адекватно прогнозувати. Тому найкращий спосіб досягти успіху в майбутньому – це побудувати успіх компанії сьогодні. Якщо компанія не має конкурентної переваги сьогодні, то воно не буде успішним і в майбутньому. Відповідно, стратегічний опортунізм передбачає необхідність швидкого реагування на поточні ринкові можливості і загрози (а не прогнозування і орієнтацію на перспективні ринкові можливості, як у стратегічному баченні). Таким чином, на відміну від стратегічного бачення, яке є стратегічно-орієнтованою концепцією, стратегічний опортунізм є поточно-орієнтованою концепцією.

Категорії «місія» і «стратегічне бачення» мають багато спільного. Спільні риси місії і стратегічного бачення:

1) стратегічне бачення, і місія орієнтують компанію на майбутнє, тобто є стратегічно-орієнтованими;

2) стратегічне бачення, і місія, щоб бути успішними, мають бути усвідомленими і прийнятими всіма працівниками компанії;

3) стратегічне бачення, і місія визначають різновид бізнесу компанії та передбачають необхідність формулювання відповідної стратегії для їх реалізації;

4) стратегічне бачення, і місія передбачають визначення: основного напрямку розвитку компанії, її стратегічних технологій, товарів, клієнтів та стратегічної позиції в цільових галузях.

Відмінності між стратегічним баченням і місією компанії:

1) стратегічне бачення – лише один із складових факторів формулювання місії компанії, а місія – більш широка категорія, ніж стратегічне бачення;

2) стратегічне бачення є більшою мірою, ніж місія, внутрішньо-орієнтованим документом, який необхідний керівництву компанії для розробки місії, чітких стратегічних орієнтирів та довгострокових перспектив розвитку. В той же час місія є не тільки внутрішньо-, але і зовнішньо орієнтованим документом, оскільки регулює інтереси суб'єктів маркетингового середовища;

3) якщо місія перш за все орієнтована на потреби і вигоди споживача, то стратегічне бачення акцентує увагу на сутності і напрямі розвитку бізнесу компанії.

Місія являє собою ділову концепцію компанії, яка показує:

- що отримає **споживач** в аспекті задоволення його потреб;
- хто, для чого і як може бути **бізнес-партнером** компанії;
- як, на яких засадах компанія буде відносити з **конкурентами**;
- що отримають **власники і акціонери** від бізнесу компанії;
- в якому напрямі **менеджери** мають формувати свою діяльність для прийняття ефективних управлінських рішень;
- що отримає від компанії **персонал**;
- як будуються взаємовідносини компанії із **державою та суспільством** (наприклад, можливість участі компанії у підтримці державних програм).

Таким чином, місія визначає «обличчя» компанії і формує її образ для суб'єктів як зовнішнього, так і внутрішнього маркетингового середовища (рис. 2.4).

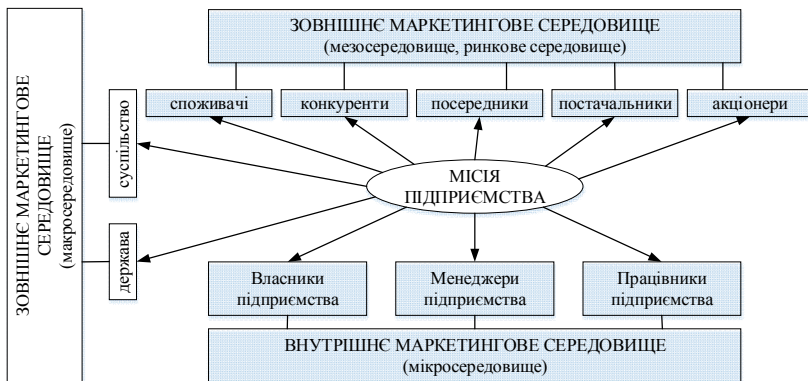


Рис. 2.4 – Місія як регулятор взаємин компанії із суб'єктами маркетингового середовища

Характер взаємин компанії із суб'єктами маркетингового середовища через його місію відтворено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характер взаємин компанії із суб'єктами маркетингового середовища через його місію

Суб'єкт маркетингового середовища	Ключовий інтерес суб'єкта щодо компанії	Цінність місії для суб'єкта
1	2	3
Держава	Надходження податків, дотримання соціально-етичних норм і правил, створення робочих місць	Місія розкриває для держави соціальне значення компанії та можливість її участі в реалізації певних державних програм
Суспільство	Соціальне забезпечення, зниження негативного впливу на екологію, формування стабільного соціально-економічного середовища	Місія показує суспільству соціальне призначення діяльності компанії
Акціонери	Отримання дивідендів, гарантування повернення коштів, збільшення вартості активів	Місія показує акціонерам напрями і пріоритети розвитку компанії
Власники компанії	Зростання власного добробуту, стабільність бізнесу як гарантія надходження доходів, збільшення вартості активів	Місія допомагає власникам розуміти напрям і пріоритети розвитку свого бізнесу
Споживачі	Можливість придбання товарів певної якості за прийнятними цінами у зручному місці в зручний час, мати якісне післяпродажне обслуговування	Місія показує, які саме потреби споживача задовольняє компанія і чим вона краще за конкурентів
Менеджери компанії	Мати чіткі стратегічні орієнтири для прийняття ефективних управлінських рішень	Місія узагальнює стратегічні цілі компанії і допомагає менеджерам приймати адекватні ефективні управлінські рішення
Працівники компанії	Повага до своїх цінностей з боку компанії, стабільність діяльності, гарантія зайнятості і заробітної плати	Місія є важливим мотиваційним інструментом і показує працівникам не просто те, що вони роблять в компанії, але й для чого вони це роблять

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Конкуренти компанії	Знання ринкової позиції компанії, її коректна поведінка на ринку, дотримання умов добросесної конкуренції	Місія показує конкурентам ринкову позицію та конкурентну перевагу компанії
Посередники і постачальники компанії	Виконання компаніями взятих на себе зобов'язань	Місія допомагає усвідомити довгострокові цілі та завдання компанії, її місце, позицію на ринку, ринкову поведінку

Професійно розроблена місія компанії є визначальним фактором її конкурентоспроможності і дозволяє досягти компромісу власних інтересів компанії з інтересами суб'єктів маркетингового середовища. Місія як підприємницька філософія компанії спрямована на завоювання довіри споживачів та інших суб'єктів маркетингового середовища і, узгоджуючи їх інтереси, є важливою передумовою гармонійного розвитку компанії в зовнішньому та внутрішньому маркетинговому середовищах.

Для того, щоб бути ефективною і виконувати своє призначення в діяльності компанії, місія має бути: ексклюзивною; відтворенням філософії, принципів і норм поведінки компанії; відтворенням специфіки бізнесу компанії; узагальненням стратегічних цілей компанії; спрямованою на збалансування і узгодження інтересів суб'єктів маркетингового середовища; емоційною; креативною; амбітною; реальною.

Для конкретизації місії та адаптування її під конкретну компанію необхідно доповнити:

- формулювання місії практичними кроками, які її підкріплюють. Наприклад, впровадити правила для працівників на основі місії: якщо місія орієнтує на прагнення компанії забезпечити споживачів найякіснішим товаром «Х», то треба ввести спеціальні адекватні програми якості, наприклад, щодо зниження частки бракованих виробів, передбачити певні стимулюючі дії щодо реалізації встановлених правил;

- формулювання місії візуалізацією: створити атрибути місії – прапор компанії, плакати, календарі, стінгазети, замовити сувеніри із символікою компанії і розповсюдити їх серед працівників компанії, розмістити атрибутивні матеріали в офісі, магазині, на виробництві.

Незважаючи на властиві їй суперечності і дискусійні моменти, місія, яка вміщує необхідні складові елементи та вдало сформульована, має велике позитивне значення в процесі управління компанією взагалі, у тому числі у стратегічному маркетинг-менеджменті.

Позитивне значення місії в стратегічному маркетинг-менеджменті проявляється в таких аспектах:

- 1) в аспекті стратегічних перспектив компанії;
- 2) в аспекті взаємин компанії із суб'єктами маркетингового середовища;
- 3) потужний мотиваційний інструмент для працівників компанії.

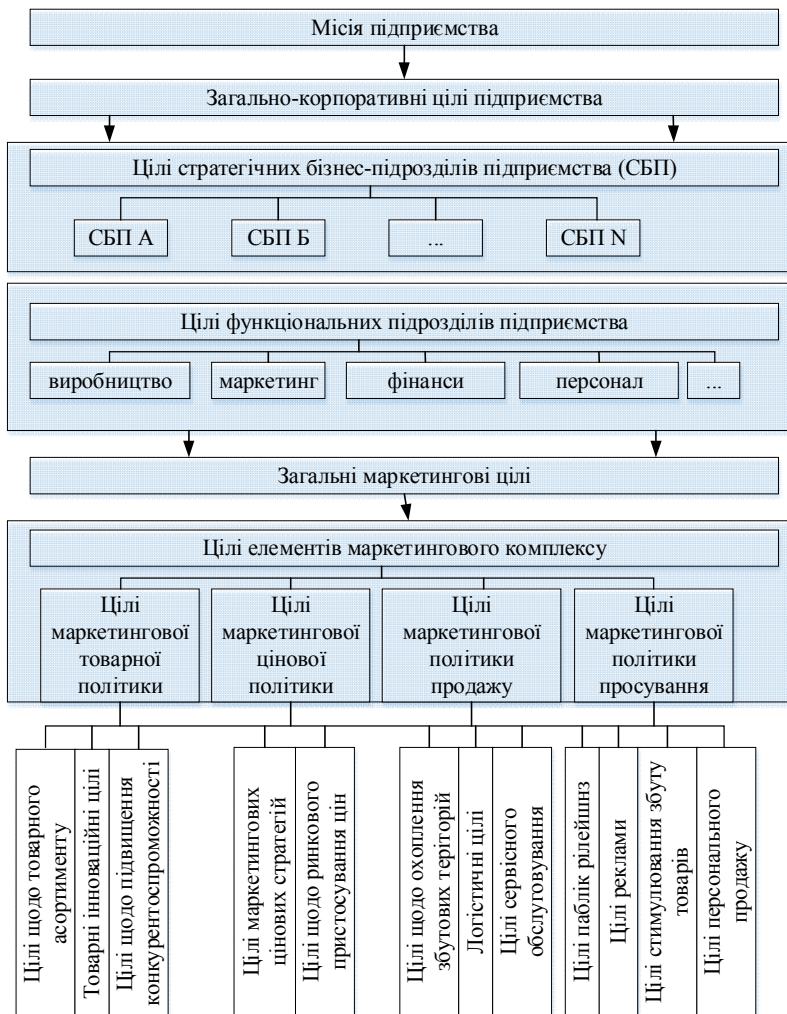


Рис. 2.5 – Маркетингові цілі в «дереві цілей» компанії

Маркетингові цілі – це кількісні і якісні показники, які відтворюють зміст результатів маркетингової діяльності компанії. Формулювання маркетингових цілей – важливий крок маркетингового планування, який визначає подальшу роботу компанії по розробленню маркетингових планів, які розробляються відповідно до встановлених маркетингових цілей і повинні їм відповідати на всіх рівнях стратегічної піраміди компанії. Неефективне цілевстановлення призводить до стратегічних помилок у діяльності компанії.

Маркетингові цілі є взаємопов'язаними і взаємоузгодженими з загальнофірмовими цілями та з цілями функціональних підрозділів компанії; підпорядкованість існує також між загально-маркетинговими цілями та цілями елементів маркетингового комплексу.

Місце цілей маркетингу в структурі цілей компанії за різновидами маркетингових цілей відтворено в «дереві цілей» компанії, яке наведено на рис. 2.5.

Співвідношення категорій «ціль» і «місія». Загальна спільна риса місії і цілей полягає в тому, що місія – це також ціль, але специфічна, визначальна, глобальна ціль, має більш широкий, узагальнений і декларативний характер, є об'єднуючим узагальнюючим елементом усіх стратегічних цілей компанії.

Відмінність між місією та маркетинговими цілями компанії визначається за напрямками: ранг (пріоритетність); часовий аспект; специфіка складових елементів; реалістичність; характер вимірювання.

Ранг (пріоритетність). Місія – це глобальна, найвища ціль діяльності компанії, «ціль цілей», тому має найвищий ранг у структурі цілей і пріоритет над усіма іншими цілями компанії.

Часовий аспект. Місія не має часових критеріїв, у той час як цілі завжди передбачають визначення часового терміну їх реалізації.

Специфіка складових елементів. Місія формулюється в узагальнених показниках і відносних узагальнених напрямках діяльності компанії. Цілі формулюються за елементами певних конкретних показників, за якими оцінюються результат діяльності компанії.

Реалістичність. У попередній темі було зазначено, що місія є одночасно і реальною, і недосяжною ціллю компанії, його «нездійсненою мрією». Цілі, на відміну від місії, повинні мати виключно реальний характер і бути досяжними.

Вимірюваність. Місія і цілі повинні підлягати вимірюванню. Але вимірювання місії має відносний, якісний характер, а цілі повинні мати абсолютний, точний, бажано кількісний характер вимірювання.

Співвідношення категорій «ціль» і «стратегія» дуже вдало визначив Б. Карлоф: «Те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення якихось цілей, на відносно низьких

рівнях виявляється ціллю. Це явище можна назвати ієрархічною структурою стратегії. Звідси витікає, наприклад, що якщо в компанії встановлені цілі й розроблені стратегії на рівні портфеля в цілому, то для компаній, які входять до цього портфеля, ці стратегії є цілями. Компанії в свою чергу розробляють свої стратегії. Останні для кожної із служб того чи іншого компанії виступають у якості набору цілей».

Визначаючи *відмінність між категоріям «ціль» і «завдання»* деякі автори використовують термін «ціль» стосовно результатів, яких підприємство намагається досягти в певній сфері своєї діяльності в довгостроковій перспективі, а «завдання» – стосовно короткострокових цільових показників діяльності. Для усунення протиріччя таких наукових підходів щодо взаємозв'язку категорій «ціль» і «завдання», їх необхідно розглядати з урахуванням стратегічних рівнів планування. Встановлюючи цілі на нижчих рівнях управління підприємством, досягаються такі рівні, де цілі перетворюються на завдання. Будь-яку ціль нижчого рівня можна розглядати як завдання для вищого рівня. Тому розглядаючи «дерево цілей», цілі нижчого рівня можна вважати завданнями щодо цілей вищого рівня. Наприклад, якщо метою стратегічного бізнес-підрозділу є оновлення асортименту, то завданням маркетингу цього стратегічного бізнес-підрозділу буде виявлення незадоволених потреб споживачів.

При розробці цілей компанії, в тому числі і його маркетингових цілей, застосовують так зване правило **SMART**, яке є аббревіатурою англійських слів: **S** – Specific – специфічність; **M** – Measurable – вимірюваність; **A** – Achievable – досяжність; **R** – Related – взаємопов'язаність; **T** – Time bound – часове визначення.

Процес цілевстановлення – це процес планування цілей, який охоплює всі етапи процесу прийняття рішень і являє собою між особистісний, пов'язаний у часі і просторі, ієрархічний процес зі зворотнім зв'язком.

Процес цілевстановлення включає такі основні етапи: постановка проблеми; пошук цільових альтернатив; оцінювання цільових альтернатив; прийняття рішень.

Література: [4, 21, 23]

Тема 3.

Маркетинговий стратегічний аналіз: SWOT- і SPACE-аналіз

Маркетинговий стратегічний аналіз – це сукупність методів і моделей аналізу факторів маркетингового середовища, які є основою для формулювання маркетингових стратегій і прийняття маркетинго-

вих стратегічних рішень. Його базове значення в стратегічному маркетинг-менеджменті пояснюється тим, що він:

- дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища і адекватно на них реагувати;

- дозволяє вчасно виявити ринкові можливості і використати їх в стратегічній маркетинговій діяльності компанії;

- дозволяє вчасно виявити ринкові загрози та попередити їх негативний вплив на маркетингову стратегічну діяльність компанії;

- допомагає визначити сильні й слабкі сторони компанії, що є підставою для визначення конкурентоспроможності та адекватної стратегічної позиції компанії на цільовому ринку;

- дозволяє визначати конкурентну перевагу компанії, завдяки чому вона має можливість отримати перемогу в конкурентній боротьбі.

Об'єктом маркетингового стратегічного аналізу, як правило виступає маркетингове середовище та його фактори. При аналізі маркетингового макросередовища в науково-популярній літературі, присвяченій маркетинговому стратегічному аналізу, розрізняють різні види аналізу – PEST-аналіз, STEP-аналіз, SLEPT-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, PESTELI-аналіз та ін. Всі ці назви маркетингового стратегічного аналізу фактично є аббревіатурою перших літер деяких факторів макросередовища, а саме: P – political – політичний; E – economical – економічний (економіка); S – social – соціальний; T – technological – технологічний (науково-технічний прогрес); L – legal – законодавчий; E – ecological – екологічний (природний); E – educational – освітній – мається на увазі фактор освіти, навчання та працевлаштування, який впливає на наявність і рівень кваліфікації персоналу на ринку робочої сили – з одного боку, та на потенційні потреби майбутніх споживачів – з іншого боку.

Отже, враховуючи зміст складових літер в назві-аббревіатурі, зазначені різновиди аналізу мають таке значення:

PEST-аналіз – аналіз політичного (P), економічного (E), соціального (S) та технологічного (T) факторів;

STEP-аналіз – аналіз соціального (S), технологічного (T), економічного (E) та політичного (P) факторів – фактично це PEST-аналіз в іншій послідовності факторів;

SLEPT-аналіз – аналіз соціального (S), законодавчого (L), економічного (E), політичного (P) та технологічного (T) факторів – фактично до PEST-аналізу (він же STEP-аналіз) додали законодавчий фактор (L);

PESTLE-аналіз – аналіз політичного (P), економічного (E), соціального (S) та технологічного (T), законодавчого (L), екологічного (E) факторів;

STEEPLE-аналіз – аналіз соціального (S), технологічного (T), економічного (E), екологічного (E), політичного (P), законодавчого (L) та освітнього (E) факторів;

PESTELI-аналіз – до STEEPL-аналізу додається аналіз галузі і (Industry Analysis).

Таким чином, всі вищезазначені різновиди аналізу уособлюють деякі фактори маркетингового макросередовища в різних інтерпретаціях (комбінаціях), і тому являють собою аналіз лише частини маркетингового макросередовища.

Процес аналізу маркетингового середовища компанії здійснюється в такій послідовності:

- 1) огляд основних факторів середовища та ідентифікація тих факторів, які впливають на розвиток компанії, визначення напрямів безпосереднього впливу цих факторів;

- 2) оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;

- 3) вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє компанія;

- 4) аналіз стратегічних позицій компанії;

- 5) аналіз маркетингових можливостей та загроз;

- 6) визначення необхідної для компанії стратегічної позиції, рекомендації щодо формулювання маркетингової стратегії.

Існують два підходи до визначення потенційних релевантних змін маркетингового середовища:

Перший підхід передбачає першочергову оцінку факторів маркетингового макросередовища та мезосередовища і з'ясування їхнього впливу на діяльність компанії. Потім аналізуються і прогнозуються зміни в маркетинговому мікросередовищі. Перевага цього підходу в тому, що він висвітлює ті можливі зовнішні зміни, які можуть залишитися непоміченими за іншого підходу.

Другий метод передбачає першочерговий аналіз факторів внутрішнього середовища компанії, а саме – параметрів «товари – ринки компанії», з урахуванням яких потім досліджуються зміни в маркетинговому макросередовищі.

Існують три різновиди періодичності збору інформації за потенційними змінами: випадково (нерегулярно); регулярно (зі встановленою періодичністю); постійно (із розробленою системою збирання та оброблення інформації).

Неувага (або непостійна увага) до вивчення маркетингового середовища призводить до виникнення кризової ситуації та необхідності прийняття негайних рішень без орієнтації на перспективний розвиток.

Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища на діяльність компанії здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Делфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв та інших методів маркетингового стратегічного аналізу.

Метод Делфі (або дельфійський метод) – один із найбільш поширених методів експертної прогнозової оцінки. Він названий на честь древньогрецького міста Делфа, яке було відоме своїми передбаченнями. Це метод колективного обговорення, специфіка якого в тому, що результати дослідження узагальнюються шляхом індивідуального письмового опитування експертів у кілька етапів за спеціально розробленою технологією дослідження. Метод Делфі передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку того чи іншого явища. При цьому особисте зібрання експертів не є обов'язковим: експерти можуть перебувати територіально в різних місцях. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу (або стабілізації відповідей) між експертами.

Метод екстраполяції не вказує причину зміни фактора, але висвітлює ретроспективу та динаміку його розвитку. Цей метод ефективний тоді, коли необхідно дослідити природу зміни.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їх важливості. Зміни розташовуються по обох напрямках матриці, що забезпечує надання усім факторам однакових вихідних позицій. Події розміщуються в хронологічній послідовності і кожна клітинка (крім діагональних) розглядається для визначення, наскільки фактор, що прогнозується: змінює ймовірність появи іншого фактора; посилить чи послабить дію іншого фактора; прискорить чи відстрочить появу іншої події.

Перехресна матриця – досить нескладний та інформативний інструмент аналізу, але під час її побудови необхідно враховувати комплекс факторів (бажано жодного не втратити з поля зору), особливо якщо очікується комплексний вплив багатьох факторів.

Метод сценаріїв. Одними із перших метод сценаріїв почали застосовувати військові. Процес полягав у довільному поєднанні подій і тенденцій для формування можливих альтернативних варіантів.

Суть управлінського підходу – в зібранні експертів для обговорення кількох попередньо визначених тенденцій, тем та гіпотез. Потім за кожною темою створюється сценарій. Сценарії використовуються як основа для цільового і стратегічного планування, а в подальшому – для контролю виконання планів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика застосування традиційного і сценарного підходів

Фактор, що аналізується	Традиційний підхід	Сценарний підхід
Трактування майбутнього розвитку подій	Майбутнє є цілком або частково прогнозованим та передбаченим за допомогою екстраполяції поточних тенденцій, експертного оцінювання, економіко-математичного прогнозування	Майбутнє є частково або цілковито невизначеним, бо формується під впливом безлічі факторів, які як і напрям їх дії можна спрогнозувати лише частково
Базовий підхід, який застосовується для формування стратегії	Стратегія є планом дій, чітко визначеним часовими рамками, і закріпленням у якості директиви до обов'язкового виконання	Формується множинність сценаріїв можливих варіантів розвитку майбутнього та подій з цим пов'язаних. Побудова сценаріїв та їх вибір базується на підставі стратегічних альтернатив, що дає підстави кращого інтегрування стратегії в діяльність підприємства
Відбір ефективної (оптимальної) стратегії	Існує єдине найкраще стратегічне рішення	Існує кілька варіантів рішень, котрі відповідають тому чи іншому розвитку подій
Впровадження (реалізація) стратегії	Сформований план конкретизується у реальних управлінських рішеннях	Сформовані альтернативні плани можуть відпрацьовуватися різними виконавчими групами. Обрана на альтернативних засадах стратегія є філософією бізнесу всієї організації
Кількість стратегій, прийнятих до впровадження	Впроваджується одна безальтернативна стратегія, обрана за оптимальну	Впроваджується і зі стратегій, яка відповідає поточному розвитку подій
Коригування стратегії або стратегічного плану	Відбувається під впливом поточної ситуації	Корегування стратегії не здійснюється, відбувається перехід (стрибок) до іншої альтернативної стратегії, яка відповідає одному з багатьох сценаріїв

Розглянемо етапи здійснення процесу сценарного планування (рис. 3.1).

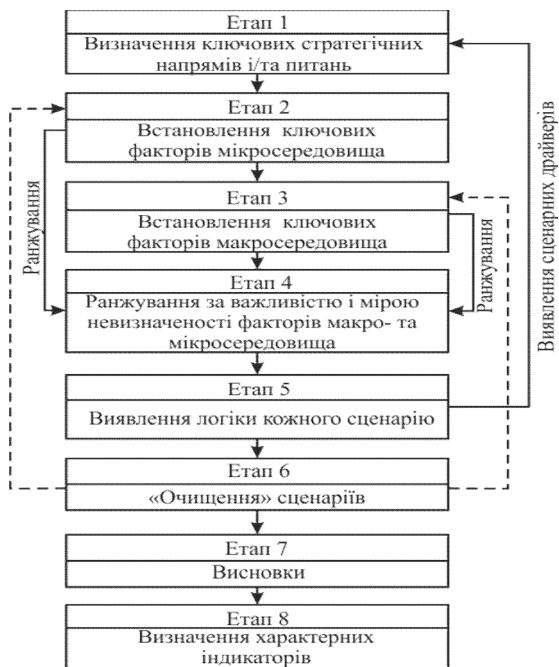


Рис. 3.1 – Етапність застосування сценарного підходу

Визначення кількості сценаріїв передбачає пошук компромісу між прагненням до безпеки і вимогою до простоти.

Розробка дерева прийняття рішень. Метод передбачає математичне вирішення комплексних проблем з урахуванням альтернатив стану зовнішнього маркетингового середовища та сприяє гнучкому плануванню; поряд з вирішенням проблеми формуються альтернативні варіанти плану.

Дерево прийняття рішень – це схематично представлений комплекс вирішуваних проблем. Взаємозв'язки між рішеннями, що приймаються, та їх впливом у майбутніх умовах зовнішнього маркетингового середовища, а також можливі майбутні рішення, формуються за допомогою деревовидної схеми. Дерево прийняття рішень будується за допомогою вузлів і з'єднувальних ліній (гілок). Вузол у формі квадрату означає ситуацію прийняття рішень або результат. Вузол у формі кола означає можливі майбутні події. Лінії символізують перехідні зв'язки, для яких задають ймовірність здійснення по-

дій. Усі альтернативні рішення і ситуації в зовнішньому маркетинговому середовищі повинні бути взаємовиключними.

За допомогою дерева прийняття рішень визначають усі важливі рішення, при чому, залежно від методу розрахунку, обирають різні шляхи вирішення.

Виділяють такі методи розрахунку.

Метод з повним перерахунком, який передбачає оцінку всіх можливих рішень (у т.ч. й проміжних), з яких обирається найкраще. Використання цього методу найбільш доцільно, якщо альтернатив небагато, особливо тоді, коли маємо одноразові проблеми, які не повторюються і для яких необхідно розробити спеціальний метод вирішення. Оскільки стратегічні проблеми, як правило, пов'язані з обмеженою кількістю можливих альтернатив, застосування цього методу є доцільним. В цьому випадку оптимальне рішення шукають безпосередньо на дереві прийняття рішень, щоразу повертаючись до вузлів розгалуження проблем (Roll-back-method).

Метод з обмеженим перерахуванням, метод динамічного планування, метод відгалужень і стрибків (Branching and Bounding- Verfahren) – надають інших можливостей розрахунку оптимальних або близьких до оптимальних рішень для проблем, пов'язаних змістовно або в часі. Межі використання цих методів залежать від числа можливих комбінацій, рахункових можливостей комп'ютера та витрат. Їх застосування передбачає спеціальний алгоритм, переважно для вирішення проблем, які повторюються, з однаковою структурою.

Моделювання – це процес розробки й використання моделей у процесі маркетингового стратегічного аналізу. Моделювання засноване на принципі аналогії: модель є аналогом оригіналу в певних рисах, які є суттєвими для вирішення поставленого завдання. Коли визначено зв'язок між причинами та наслідками подій, для прогнозування економічних змін розробляються економетричні моделі. При появі змін в умовах та стані факторів вносяться відповідні зміни в моделі.

Метод теорії ігор дозволяє визначити порядок дій (сформулювати стратегію), яка мінімізує можливі втрати або максимізує «виграш» за умов невизначеності поведінки одного або кількох учасників (суб'єктів ринку).

SWOT-аналіз – це важливий метод маркетингового стратегічного аналізу, який дозволяє дослідити маркетингове середовище, адекватно оцінити стратегічну ситуацію, сформулювати можливі стратегічні дії та обрати ефективну маркетингову стратегію.

Акронім SWOT вперше ввів був в 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор Кеннет Ендрюс. У 1965 році чотири професори Гарвардського університету – Edmund

P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth R. Andrews, William D. 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.

Strengths (Сили);

Weaknesses (Слабкості);

Opportunities (Можливості);

Threats (Загрози).

Цей акронім може бути зображений у вигляді матриці:

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
Зовнішнє середовище	Opportunities (можливості)	Threats (загрози)

Внутрішній стан компанії відображається в основному в S і W, а зовнішня – в O і T.

Традиційний метод SWOT – аналізу дозволяє провести детальне дослідження зовнішнього й внутрішнього середовища. Результатом раціонального SWOT-аналізу, спрямованого на формування узагальненого інформаційного потенціалу, повинні з'явитися ефективні рішення, що стосуються відповідної реакції (впливу) суб'єкта (слабкої, середньої й сильної) відповідно до сигналу (слабкому, середньому або сильному) зовнішнього середовища.

Відмінна риса розглянутого підходу до проведення SWOT-аналізу на підприємстві полягає у такому: його побудова базується на методології системно-цільового підходу, де основна увага акцентується на вимірюванні параметрів зовнішнього й внутрішнього середовища в просторі, у часі й з урахуванням інформаційного потенціалу; проведення структуризації факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що є універсальними для будь-якого підприємства; здійснення синтезу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що далі, в перспективі, відобразиться у системі рішень.

Сильні сторони підприємства покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей, у той час як його «слабкості» викликають гальмування. Тут також природно враховувати можливості й загрози зовнішнього середовища, без яких неможливо вірно визначити сценарії розвитку організації. Чинність – це властивість організаційної системи, що за умови синтезу з можли-

востями зовнішнього середовища забезпечує прискорене просування системи до досягнення стратегічних цілей. Особливий інтерес при цьому представляє утворення «спіралі розвитку» – траєкторії, що формується внаслідок «накладення» (синтезу) сильних сторін організаційної системи на сприятливі можливості зовнішнього середовища (з урахуванням слабких сторін організаційної системи й погроз зовнішнього середовища).

Слабкість – негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей. Гальмування стає істотним при злитті (синтезі) основних слабостей організаційної системи з істотними погрозами зовнішнього середовища. При цьому також не можна ігнорувати сильні сторони підприємства й можливості зовнішнього середовища. Так формується варіант песимістичного сценарію розвитку організації. Такий сценарій може трансформуватися в «спіраль краху», якщо має місце тенденція («ефект доміно») до ослаблення можливостей і сильних сторін, з одного боку, і посиленню погроз зовнішнього середовища в сполученні з наростанням слабких сторін організації.

Можливості – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей.

Загрози – це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів.

За допомогою SWOT-аналізу оцінюється конкурентна сила, конкурентна позиція і конкурентоспроможність компанії та розробляється адекватна маркетингова стратегія для їх посилення. Компанія повинно прагнути перетворити сильні сторони в конкурентні переваги та посилити слабкі сторони. Ефективна маркетингова стратегія передбачає також формування власної конкурентної переваги за рахунок слабкої сторони конкурентів.

Процес SWOT-аналізу відтворено на рис. 3.2 та 3.3.

Термін «SPACE» є аббревіатурою таких англійських слів: S – Strategic – стратегічна P – Position – позиція AC – Action – дія E – Evaluation – оцінка. Таким чином, SPACE-аналіз – це аббревіатура англійської назви «Strategic Position and Action Evaluation», що означає «аналіз стратегічних позицій підприємства та оцінка його стратегічних дій». Цей метод маркетингового стратегічного аналізу розроблено Роуї (Rowe) в 1989 році.

SPACE-аналіз – це метод маркетингового стратегічного аналізу, який на основі аналізу факторів стабільності зовнішнього середовища та привабливості галузі, з одного боку, та факторів конку-

рентних переваг та фінансової сили підприємства – з іншого боку, дозволяє визначити стратегічне становище підприємства в галузі та сформулювати адекватні стратегічні рішення.

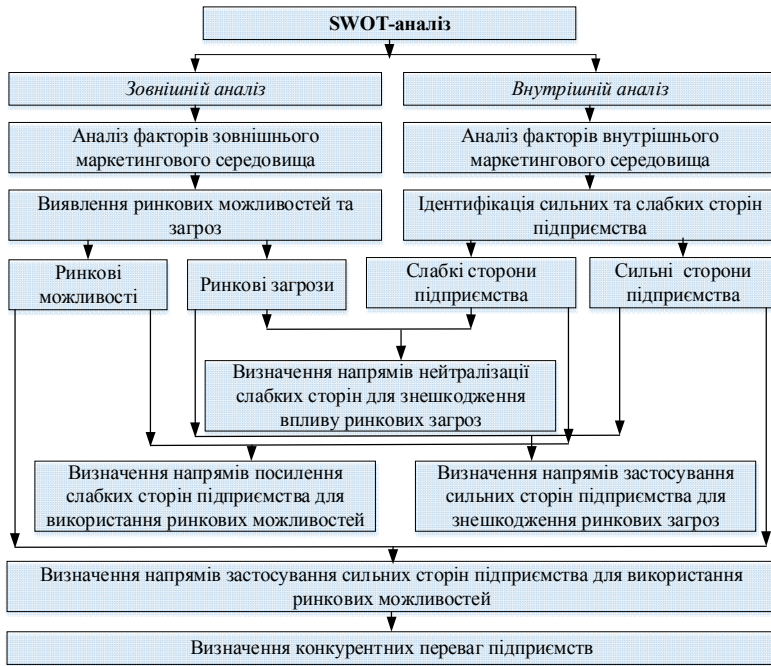


Рис. 3.2 – Процес SWOT-аналізу

SPACE-аналіз заснований на аналізі зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовищ. Основу SPACE-аналізу утворюють чотири фактори:

- 1) фактор стабільності зовнішнього середовища – environmental stability (ES);
- 2) фактор привабливості (сили) цільової галузі – industry strength (IS);
- 3) фактор конкурентних переваг компанії – competitive advantages (CA);
- 4) фактор фінансового потенціалу (фінансової сили) компанії – financial strength (FS).

Із цих чотирьох груп факторів два фактори належать до зовнішнього маркетингового середовища, і два – до внутрішнього середовища компанії.

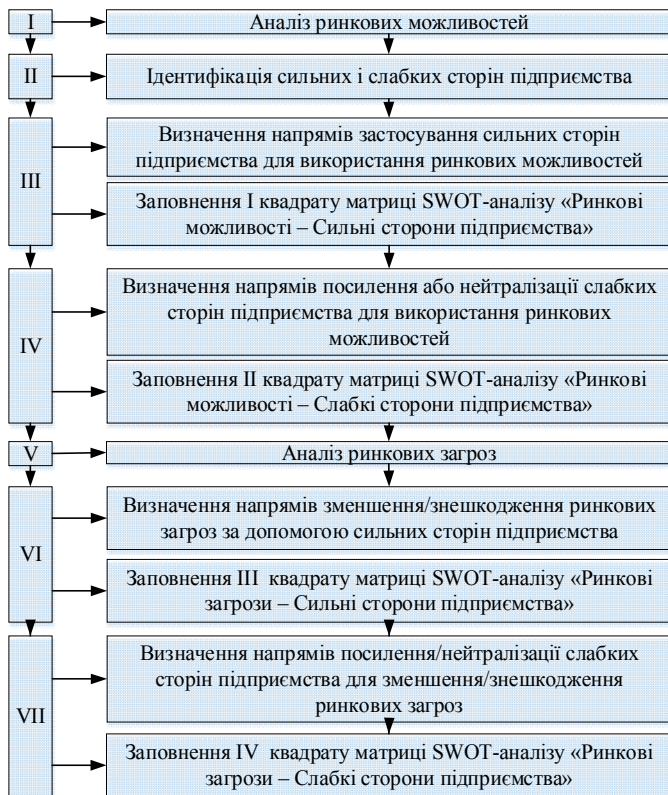


Рис. 3.3 – Процес заповнення матриці SWOT-аналізу

1. Фактор стабільності зовнішнього середовища та фактор привабливості цільової галузі належать до зовнішнього маркетингового середовища, яке є об'єктом визначення ринкових можливостей і загроз.

2. Фактор конкурентних переваг компанії та фактор фінансового потенціалу компанії належать до внутрішнього середовища, яке є об'єктом визначення сильних та слабких сторін компанії.

В SPACE-аналізі ці фактори зовнішнього і внутрішнього середовища поєднуються таким чином:

Зовнішній фактор стабільності зовнішнього середовища поєднується з внутрішнім фактором фінансового потенціалу компанії: компанія, яке має високий фінансовий потенціал, може протистояти негативній зміні зовнішнього середовища.



Рис. 3.4 – Процес SPACE-аналізу

Зовнішній фактор привабливості галузі розглядається у взаємозв'язку із внутрішнім фактором конкурентних переваг компанії: навіть приваблива галузь, яка має потенціал росту і високу прибутковість, не може бути об'єктом уваги компанії, якщо в нього не буде конкурентних переваг у цій галузі.

Порівнюючи SPACE-аналіз із SWOT-аналізом, зазначимо спільні і відмінні риси цих двох різновидів маркетингового стратегічного аналізу.

Спільною рисою і SPACE-аналізу, і SWOT-аналізу є те, що вони складаються з двох основних частин аналізу – маркетингового зовнішнього аналізу і внутрішнього аналізу (аналізу компанії).

Основна відмінність між SPACE-аналізом і SWOT-аналізом визначається метою аналізу: SWOT-аналіз спрямований на визначення ринкових можливостей і загроз та сильних і слабких сторін компанії.

SPACE-аналіз спрямований на визначення стратегічного положення компанії стосовно двох зовнішніх і двох внутрішніх факторів.

Якщо в процесі SWOT-аналізу відсутні першочергові пріоритети факторів, то SPACE-аналіз чітко розставляє пріоритети факторів: із факторів зовнішнього середовища SPACE-аналіз акцентує увагу на факторі привабливості галузі (IS), а з факторів внутрішнього середовища – на фінансовому потенціалі підприємства (FS).

Процес SPACE-аналізу включає такі складові етапи (рис. 3.4).

За графіком SPACE – аналізу виділяють чотири стратегічні позиції підприємства (рис. 3.5): агресивна стратегічна позиція (FS – IS); конкурентна стратегічна позиція (IS – ES); консервативна стратегічна позиція (CA – FS); захисна (оборонна) стратегічна позиція (CA – ES).

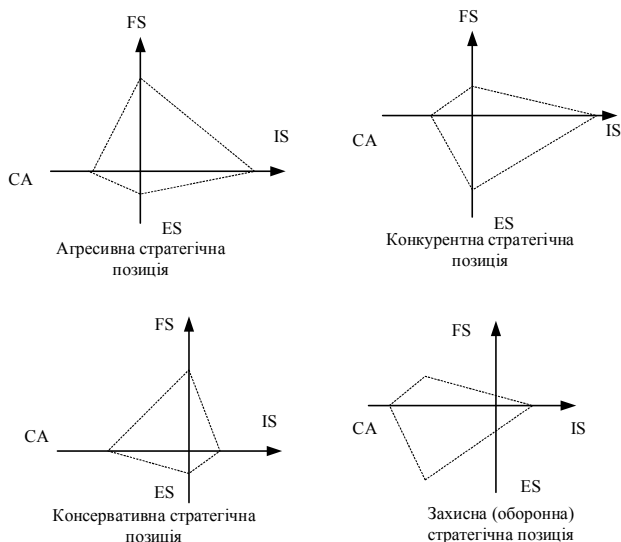


Рис. 3.5 – Стратегічні позиції компанії згідно SPACE-аналізу

Агресивна стратегічна позиція характеризується найдовшою стороною FS – IS на графіку SPACE-аналізу. Це означає, що цільова галузь компанії є надпривабливою, зовнішнє середовище – відносно стабільним, а компанія має сильний фінансовий потенціал. Фінансові ризики незначні, і тому необхідно сконцентруватися на досягненні стратегічних цілей.

Саме тому ця стратегічна позиція називається агресивною: маючи значний фінансовий потенціал у високопривабливій цільовій галузі, компанія має всі підстави ставити агресивні стратегічні цілі,

тобто не тільки захищати свої стратегічні позиції, але й покращувати їх за рахунок інших підприємств галузі. Компанія має всі підстави для застосування маркетингових стратегій зростання, особливо в частині придбання інших підприємств. Бажаним і можливим є активний інноваційний розвиток компанії.

Маркетингові стратегії для агресивної стратегічної позиції спрямовані на розширення виробництва та підвищення обсягів продажу, вихід на нові ринкові сегменти, активне просування товарних марок. Стратегії зростання, передусім – всі різновиди стратегії інтеграції.

Пряма інтеграція – придбання у власність або одержання контролю за роботою дистриб'юторів і продавців.

Зворотня інтеграція – прагнення отримати у власність або під свій контроль постачальників сировини, фірм-підрядників.

Горизонтальна інтеграція – прагнення отримати у власність або під свій контроль своїх конкурентів.

Вертикальна диверсифікація – фірма починає виготовляти нові товари, які технологічно або комерційно пов'язані з наявними товарами (виготовлення клеїв взуттєвим компаніям, деталей і вузлів – компаніям, яке виготовляє устаткування, тощо). З одного боку, ця стратегія дає можливість забезпечити гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів, стабільність взаємодії різних ланок виробництва, з іншого – негативно позначається на стані компанії в разі несприятливих змін у зовнішньому середовищі. Саме ця обставина пояснює тенденцію щодо зниження рівня диверсифікації, оскільки найчастіше вигідніше купити товари, ніж виготовляти їх власними силами.

Іншим напрямом для підприємств з агресивною стратегічною позицією є застосування різновидів стратегії інтенсивного зростання:

Розвиток ринку – виведення компанії на нові ринки шляхом: виявлення нових сфер використання товару; виходу на нові сегменти ринку через репозиціонування товару; виходу на нові територіальні ринки збуту; пропонування товару через нові канали збуту.

Розвиток товару – прагнення збільшити обсяг реалізації через поліпшення або модифікацію своєї продукції і передбачає: підвищення якості товару; розробку нових моделей товару; розробку нових товарів.

Головним недоліком агресивного маркетингу виступає високий ризик, якщо наполегливість і настирливість маркетингової стратегії не підкріплена реальною цінністю товару для споживача. Тому агресивний маркетинг варто використовувати в тому випадку, де наполегливість доречна, наприклад, на ринку товарів імпульсивного попиту.

Конкурентна стратегічна позиція характеризується найдовшою стороною IS– ES в чотирикутнику на графіку SPACE-аналізу. Це означає високу привабливість цільового ринку компанії, але дуже не-

стабільний рівень зовнішнього середовища. Критичним чинником є фінансовий потенціал. Конкурентні переваги компанії є суттєвими, але фінансовий потенціал – незначним, тому необхідно знешкоджувати ринкові загрози, пов'язані з незначними фінансовими ресурсами.

Варто залучати зовнішні фінансові ресурси для утримання конкурентних переваг, навіть шляхом горизонтальної інтеграції із фінансово сильним компаніям. Застосовуються такі види стратегій:

Спільна компанія – об'єднання з іншою компанією для проведення робіт над спеціальним проектом.

Вертикальна диверсифікація

Горизонтальна диверсифікація – передбачає випуск компаніям нових товарів, які призначені для наявних клієнтів компанії, але не пов'язані з наявними товарами технологічно.

Конгломератна диверсифікація – організація виробництва нової продукції, яка не відповідає основному напрямку діяльності компанії.

Консервативна стратегічна позиція характеризується найдовшою стороною CA–FS в чотирикутнику на графіку SPACE-аналізу. Це означає діяльність на стабільному, але малопривабливому, з низькими темпами зростання ринку підприємства із значним фінансовим потенціалом. Таке становище характерне для ринків на стадії спаду життєвого циклу товару. Основні зусилля спрямовані на фінансову стабілізацію. Необхідно розглядати існуючі товари як джерела надходження фінансових коштів і одночасно шукати нові перспективні ринкові можливості. Критичним фактором успіху є якість і конкурентоспроможність товару.

Застосовуються такі види стратегій: розвиток товару; розвиток ринку; горизонтальна інтеграція; скорочення діяльності; ліквідація.

Захисна стратегічна позиція характеризується найдовшою стороною CA – ES у чотирикутнику на графіку SPACE-аналізу. Це означає діяльність на непривабливих ринках із стабільним зовнішнім середовищем. Компанія має слабкі конкурентні переваги (або не має зовсім їх), характеризується низькою конкурентоспроможністю та нестачею фінансових коштів. Таке компанія є конкурентно вразливим.

Застосовуються такі види стратегій: вихід з ринку; реорганізація – продаж відділення або частини компанії; скорочення – перегрупування виробництва для скорочення витрат для зупинки процесу падіння обсягу реалізації; ліквідація – продаж всіх активів компанії.

За допомогою PEST-аналізу проводиться оцінювання політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) чинників розвитку. Досить поширеними є і різновиди PEST-аналізу: SLEPT-analysis (додається правовий фактор), PESTLE-analysis (додаються політичні, економічні, соціальні,

технологічні, юридичні, екологічні фактори), STEEPLE-analysis (додаються фактори соціальні, демографічні, технологічні, економічні, довкілля, політичні, правові, етичні), табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняння і структура видів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ

PEST-analysis	SLEPT-analysis	PESTLE-analysis	STEEPLE-analysis
Політика	Політика	Політика	Соціально-демографічний
Економіка	Економіка	Економіка	Технологічний
Суспільство	Суспільство	Суспільство	Економічний
Технології	Технології	Технології	Природний
–	Право	Право	Політичний
–	–	Екологія	Правовий
–	–	–	Культурний

Для того, щоб PEST-аналіз дійсно був цінним, його слід використовувати в поєднанні зі SWOT-аналізом (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози), MOST-аналізом (місія, мета, стратегії, тактика) або SCRS-аналізом (стратегія, поточний стан, вимоги, рішення).

Література: [5, 8, 12]

Тема 4.

Маркетинговий конкурентний аналіз

Галузь – це сукупність конкуруючих підприємств, які продають на ринку подібні товари.

Необхідно розрізняти і розмежовувати такі пари категорій: «галузь – ринок»; «галузь – сфера бізнесу компанії».

Галузь і ринок. І галузь, і ринок включають як виробників, так і споживачів певних різновидів товарів, але галузь, за визначенням, розглядається з позиції виробників аналогічних товарів, а ринок розглядається як сукупність споживачів з однаковими потребами.

Галузь і сфера бізнесу компанії – підпорядковуються як загальне і часткове. Залежно від ситуації конкретного підприємства загальним може бути як галузь, так і сфера бізнесу: компанія може конкурувати не в межах усієї галузі, а на певному її сегменті або ніші, і тоді галузь буде в ролі «загального», а сфера бізнесу – в ролі «часткового». В іншій ситуації компанія може конкурувати в групі взаємопов'язаних галузей, що буде утворювати сферу його бізнесу; наприклад, сфера

бізнесу «торгівля» може охоплювати товари кількох галузей. У цьому випадку сфера бізнесу виступає в ролі «загального», а галузі – в ролі «часткового».

Процес маркетингового стратегічного аналізу галузі включає такі складові етапи (рис. 4.1).



Рис. 4.1 – Послідовність проведення маркетингового стратегічного аналізу галузі

Види галузей за оновленою матрицею БКГ (рис. 4.2).

Категорія «Ланцюг створення цінності» (далі – «Ланцюг цінності») застосовується і для окремої компанії, і в цілому для галузі.

Ланцюг цінності компанії – сукупність основних і допоміжних видів діяльності компанії щодо створення споживчої цінності.

Ланцюг цінності галузі – це сукупність видів діяльності в галузі щодо створення споживчої цінності галузі.

Узагальнений Ланцюг цінності М. Портера відтворено на рис. 4.3. Розглянемо докладно формування Ланцюга цінності компанії.

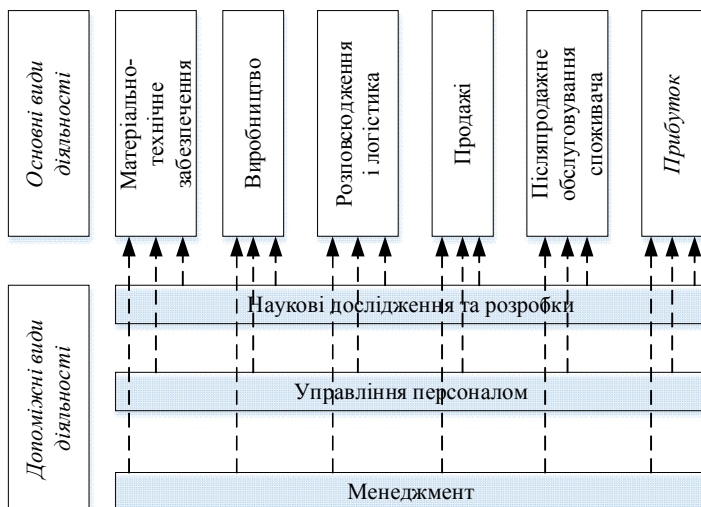


Рис. 4.3 – Ланцюг цінності М. Портера

Приклад розгорнутої конкурентної структури галузі для промисловості наведено на рис. 4.4.

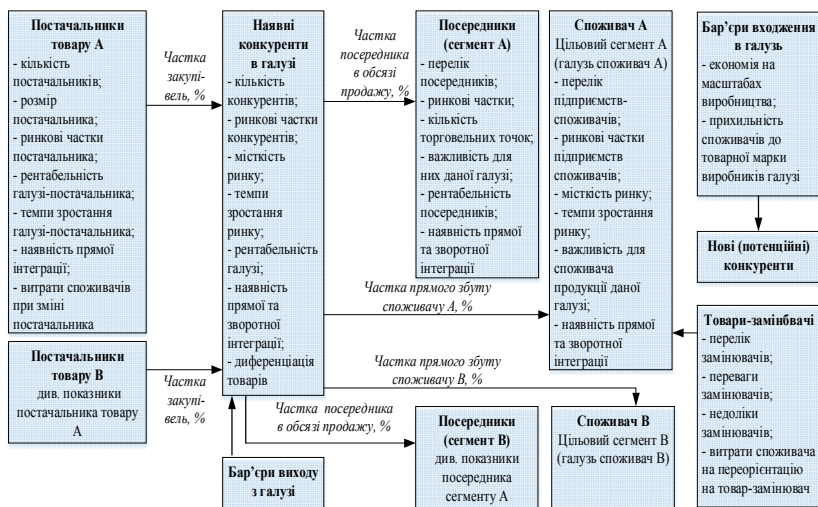


Рис. 4.4 – Узагальнена конкурентна структура промисловості (за М. Портером)

На основі розробленої схеми конкуренції галузі з урахуванням новизни конкурентної структури галузі та своїх власних конкурентних позицій у галузі підприємство може застосувати чотири види маркетингових стратегій відповідно до матриці (рис. 4.5):

- 1) продовження існуючої діяльності компанії в межах існуючої конкурентної структури галузі;
- 2) продовження існуючої діяльності компанії із зміною структури галузі;
- 3) нова діяльність компанії в межах існуючої структури галузі;
- 4) зміна і діяльності компанії і структури галузі.

		<i>Конкурентна структура галузі</i>	
		<i>існуюча</i>	<i>нова</i>
<i>Бізнес підприємства в межах галузі</i>	<i>існуючий</i>	I Стратегія поглиблення на ринок, стратегія цінового лідерства або диференціації	II Стратегія інтеграції: пряма, зворотна, вертикальна
	<i>новий</i>	III Стратегія розвитку товару	IV Диверсифікація

Рис. 4.5 – Маркетингові стратегії відповідно до співвідношення новизни бізнесу компанії і структури галузі

Бенчмаркінг як вид стратегічного маркетингового аналізу

Бенчмаркінг (англ. Benchmarking) – це процес пошуку стандартного чи еталонного підприємства-конкурента, яке є більш ефективним, з метою порівняння з власним та наслідування його найкращих методів роботи. Бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми. Також бенчмаркінг визначають як дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та (або) сферою діяльності, організаціями. Також слід зазначити, відсутність єдиного підходу до трактування цього терміну. Кожний з дослідників намагається в цьому явищі побачити щось власне, хоча більшість з них сходяться у думці, що цей метод є доволі універсальним (див. табл. 4.1).

Таким чином, основний зміст та мета бенчмаркінгу полягає в ідентифікації відмінностей з порівнюваним аналогом (еталоном), визначення причин цих відмінностей та виявлення можливостей щодо вдосконалення об'єктів бенчмаркінгу.

Таблиця 4.1 – Визначення бенчмаркінгу та їх авторська інтерпретація

Визначення бенчмаркінгу	Коментар
Р. Камп	
Це метод встановлення поточних завдань і планів з продуктивності, що базується на кращих практиках за галуззю, і спрямований на підвищення ефективності	Визначає бенчмаркінг як метод підвищення ефективності діяльності підприємства, що спрощує можливість його застосування
Й. Паттерсон	
Корисний і якісний засіб, що допомагає компанії постійно удосконалювати свій бізнес-процес шляхом вивчення того, як його здійснюють інші компанії, який включає оцінювання власного операційного процесу і ідентифікацію, вивчення та адаптацію кращого, що мають інші компанії	Визначаючи бенчмаркінг як засіб, наголошує на його системності та циклічності проведення, проте не розглядає його як конкурентний аналіз
Р. Дамеліо	
Це процес покращення, який використовується для пошуку та впровадження кращих практик (best practices) у своїй діяльності	Визначаючи бенчмаркінг як практику, такий підхід заперечує його аналітичний потенціал
Д. Кернс	
Постійний процес вивчення та оцінювання товарів, послуг та практик найбільш серйозних конкурентів або компаній, які є лідерами у своїй сфері діяльності	Визначаючи бенчмаркінг як постійний процес визначення підприємством власної конкурентної позиції порівняно із лідером, не враховує можливість його застосування всередині компанії
Professional Development: Benchmarking	
Процес постійного оцінювання та порівняння організації з підприємствами-лідерами у будь-якому місці світу задля отримання інформації, яка допоможе організації застосувати дії щодо підвищення власної ефективності	Розглядаючи бенчмаркінг як глобальний процес, не враховує його внутрішню фірмову, галузеву та міжгалузеву спрямованість
С. МакНейр	
Це зовнішній погляд на внутрішню діяльність фірми, її функції та операції з метою досягнення постійного удосконалення	Визначає бенчмаркінг з позиції внутрішньої фірмового аналізу
Б. Кляйн	
Чудовий засіб для ідентифікації мети ефективності задля власного удосконалення, ідентифікації партнерів, які досягли таких цілей та ідентифікація відповідних практик задля прийняття програми перетворень	Розглядає бенчмаркінг як інструмент досягнення виробничої ефективності

Продовження таблиці 4.1

Визначення бенчмаркінгу	Коментар
К. Вазірі	
Постійний процес порівнювання ефективності організації з кращим у галузі, враховуючи найважливіші потреби споживачів, і визначенням того, що має бути покращеним	Наближає бенчмаркінг до маркетингової філософії
Г. Ватсон	
Це інструмент постійного удосконалення конкурентної ефективності компанії за її основними бізнес-процесами; здійснення постійного оцінювання ефективності бізнес-процесу	Визначає місце бенчмаркінгу в реалізації конкурентної стратегії підприємства проте надто зациклюється на бізнес-процесах
Є. Арефьєва, О. Арефьев	
Це дослідження технологій, технологічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих підприємствах партнерів і конкурентів з метою підвищення ефективності власної фірми	Розглядає бенчмаркінг як процесний підхід до підвищення ефективності бізнес-діяльності, без врахування кращих внутрішньофірмових практик

Опрацювання значної кількості науково-практичних джерел дозволяє зробити певні узагальнення, щодо ознак бенчмаркінгу (табл. 4.2).

Завдання бенчмаркінгу:

1. Визначення конкурентоспроможності компанії та її слабких сторін.

2. Усвідомлення необхідних змін.

3. Відбір ідей щодо кардинального поліпшення процесів.

4. Виявлення найкращих прийомів роботи для компаній певного типу.

5. Розробка інноваційних підходів до вдосконалення бізнес-процесів.

6. Постановка довгострокових цільових показників якості роботи, що значно перевершують поточні.

7. Переорієнтація корпоративної культури.

Етапи, які у своєму розвитку пройшов бенчмаркінг (табл. 4.3):

Результати бенчмаркінгу для компанії:

1. Поліпшення власного бізнесу.

2. Усвідомлення порівняльного становища компанії.

3. Придбання стратегічної переваги

4. Збільшення рівня організаційного знання про компанію.

Американський економіст-аналітик Г. Ватсон сформулював головні принципи здійснення бенчмаркінгової діяльності (див. табл. 4.4).

Таблиця 4.2 – Характеристика бенчмаркінгу за специфічними ознаками

Ознака	Характеристика бенчмаркінгу
Безперервність	...процес з визначення найкращих практик, що триває впродовж певного періоду, і не є одноразовою акцією
Систематичність	...метод аналізу, для результативності застосування якого, необхідно забезпечити відповідність між установленими функціями та загальними очікуваними результатами
Процесуальність	...дії, які дають змогу визначити проблеми і можливості підприємства; за допомогою яких здійснюється оцінювання внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства і пропонуються висновки на основі аналізу зібраної інформації
Аналітичність	... не пропонує готові рішення, але надає інструментарій для дослідження власної діяльності та оцінювання діяльності інших підприємств
Варіативність	... може застосовуватися як для дослідження робочих процесів, так і готової продукції та послуг, які є результатом цих процесів
Універсальність	... можна застосовувати до будь-якої організації, яка має аналоги у бізнесовій практиці (процеси, функції) або виробляє аналогічну продукцію
Орієнтованість на найкращі практики	... визначає компанії, які можуть бути лідерами в галузі чи процесі, що оцінюється. Для отримання найвищих результатів організації визначають об'єкт дослідження та аналізу на основі світових стандартів
Результативність	...будь-яке успішне бенчмаркінгове рішення або зусилля як результат має зумовлювати відповідну дію

Досвід застосування бенчмаркінгу показує, що реалізація цього методу має включати певну послідовність дій:

1. Визначення функціональних ділянок для аналізу. В цьому випадку – це інноваційна та маркетингова види діяльності промислових підприємств.

2. Визначення факторів і показників, які аналізуються. Аналіз за системою бенчмаркінгу передбачає вимірювання певної управлінської функції за конкретними факторами і показниками.

За такі показники обрано рівень інноваційного розвитку та стан маркетингового забезпечення діяльності підприємств.

3. Відбір лідерів галузі. Призначення бенчмаркінгового аналізу – визначення підприємств з кращими кількісними та якісними показниками і встановлення цих показників як цілей власного досягнення.

Таблиця 4.3 – Етапи еволюціонування бенчмаркінгу

Етап	Межі	Характеристика
I Фрагментарний	Період до 1970 р.	Реінжиніринг або ретроспективний аналіз продукту
II Інтуїтивний	Кінець 1970-х – початок 1980-х рр.	Бенчмаркінг конкурентоспроможності
III Галузевий	Друга половина 1980-х рр.	Бенчмаркінг процесу» (еталонне зіставлення процесів, функціональний бенчмаркінг)
IV Стратегічний	1990-ті – початок XXI ст.	Стратегічний бенчмаркінг розглядають як систематичний процес, спрямований на оцінку альтернатив, реалізацію стратегій і удосконалення характеристик продуктивності на основі успішних стратегій зовнішніх партнерів
V Глобальний	Наш час	Глобальний бенчмаркінг як майбутній інструмент організації міжнародних обмінів з урахуванням культури і національних особливостей процесів організації виробництва

Таблиця 4.4 – Принципи бенчмаркінгу та їх характеристика

Принцип	Характеристика
Взаємність співпраці для обох сторін	Діяльність, основою якої є взаємовідносини, взаєморозуміння та обмін даними, вигідні для обох сторін. Для досягнення взаємності, слід обумовити межі діапазону інформації, послідовність та етапність обміну даними, методику досліджень. У бенчмаркінговому альянсі встановлюють правила бізнес-поведінки та корпоративної етики – їх дотримання гарантує загальний позитивний результат
Вибір об'єкта бенчмаркінгу за аналогією	Бізнес-процеси або функціональні процеси мають бути подібними. Можна оцінити будь-який процес за умови, якщо його можна адаптувати до діяльності власного підприємства. Аналогічність процесів або функцій і встановлення критеріїв відбору партнерів є тією складовою, від якої залежить успішність бенчмаркінгу
Вимірюваність	Порівняння характеристик кількох підприємств, метою якого є визначення причин відмінностей і можливостей досягнення найвищого результату. Найважливішим є визначення головних характеристик процесу, що дає змогу покращити їх на основі вивчення бізнес-процесу загалом.
Достовірність інформації	Бенчмаркінг потрібно здійснювати на основі фактичних даних, точного аналізу та вивчення процесу, а не лише інтуїтивно

Так званих кращих у класі підприємств можна вибрати з таких груп:

- прямі конкуренти;
- паралельні конкуренти (підприємства у тій самій галузі бізнесу, але такі, що не конкурують безпосередньо з нами);
- латентні конкуренти – це підприємства, з якими підприємство не конкурує зараз, але які можуть становити для нього загрозу в майбутньому. Це найцікавіші і небезпечніші конкуренти, бо від них найчастіше виходить демпінг витрат і вища якість продуктів і послуг;
- підприємства поза галузю – це найбільш творча частина аналізу лідерів. Саме тут виявляється глибина уяви аналітиків і нестандартність їх рішень. Роздивитись в іншій галузі те, що можна докласти до своєї, – це справжнє мистецтво. Тут є й інший аспект проблеми. Коли аналізуєш конкурента, то потрапляєш у позицію «доганяли». Аналізуючи лідерів поза галузю, є реальна можливість опинитися попереду конкурентів.

4. Збирання та оцінювання показників лідерів за вибраними факторами. В роботі було проведено оцінювання за показниками рівня інноваційного розвитку та стану маркетингового забезпечення всіх машинобудівних підприємств та підприємств легкої промисловості, які здійснюють інноваційну та маркетингову діяльність.

5. Порівняння показників. Це питання, яке вимагає окремої методичної розробки. Зазначимо лише два моменти.

6. Розробка програм дій для ліквідації розривів. В контексті проведених досліджень на цьому етапі розробляються маркетингові стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств для відповідних їх груп.

Програми дій, що витікають з бенчмаркінгового аналізу, можна звести до чотирьох категорій:

1. Програми «Працювати краще». У цьому випадку компанія вважає, що потрібно зібрати свої сили і дотягнутися до конкурента. Ця програма дій відповідає стратегії аутсайдера.

2. Програма «Імітація (копіювання) конкурентів». Легка, але малоефективна програма. В цьому випадку мало шансів вийти вперед. Може застосовуватися ранніми або пізніми послідовниками.

3. Програма «Пряме випередження конкурентів». Можлива на основі інформації з інших галузей. Є характерною для челенджерів.

4. Програма «Зміна правил гри на ринку». Даний вид програм дій має місце, коли нічого не можна зробити з об'єктивних економічних або політичних причин. У цьому випадку потрібна принципова ломка стратегії поведінки (поява нового продукту або послуги, зміна

сегмента ринку, зміна цільової групи клієнтів тощо). Може використовуватися як лідерами, за умов вичерпування ринкових можливостей для подальшого зростання, так й нішерами при виборі власного ринкового сегменту.

7. Впровадження і моніторинг. Кінцевою метою галузевого бенчмаркінгу є визначення наявності або відсутності інноваційного розвитку підприємства.

Література: [1, 7, 11, 13]

Тема 5.

Маркетинговий матричний аналіз

У стратегічному маркетинг-менеджменті широко застосовується метод матричного аналізу, який полягає у формуванні маркетингових стратегій на підставі аналітичних матричних моделей. Принцип матричного аналізу покладено в основу багатьох конкретних методів вибору маркетингових стратегій. Зазвичай такі матриці будуються на основі пари стратегічно важливих змінних, таких, як швидкість зростання галузі, розміри ринку, довгострокова привабливість галузі, конкурентний статус тощо. Мета застосування матричного аналізу зводиться до визначення конкурентного становища стратегічних господарських підрозділів (стратегічних одиниць бізнесу) та формування стратегії їх розвитку.

Відрізняються вони між собою, по-перше, факторами, які становлять їхню основу, по-друге, методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми та стратегій їх подальшого розвитку (див. табл. 5.1).

Загальні принципи (підходи), які використовуються в маркетингу при побудові матриць, такі:

1) побудова матриці відбувається на перехресті впливу двох обраних факторів (показників). Тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників при формулюванні маркетингової стратегії;

2) показники, які утворюють основу матриць:

– фактори, які характеризують ринок збуту (цільовий ринок) підприємства, наприклад: темп зростання ринку, привабливість ринку, стадія життєвого циклу галузі;

– фактори, які певним чином характеризують позиції підприємства на його цільовому ринку, наприклад: відносна ринкова частка підприємства на його цільових ринках, конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках, ринкові позиції підприємства.

Таблиця 5.1 – Види матриць за хронологією виникнення

Рік виникнення	Різновид матриці
1960-ті роки	Матриця SWOT-аналізу
1962	«Сітка управління» Блейка–Мортон
1965	Матриця І. Ансоффа «товар – ринок»
1968	Матриця Бостонської консультативної групи
1970-ті роки	Матриця МакКінсі – Джеренал Електрик
1975	Матриця Shell
1980	Матриця А. Д. Літтла
	Матриця конкурентних стратегій М. Портера
1981	Нова матриця Бостонської консультативної групи
1984	Матриця Г. Дея
	Матриця П. МакНейма
	Матриця А. Хекса та Н. Меджлафа
1985	Матриця Браунлая–Варта
1986	Матриця Д. Монієсона
1987	Матриця Хофера–Шенделя
1989	Матриця Р. Спіда
1990	Матриця керуючих політик М. МакДональда

Таким чином, матриці будуються на перехресті двох факторів, один із яких по-своєму характеризує цільовий ринок підприємства, а другий відтворює певні позиції підприємства на цільовому ринку.

3) кожна клітинка матриці відтворює певну маркетингову стратегію, яка заснована на взаємодії обраних при побудові матриці показників.

Різновиди факторів, які утворюють основу відповідної матриці, відтворено в таблиці 5.2.

Матриці використовуються при формуванні маркетингових стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства – на загальнокорпоративному рівні, рівні стратегічних бізнес-підрозділів та на маркетинговому функціональному рівні. На кожному з цих рівнів стратегічний маркетинг виконує певні завдання, і матриці також підпорядковані виконання цих завдань (див. табл. 5.3), тому на кожному стратегічному рівні маркетинговий матричний аналіз має свою специфіку.

Історично першою матрицею, яка стала основою для подальшого розвитку маркетингового матричного аналізу, була матриця Бостонської консультативної групи, яка і нині успішно застосовується в практичній маркетинговій діяльності підприємств.

Таблиця 5.2 – Різновиди факторів, які утворюють основу певної матриці

Матриця	Фактори, які утворюють основу матриці
Матриця І Ансоффа «товар – ринок»	Товари підприємства (існуючі й нові); ринки збуту підприємства (існуючі й нові)
Матриця Бостонської консультативної групи	Відносна ринкова частка підприємства; темп зростання ринків збуту підприємства
Багатокритеріальні матриці: МакКінсі – Дженерал Електрик; Shell; Г. Дея; Д. Монієсона; МакНейма; Хекса–Меджлафа	Конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках; привабливість цільових ринків підприємства
Матриця керуючих політик М. МакДональда	Конкурентні переваги підприємства на цільових ринках; їх привабливість
Матриці А. Д. Літгла; Браун- ляя–Варта; Хофера–Шенделя	Конкурентні позиції підприємства на цільових ринках; стадія життєвого циклу його товарів
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	Джерело конкурентної переваги підпри- ємства; стратегічна орієнтація підприємства (весь ринок або ринкова ніша)
Нова матриця Бостонської консультативної групи	Кількість конкурентних переваг на ринку; вагомість конкурентних переваг
Матриця Р. Спіда	Рівень маркетингової диференціації; рівень витрат на маркетинг
Матриця SWOT-аналізу	Ринкові можливості і загрози; сильні і слабкі сторони підприємства

Таблиця 5.3 – Різновиди матриць відповідно до певного стратегічного рівня управління підприємством

Основне завдання стратегічного маркетингу	Матриця
Загальнокорпоративний рівень	
Сформувати оптимальний збалансований портфель бізнесу підприємства	Матриці І. Ансоффа «товар – ринок»; SWOT-аналізу; Бостонської консультативної групи; МакКінсі; Shell; Д. Монієсона; Г. Дея; А. Д. Літгла
Бізнес-рівень (рівень стратегічних бізнес-підрозділів)	
Сформувати ефективні конкурентні стратегії для кожного стратегічного бізнес-підрозділу підприємства	Матриці М. Портера; А. Д. Літгла; Браунляя–Барта; Хофера–Шенделя; М. МакДональда
Функціональний рівень (рівень маркетингового функціонального підрозділу)	
Сформувати оптимальні стратегії позиціонування та стратегії за елементами комплексу маркетингу	Матриці товарно-сегментної структури ринку та інші матриці вибору цільового сегмента; оцінювання проектів нових товарів; співвідношення якості і ціни товару, інші перцепційні матриці

Матриця БКГ формує основні стратегічні напрямки розвитку стратегічних бізнес-підрозділів підприємства та відповідні стратегії інвестування бізнесу підприємства. В цьому її сила і стратегічне значення. Але показники, що утворюють основу цієї матриці (темپ зростання ринку та відносна ринкова частка), хоч і є важливими, але не надають вичерпної маркетингової характеристики ні щодо ринку збуту підприємства, ані щодо конкурентних позицій СБП підприємства в цільових галузях. Тому постала об'єктивна потреба деталізувати матрицю БКГ, зробивши її показники більш змістовними та інформативними.

Спроба сформулювати єдиний показник, який би характеризував цільовий ринок підприємства, та показник, який би відтворював ринкові позиції підприємства в цільовій галузі, не була успішною: один показник (одне чисельне значення) не може відтворити ні привабливість ринку, ані ринкові позиції підприємства. Тому виникли так звані «багатокритеріальні» матриці. Сутність багатокритеріальних матриць у тому, що їх основу утворюють комплексні фактори, тобто такі фактори, до складу яких входять кілька критеріїв (показників). Спільними рисами багатокритеріальних матриць є фактори, які утворюють основу матриці основні різновиди маркетингових портфельних стратегій.

Матрицеутворюючі фактори. Основу багатокритеріальних матриць утворюють два основні фактори, один з яких є зовнішнім і характеризує перспективність і привабливість цільових ринків підприємства, а другий певним чином відтворює ринкові позиції та конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках. Тому двома основними факторами багатокритеріальних матриць є такі:

- 1) привабливість цільових ринків підприємства;
- 2) конкурентоспроможність підприємства в цільовій галузі.

Складові показники цих факторів в інтерпретації різних авторів наведено в таблиці 5.4.

Зовнішній фактор «привабливість ринку» багатокритеріальних матриць включає показники зовнішнього маркетингового середовища в різних інтерпретаціях і тому певним чином узагальнює ринкові можливості та загрози для підприємства.

Відрізняються багатокритеріальні матриці за напрямками:

1. Зміст (складові показники) основних факторів матриць.

Таблиця 5.4 показує, що показники «Темп зростання ринку» та «Відносна ринкова частка СБП підприємства», які утворюють основу матриці Бостонської консультативної групи, є лише складовими критеріями багатокритеріальних матриць.

Таблиця 5.4 – Складові показники факторів «Привабливість ринку» та «Конкурентоспроможність СБП підприємства» в багатокритеріальних матрицях

Автор матриці	Складові показники фактора	
	«Привабливість ринку»	«Конкурентоспроможність СБП підприємства»
1	2	3
Фірма МакКінсі	Ринкові фактори: – темп зростання ринку, – місткість ринку, – бар'єри входу в ринок, – бар'єри виходу з ринку, – вплив демографічного, політичного та/або інших макрофакторів на привабливість ринку, – інтенсивність конкуренції, – вплив сезонних і циклічних факторів, – ресурсне забезпечення та вплив постачальників, – прибутковість галузі	Фактор «Ринкова позиція СБП»: – відносна ринкова частка підприємства, – витрати виробництва, – якість товару, – ціна товару, – наявність стратегічної відповідності і синергії з іншими СБП, – технологічні і інноваційні можливості, – відповідність конкурентних активів і компетенцій ключовим факторам успіху галузі, – імідж підприємства, – прибутковість СБП
Д. Моніссон	Ринкові фактори: – темпи зростання ринку збуту, – частка нових товарів у загальній місткості ринку, – співвідношення витрат на НДДКР до місткості ринку, – темпи зростання роздрібних цін, – частка витрат на маркетинг в місткості ринку, – частка товарів, вироблених за індивідуальним замовленням споживача в загальній місткості ринку, – рівень концентрації виробництва, – індекс інтенсивності інвестицій (співвідношення інвестицій до місткості ринку), – рівень використання виробничих потужностей, – рівень вертикальної інтеграції	Фактор «Ринкова позиція СБП»: – ринкова частка СБП, – відносна ринкова частка СБП, – відносна якість товару, – відносні прямі витрати, – патенти на технологію та/або виробу

Продовження таблиці 5.4

1	2	3
Г. Дей	Ринкові фактори: – місткість ринку, – темпи зростання ринку, – стадія життєвого циклу, – еластичність цін, – рівень платоспроможності споживачів, – сезонність (циклічність) попиту. Економічні та технологічні фактори: – інтенсивність інвестицій, – вплив інфляції, – вплив науково-технічного прогресу, – рівень і термін використання технології, – доступ і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, – бар'єри входу в ринок, бар'єри виходу з ринку Фактори конкуренції: – інтенсивність конкуренції, – структура конкуренції, – загроза товарів-замінників	Фактор «ринкова позиція СБП»: – відносна ринкова частка СБП, – темп зміни відносної ринкової частки СБП, – асортимент, – імідж. Фактор «економічна і технологічна позиція СБП»: – загальні витрати, – рівень використання виробничих потужностей, – технологічна позиція СБП, – запатентовані технології, вироби, процеси. Фактор «сильні сторони СБП»: – менеджмент, – маркетинг, – система розподілення і продажу, – персонал
Компанія Shell	Ринкові фактори: – темп зростання ринку, – відносна галузева норма прибутку; – ринкова ціна, – прихильність споживача до товарної марки, – технічні бар'єри входу в ринок, – вплив постачальників, – вплив державного регулювання на ринок, – рівень використання виробничих потужностей, – вплив товарів-замінювачів, – імідж галузі в суспільстві	Фактор «ринкова позиція СБП»: – відносна ринкова частка, – охоплення ринку дистрибуційною мережею, – ефективність дистрибуційної мережі, – стан технології, – ширина/глибина асортименту, – місце розташування, – ефективність виробництва, – крива досвіду, – виробничі запаси, – якість товару, – науково-дослідний потенціал, – післяпродажне обслуговування

Показник «Темп зростання ринку» матриці БКГ є складовим критерієм показника «Привабливість ринку» багатокритеріальних матриць, а показник «Відносна ринкова частка» БКГ є складовим критерієм показника «Конкурентоспроможність підприємства в цільовій галузі» багатокритеріальних матриць. Тому багатокритеріальні матриці є розширеним варіантом матриці БКГ. До того ж, основні різновиди маркетингових стратегій за матрицею БКГ присутні і в багатокритеріальних матрицях.

2. Специфіка маркетингових стратегій щодо кожної клітинки матриці. Єдність маркетингових стратегій за матрицею БКГ та за багатокритеріальними матрицями відтворено на рис. 5.1.

		КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ СБП ПІДПРИЄМСТВА		
		висока	середня	низька
ПРИВАБЛИВІСТЬ РИНКІВ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА	висока	«ЗІРКИ» Стратегія підтримання ринкових позицій (Hold)	Перспективні «ЗНАКИ ПИТАННЯ» Стратегія розвитку (Build)	Слабкі «ЗНАКИ ПИТАННЯ» Стратегія вибіркового розвитку: розвиток (Build) або ліквідація (Divest)
	середня			
	низька	Сильні «ДІЙНІ КОРОВИ» Стратегія вибіркового розвитку: підтримання ринкових позицій (Hold) або збір врожаю (Harvest)	Сильні «ДІЙНІ КОРОВИ» або сильні «СОБАКИ» Стратегія збору врожаю (Harvest)	Слабкі «СОБАКИ» Стратегія ліквідації (Divest)

Рис. 5.1 – Єдність різновидів СБП і відповідних маркетингових стратегій за матрицею БКГ та за багатокритеріальними матрицями

Цей рисунок показує, що стратегії за матрицею БКГ є граничними стратегіями багатокритеріальних матриць. Основними різновидами маркетингових портфельних стратегій багатокритеріальних матриць є ті самі стратегії, що присутні в матриці МакКінсі, тільки в різних інтерпретаціях. Наприклад, стратегія збору врожаю в інтерпретації Монієсона може набути вигляду стратегії «захисту системи вилучення коштів». Стратегія зростання може мати вигляд стратегії інвестування в зростання тощо.

Середину багатокритеріальних матриць утворюють стратегії, відмінні від стратегій за матрицею БКГ. Саме ці, відмінні від стратегій за матрицею БКГ стратегії, є найбільш складними і проблемними в практичному застосуванні. Така їх складність пояснюється альтернативним вибором: якщо граничні стратегії є однозначними, то стратегії

середини багатокритеріальних матриць є дилемними. Наприклад, якщо стратегічний бізнес-підрозділ підприємства діє на високопривабливому ринку збуту і посідає на ньому сильні ринкові позиції, то єдина оптимальна маркетингова стратегія для такого бізнесу – стратегія підтримки та розвитку. Аналогічно, якщо бізнес діє на не перспективному ринку збуту і посідає на ньому слабкі ринкові позиції, то від нього слід відмовлятися, тобто застосовувати стратегію ліквідації. Таким чином, маркетингові стратегії для цих різновидів бізнесу є однозначними.

Стратегії багатокритеріальних матриць, які охоплюють середу матриці, є стратегіями вибіркового (або селективного) розвитку. Тобто це такі стратегії, які передбачають вибір оптимальної стратегії серед кількох стратегічних альтернатив.

Переваги матриць як інструмента маркетингового стратегічного аналізу в тому, що вони:

1) дозволяють узагальнити результати маркетингового стратегічного аналізу та подати їх у зручній для користування «унаочненій» формі. Важливість і необхідність такого узагальнення й унаочнення пояснюється тим, що маркетинговий стратегічний аналіз пов'язаний з визначенням і оцінюванням великої кількості показників, тому структурувати й узагальнити їх дуже важливо;

2) дозволяють відстежувати взаємозв'язок двох факторів/показників, які утворюють основу матриці, та їх взаємоузгоджений вплив на стратегічну діяльність підприємства. Таким чином, формування маркетингової стратегії підприємства відбувається «на перехресті» двох факторів/показників, що робить її більш ґрунтовною порівняно з однофакторними моделями інструментом маркетингового стратегічного аналізу;

3) дають змогу встановити стратегічні пріоритети діяльності підприємства, і, відповідно, пріоритети в розподіленні інвестиційних, фінансових, кадрових та інших різновидів ресурсів підприємства; дозволяють оптимально розподілити напрями діяльності підприємства відповідно до обраних ознак;

4) пропонують певні шаблони (зразки) маркетингових стратегій щодо певної стратегічної ситуації, що значно полегшує практичну діяльність маркетолога.

Недоліки матриць як інструмента маркетингового стратегічного аналізу такі:

1. Деякі матриці пов'язані з визначенням коефіцієнтів та рангів показників. Це означає суттєвий вплив *суб'єктивного фактора* на побудову матриці, що знижує рівень об'єктивності маркетингового матричного аналізу.

2. Більшість матриць (особливо це стосується матриць портфельного аналізу) мають *статичний характер*, тобто відтворюють

поточний стан розвитку підприємства. Це не дозволяє оцінити динаміку стратегічних процесів.

3. Рекомендації матриць щодо маркетингових стратегій підприємства мають надто *узасгалнений характер*, і тому вимагають уточнення. Пропонуючи можливі стандартні «шаблонні» стратегії, матричний аналіз не визначає напрямки їх реалізації. Наприклад, матриця БКГ пропонує для товарів «знаків питання» стратегію розвитку, яка передбачає збільшення ринкової частки цих товарів. Але виникає питання: «як, за рахунок чого можна підвищити ринкову частку?» Матричний аналіз не дає відповіді на подібні запитання.

4. Більшість матриць пропонує альтернативні (навіть діаметрально протилежні, взаємовиключні) маркетингові стратегії за результатом аналізу. Наприклад, матриця БКГ – щодо товарів – «знаків питання», матриця ДЖЕМ – щодо зони вибіркового розвитку, тощо. Це значно ускладнює процес формування маркетингових стратегій для цих квадрантів матриці, оскільки передбачається багатоваріантність (неоднозначність, селективність) вибору ефективної маркетингової стратегії.

5. Матричний аналіз враховує лише два показники/фактори, на основі яких будується матриця. Тому при формуванні кінцевого варіанта маркетингової стратегії необхідно використовувати й інші, крім матричного, методи маркетингового аналізу, що враховують вплив тих чинників і показників, які залишилися поза увагою матриць.

6. Побудова деяких матриць вимагає великих зусиль. Особливо це стосується тих багатокритеріальних матриць, основу яких становлять комплексні фактори (тобто, фактори, які вміщують кілька показників) – матриці ДЖЕМ, матриці Shell, матриці Д. Монієсона тощо.

Література: [3, 8, 15]

Тема 6.

Формулювання стратегій маркетинг-менеджменту

Інтеграція стратегічного й маркетингового управління має допомогти у встановленні взаємозв'язків та взаємодії між технологічними й іншими нетехнологічними напрямками господарювання підприємства і має послужити методологічною основою ефективного залучення інноваційних технологій у господарський оборот. Здійснення цих процесів за допомогою маркетингового інструментарію надасть підприємствам конкурентні переваги у ринковому середовищі.

У процесі аналізу вітчизняних та закордонних праць з проблем стратегічного маркетингового планування та формування марке-

тингових стратегій були виявлені суттєві відмінності у трактуванні цих понять. У економічній літературі такі дефініції, як «стратегічний менеджмент», «стратегічне планування», «стратегічний маркетинг», «стратегічне маркетингове планування», «маркетингова стратегія» часто переплітаються і ототожнюються. Хоча ці поняття і належать до однієї загальної концепції, їх необхідно розмежовувати, виходячи з того, яку саме роль вони відіграють в управлінні підприємством. Наслідуючи найбільш розповсюджений у маркетинговій літературі підхід, нами маркетингова стратегія розглядається як основна категорія та результат стратегічного маркетингового планування, яке є елементом стратегічного маркетингу, котрий, у свою чергу, є складовою стратегічного управління та маркетингової діяльності підприємства.

У зарубіжній економічній літературі сформовані підходи до класифікації стратегій підприємства за стратегічними рівнями управління. Залежно від стратегічних сфер діяльності на підприємства виділяють три основні стратегічні рівні: корпоративний, стратегічних господарських підрозділів, функціональний. Ці рівні відтворені у так званій стратегічній піраміді підприємства. На сьогодні у складі системи стратегій зростання і розвитку підприємства, можна виокремити чотири рівні прийняття управлінських рішень:

- корпоративний (загальний);
- дивізійний (дочірніх підприємств, філій або інших відокремлених підрозділів);
- конкурентний (виробничо-господарський або бізнес-одиниць);
- функціональний (операційний).

Корпоративна стратегія визначає напрям розвитку підприємства в цілому.

Виробничо-господарські стратегії (дивізійні та конкурентні) описують способи досягнення конкурентних переваг за кожним з основних напрямів господарської діяльності на рівні підрозділів.

Функціональні стратегії конкретизують дії відділів і служб (виробництво, маркетинг, фінанси, НДЕКР, персонал) для досягнення корпоративної і конкурентної стратегій в оперативній перспективі. Визначаючи місце маркетингової стратегії в структурі загальнофірмового стратегічного планування, можемо сформулювати підпорядкованість маркетингових стратегій, яка відтворена на рис. 6.1.

Зважаючи на науковий виклад матеріалів, що відтворюють еволюцію наукової думки стосовно стратегії підприємства, на рубежі XX–XXI ст. найбільш сильний сплеск інтересу стосувався двох шкіл: навчання та конфігурації. Цей факт підкреслює затребуваність більш фундаментальних, ніж розглянуті концепції, підходів до осмислення нових викликів, що постали перед теорією стратегічного управління.

Втіленням зазначеного інтересу до цих двох шкіл стратегій сприяло бурхливому розвитку концепції динамічних здібностей і мережевої концепції.



Рис. 6.1 – Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій фірми

Базуючись на попередньо сформованих теоретичних посиленнях, можна зазначити, що стратегія підприємства, з одного боку, розробляє правила та засоби, що забезпечують економічно ефективне досягнення стратегічних цілей, а з іншого, – правила та засоби досягнення стратегічних цілей, які враховують зацікавленість всіх учасників процесу розробки та реалізації стратегічних програм стосовно ефективного досягнення цих цілей.

В економічній літературі існують різні підходи до трактування поняття «маркетингова стратегія». Так, за визначенням Ф. Котлера: «Стратегія маркетингу – це раціональна логічна побудова, базуючись на якій організаційна одиниця намагається вирішити свої маркетингові завдання. Вона містить конкретні заходи щодо цільових ринків, комплексу маркетингу й рівня витрат».

С. Гаркавенко трактує «стратегію маркетингу» як «всебічний план досягнення маркетингових цілей». Г. Багієв, В. Тарасевич, Х. Анн за маркетингову стратегією вважають «генеральну програму діяль-

ності на цільових ринках, що включає головні напрями маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (4Ps)». М. Дмитрук стверджує, що маркетингова стратегія – це «сценарій дій із реалізації маркетингових цілей», а Н. Куденко вважає, що це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій.

І. Бейкер розглядає стратегію маркетингу як «набір засобів для досягнення цілей організації», Лак і Феррелл – як «фундаментальну схему», а Ф. Котлер у більш пізніх працях – як «основний проект досягнення цілей». Г. Ассель визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі».

Маркетингову стратегію можна розглядати також як засіб, завдяки якому фірма покращує свою конкурентну позицію. У цьому аспекті умови та чинники, під впливом яких формується маркетингова стратегія, вдало відтворив М. МакДональд. За його висловом, завдання маркетингової стратегії полягає в переміщенні підприємства з поточної позиції на більш сильну. Що відбувається шляхом адаптування до зовнішніх сил: конкуренції, ринкових змін, розвитку технологій, а також за допомогою визначення та приведення ресурсів компанії у відповідність до можливостей, які відкриваються перед фірмою. Складність такого завдання привела до розробки теорій, концепцій і технологій, які уможливають процес створення стратегій у систематизованому вигляді. Такий підхід інтегрує маркетингову стратегію до складу ресурсної концепції стратегічного управління підприємством.

Узагальнюючи погляди зарубіжних і вітчизняних учених стосовно визначення категорії «маркетингова стратегія», можна провести їх групування за такими напрямками:

- програма (план) дій (Г. Багієв, Е. Уткін);
- засіб досягнення маркетингових цілей (С. Гаркавенко, Г. Багієв);
- засіб формування та покращення конкурентної позиції підприємства (М. МакДональд, Н. Куденко);
- засіб (метод) впливу на споживача (Г. Ассель);
- довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (М. МакДональд, Ж.-Ж. Ламбен).

Недоліки висвітлених підходів до визначення маркетингової стратегії полягають у наступному. По-перше, маркетингова стратегія може не являти собою план чи програму, вона може формулювати лише загальний напрямок цих дій, отже визначати маркетингову стратегію як певний план дій є недоречним. Тим більше, що з позицій стратегізації управління підприємством, стратегічне планування є лише інструментом формування стратегії. По-друге, маркетингова стратегія як засіб досягнення маркетингових цілей фірми є надто узагальненим

твердженням і таким, що не розкриває самої сутності маркетингової стратегії. Також є незрозумілим, а які цілі є маркетинговими. По-третє, визначення маркетингової стратегії як засобу впливу на споживачів є неповним, оскільки поза увагою залишаються конкуренти, постачальники і контактні аудиторії фірми. Таке трактування значно спрощує сутність маркетингової стратегії. Щодо трактування маркетингової стратегії фірми як інструменту управління елементами комплексу маркетингу, то такий підхід звужує можливості її використання до функціонального рівня. Управління комплексом маркетингу може входити до набору маркетингових стратегій, проте лише як один з її компонентів. По-п'яте, маркетингова стратегія має бути спрямованою не лише на зовні (ринок), але й охоплювати всі сторони діяльності підприємства (внутрішній маркетинг), таким чином, забезпечення підприємству кращої конкурентної позиції на ринку – це лише одна з цілей, реалізацію яких має забезпечувати маркетингова стратегія.

Усе зазначене дає нам підстави для власного визначення маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія – чітко спрямована система дій ринкового суб'єкта, яка за допомогою маркетингового комплексу та інструментарію дозволяє окреслити і вирішити певну ринкову проблему, а також адаптувати до ринкових умов виробничо-господарську діяльність зазначеного суб'єкта.

Вихідним пунктом досліджень було те, що будь-яка ринкова проблема прямо або опосередковано пов'язана зі споживачами, конкурентами або іншими ринковими суб'єктами. Відповідно будь-яка маркетингова стратегія визначає вектор дій фірми або стосовно споживачів, або стосовно конкурентів, або одночасно тих та інших.

Маркетинговій стратегії властиві певні характерні риси (див. рис. 6.2). У зв'язку з таким формуванням основної мети маркетингової стратегії фірми викликає сумнів думка Е. Уткіна проте, що основне завдання маркетингової стратегії полягає в підтримці і розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників процесу виробництва, підвищенні асортименту і якості товарів, що виробляються, освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, у підвищенні ефективності діяльності.

Підвищення ефективності діяльності фірми – основне завдання фірми, на реалізацію якого впливають стратегії всіх функціональних сфер її діяльності (науково-дослідної, виробничої, фінансової, управління персоналом, маркетингової). Але визначення основного завдання маркетингової стратегії як розвитку процесу виробництва – це виробничий, а не маркетинговий концептуальний підхід до стратегічної діяльності фірми; процес формування маркетингової стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність.

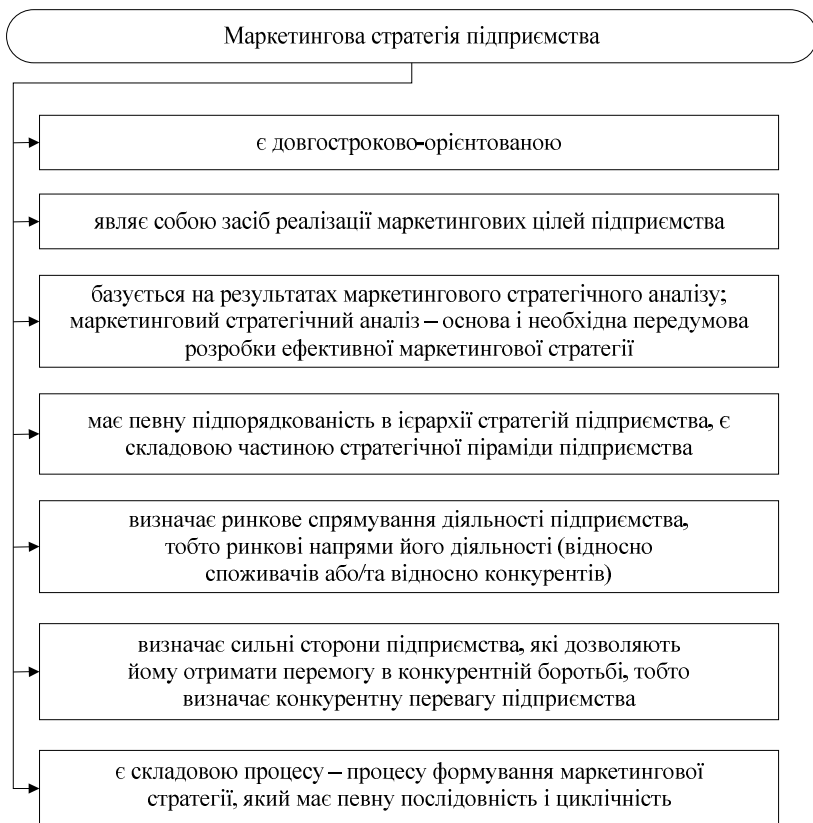


Рис. 6.2 – Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Виходячи з того, що маркетингова стратегія є складовою загальної стратегії підприємства, можна стверджувати, що ефективна маркетингова стратегія обов'язково має:

- містити чіткі основні цілі маркетингової діяльності, досягнення яких є вирішальним для загального розвитку підприємства, найважливіші елементи маркетингової політики, призначення яких полягає у спрямуванні та (або) обмеженні ринкових напрямів діяльності, послідовність маркетингових дій (програми), спрямованих на досягнення поставлених цілей у межах маркетингової політики;

- орієнтуватися на декілька ключових напрямів маркетингової концепції з метою досягнення сумісності, збалансованості, фокусування уваги і концентрації зусиль і ресурсів організації;

– формувати ринкову позицію, яка є достатньо ефективною і гнучкою для досягнення поставлених маркетингових цілей, незважаючи на непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі, використовуючи при цьому мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;

– дотримуватися ієрархічності та сумісності в межах різноманітних стратегій розвитку організації з метою успішного стратегічного розвитку і виконання її місії;

– підтримувати ініціативу, тобто забезпечувати можливості для вибору серед альтернативних варіантів найефективніших маркетингових рішень;

– визначати відповідальне маркетингове керівництво, підбирати і мотивувати працівників відділу маркетингу таким чином, щоб їх власні інтереси та цінності відповідали їх функціям у межах стратегічного маркетингового управління;

– бути інноваційною і непередбачуваною для конкурентів, що супроводжується підвищеною ризикованістю порівняно з поточною маркетинговою діяльністю тощо.

Разом із тим, неправильне формування та реалізація маркетингової стратегії підприємством може мати і негативні наслідки. Слід зазначити, що повномасштабне застосування маркетингової стратегії потребує значних фінансових ресурсів, а відтак має базуватися на реальних маркетингових дослідженнях ринкової кон'юнктури та стратегічному маркетинговому аналізі. Нажаль, саме недостатнє знання ринкової ситуації та трендів призводить до недостатньої ефективності маркетингової стратегії в цілому.

Таблиця 6.1 – Переваги і недоліки формування та реалізації маркетингових стратегій

Переваги	Недоліки
Стратегія чітко визначає напрям розвитку організації	Стратегічний курс може не враховувати небезпеки в нових ситуаціях. При всій важливості правильного напрямку, необхідно зберігати гнучкість
Стратегія сприяє координації діяльності	Надмірна координація може перешкоджати інноваціям, гнучкості
Стратегія чітко характеризує організацію, демонструє її відмінні риси	Визначення організації через її стратегію може виявитися занадто спрощеним, аж до використання стереотипів, у результаті чого залишаються непоміченими величина і складність системи
Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок	Стратегія є спрощеним представленням реальності і не стимулює творчість

Основні переваги та недоліки формування маркетингових стратегій наведені у таблиці 6.1

Незважаючи на всю значимість та важливість для підприємства маркетингової стратегії, проте, наявність маркетингової стратегії не є універсальними ліками від усіх проблем, пов'язаних з необхідністю стратегічного розвитку організації.

Навіть правильно і вчасно розроблена маркетингова стратегія не дозволяє досягти певних цілей і отримати такі абсолютні переваги, як:

- безумовне забезпечення позитивного результату відповідно до маркетингового плану;

- стовідсоткове передбачення майбутньої ринкової кон'юнктури;

- гарантування продажу продуктів і послуг у запланованих обсягах та за попередньо встановленими цінами;

- забезпечення підприємства необхідними ресурсами за низькими цінами;

- вчасне і повномасштабне виконання всіх стратегічних настанов;

- визначення стандартного переліку дій та етапів розробки стратегії для всіх задіяних у маркетинговому процесі суб'єктів господарської діяльності тощо.

Наявність ефективної маркетингової стратегії не обов'язково забезпечує виживання організації у довгостроковій перспективі, формування і використання конкурентних переваг і виконання інших стратегічних цілей, оскільки розробка стратегії є лише однією зі складових успішного розвитку організації. На сьогодні єдиним засобом досягнення корпоративних цілей підприємства є задоволення потреб споживачів. Маркетингу як функції менеджменту належить у цьому процесі особлива роль – визначати координати інших стратегічних напрямів діяльності фірми: управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом.

Більшість фахівців зі стратегічного менеджменту (І. Ансофф, Б. Карлоф, Г. Пірсон та ін.) сходяться на думці, що за стратегічними рівнями підприємства можна виокремити три основні різновиди стратегій підприємства: портфельну (корпоративна), ділову (бізнесову) та функціональну (щодо маркетингу – загальномаркетингову). Подальшу класифікацію портфельної та ділової стратегій можна знайти у працях І. Ансоффа та М. Портера.

Щодо маркетингових стратегій, то у наукових джерелах подані різні підходи, проте чіткої і єдиної визнаної їх класифікації немає. Так, С. Гаркавенко виділяє різновиди маркетингових стратегій за такими класифікаційними ознаками: за матрицею «товар–ринок» – стратегія проникнення на ринок, стратегія його розвитку, розробки товару, диверсифікації; за матрицею Бостонської консультативної групи –

інтенсифікація маркетингових зусиль, підтримання існуючого становища, зменшення зусиль або продаж; за матрицею «МакКінсі» – селективність, інвестиції і зростання, селективне зростання, отримання прибутку і відмова від участі, деінвестування, отримання прибутку, вибірковість; за М. Портером – сконцентрована стратегія, цінове лідерство, диференційована стратегія; глобальні маркетингові стратегії – стратегія інтернаціоналізації, стратегія диверсифікації, стратегія сегментації, стратегії диференціації продукту – забезпечення вищої якості та специфічних споживчих властивостей, надійність виробу в експлуатації, технічне лідерство фірми на ринку, збут продукції у комплексі із супутніми товарами, забезпечення «впізнання» продукту на ринку.

А. Панкрутін пропонує такі класифікаційні ознаки та відповідні різновиди маркетингових стратегій: залежно від ринкової кон'юнктури: стимулюючий маркетинг, розвиваючий або креативний, конверсійний, синхромаркетинг, підтримуючий, демаркетинг, протидіючий; за характеристиками фірми-виробника – маркетингові стратегії малих, середніх і великих фірм; залежно від ступеня активності щодо проведення і відстоювання своєї ринкової частки – стратегія наступу, захисту; залежно від пріоритету щодо реалізації основних функцій маркетингу виділяють маркетингові стратегії з першочерговим розвитком одного з таких елементів маркетингового комплексу: товарної політики, ціноутворення, реклами, політики збуту, особистих контактів, сервісу клієнтів.

Н. Куденко пропонує виділити такі класифікаційні ознаки: залежно від терміну реалізації стратегії; за рівнями стратегічного планування підприємства; за станом ринкового попиту на товари (послуги) підприємства; залежно від загальноекономічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань; залежно від напрямів зростання підприємства; залежно від характеру диверсифікації; за специфікою інтенсивного зростання; за специфікою інтенсифікації; за джерелом конкурентної переваги підприємства; залежно від різновиду диференціації діяльності підприємства; залежно від конкурентного становища підприємства та його ринкових спрямувань; за різновидом наступальних конкурентних дій; залежно від ступеня сегментації ринків збуту підприємства; за методом обрання цільового сегмента в межах загального ринку збуту; залежно від стадії життєвого циклу товарів підприємства; за елементами комплексу маркетингу.

Основною ознакою класифікації маркетингових стратегій Н. Куденко вважає приналежність стратегії до певного стратегічного рівня підприємства. Тому, згідно пропонованого підходу, трьома основними різновидами маркетингових стратегій є: маркетингові корпоративні стратегії, маркетингові бізнес-стратегії та стратегії маркетингового

функціонального підрозділу (стратегії маркетингу). Так, вона вважає, що в процесі формування маркетингової стратегії можна виділити вхідні та вихідні елементи (рис. 6.3).

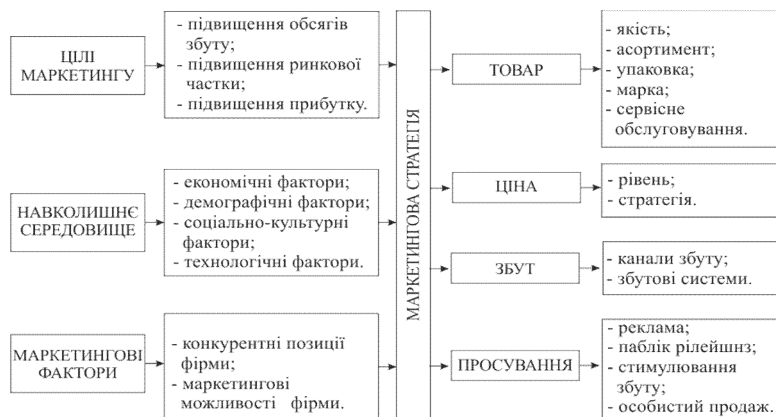


Рис. 6.3 – Елементи маркетингової стратегії

Вхідні елементи – це ті фактори, аналіз яких передуює розробленню маркетингової стратегії. Отже, йдеться про фактори маркетингового середовища і цілі фірми. Вихідними елементами маркетингової стратегії є стратегічні рішення щодо маркетингового міксу, тобто комплексу компонентів маркетингу, який включає чотири складові – товар, ціну, збут та просування.

Узагальнюючи огляд існуючих підходів до класифікації маркетингових стратегій можна зробити такий висновок, що не існує єдності в підходах авторів щодо класифікаційних ознак і відповідних різновидів маркетингових стратегій. Проте, можна навести найбільш розповсюджений підхід до їх класифікації (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 – Класифікація маркетингових стратегій

Класифікаційна ознака	Групування маркетингових стратегій за класифікаційною ознакою
1	2
1. Залежно від терміну реалізації:	– довгострокові; – середньострокові; – короткострокові
2. Залежно від стадії життєвого циклу товарів фірми:	– на стадії впровадження товару на ринок; – на стадії зростання; – на стадії насичення ринку; – на стадії спаду

Продовження таблиці 6.2

<i>1</i>	<i>2</i>
3. За станом ринкового попиту:	– конверсійний маркетинг; – креативний маркетинг; – стимулюючий маркетинг; – синхромаркетинг; – підтримуючий маркетинг; – ремаркетинг; – демаркетинг; – протидіючий маркетинг; – «короткозорий» маркетинг; – персональний маркетинг; – інноваційний маркетинг
4. Залежно від загального економічного стану підприємства та його маркетингових спрямувань:	– виживання; – стабілізації; – зростання: інтенсивного (органічне) – поглиблення ринку, розвиток ринку та товару); інтеграційного – горизонтальна, пряма, зворотна, вертикальна інтеграції; – диверсифікація (горизонтальна, концентрична, конгломератна)
5. За елементами маркетингового комплексу:	– товарна; – товарного руху; – цінова; – просування
6. За ознакою конкурентних переваг (за М. Портером):	– цінове лідерство; – диференціація; – фокусування (концентрації)
7. Залежно від виду диференціації:	– товарна; – іміджева; – сервісна; – кадрова
8. Залежно від рівня інноваційного розвитку підприємства та його конкурентної позиції	– стратегії ринкового лідера; – стратегії челенджерів; – стратегії послідовників (ранні, пізні); – стратегії ринкової ніші; – аутсайдерів
9. За матрицею Бостон- ської консалтингової групи та «Дженерал Електрик»:	– розвиток; – збирання урожаю; – підтримання; – елімінація
10. Залежно від методу обрання цільового ринку:	– товарна спеціалізація; – сегментна спеціалізація; – односегментна концентрація; – вибіркова спеціалізація; – повне охоплення
11. Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:	– недиференційований (агрегований) маркетинг; – диференційований маркетинг; – концентрований маркетинг

Література: [2, 7, 14, 17, 20]

Тема 7.

Формулювання маркетингових корпоративних стратегій

У науковій літературі маємо кілька визначень маркетингової корпоративної стратегії, а саме: загальнокорпоративна; загальнофірмова та портфельна. За Б. Карлофом, корпоративна стратегія має вирішувати такі завдання, як придбання в нових галузях, посилення існуючих підрозділів шляхом придбань, поступовий вихід з неперспективних галузей, продаж підрозділів, які можуть бути вбудованими в більш перспективні структури, розміщення ресурсів у формі капіталу та інвестицій, створення впевненості в тому, що підрозділи є об'єктами стратегічного менеджменту, використання ефекту синергії між СБП.

Основним завданням стратегічного маркетинг-менеджменту на корпоративному рівні полягає у визначенні СБП (стратегічних сфер бізнесу) з метою підвищення ефективності діяльності підприємств.

Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу підприємства вирішує такі завдання:

- 1) визначення методики класифікації та аналізу різновидів бізнесу підприємства;
- 2) визначення ринкових позицій СБП підприємства;
- 3) визначення найбільш прибуткових видів бізнесу;
- 4) визначення СБП, які є найбільш перспективними для підприємства з погляду залучення інвестиційних ресурсів;
- 5) визначення неперспективних або збиткових СБП;
- 6) визначення СБП, які є джерелами стабільності і можуть виступати компенсаторами розривів успішності інших СБП;
- 7) визначення СБП, які забезпечують максимальні надходження підприємству, а отже потребують максимальної уваги і підтримки;
- 8) розподіл стратегічних ресурсів між СБП підприємства;
- 9) визначення напрямів стратегічного розвитку СБП (від переважного розвитку до виключення з портфелю бізнесу);
- 10) визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу фірми;
- 11) зменшення стратегічної вразливості портфеля;
- 12) досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку підприємства.

Класифікацію маркетингових корпоративних стратегій наведено на рис. 7.1.

При формуванні маркетингових стратегій зростання необхідно визначити розбіжності між бажаною стратегічною позицією підприємства та його реальною стратегічною позицією, що може бути реалізованим за допомогою гар-аналізу (рис. 7.2).



Рис. 7.1 – Класифікація маркетингових корпоративних стратегій

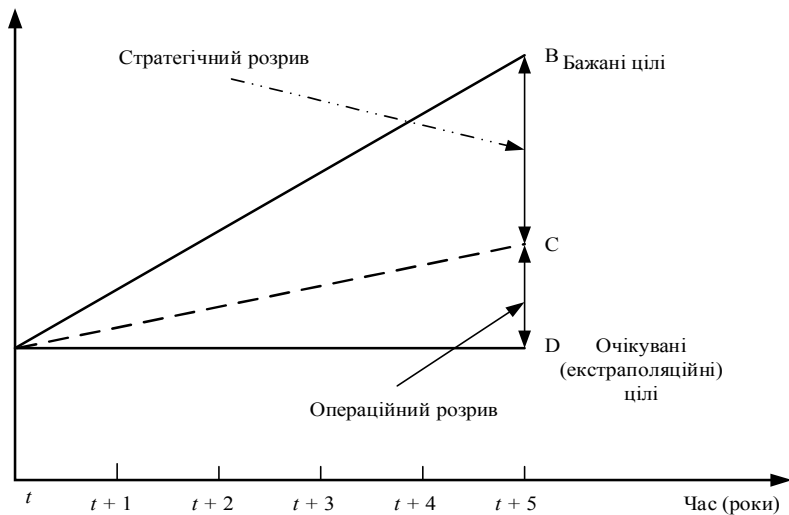


Рис. 7.2 – Стратегічний розрив

Стратегічний розрив – різниця між очікуваними і бажаними результатами, аналіз, спрямований на подолання (зменшення) розриву отримав назву гар-аналіз (gar – з англійської – розрив).

Базові стратегії зростання реалізуються через:

- 1) інтенсифікацію існуючих у підприємства можливостей;
- 2) об'єднання зусиль підприємства з іншими стейкхолдерами;
- 3) диверсифікацію діяльності підприємств на інших ринках

(див. рис. 7.3, рис. 7.4 та табл. 7.1).



Рис. 7.3 – Характеристика маркетингових стратегій зростання

Таблиця 7.1 – Класифікація маркетингових стратегій зростання

Основний стратегічний напрям зростання	Різновид стратегії
Інтенсивне зростання	– поглиблення на ринок; – розвиток ринку; – розвиток товару
Інтеграційне зростання	– пряме; – зворотне; – вертикальне; – горизонтальне
Диверсифікація	– пов'язана; – непов'язана; – концентрична (вертикальна); – конгломератна; – горизонтальна

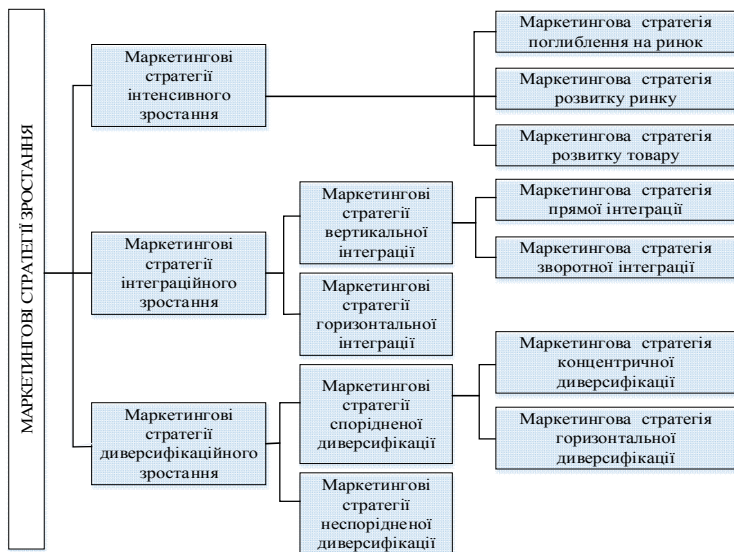


Рис. 7.4 – Взаємозв’язок та взаємоузгодженість стратегій зростання

Девід Аакер імплементував до матриці І. Ансоффа вертикальну інтеграцію, що дозволило перетворити її на тривимірну модель (рис. 7.5).

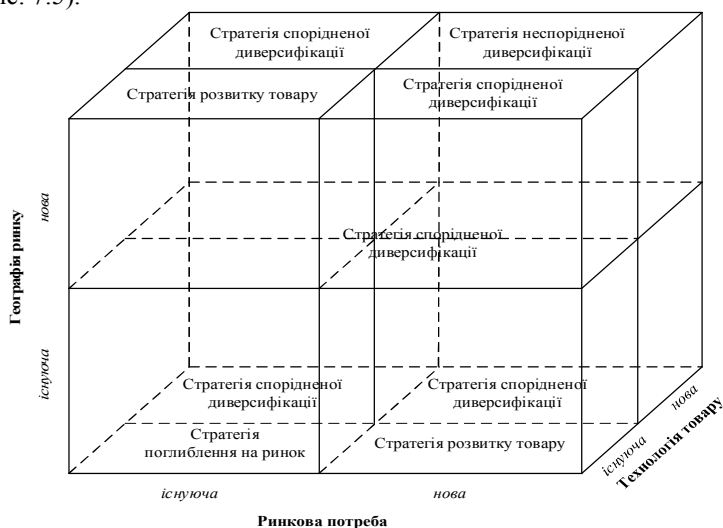


Рис. 7.5 – Куб маркетингових корпоративних стратегій зростання підприємства

Маркетингові корпоративні стратегії інтеграційного зростання (інтеграції). Аутсорсинг. Маркетингові корпоративні стратегії інтеграційного зростання (інтеграції) передбачають досягнення цілей зростання – розширення обсягів збуту, прибутку, та/або ринкової частки підприємства – через об'єднання його зусиль з іншими підприємствами-постачальниками, торговельними посередниками або конкурентами (табл. 7.2, рис. 7.6).

Таблиця 7.2 – Класифікація маркетингових стратегій інтеграції

Ознака класифікації	Різновиди маркетингових стратегій інтеграції
За об'єктом	– пряма; – вертикальна; – зворотна; – горизонтальна
За охопленням ланцюга інтеграції	– повномасштабна; – часткова; – дезінтеграція
За формою часткової інтеграції	– пряма; – горизонтальна; – зворотна; – квазіінтеграція
За прямої інтеграції	– керована вертикальна маркетингова система; – контрактна вертикальна маркетингова система; – франчайзинг
За горизонтальною інтеграцією	– злиття; – поглинання

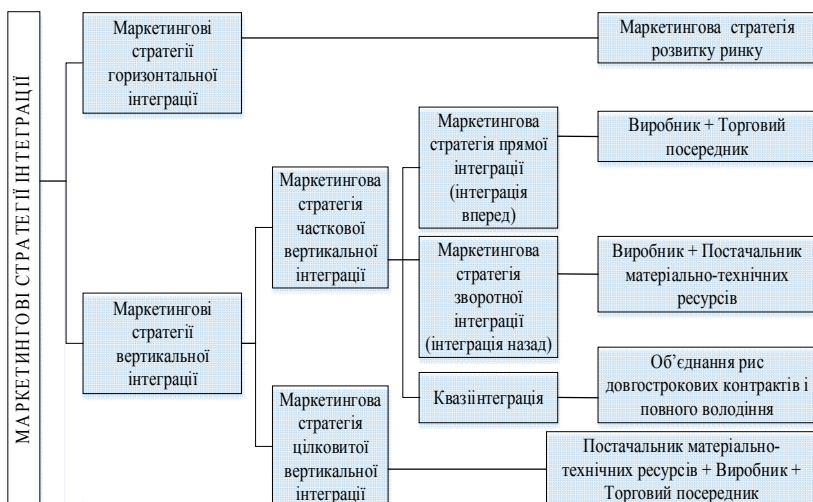


Рис. 7.6 – Класифікація маркетингових стратегій інтеграції

Переваги і недоліки маркетингових стратегій інтеграції (табл. 7.3).

Таблиця 7.3 – Переваги та недоліки маркетингових стратегій інтеграції чи дезінтеграції

Переваги	Недоліки
Пряма інтеграція	
– тісний контакт з кінцевим споживачем; – зменшення конкурентної вразливості підприємства від дії ринкової сили торговельних посередників	– розпорошення ресурсів і капіталів підприємства за різними видами бізнесу (виробництво і торгівля)
Зворотна інтеграція	
Зменшення конкурентної вразливості підприємства від дії ринкової сили постачальників	– розосередження ресурсів і капіталів підприємства за різними видами бізнесу; – послаблення механізмів дії ринкової конкуренції
Горизонтальна інтеграція	
– збільшення виробничих потужностей та обсягів діяльності підприємства; – можливість посісти лідируючу ринкову позицію	Зосередження підприємства на одній цільовій галузі посилює ризик від скорочення цієї галузі
Вертикальна інтеграція	
– можливості використання знань і досвіду своєї галузі для створення конкурентних переваг в суміжних галузях; – більш щільний контакт з кінцевими споживачами, що досягається у збутовій сфері і розповсюджується на весь інтеграційний ланцюг; – гарантований внутрішній попит; – економія витрат за рахунок спільного виконання певних функцій; – підвищення бар'єрів мобільності та входження в галузь	– збільшення капіталовкладень в цільову галузь (ризик – зниження привабливості ринку); – підвищуються бар'єри виходу; – знижуються ринкові стимули розвитку підприємства; – втрата ринкових позицій через технологічні, дизайнерські зміни, неефективність стратегії тощо; – складнощі щодо підтримування балансу у кожному ланцюзі створення цінності; – знижується гнучкість розміщення інвестицій між підприємствами; – можливі дисбаланси розвитку в портфелі бізнесу фірми; – знижується інноваційна та виробнича гнучкість фірми; – ускладнюється процес менеджменту

Продовження таблиці 7.3

Переваги	Недоліки
Аутсорсинг	
– можливість отримання комплектуючих та/або послуг дешевше, ніж за їх власного виробництва; – збільшуються інноваційних можливостей підприємства через залучення досвідчених стейкхолдерів; – забезпечення більшої гнучкості підприємства; – можливість підприємству зосередитися на стратегічних показниках діяльності	Існування ризику представлення незалежним постачальникам стратегічної частки своїх ресурсів, можливостей, а отже, втрата стратегічного контролю над ними

Маркетингові стратегії диверсифікаційного зростання (маркетингова стратегія диверсифікації) – це різновид маркетингової корпоративної стратегії підприємства, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери (види) бізнесу (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 – Класифікація маркетингових стратегій диверсифікації

Ознака класифікації	Різновиди маркетингових стратегій диверсифікації
За характером диверсифікації стосовно існуючого бізнесу	– споріднена; – неспоріднена
За масштабами	– мінімальна; – значна
За кількістю галузей, в які диверсифікується підприємство	– вузька; – широка
За методом виходу в новий бізнес	– через внутрішній розвиток; – через придбання бізнесу
Стосовно національних меж	– в межах національного ринку; – мультинаціональна (міжнародна)

Стратегічний синергізм проявляється в тому, що кілька різновидів бізнесу у сукупності дають значно більший ефект, ніж поодиноці (табл. 7.5).

Таблиця 7.5 – Сутність та різновиди стратегічного синергізму

Синергізм	Спільні опції
Продажу	– канали збуту; – складські приміщення; – засоби стимулювання збуту товарів; – імідж підприємства

Продовження таблиці 7.5

Синергізм	Спільні опції
Оперативний	– основні засоби; – персонал; – товарно-матеріальні ресурси
Інвестиційний	– виробничі потужності; – запаси сировини; – наукові дослідження і розробки; – технологічна база і обладнання
Менеджменту	– проблеми менеджменту

Переваги і недоліки пов'язаної та непов'язаної диверсифікації (табл. 7.6).

Таблиця 7.6 – Переваги і недоліки основних різновидів маркетингової стратегії диверсифікації

Різновид маркетингової стратегії диверсифікації	
Пов'язана	Непов'язана
Переваги	
– існування стратегічної відповідності, ефекту між фірмовою відповідністю та стратегічного синергізму між існуючим і новим видом бізнесу, що є джерелом конкурентної переваги	– зменшення залежності підприємства від діяльності на одному цільовому ринку, який може перейти у стадію стагнації; – можливість маневрування інвестиціями в межах портфеля бізнесу підприємства
Недоліки	
– можливість звуження цільового ринку фірми; – розпорошення коштів і ресурсів підприємства між різними сферами його діяльності	– значні комерційні ризики; – відсутність синергійного ефекту між СБП; – складність менеджменту; – розпорошення коштів і ресурсів підприємства між різними сферами його діяльності

Література: [3, 8, 11–13]

Тема 8.

Формулювання маркетингових конкурентних стратегій

У ринковій економіці розрізняють три основні види конкуренції: функціональну, видову та міжфірмову [12, с. 305]. У випадку, коли одна потреба споживча може бути задоволена різними спосо-

бами, а вся продукція, яка забезпечує це задоволення, є функціональними конкурентами, то мова йде про функціональну конкуренцію (потребу у пересуванні людей може задовольнити залізничний, авіаційний, автобусний, автомобільний, річний і морський транспорт). Підприємства, які пропонують продукцію однакового призначення та схожу за багатьма параметрами, але відрізняється за однією чи декількома характеристиками, є видовими конкурентами (спонукальна конкуренція, бо вона краще задовольняє потреби в товарах з більш високими споживчими якостями). Міжфірмова (предметна або маркетингова) конкуренція виникає у випадку, коли підприємства пропонують продукцію, яка не має істотних розходжень або є ідентичною. За таких умов їм потрібно приділяти більше додаткової уваги (сервісне, післяпродажне обслуговування) для кращого залучення потенційних споживачів [12, с. 306].

Існують три правила конкурентної боротьби [12, с. 307]:

1. Підприємству потрібно бути впевненим, що його суперник повністю знає те, що він (суперник) може досягти за домовленості з ним (підприємством) і чого варта відсутність такої домовленості.

2. Підприємству потрібно уникати будь-яких дій, які можуть розсердити суперника, поки на підприємстві не порозуміють, як він (суперник) може відреагувати. Такої тактики потрібно дотримуватися, доки підприємство остаточно не переконається в кінцевих діях суперника.

3. Необхідно переконати суперника, що емоції та дії підприємства відповідають власному положенню або ситуації та ґрунтуються на логічному міркуванні.

Конкуренти можуть бути класифіковані за різними ознаками. Ф. Котлер розподіляє їх за ознакою конкурентних дій на:

- активних (агресивні) конкуренти – реагують швидко й агресивно на ринкові події, незважаючи на напрями розвитку конкуренції;
- селективних – конкурують лише у вибіркових показниках (наприклад, вони лідери у зниженні ціни, але не підвищують ефективність рекламної діяльності);
- стохастичних – характеризуються непередбачуваними діями: іноді протидіють агресивно, а інколи ігнорують напади конкурентів;
- пасивних – майже не реагують на конкурентні напади [14].

Конкурентна стратегія – спосіб досягнення стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних мінливих потреб споживачів кращим способом, ніж конкуренти.

Конкурентна перевага – перевага підприємства/організації перед іншими конкурентами, яка досягається завдяки кращим можливостям або компетенціям, що забезпечують підприємству більш міцні ринкові позиції та/або більш високі доходи.

Маркетингова конкурентна стратегія – набір засобів реалізації маркетингових цілей підприємства і правил його стратегічної поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, спрямований на визначення стійких стратегічних конкурентних переваг.

Маркетингові конкурентні стратегії виділяють за різними ознаками (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 – Класифікація маркетингових конкурентних стратегій

Класифікаційна ознака	Різновид маркетингових конкурентних стратегій
<i>А. Літл</i>	
Конкурентні позиції фірми та її можливості щодо їх поліпшення	Стратегії лідерів
	Стратегії фірм із сильною позицією
	Стратегії фірм, які займають сприятливу позицію
	Стратегії фірм, які займають задовільну позицію
	Стратегії фірм, які займають незадовільну позицію
<i>М. Портер</i>	
Конкурентна перевага фірми на ринку	Стратегія цінового лідерства
	Стратегія диференціації
	Стратегія концентрації
<i>Ф. Котлер</i>	
Конкурентні позиції фірми та її маркетингові спрямування	Стратегії ринкового лідера
	Стратегії челенджера
	Стратегії послідовника
	Стратегії нішера
<i>Колоборація М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда</i>	
Конкурентні позиції фірми за витратами	Стратегія оптимальних витрат
	Стратегія лідерства за витратами
	Стратегія фокусування (на низьких витратах, диференціації витрат)
	Стратегія диференціації (широкої, сфокусованої)
<i>А. Юданов</i>	
Конкурентні позиції, що визначаються бізнес-поведінкою	Віолентна стратегія
	Патієнтна стратегія
	Комунікативна стратегія
	Експлерентна стратегія

А. Літл називає п'ять основних різновидів конкурентних позицій фірми на ринку: лідируюча, сильна, сприятлива, задовільна та слабка позиція (табл. 8.2).

Класифікація М. Портера за витратами охоплює п'ять конкурентних стратегій.

Таблиця 8.2 – Різновиди конкурентних позицій фірми (за А. Літлом)

Конкурентна позиція фірми	Характеристика позиції
Лідуюча (домінуюча)	Сильні ринкові позиції
	Здійснює основний вплив на ринок збуту
	Можливість незалежного вибору стратегічних розвитку напрямів
Сильна	Стійка ринкова позиція
	Спроможність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій
	Низька вразливість від конкурентних протидій
	Необхідність враховувати дії лідера
Сприятлива	Специфічна конкурентна перевага (наприклад, ринкової ніші) стратегія
	Значні можливості для поліпшення ринкових позицій
	Сприятливі ринкові можливості
Задовільна	Невеликі можливості фірми щодо поліпшення своїх середніх ринкових позицій
	Конкурентна вразливість
Незадовільна	Значна конкурентна вразливість
	Відсутність можливостей щодо поліпшення ринкової позиції

1. Стратегія лідерства за витратами (зниження витрат на виробництво товарів і послуг, що дає змогу знизити ціни на них і залучити або утримати значну кількість покупців).

2. Стратегія оптимальних витрат (досягнення конкурентних переваг за рахунок постачання на ринок товарів, послуг, адекватних за споживчою цінністю, якістю, цінами потребам покупців, що обумовлено оптимальними витратами на їх виробництво);

3. Стратегія диференціації (надання товарам специфічних ознак порівняно з товарами конкурентів, що сприяє залученню значної кількості покупців);

4. Стратегія фокусування на низьких витратах (зорієнтована на вузький сегмент покупців, випередження конкурентів за рахунок низьких витрат на виробництво товару).

5. Стратегія фокусування на попиті (забезпечення покупців товарами і послугами, які найбільше відповідають їх вимогам) [15, с. 55].

На рис. 8.1 наведена колаборація маркетингових конкурентних стратегій відповідно до Ф. Котлера, А. Топмсона та А.Дж. Стрікланда.

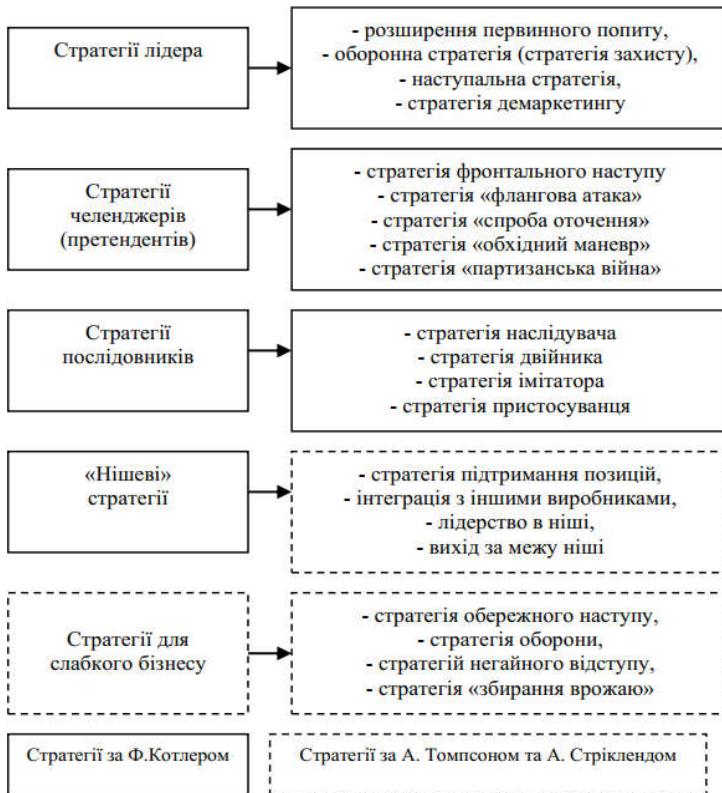


Рис. 8.1 – Колаборація маркетингових конкурентних стратегій (за Ф. Котлером, А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом)

За позицією А. Юданова [25], конкурентні стратегії, розроблені М. Портером, найбільш широко можуть застосовувати вузькоспеціалізовані підприємства, що обслуговують один сегмент ринку, та підприємства-гіганти, що контролюють ринок або його значну частину. Однак, на ринку функціонують й інші види підприємств, для яких теж доцільно сформувати конкурентну стратегію. Отже, слід розрізняти чотири типи конкурентних стратегій підприємств, орієнтованих на різні умови середовища та різний конкурентний потенціал: віолентна (силова), патієнтна (нішова), комутантна (стратегія пристосування) і експлерентна (піонерська), див. таблицю 8.3.

Віолентна стратегія притаманна підприємствам, які діють у сфері виробництва/реалізації стандартних товарів та послуг. До них

належать три різновиди підприємств: «горді леви», «могутні слони» та «неповороткі бегемоти».

Таблиця 8.3 – Різновиди конкурентних стратегій фірми (за А. Юдановим)

Тип стратегії	Виробництво, реалізація	Розмір підприємства	Стійкість підприємства	Конкурентні переваги
Віолентна	Масове	Великий	Висока	Висока продуктивність
Патієнтна	Спеціалізоване	Великий, середній, малий		Пристосованість до ринку
Кому-тантна	Універсальне	Малий	Низька	Гнучкість
Експле-рентна	Експери-ментальне	Середній, малий		Випередження у нововведеннях

«Горді леви» – перша стадія в розвитку віолентів, які швидко зростають завдяки успіху своєї продукції на ринку, при тому, вони є слабо диверсифікованими. Ці підприємства, переважно, є лідерами технічного прогресу в галузі. «Могутні слони» – наступна стадія розвитку віолента. Відрізняються великими розмірами, широкою диверсифікацією та наявністю мережі закордонних філій. «Неповороткий бегемот» – завершальна стадія розвитку віолента, таке підприємство зберігає значні розміри, але втрачає динамічність розвитку. Йому притаманна широка диверсифікація (розпорошення сил у багатьох напрямках) і поступове збільшення технологічного відставання.

Стратегія віолентів зводиться до такого: вони намагаються домінувати на ринку чи в його частині, з метою витіснення конкурентів, приваблюючи покупця порівняно дешевими й надійними за експлуатаційними характеристиками товарами [15, с. 57].

Патієнтна стратегія є типовою для підприємств-патієнтів («хитрих лисиць»), які мають вузьку спеціалізацію. Вона передбачає виготовлення/реалізацію нетрадиційної продукції для певного, найчастіше вузького сегменту ринку. Основною перевагою патієнтів є те, що їхні товари є незамінними для певної групи споживачів, тому виникає можливість завоювання максимальної частки ринку. Усвідомлюючи, що боротьба з гігантами у виробництві/реалізації стандартної продукції не забезпечить перемоги над ними, патієнти спрямовують зусилля на задоволення особливих потреб споживачів [15, с. 57].

Комутантна стратегія є привабливою для дрібних неспеціалізованих підприємств, яким значно легше задовольняти невеликі за обсягом і короткострокові потреби споживачів. Комутанти не пов'я-

зані з певною сферою діяльності, легко переходять з одного ринку на інший, часто пропонують товари-підробки. Гнучкість і вміння пристосовуватися є основою їхньої конкурентної стратегії. До комутантів найчастіше належать невеликі підприємства сфери послуг – кафе, перукарні, косметичні салони тощо [15, с. 58].

Експлерентна стратегія передбачає завоювання обраних сегментів ринку за рахунок створення та пропонування радикально нових товарів/послуг. Основною конкурентною перевагою цих підприємств є впровадження нововведень. Вони прагнуть створити новий ринок і мати вигоди від одноосібної присутності на ньому протягом певного часу. На відміну від віолентів, які намагаються уникнути помилок у масовому виробництві продукції, експлеренти прагнуть «перевернути» ринок, хоча це трапляється не так вже й часто.

Аналіз відомих маркетингових конкурентних стратегій через призму їх впливу на конкурентні переваги (посилення чи утримання) [16, с. 371–373], і з урахуванням наукових поглядів розробників маркетингових стратегій запропоновано їх угруповання (рис. 8.2) [24].

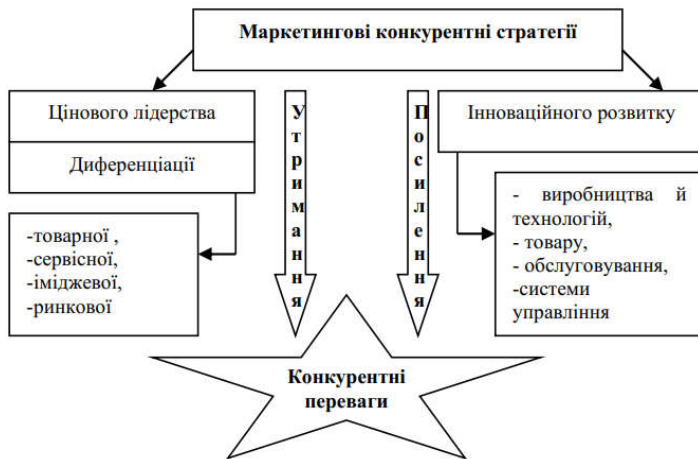


Рис. 8.2 – Групування маркетингових конкурентних стратегій за рівнем впливу на конкурентні переваги підприємства

Підприємство матиме конкурентну перевагу, якщо рівень його роботи з покупцями (клієнтами) вищий, ніж у конкурентів, і воно готове протидіяти впливу конкурентних сил галузі.

Для вибору стратегії конкурентних переваг підприємству спочатку потрібно визначитись з підходами, які будуть застосовуватися для цього. Аналіз таких підходів проведено Дж. Деєм та Р. Венслі.

Дж. Дей та Р. Венслі [7] виділяють два основні підходи: орієнтовані на споживачів та на конкурентів. Основним методом досягнення конкурентних позицій, який застосовується в межах підходу, орієнтованого на споживачів, є диференціація товару. Інструментом диференціації є позиціонування, яке проводиться, насамперед, за рахунок комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування [23]. Підхід, орієнтований на конкурентів, заснований на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу може використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг: лідерство за витратами та сукупність дій із погіршення якості конкурентного середовища. При застосуванні методів із погіршення конкурентного середовища підприємства намагаються отримати надприбуток за рахунок обмеження конкуренції. До цього можуть бути віднесені пряме лобіювання інтересів у законодавчих та виконавчих органах влади, формування концернів, трестів, картельні угоди, утворення так званих природних монополій, асоціацій [23].

Література: [2, 6, 15, 23]

Тема 9.

Реалізація та контроль у стратегічному маркетинг-менеджменті

Стратегічний план фірми визначає, якими саме виробництвами вона буде займатися, і викладає завдання цих виробництв. Тепер для кожного з них необхідно розробити власні деталізовані плани. Якщо виробництво включає в себе кілька асортиментних груп, кілька товарів, марок і ринків, на кожную з цих позицій має бути розроблений окремий план. Тому ми стикаємося з планами виробництва, планами випуску товару, планами випуску марочних виробів та планами ринкової діяльності. Всі вони позначаються терміном «план маркетингу».

Розділи плану маркетингу. План випуску звичайного або марочного виробу повинен включати в себе наступні розділи: зведення контрольних показників, виклад поточної маркетингової ситуації, перелік небезпек і можливостей, перелік завдань і проблем, стратегії маркетингу, програми дій, бюджети та порядок контролю за виконанням наміченого (див. рис. 9.1).

Зведення контрольних показників. На самому початку плану повинне йти коротке зведення основних цілей і рекомендацій, про які піде мова в плані. Зведення контрольних показників допомагає вищому керівництву швидко зрозуміти основну спрямованість плану. За зведенням слід помістити зміст плану.



Рис. 9.1 – Складові реалізації та контролю у стратегічному маркетинг-менеджменті

Поточна маркетингова ситуація. У першому основному розділі плану дається опис характеру цільового ринку і положення фірми на цьому ринку. Укладач плану описує ринок з точки зору його величини, основних сегментів, потреб замовників і специфічних факторів середовища, робить огляд основних товарів, перераховує конкурентів і вказує канал розподілу.

Небезпеки та можливості. Цей розділ змушує керівників поглянути на перспективу і представити небезпеки і можливості, які можуть виникнути перед товаром. Мета всього цього – змусити керівництво передбачити важливі події, які можуть сильно позначитися на фірмі. Керівники повинні перерахувати максимально можливе число небезпек і можливостей, які вони можуть собі уявити.

Завдання і проблеми. Вивчивши пов'язані з товаром небезпеки і можливості, керівник у стані поставити завдання та окреслити коло виникаючих при цьому проблем. Завдання повинні бути сформульовані у вигляді цілей, яких фірма прагне досягти за період дії плану.

Стратегія маркетингу. У цьому розділі плану керівник викладає широкий маркетинговий підхід (так званий план гри) до вирі-

шення поставлених завдань. Стратегія маркетингу визначається як раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг.

Цільові ринки. Стратегія маркетингу повинна точно назвати сегменти ринку, на яких фірма зосередить свої основні зусилля. Ці сегменти відрізняються один від одного за показниками переваги, відповідних реакцій і прибутковості. Фірма поведе себе дуже розумно, сконцентрувавши зусилля та енергію на сегментах, які вона може обслужити найкраще з конкурентної точки зору. Для кожного з відібраних цільових сегментів потрібно розробити окрему стратегію маркетингу.

Комплекс маркетингу. Керівник повинен загалом викласти конкретні стратегії відносно таких елементів комплексу маркетингу, як нові товари, організація продажу на місцях, реклама, стимулювання збуту, ціни і розподіл товарів. Кожну стратегію необхідно обґрунтувати з точки зору того, яким чином враховує вона небезпеки, можливості і ключові проблеми, викладені в попередніх розділах плану.

Рівень витрат на маркетинг. Одночасно керівник повинен точно вказати розміри бюджету маркетингу, необхідного для втілення в життя всіх раніше викладених стратегій. Керівник знає, що більш високий бюджет, імовірно, забезпечить і більш високий збут, однак йому потрібно розробити бюджет, який забезпечив би найвищу рентабельність.

Програма дій. Стратегії маркетингу необхідно перетворити на конкретні програми дій, що дають відповіді на наступні питання: 1) що буде зроблено; 2) коли це буде зроблено; 3) хто це буде робити; 4) скільки це буде коштувати? Наприклад, керівник може захотіти посилити стимулювання збуту, зробивши його ключовою стратегією завоювання частки ринку. Для цього необхідно буде розробити план заходів щодо стимулювання збуту з перерахуванням пільгових пропозицій і термінів їх дій, участі у спеціалізованих виставках, влаштування нових експозицій в місцях продажу тощо. Протягом року у мірі виникнення нових проблем і появи нових можливостей у плани заходів вносять корективи.

Бюджети. План заходів дозволяє керівникові розробити відповідний бюджет, що є, по суті справи, прогнозом прибутків і збитків. У графі «Надходження» дається прогноз щодо числа та середньої ціни-нетто товарних одиниць, які будуть продані. У графі «Витрати» вказуються витрати виробництва, товароруху і маркетингу. Їх різниця дає суму очікуваного прибутку. Вище керівництво розглядає запропонований бюджет і затверджує або змінює його. Будучи затвердженим, бюджет служить основою для закупівлі матеріалів, розробки графіків

виробництва, планування потреб у робочій силі та проведення маркетингових заходів.

Порядок контролю. В останньому розділі плану викладається порядок контролю за ходом виконання всього наміченого. Зазвичай цілі та бюджетні асигнування розписують по місяцях або кварталах. Це означає, що вище керівництво може оцінювати результати, досягнуті в рамках кожного окремого відрізка часу, і виявляти виробництва, що не зуміли домогтися поставлених перед ними цільових показників. Керівникам цих виробництв необхідно буде представити пояснення і вказати, які заходи вони збираються здійснювати для виправлення положення.

Розробка бюджету маркетингу.

Планування на основі показників цільового прибутку

Етапи планування:

1. Оцінка загального обсягу ринку.
2. Прогнозування частки фірми на ринку.
3. Прогноз обсягу продажів фірми.
4. Визначення ціни, за якою товар буде продаватися дистриб'юторам.
5. Розрахунок суми надходжень.
6. Розрахунок суми змінних витрат.
7. Віднімаючи суму змінних витрат з продажної ціни товару і помножуючи різницю на розрахунковий показник обсягу продажів, дається прогноз валового прибутку, за рахунок якого будуть покриватися постійні витрати і витрати на проведення маркетингу і отримуватися дохід.
8. Розрахунок постійних витрат.
9. Розрахунок валового прибутку, за рахунок якого покриваються постійні витрати, витрати на проведення маркетингу і отримується дохід. Віднімаючи з цієї суми суму постійних витрат отримуюмо різницю, за рахунок якої будуть оплачені витрати на маркетинг і отриманий дохід.
10. Отримуємо контрольний показник цільового прибутку від збуту.
11. Віднімання суми цільового прибутку з частини валового прибутку, призначеної для оплати витрат на маркетинг та отримання доходу, дає різницю, яку можна буде витратити на проведення маркетингу.
12. Розподіляється бюджет на маркетинг за складовими комплексу маркетингу, таким, як реклама, стимулювання збуту і маркетингові дослідження.

Планування на основі оптимізації прибутку. Планування на основі показників цільового прибутку забезпечує задовільний, але не обов'язково максимальний прибуток. Оптимізація прибутку вимагає від керівника чіткого усвідомлення взаємозв'язку між обсягом продажів і різними складовими комплексу маркетингу. Для забезпечення взаємозв'язку між обсягом збуту і одним або декількома елементами комплексу маркетингу користуються терміном функція реакції збуту.

Функція реакції збуту – прогноз ймовірного обсягу продажів протягом певного відрізка часу при різних рівнях витрат на один або декілька елементів комплексу маркетингу.

Оскільки при здійсненні планів маркетингу виникає безліч несподіванок, відділу маркетингу необхідно вести постійний контроль за ходом їх виконання. Системи маркетингового контролю потрібні для того, щоб бути впевненим в ефективності діяльності фірми. Однак сам маркетинговий контроль – поняття аж ніяк не однозначне. Можна виділити три типи маркетингового контролю (табл. 9.1).

Таблиця 9.1 – Типи маркетингового контролю

Тип контролю	Основні відповідальні за його проведення	Мета контролю	Прийоми і методи контролю
Контроль за виконанням річних планів	Вище керівництво. Керівництво середньої ланки	Переконалися в досягненні намічених результатів	Аналіз можливостей збуту. Аналіз частки ринку. Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом. Спостереження за ставленням клієнтів
Контроль прибутковості	Контролер з маркетингу	З'ясувати, на чому фірма заробляє гроші, а на чому втрачає їх	Рентабельність в розбивці по товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах, об'ємах замовлень
Стратегічний контроль	Вище керівництво. Ревізор з маркетингу	З'ясувати, чи дійсно фірма використовує кращі з наявних у неї маркетингових можливостей і наскільки ефективно це робить	Ревізія маркетингу. Маркетинговий аудит

Мета контролю за виконанням річних планів – переконатися, чи дійсно фірма вийшла на заплановані на конкретний рік показники продажів, прибутків та інші цільові параметри

Аналіз можливостей збуту. Аналіз можливостей збуту полягає у вимірах і оцінці фактичних продажів в зіставленні з плановими.

Аналіз частки ринку. Статистика збуту ще не говорить про становище фірми щодо конкурентів. Припустимо, що обсяг продажів зростає. Зростання може пояснюватися або поліпшенням економічних умов, що благотворно позначається на всіх фірмах, або вдосконаленням діяльності фірми в порівнянні з конкурентами. Керівництву необхідно постійно стежити за показниками частки ринку фірми. Якщо частка ця збільшується, конкурентне становище фірми зміцнюється, якщо зменшується – фірма починає поступатися конкурентам.

Аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом. Контроль за виконанням річного плану вимагає упевнитися, що фірма не витрачає занадто багато у своєму прагненні забезпечити намічені цілі збуту. Постійний контроль за співвідношенням між витратами на маркетинг і обсягом продажів допоможе фірмі тримати маркетингові витрати на потрібному рівні.

Спостереження за ставленням клієнтів. Фірми користуються різними методами стеження за ставленням до них з боку клієнтів, дилерів і інших учасників маркетингової системи. Виявляючи зміни у споживчих відносинах до того, як вони позначаються на збуті, керівництво отримує можливість завчасно вжити необхідні заходи. Основними методами стеження за відносинами клієнтур є системи скарг і пропозицій, споживчі панелі й опитування клієнтів.

Коригувальні дії. Коли фактичні показники занадто сильно відрізняються від цільових установок річного плану, фірми роблять коригувальні дії.

Контроль рентабельності. Крім контролю за виконанням річного плану, багатьом фірмам необхідно проводити також контроль рентабельності своєї діяльності по різних товарах, територіях, сегментах ринку, торгових каналах і замовленнях різного об'єму. Такі відомості допоможуть керівництву вирішити, чи слід розширювати, скорочувати або зовсім згортати виробництво тих чи інших товарів, проведення тієї чи іншої маркетингової діяльності.

Відшукування найбільш ефективних коригувальних дій. До прийняття будь-якого рішення потрібно насамперед дати відповіді на наступні питання:

– якою мірою залежить здійснення покупки від типу роздрібного торгового закладу, а в якій – від марки товару? Чи будуть покупці шукати даний марочний товар в торгових каналах, які залишилися задіяними фірмою;

- які тенденції розвитку значущості кожного з цих трьох каналів;
- чи оптимальні маркетингові стратегії фірми стосовно цих трьох каналів?

Отримавши відповіді на ці питання, керівництво служби маркетингу буде в змозі оцінити ряд варіантів дій, вибрати і вжити необхідні заходи [16].

Стратегічний контроль. Час від часу фірмам необхідно виробляти критичні оцінки їх маркетингової ефективності в цілому. Маркетинг – це сфера швидкого старіння завдань, політичних установок, стратегій і програм. Кожна фірма повинна періодично переоцінювати свій загальний підхід до ринку, користуючись для цього прийомом, відомим під назвою ревізії маркетингу. Ревізія маркетингу – це комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища фірми (або організаційної одиниці), її завдань, стратегій і оперативної діяльності з метою виявлення виникаючих проблем і видачі рекомендацій щодо плану дій по вдосконаленню маркетингової діяльності цієї фірми. Ревізору маркетингу повинна бути надана повна свобода в проведенні інтерв'ю з керівниками, клієнтами, дилерами, комівояжерами та іншими особами, які можуть пролити світло на стан маркетингової діяльності фірми.

Для забезпечення зростання фірми стратегічне планування потребує виявлення ринкових можливостей у сферах, де фірма буде мати явну конкурентну перевагу. Такі можливості можна виявити на шляхах інтенсивного росту в масштабах нинішньої товарно-ринкової діяльності (більш глибоке проникнення на ринок, розширення меж свого ринку або вдосконалення товару), на шляхах інтеграційного росту в рамках галузі (регресивна, прогресивна чи горизонтальна інтеграція) і на шляхах диверсифікаційного зростання (концентрична, горизонтальна або конгломератна диверсифікація).

Після розробки загальних стратегічних планів кожному виробництву належить розробити власні плани маркетингу по товарах, марках і ринках. Організації застосовують три типи маркетингового контролю своєї ринкової діяльності: контроль за виконанням річних планів, контроль прибутковості і стратегічний контроль.

Контроль за виконанням річних планів полягає в постійному спостереженні за поточними маркетинговими зусиллями і досягнутими результатами, щоб упевнитися в досягненні запланованих на рік показників збуту і прибутків. Основними засобами контролю є аналіз можливостей збуту, аналіз частки ринку, аналіз співвідношення між витратами на маркетинг і збутом і спостереження за відношенням клієнтів.

Контроль прибутковості вимагає виявлення всіх витрат і встановлення фактичної рентабельності діяльності фірми по товарам, збутових територіях, сегментах ринку, торгових каналах і замовленнях різного об'єму.

Стратегічний контроль – це діяльність з метою переконання, що маркетингові задачі, стратегії і програми фірми оптимально відповідають вимогам існуючого та прогнозованого маркетингового середовища. Здійснюється такий контроль шляхом ревізії маркетингу, яка являє собою комплексне, системне, неупереджене і регулярне дослідження маркетингового середовища, завдань, стратегій і оперативної діяльності фірми. Мета ревізії маркетингу полягає у виявленні маркетингових можливостей і виникаючих проблем і видача рекомендацій щодо плану перспективних і поточних дій для комплексного удосконалення маркетингової діяльності фірми.

Література: [2, 6, 10–17, 19, 20]

2 ПРАКТИКУМ З ДИСЦИПЛІНИ

Практикум з дисципліни передбачає самостійну роботу здобувача вищої освіти, що включає написання статті та виконання окремих завдань в індивідуальному порядку.

2.1. Завдання самостійної роботи

Вимоги до написання статті. Обсяг наукової статті не повинен перевищувати 3–5 повних сторінок українською мовою, включаючи рисунки і таблиці.

Стаття роздруковується на аркушах ф. А4 (210×297 мм). Поля: ліве – 3,0 см; праве – 2,0 см; верхнє і нижнє – 2,5 см, колонтитули: верхній – 1,27, нижній – 1,5 см. Номер сторінки – внизу, по центру сторінки. Міжрядковий інтервал 1,3. Розмір абзацного відступу – 1,27 см.

Рукопис починається з індексу УДК (Times New Roman, 12) у верхньому лівому кутку аркуша, текст рукопису повинен бути побудований таким чином:

- ініціали і прізвища авторів – великими літерами з правого краю (Times New Roman, 12);

- назва організації, де працює автор – з правого краю (Times New Roman, 8);

- назва статті – великими літерами по центру сторінки (Times New Roman, 12, жирний);

- текст статті (Times New Roman, 10);

- список літератури (Times New Roman, 10);

- резюме обсягом до семи рядків (українською та англійською мовами) – після назви статті (Times New Roman, 10, курсив).

Рисунки можуть бути зроблені як:

- об'єкт, наприклад Corel Draw;

- рисунок Word (використовувати елементи графіки в тексті не рекомендується, малюнок повинен бути згрупований). Для підпису під рисунками використовувати шрифт Times New Roman, 8, жирний.

Структура статті має бути наступною:

- постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

- аналіз останніх досліджень чи публікацій, в яких започатковано розв'язування даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття;

- формулювання цілей статті (постановка завдання);

– виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

– висновки і перспективи подальших досліджень.

Тематика статей має бути пов'язана із сталим розвитком підприємницьких утворень та їх вплив на ефективність функціонування сфери товарного обігу.

2.2. Індивідуальні завдання

При виконанні індивідуального завдання необхідно ознайомитися з методичними вказівками за відповідними темами дисципліни. За необхідності слід отримати консультацію у викладача, який здійснює керівництво написанням та захистом індивідуальної роботи.

Використовуючи технології стратегічного аналізу та матричні методи маркетингового стратегічного планування необхідно проаналізувати галузь відповідно до напрямку досліджень дисертаційної роботи за таких методів стратегічного аналізу відносять:

1. Метод портфельного аналізу (матриця Бостонської консультативної групи – матриця БКГ).
2. Матрицю GE або МакКінсі.
3. Методику І. Ансоффа.
4. Методику М. Портера.
5. PIMS-модель.

1. Метод портфельного аналізу (матриця Бостонської консультативної групи (BCG) – матриця БКГ). Бостонська консультативна група з метою ідентифікації тих видів продукції, які мають високий потенціал і тих, які виснажують ресурси організації запропонувала ідею використання матриці «частка–зростання» розмірністю 2×2 (рис. 2.1).

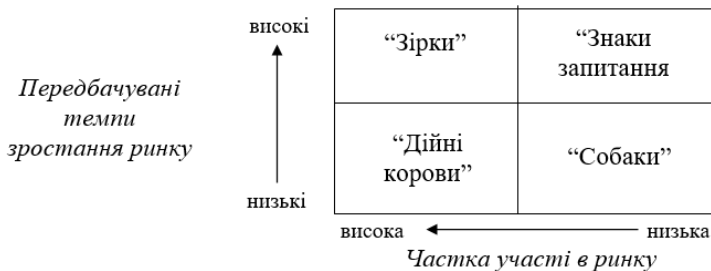


Рис. 2.1 – Схематичне зображення матриці Бостонської консультативної групи

Отже, така матриця БКГ поєднує у собі 4 квадранти: «зірки», «знаки запитання», «дійні корови» та «собаки».

«**Дійні корови**» – продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток, але їх перспективи майбутнього зростання обмежені.

«**Зірки**» – ці продукти також приносять прибуток, але вони знаходяться у швидкозростаючому ринку і є там домінуючими.

«**Знаки запитання**» – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковано, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

«**Собаки**» – категорія продуктів, які не приносять прибутку та не обіцяють покращення ситуації.

За наведеним, керівник підприємства має:

– доіти «коров» так довго, як це можливо, обмежувати будь-які нові інвестиції у «корови». Використовувати прибуток, який вони приносять для фінансування більш перспективних продуктів;

– «зірки» є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у «зірки» принесуть значні дивіденди. «Зірки» у перспективі перейдуть у категорію «дійних корів», тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;

– найбільш важке рішення стосується «знаків запитання». Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у «зірки». Тому «знаки запитання» називають ризикованими продуктами;

– «собаки» – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при нагоді.

Переваги методу:

– матриця БКГ зв'язує в часовому аспекті такі важливі характеристики, як перспективу товару (рівень ринкового зростання) і частку, яку займає цей товар на ринку в порівнянні з максимальними виробниками;

– дозволяє виробити принципову модель поведінки в кожній ситуації.

Обмеження методики:

– модель є дуже укрупненою;

– застосовується лише для товарів масового попиту;

– важливо, що розглядається: ринок цього товару в цілому або сегмент ринку для даного конкретного товару.

Матриця BCG є інструментом для позиціонування товарів та балансування їх набору в компанії.

2. Матриця GE (General Electric) або МакКінсі. Ця матриця є схожою до матриці БКГ, але є більш детальною. Це означає, що пропонується 9 моделей поведінки підприємства в різних ситуаціях (рис. 2.2).

Привабливість ринку	Висока	1	2	3
	Середня	4	5	6
	Низька	7	8	9
		Сильна	Середня	Слабка
Конкурентна позиція на ринку				

Рис. 2.2 – Схематичне зображення матриці МакКінсі

Матриця GE (General Electric) (МакКінсі) пов'язує такі чинники:

- привабливість ринку (висока, середня і низька);
- конкурентну позицію фірми на цьому ринку (сильна, середня, слабка).

Матриця будується в цих же координатах, причому все поле розділяється як по горизонталі, так і по вертикалі, на 3 зони відповідно до рівня параметрів. Розглянемо всі 9 варіантів поведінки фірми на ринку.

Позиція 1 – висока привабливість ринку і сильна конкурентна позиція фірми. У такій ситуації підприємству слід обирати стратегію – «Захищати позицію». Це найсприятливіша ситуація. Треба зберігати цю позицію, а для цього:

- вкладати засоби для забезпечення максимального зростання;
- проводити підтримуючий маркетинг;
- зберігати вплив на ринку.

Позиція 2 – ринок має високу привабливість, а позиції фірми середні. Ця стратегія носить назву – «Інвестування і розвиток».

Для захисту цієї позиції необхідно:

- боротися за лідерство;
- розвивати сильні сторони, тобто цільовим чином інвестувати;
- покращувати ситуацію у слабких сегментах ринку.

Позиція 3 – привабливість ринку висока, але позиції фірми слабкі. Тут доречна стратегія «Вибіркового (селективного) розвитку».

Це означає наступне:

- наявні кошти доцільно вкладати лише в сильні сегменти;
- із слабких позицій потрібно виходити;
- шукати можливості для подолання слабких місць.

Позиція 4 – привабливість ринку – середня, але фірма має сильну конкурентну позицію. Тут також доречна стратегія «Вибіркового розвитку», а для цього необхідно:

- інвестувати в максимально привабливі сектори;
- забезпечити зростання обсягів і за рахунок цього – зниження собівартості і здобуття прибутку;
- розвивати здатність щодо протистояння конкуренції.

Позиція 5 – це фактично середня позиція у всій матриці: привабливість ринку і конкурентна позиція фірми – на середньому рівні. Така стратегія називається «Вибіркове управління для максимізації прибутку». Для цього необхідно:

- збереження існуючого положення;
- концентрація інвестицій в секторах з мінімальним ризиком і максимальним відносним прибутком.

Це стосується мало- і середньозатратних інвестиційних проектів.

Позиція 6 – привабливість ринку – середня, а конкурентна позиція фірми – слабка. Тут доречна стратегія – «Обмежене розширення з мінімальним ризиком», інвестиції – лише в модернізацію, реконструкцію і вдосконалення існуючої технології, організації виробництва тощо.

Позиція 7 – привабливість ринку – низька, а конкурентна позиція фірми – сильна. Це відповідає стратегії – «Зберігати і перенаправляти», тобто:

- забезпечувати здобуття поточного прибутку;
- концентруватися на сильних сторонах фірми;
- охороняти свою сильну позицію.

Позиція 8 – привабливість ринку – низька, а конкурентна позиція на ринку – на середньому рівні. Таке положення відповідає стратегії «Управління для здобуття прибутку», тобто мінімальні інвестиції в модернізацію товарного асортименту і збереження позиції в сильних сегментах ринку. Із слабких сегментів підприємству необхідно виходити.

Позиція 9 – привабливість ринку низька і конкурентна позиція фірми слабка. Ця позиція відповідає стратегії «Вихід з ринку». Тут необхідно:

- скорочувати постійні витрати;
- удосконалювати технологічний процес, якщо є перспектива, при мінімальних інвестиціях;
- правильно оцінити точку виходу з ринку і стратегію фірми при реалізації цієї політики.

Переваги матриць типу МакКінсі:

- матриця детальна, тобто розглядаються дев'ять можливих ситуацій;
- надаються конкретні рекомендації відносно поведінки підприємства на ринку.

Недоліки матриці:

- труднощі з обиранням тих чи інших стратегій за умови дефіциту і невизначеності вихідних даних;
- важко обрати чіткі критерії оцінки діяльності підприємства з акцентом на стратегічні напрями.

3. Методика І. Ансоффа. Цю методику ще називають моделлю зростання. У 1965 р. американський вчений-маркетолог І. Ансофф розробив теорію планованих розбіжностей, яка визначає взаємозв'язок між бажаним ходом розвитку підприємства або проекту і фактичним станом процесу. Її назвали *моделлю зростання І. Ансоффа або теорією розбіжностей*.

Суть концепції планованої розбіжності в тому, що розглядаються дві ситуації розвитку подій:

1. Бажаний стан, тобто прогнозований рівень розвитку фірми, збуту продукції або повернення інвестицій на базі прогнозованого, фактично потенційного збуту. Це мета фірми.

2. Фактичний рівень розвитку фірми з урахуванням ринкової ситуації, ризиків і ін. Зрозуміло, що між цими позиціями завжди буде відмінність, яка і була названа розбіжністю (рис. 2.3).

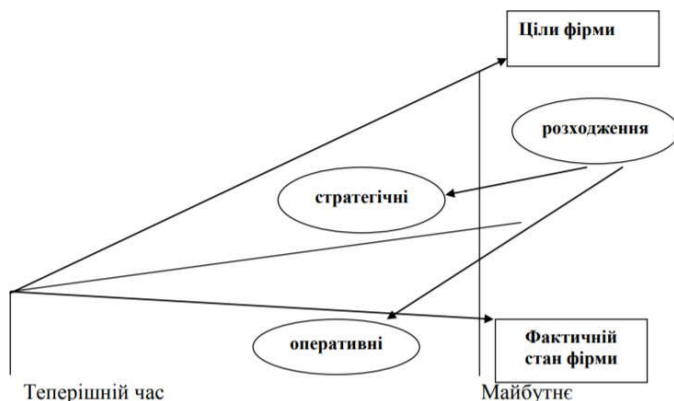


Рис. 2.3 – Модель зростання І. Ансоффа або теорія розбіжностей

Причина таких відхилень у впливі внутрішніх і зовнішніх чинників. Причому, якщо на внутрішні чинники підприємство може певним чином впливати і корегувати їх, то зовнішні чинники практично не піддаються корегуванню. Тому, основним завданням управління будь-яким проектом – мінімізувати розбіжності між планованими і фактичними показниками за рахунок проведення різних маркетингових і організаційно-технічних заходів. Для цього згідно з теорією Ансоффа розглядаються два типи розбіжностей – поточні і стратегічні.

Поточні, оперативні або конкурентні розбіжності. Вони мають внутрішній характер і пов'язані з недосконалістю роботи фірми, внутрішніми протиріччями. Цих розбіжностей досить просто уникнути. Для виключення оперативних розбіжностей рекомендується:

– збільшення збуту шляхом розвитку існуючого ринку і переходів на нові ринки;

– зростання продуктивності праці та вдосконалення внутрішньої структури підприємства і підвищення ефективності виробництва.

Стратегічні розбіжності, або розбіжності диверсифікації.

Вони пов'язані з неконтрольованими зовнішніми чинниками мікро- і макросередовища, різними ринковими ситуаціями, подолання яких від підприємства не залежить і вимагає великих витрат коштів і часу. Це високоризиковані процеси.

Стратегічні розбіжності називають інколи стратегічним «люком», для подолання якого рекомендуються такі заходи:

- розробка нової стратегії, нових цілей;
- розробка і освоєння нових ринків;
- освоєння нових товарів;
- диверсифікація виробництва.

Для подолання розбіжностей можливо скористатися матрицею Ансоффа, яка дозволяє оцінити ситуацію з позиції співвідношення «товар – ринок». Ця матриця зв'язує товари та ринки у сенсі їх освоєння фірмою – розглядаються нові та старі, освоєні товари і те ж саме – щодо ринків.

Матриця «товар–ринок» І. Ансоффа має чотири сектори (квадранти), оскільки розглядаються всі можливі поєднання, що включають нові і існуючі ринки і нові і існуючі товари (рис. 2.4). Вона дозволяє виробити рекомендації відносно поведінки фірми в різних умовах. Зрозуміло, що це схематична інтерпретація.

Старий ринок Новий товар	Новий ринок Новий товар
<i>Ризик і ефект середній</i>	<i>Ризик і ефект max</i>
Старий ринок Старий товар	Новий ринок Старий товар
<i>Ризик і ефект min</i>	<i>Ризик і ефект середній</i>

Рис. 2.4 – Матриця І. Ансоффа «товар–ринок»

Дамо детальну характеристику квадрантам матриці.

1. Новий ринок і новий товар. Стратегія називається «Розвиток товару і ринку». Для цього потрібні великі кошти. Це ризикована стратегія, яка може бути використана крупними компаніями, що мають сталі сектори на ринку і високоякісний перспективний товар

2. Новий ринок та існуючий товар. Стратегія – «Освоєння ринку». Головні складнощі – інституційні, які пов’язані з особливостями нового ринку і адаптацією до них. Це складніше, ніж освоєння нового товару. Ефект – високий, але і ризик – високий.

3. Існуючий (вже освоєний ринок) і новий товар. Стратегія «Освоєння товару». Це простіша стратегія, оскільки йдеться про подолання переважно внутрішніх чинників виробництва і виведення нового товару на вже освоєний ринок. Рівень інвестицій досить високий, але нижче, ніж у двох попередніх ситуаціях.

4. Існуючий ринок при існуючому товарі. Це стратегія «Проникнення на ринок». Тут йдеться про поглиблення позицій товару на вже освоєному ринку за рахунок модернізації існуючого товару своїми силами, використання ліцензій, контрактів, обмін товарами з іншими фірмами, інтенсифікацію збуту, пошуки нових покупців на вже існуючому ринку. Стратегія мінімальна з точки зору ризиків, витрат і ефективності.

Методика М. Портера. Аналізуючи чинники, що формують галузеву конкуренцію, американський учений-маркетолог Майкл Портер виділив 5 впливаючих чинників:

- нові конкуренти;
- споживачі;
- постачальники;
- товари-замінники (субститути);
- інтенсивність ринкових процесів у галузі.

Схема сил впливу таких чинників зображена на рис. 2.5.

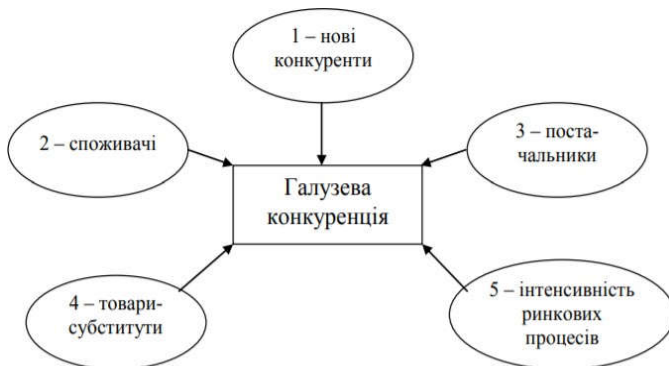


Рис. 2.5 – Схематична модель сил впливу (за М. Портером)

Цінність підходу Портера полягає в тому, що він дає можливість структурувати діючі чинники, виділити найбільш важливі з них,

а вже потім аналізувати вплив кожного з них. Для оцінки впливу окремих чинників можна використовувати прості бальні методи або бальний метод із урахуванням вагомості чинників, а для графічної інтерпретації – використовувати побудову «радарів». Такий аналіз є підставою для розробки подальших управлінських рішень.

Крива М. Портера будується в координатах «обсяги продажів – рівень доходів» і має вигляд параболи з трьома різко вираженими зонами (рис. 2.6).

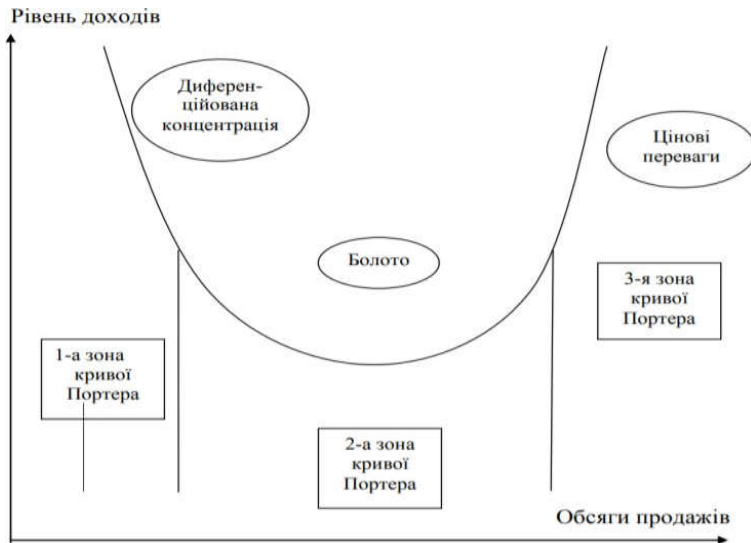


Рис. 2.6 – Крива М. Портера

Перша зона кривої М. Портера – ліва гілка параболи відповідає мінімальним обсягам продажів і високим прибуткам. Це забезпечується завдяки дуже високій якості товару, його високій індивідуальній ціні і називається концентрована стратегія. Така стратегія характерна для ексклюзивних ринків і товарів, які відрізняються дуже високим рівнем якості самого товару, сервісу, обмеженням і специфічним ринком і відповідно – високою ціною.

Друга зона кривої М. Портера – центральна, «провалена» частина параболи, її дно. Ця зона називається «болотом». При великому обсязі продажів прибутки мінімальні. В значній мірі це пояснюється нестабільною і невизначеною стратегією фірми – необхідно переміститися або вліво – в зону концентрованої стратегії, або вправо – в зону цінової переваги.

Третя зона кривої М. Портера – права гілка параболи відповідає великому обсягу продажів, великим прибуткам, що забезпечується відносно низькими цінами і називається зоною цінової переваги. Це характерно для розвинених ринків з об'єктивно високими обсягами споживання і технічно й технологічно розвиненими виробництвами.

PIMS-модель. Цей підхід створений на підставі статистичного аналізу діяльності багатьох підприємств і фірм США і інших країн з розвинутою ринковою економікою. Протягом декількох років в рамках PIMS-проекту було розглянуто 450 корпорацій і 2800 ділових підрозділів, по яким був проведений збір і обробка інформації щодо методів роботи, успішності фірм, впливів різних інвестиційних проектів на результати роботи як в поточному, так і в стратегічному плані.

При проведенні цієї роботи були прийняті два концептуальних положення.

В основу аналізу була покладена ділова одиниця (business-unit), нею можуть бути підрозділи підприємств; товарна лінія; центр здобуття прибутку.

Ринок, який обслуговується, розглядається як частина спільного ринку з множинними зв'язками. Аналіз отриманих результатів показав, що на прибутковість фірми постійно впливають наступні групи чинників:

- власна конкурентна позиція фірми, включаючи займану частку ринку і якість продукції;
- структура виробництва, включаючи інтенсивність інвестицій і продуктивність праці;

- відносна привабливість ринку, галузі і ринкове оточення.

Всі ці змінні охоплюють близько 65–70 % загальних впливаючих чинників. Було отримано безліч рекомендацій, що мають практичне значення і що підтвердили існуючі уявлення про хід виробництва і діяльності фірм на ринках.

У перспективі найважливішим чинником, що впливає на прибутковість фірми, є якість товарів і послуг. Таке твердження знаходить множинні підтвердження в реальній практиці вже в даний час. Дійсно, все більша кількість фірм у світі вважають за краще заплатити дорожче за товар гарантованої якості окрім всього і тому, що при цьому поточні витрати на утримання і обслуговування устаткування будуть нижчі і термін безвідмовної роботи довше.

Частка ринку і прибутковість тісно пов'язані між собою. Це пояснюється тим, що при високому попиті і відповідному обсязі виробництва собівартість продукції знижується, що дозволяє вільніше і ефективніше використовувати цінову політику для регулювання обсягів продажів і прибутковості виробництва в цілому.

Висока інтенсивність інвестицій позитивно впливає на прибутковість фірми у перспективі, оскільки вона закладається в бізнес-план і саме ради цього і реалізуються інноваційні проекти. В той же час висока інтенсивність інвестицій погіршує поточні параметри і прибутковість фірми, оскільки реалізація будь-якого інноваційного проекту вимагає більшої або меншої перебудови виробництва, що пов'язане з порушеннями ритму, порядку, що склався.

Переваги методу PIMS-моделі обумовлені тим, що його рекомендації і висновки базуються на обробці великого статистичного матеріалу, мають практичний характер і зберігають свою актуальність протягом тривалого проміжку часу.

Недоліки PIMS-моделі пояснюються тим, що практичне значення цілого ряду рекомендацій зберігається лише для компаній з схожими умовами функціонування і розвитку.

2.3. Ситуаційні справи

Ситуаційна справа 1. Апаратна косметологія – піклування про красу та здоров'я.

Наприкінці робочого дня Микола Вікторович Чухраєв, директор науково-методичного центру «Медичні інноваційні технології», одного з найбільших в Україні виробників фізіотерапевтичного та косметологічного обладнання, замислено дивився на картину з графічними зображеннями, притаманними Трипільській культурі. Миколі Вікторовичу подобалась картина Людмили Соболь. Вона допомагала йому сконцентруватися. А зараз він повинен прийняти важливе рішення щодо майбутнього розвитку компанії. «Український ринок медичного обладнання зазнав великих змін за останні 15 років, – міркував Микола Вікторович. Раніше спостерігалось хаотичне заповнення ринку морально застарілою технікою. Свого ресурсу вона ще не вичерпала, а коштувала набагато дешевше, ніж нова. Проте через проблеми з її установкою та подальшим сервісним обслуговуванням закупівельна політика споживачів медичної техніки змінилася. Нині посередники торгують переважно продукцією великих світових і вітчизняних компаній, постачаючи в клініки сучасне обладнання». Директор підійшов до вікна та замислено подивився на Миколаївський костюм готичного стилю з двома струнками 60-метровими вежами. «Ринок медичного та косметологічного обладнання в Україні стрімко зростає. З розвитком мережі косметологічних салонів і центрів краси та здоров'я спостерігається суттєве зростання попиту, а отже і посилення конкуренції. Тож, мабуть, саме зараз є нагода стати лідером ринку. Треба скористатись цим шансом. Необхідно внести певні зміни

в стратегію розвитку компанії, – думав директор. Як зміцнити позиції компанії? Можливо, варто внести певні зміни в товарну або збутову політику?» Декілька хвилин Микола Вікторович милувався будівлею Миколаївського костьола, потім взяв плащ і вийшов з офісу.

Інформація про компанію. «Медичні інноваційні технології» – українське підприємство, що працює на ринку фізіотерапевтичного, косметологічного, діагностичного та рефлексотерапевтичного обладнання. З метою розроблення та виробництва в Україні сучасної медичної апаратури для реабілітації, фізіотерапії та косметології в 1991 р. було створено ЗАТ «Медичні інноваційні технології», а в 1999 р. за рішенням науково-технічної координаційної ради Всеукраїнської асоціації фізіотерапевтів та курортологів, а також за безпосередньою участю Київської Академії наук на базі ЗАТ було організовано науково-методичний центр «Медичні інноваційні технології» – НМЦ «Медінтех». В 2003 р. для рішення наукових задач було створено приватний науково-дослідний інститут «Медичні інноваційні технології».

Компанією розроблено та впроваджено у виробництво 10 базових моделей і 15 модифікацій апаратури для електропунктурної діагностики, фізіопунктури, фізіотерапії, медичної реабілітації і косметології. За роки існування компанії одержано 23 патента України та Росії на винаходи і промислові зразки. За ці роки видано 15 монографій і 26 науково-методичних посібників, виконано п'ять великомасштабних науково-дослідних робіт у сфері практичного використання методів фізіотерапії, фізіопунктури та медичної реабілітації.

Український ринок медичного і косметологічного обладнання. Український ринок медичного та косметологічного обладнання стрімко зростає. Великою мірою цьому сприяє соціально-культурне та демографічне середовище. Зростання кількості центрів краси та здоров'я, косметологічних салонів свідчить про інтенсивний розвиток медичної та курортно-рекреаційної інфраструктури, що створює нові ринку збуту для підприємства. Сучасною тенденцією є турбота про красу і здоров'я, тому медичні та косметологічні послуги затребувані. Завдяки підвищенню рівня доходів у населення з'являється економічна можливість користуватися цим типом послуг і покращувати естетичний стан тіла та обличчя. Крім того, на сьогодні серед представників певного класу спостерігається бажання залучити своє оточення (дружину, дітей) до «красивого бізнесу», що є національною особливістю.

Проте на нинішньому етапі ринок косметологічного обладнання ще знаходиться на стадії розвитку. Він дефрагментований, тобто в галузі немає певного лідера. Слід зазначити, що вітчизняний виробник косметологічного обладнання останнім часом практично на рівних конкурує з імпортними виробниками.

В останні роки на ринку апаратної косметології України відбуваються швидкі трансформаційні процеси, ринок інтенсивно розвивається і перебуває у стані постійних змін. Проте на нинішньому етапі ринок є дефрагментований, тобто в галузі немає певного лідера. Варто зазначити, що вітчизняний виробник косметологічного обладнання останнім часом майже на рівних конкурує з іноземними виробниками.

Великі світові компанії переважно не мають своїх представництв в Україні. Їхню продукцію реалізують лише українські підприємства приватної або колективної форм власності, що торгують апаратами для косметології¹. Це пов'язано з тим, що компанії поки що не зацікавлені в серйозній співпраці, тому не відкривають власних сервісних центрів, не достатньо активно працюють над рекламою своєї продукції і навчанням лікарів та косметологів.

Продукція на українському ринку апаратної косметології представлена дилерами як вітчизняних, так і зарубіжних компаній. Наприклад, в місті Києві – група компаній «СпортМедІмпорт», «Медіолайф», «КосмоТрейд», ТОВ «Бьюті Сервіс Україна», ТОВ «ЕкоЛаб» ТОВ «МедГарант», ТОВ «Олівія Нова», СПД Гер М.А. та інші.

Вони продають обладнання таких провідних компаній – виробників: ЗАТ «Медінтех» (м. Київ, Україна), НМП «Святогор» (м. Харків, Україна), ДП «Новатор» (м. Хмельницький), «Alma Lasers» (Ізраїль), Biomak (Польща), Bios (Італія), «CureLight» (Ізраїль), «Cutera» (США), «Decomedical» (Італія), «Dynatronics» (США), Ionto-Comed (Германія), «General Project» (Італія), LPG Systems (Франція), «Maya Beauty Engineering» (MBE, Італія), Nora Bode (Германія), «Quantel Medical» (Франція), Radiancy (Ізраїль), «SAM Medical» (США), «Silver Fox» (Китай), Sky Mark (Канада- Китай), «Starvac Group» (Франція), VIP srl (Італія), «UltraShape» (Ізраїль) та інші.

За оцінками експертів на ринку апаратної косметології України за критерієм обсягів продажу (шт.) у 2007 р. найкрупніші виробники займають близько 45 % («Медінтех» – 23 % та «Biomak» – 22 %), решта наздоганяє лідерів.

Споживачі косметологічного обладнання. Цільові аудиторії компанії «Медінтех»:

– курортно-рекреаційні заклади (санаторії, пансіонати, профілакторії, туристичні бази, санаторно-курортні заклади, приватні медичні лікувально-оздоровчі центри) – оздоровчі заклади для відпочинку. Основний напрям їх діяльності – це організація відпочинку споживачів, а не лікування. Відповідно, для споживачів користування косметологічними послугами в закладах цього типу – можливість оздоровитися та покращити естетичний стан тіла та обличчя.

– лікувально-оздоровчі заклади (поліклініки, лікарні, лікувально-оздоровчі центри) – медичні заклади для лікування хвороб. Основний напрям діяльності – довготривале лікування та обстеження хворих. Надання косметологічних послуг з покращення стану тіла та обличчя (наприклад, після операції) – допоміжний у лікуванні чинник.

– косметологічні заклади (салони краси, центри здоров'я та краси, СПА-центри, фітнес-центри) – заклади для покращення естетичного стану тіла та обличчя. Надання косметологічних послуг за допомогою апаратної косметології – основна послуга для споживачів.

Крім того, важливими критеріями є форма власності (державна, приватна та колективна) і тип закладу (економ-клас, стандарт-або бізнес-клас, еліт- або *VIP*-клас).

Продукція компанії в сфері апаратної косметології. Компанія має назву «Медичні інноваційні технології». Логотипом до назви компанії було обрано чорно-білий символ Інь та Ян, що на думку філософів Далекого Сходу є «схемою організації світу». Червоний хрест – символ європейської медицини. Логотип відображає східну та західну філософію на потребу краси та здоров'я людського організму.

Спеціальної марочної назви для продукції не передбачено. В назві більшості апаратів присутня скорочена назва компанії «МІТ». Кожен апарат має кодову назву, певну аббревіатуру, що відповідає своєму технологічному призначенню. Наприклад, апарат «МВТ-01» використовують для магнітно-вакуумної терапії. Асортимент косметологічного обладнання компанії (9 видів апаратів) можна поділити на такі групи, при цьому деякі види апаратів представлені одночасно в декількох групах для:

- масажу (МВТ-01, СВД-01, біомасажер електричний);
- вакуумної терапії (МВТ-01, МВТ-01 МТ, СВД-01, МЛТ-Озон);
- вакуумно-мікрострумної терапії (МВТ-01 МТ, МЛТ-Озон);
- магнітної терапії (СВД-01, МІТ-11, МІТ-МТ, МЛТ-01, МІТ-Вулкан);
- магнітно-лазерної терапії (МІТ-1 МЛТ, СВД-01, МІТ-11);
- лазерної терапії (МІТ-1, МІТ-11, СВД-01);
- мікрострумної терапії (МЛТ-Озон, МВТ-01 МТ);
- бальнеології (МІТ-Вулкан, СВД-01);
- гідроколонотерапії (МІТ-КТ);
- міостимуляції (АЕСТ-01-2, АЕСТ-01-8);
- електрофореза (АЕСТ-01-8);
- ультразвукової терапії (МІТ-11).

Діапазон цін на апаратну косметологію коливається від 1,5 до 16 тис. грн. Наприклад, косметологічний комбайн «МІТ-11», що дає

змогу виконати такі косметологічні процедури як вібромасаж, мікрошліфовку шкіри (пілінг) та розгладжування зморшок, усунення набряків та запалень шкіри, видалення шрамів та рубців, глибоке очищення обличчя, нормалізація роботи сальних залоз, корекція ваги, лікування целюліту, коштує 8250 грн. Для порівняння, косметологічний комбайн «MF-5.1» польської компанії «Biomak» коштує 5300 грн, «Cellu M6 KEYMODULE» французької компанії «LPG Systems» – понад 50 тис. грн. Гідромасажний комплекс «МІТ-Вулкан» коштує 29850 грн, гідромасажна ванна «Aquameden» польської компанії «Meden-Inmed Sp. z o.o» – 73542 грн.

Сервісне обслуговування компанії «Медінтех» заслуговує найвищої оцінки. Передпродажне обслуговування охоплює консультації, навчання, надання спеціалізованої літератури, методичних матеріалів до кожного апарату. Всі транспортні витрати з доставлення території України компанія бере на себе. Післяпродажне обслуговування передбачає гарантію на продукцію протягом року, безкоштовну технічну підтримку та ремонтні послуги у гарантійний термін. Конкуренти компанії не мають змоги надавати такого сервісного обслуговування.

Збут косметологічного обладнання. Компанія використовує як власну, так і залучену систему збуту своєї продукції. Власна внутрішня система передбачає оформлення замовлень безпосередньо в офісі компанії та продаж зі складу. Власна зовнішня система збуту передбачає участь у спеціалізованих виставках та конференціях. Залучена збутова система охоплює мережу дилерів, які продають не тільки продукцію «Медінтех», але й обладнання зарубіжних компаній. Недоліком роботи з дилерами є те, що вони не акцентують увагу споживачів на тому, хто є виробником продукції. Це призводить до низького рівня обізнаності споживачів про «Медінтех». Крім того, компанія немає на сьогоднішній день суттєвого впливу на дилерів, не може контролювати їхню цінову стратегію та стратегію просування, що викликає певні проблеми.

Просування косметологічного обладнання. Зважаючи на вузьку та специфічну цільову аудиторію, компанія не витрачає багато коштів на масову рекламу. Просування продукції відбувається у вигляді:

- прямого маркетингу за допомогою поштових розсилок за контактними адресами, що були отримані під час проведення виставок, конференцій;

- видання спеціалізованих книг;

- PR-статті про компанію («Український медичний часопис», «Les Nouvelles Esthétiques Україна») та статті співробітників НМЦ (понад 50 статей) в науково-популярних журналах, газетах («Вісник фізіотерапії та курортології», «Медична реабілітація, курортологія, фізіотерапія»);

– участь у виставках приблизно 4 рази на рік («Міжнародний конгрес із прикладної естетики та косметології в Україні», «Міжнародна виставка парфумерії та косметики України», «Міжнародна спеціалізована виставка «Охорона здоров'я», «Спеціалізована міжнародна виставка «Індустрія охорони здоров'я»);

– особисті контакти та поширення інформації «із уст в уста»;

– сайт компанії «Медінтех» www.medintex.com.

Наступного дня Микола Вікторович продовжував міркувати про можливість стати лідером українського ринку апаратної косметології. «Чи доцільно компанії щось змінювати у своїй маркетинговій стратегії? – думав директор. Можливо, варто замислитись над введенням єдиної марочної назви для всієї продукції? Чи варто розробити окремі марочні назви для різних груп або моделей? Як найбільш ефективно донести інформацію про продукцію компанії для різних груп споживачів?» Несподівано пролунав телефонний дзвінок. «Слухаю», – відповів Микола Вікторович та перервав свої роздуми.

Питання та завдання до ситуаційної справи

1. Проведіть SWOT-аналіз діяльності ЗАТ «Медичні інноваційні технології» на ринку апаратної косметології України.

2. Яку стратегію конкурентної поведінки доцільно обрати ЗАТ «Медичні інноваційні технології»?

3. Проведіть сегментацію ринку, на якому працює компанія, та оберіть найбільш привабливі, на Ваш погляд, сегменти.

4. Запропонуйте рекомендації щодо позиціонування та комплексу маркетингу для найбільш привабливих сегментів.

5. Запропонуйте рекомендації щодо вдосконалення комплексу маркетингових комунікацій з метою підвищення рівня обізнаності про компанію на промисловому ринку.

Ситуаційна справа 2. Злети й падіння компанії Starbucks.

Starbucks – найбільша мережа кав'ярень у світі. Вважається, що для американців дітище Говарда Шульца є «місцем між роботою і домівкою». За останні декілька десятиліть *Starbucks* став одним з символів Америки, що не поступається за популярністю *McDonald's*.

Крім того, компанія почала зарубіжну експансію. Із змінним успіхом. Десь мережа *Starbucks* стала популярна, як і в США, а десь не прижилася зовсім (наприклад, в Австрії відкрито всього декілька кав'ярень компанії, і розширення не планується). А почалася історія *Starbucks* в далекому 1971 році в Сіетлі.

Історія компанії. Компанія *Starbucks* була заснована трьома любителями кави: вчителем англійської мови Джері Болдуїном, вчителем історії Зевом Зігалом і письменником Гордоном Боукером. Вони склалися по \$1350, позичили ще \$5000 і в 1971 р. відкрили у Сієтлі (штат Вашингтон) невеликий магазин з продажу високоякісної кави в зернах і устаткування для її приготування. Це сталося тоді, коли споживання кави в Америці знижувалося вже впродовж десяти років. Фактично в цьому були винні самі виробники кави: конкуруючи за ціновим принципом і прагнучи скоротити витрати, вони закуповували все дешевші кавові зерна, тобто жертвували якістю напою задля збільшення обсягів продажу. Засновники *Starbucks* вирішили ризикнути та спробувати нову концепцію – концепцію крамниці, де б продавалися лише найкращі імпортні сорти кави та обладнання для її приготування.

Сама назва «*Starbucks*» походить від прізвища одного з персонажів знаменитого роману Германа Мелвілла «Мобі Дік» (у російському виданні персонажа звали Старбек). Першим логотипом компанії стало зображення оголеної русалки або сирени. Він був виконаний в коричневому кольорі, а сирена використовувалася, щоб підкреслити той факт, що каву в *Starbucks* доставляють з далеких земель. Логотип був достатньо спірним через оголеність сирени. Пізніше її тіло закрили волоссям, а сам логотип трохи обрізали. Крім того, він змінив свій колір з коричневого на зелений (правда, у 2008 р. запустили тестування нового логотипу компанії коричневого кольору як такого, що більше пасує до основного продукту компанії – кави).

У 1981 р. компанія мала п'ять магазинів, невелику фабрику з обжарювання кави і торговий підрозділ, який постачав каву в зернах барам, кафе й ресторанам.

Як і в історії з *Mcdonald's*, своїм успіхом компанія *Starbucks* зобов'язана сторонній людині, що стала у результаті її власником. У 1982 р. в компанію прийшов підприємець Говард Шульц. Його найняли для того, щоб розвивати бізнес, оскільки засновники вже не справлялися з проблемами. При цьому вони не хотіли розширюватися, і в 1982 р. компанія *Starbucks* так і не вийшла за межі Сієтлу. По-справжньому ситуація змінилася після того, як Говард Шульц побував в Мілані. Там він побачив знамениті італійські кав'ярні і захопився тамтешньою атмосферою. «В Америці на той час нічого подібного не було. Подібної емоційної близькості людей я не зустрічав уже давно», – описав своє враження голова компанії. Він відразу зрозумів, що щось подібне потрібно запровадити в США: створити в кав'ярні *Starbucks* таку атмосферу, що поєднувала б італійську елегантність та американську неформальність. В його баченні *Starbucks* мав стати для відвідувачів «місцем власного задоволення» – затишним місцем зустрічі

людей, проміжним пунктом між роботою та домівкою. Проте ідея продавати готову каву в чашках не знайшла підтримки у засновників компанії. Вони були людьми з традиціями і вважали, що при такому підході їх магазин втратить свою суть, і відверне споживачів, оскільки справжня кава повинна бути приготована удома. Втім, Шульц був настільки упевнений в своєму задумі, що залишив *Starbucks* і заснував свою власну кав'ярню, яка відкрила свої двері в 1985 р. А вже через два роки Шульц викупив *Starbucks* у засновників за чотири мільйони доларів і перейменував компанію у *Starbucks Corporation* (до речі, зробити такий хід Шульцу порадив засновник *Microsoft* Біл Гейтс, який був одним з перших інвесторів *Starbucks*).

Отримавши свободу дій, Шульц того ж року відкрив перші кав'ярні *Starbucks* за межами Сієтлу. Кав'ярні були відкриті у Ванкувері й Чикаго. Вже через сім років компанія налічувала 165 кав'ярень по всій території США. А у 1996 р. відкрито першу кав'ярню *Starbucks* за межами США – в Токіо (Японія). Злі язики говорили, що японці, відомі своєю любов'ю до чаю, ніколи в житті не стануть купувати каву, до того ж у паперовому посуді. І були неправі. Річний обсяг продажів у японських кав'ярнях *Starbucks* відразу перевищив у 2,5 разу американські показники! На сьогодні у компанії в Японії понад 500 відділень.

Однією з головних заслуг Говарда, що посприяли успіху *Starbucks*, є те, що він запровадив у компанії стандартизацію. У будь-якій кав'ярні будь-якої країни присутній однаковий асортимент основних товарів. Звичайно, *Starbucks* пропонує і якісь спеціальні продукти, створені для певної країни. *Starbucks* продає натуральну каву, напої на основі еспreso, інші різні гарячі і холодні напої (гарячий шоколад, чай, «Frappuccinos» тощо), легкі закуски, кавові зерна і аксесуари для приготування кави. До кави можна замовити тістечко або бутерброд. Проте, на відміну від більшості інших кафе, в *Starbucks* акцент робиться саме на каві. Сюди люди приходять попити цього напою, а не «поїсти тістечко з кавою». Взагалі, в Америці каву в *Starbucks* п'ють по-різному. Хтось насолоджується особливою атмосферою кав'ярні, а хтось купує напій і випиває його на ходу, по дорозі на роботу, наприклад. Фірмове морозиво *Starbucks* і кава також продаються в продовольчих супермаркетах.

Якщо говорити про стандартизацію, яку запровадив Шульц, то вона вирізняється ще однією особливістю – атмосферою в кав'ярнях. З одного боку, основні елементи у всіх закладах *Starbucks* схожі, але з іншої – кожна кав'ярня має свої особливості, свою унікальну атмосферу. Одна з основних вимог при виборі приміщень для кав'ярень *Starbucks*: вхідні двері повинні «дивитись» на схід і ніколи на північ.

Це пояснюється тим, що відвідувачі повинні насолоджуватися денним світлом, але при цьому сонце не повинно світити їм в обличчя. У *Starbucks* п'ють каву зовсім різні люди, починаючи від бізнесменів, що п'ють еспресо на ходу, і закінчуючи молодими парами, що розтягують задоволення за столиком. У *Starbucks* активно редагують звукові файли, працюють фрілансери, блогери пишуть свої нові пости. Атмосфера цієї кав'ярні привертає людей з ноутбуками. Добре, що є *Wi-fi*. У кафе постійно грає музика. При цьому цікаво, що існує центральний сервер, який займається відтворенням однієї і тієї ж музики в усій мережі *Starbucks*. Це означає, що та композиція, яку ви чуєте зараз в Нью-Йорку, грає в цю саму хвилину і в Сієтлі. При цьому за останній час в кав'ярнях *Starbucks* почали продавати безліч сторонніх товарів. За допомогою департаменту *Starbucks Entertainment* і бренда *Hear Music* компанія поширює книги, музичні збірки і відеофільми. Більшість з цих товарів є сезонними або розробленими для продажу в певній області. У компанії вважали, що тим самим зроблять заклади чимось більшим, ніж звичайні кав'ярні. Не вийшло. Нещодавно в компанії заявили, що більше не продаватимуть музику в кав'ярнях.

Глобальне розширення. Останні десятиліття компанія *Starbucks* займалася тим, що скуповувала локальні мережі кав'ярень по всьому світу, роблячи їх частиною свого бренду. Розширення компанії йшло останнім часом божевільними темпами. Навіть у мультсеріалі «Сімпсони» було декілька жартів з приводу того, як мережа *Starbucks* захоплює Америку. Керівництво компанії прагнуло, щоб усі кав'ярні належали самій *Starbucks*, а не франчайзерам. Шульц розумів, що, для того щоб створити потужний бренд, йому та решті менеджерів необхідно було повністю контролювати процес – тільки так можна гарантувати неперевершену якість. У безлічі компаній, організованих на засадах франчайзингу, місцеві відділення живуть своїм життям. Прагнучи до прибутку, франчайзі легко могли б пожертвувати ідеєю високої якості *Starbucks* заради власної прибутковості. Розуміючи причини зниження рівня продажу кави на американському ринку, в *Starbucks* прагнули запобігти повторенню такої ситуації.

У *Starbucks* застосували таку стратегію розширення: прийшовши в новий регіон, компанія розміщувалася в його центральному місті, після чого спеціально навчена команда фахівців відкривала там мережу кав'ярень. Протягом перших двох років у «вузлових» містах відкривають близько 20 закладів. Охопивши основний ринок, компанія йде в «регіони» – міста – сателіти та найближчі передмістя.

У процесі глобального розширення не обійшлося і без корпоративних здобутків. У 1998 р. компанія *Starbucks* закріпилася на британському ринку кави, взявши під свою опіку лондонську *Seattle Coffee*

Company. В 2001 р. почалося завоювання континентальної частини Європи: кав'ярні *Starbucks* відкрилися в Швейцарії й Австрії, а потім в Іспанії, Німеччині та Греції. Що цікаво, компанія порушує європейську традицію: у кав'ярнях Старого Світу, як правило, дозволяють палити, а в *Starbucks* це заборонено. Близько 40 % європейців палять. Критики стверджували, що цією своєю заборonoю *Starbucks* сама позбавляє себе доброї половини ринку, але на компанію це не подіяло. Першу кав'ярню у Відні за два місяці після відкриття відвідали 100 тис. осіб. Дивна на перший погляд політика заборони паління мала позитивний відгук, а все тому, що в *Starbucks* дбали (принаймні, на словах) не стільки про здоров'я, скільки про каву. В кав'ярнях висіли таблички: «Тут не палять, щоб не зашкодити аромату напою», а відвідувачам дякували за відмову від сигарет.

У процесі виходу на зарубіжні ринки, компанія має й чимало проблем. По-перше, *Starbucks* має шанси на успіх тільки в країнах, позбавлених власної культури споживання кави. Негативний досвід в Австралії (у липні 2008 р. *Starbucks* оголосив про закриття 61 з 84 своїх точок) – зайве тому підтвердження. По-друге, у *Starbucks* виникають серйозні проблеми з рухом антиглобалістів, які вбачають у експансії компанії розвиток американського імперіалізму (і навіть проводять «Міжнародний день дій проти *Starbucks*»), та мусульманськими організаціями, яким не подобаються тісні зв'язки Говарда Шульга з єврейською общиною і його енергійна підтримка Ізраїлю. По-третє, останнім часом навколо *Starbucks* намічається конфлікт поколінь: тінейджери терпіти не можуть італійські назви кавових напоїв, а також дух культури *yuppie* (*young urban professional* – *молодий перспективний професіонал, мешканець міста*), що панує в кав'ярнях компанії.

У деяких країнах компанія *Starbucks* мала проблеми, пов'язані з особливостями національного законодавства, порушенням прав інтелектуальної власності тощо.

На китайському ринку компанія подала позов до суду, звинувативши у порушенні місцевим конкурентом своїх прав на торгову марку «*Starbucks*». Арбітражний народний суд Шанхая встановив, що китайська компанія неправомірно використовувала знак «*Starbucks*», а також його китайський переклад «*Xing Ba Ke*» («*Xing*» перекладається як «*star*» («зірка»), а «*Ba Ke*» звучить подібно до «*bucks*»). Крім того, за висновком суду, логотип китайської компанії (коло з білими літерами на зеленому фоні) порушує біло-зелений логотип «*Starbucks*». Отже, суд підтримав позовні вимоги американської мережі кав'ярень і зобов'язав компанію *Shanghai Xingbake Coffee Shop Ltd* («Сінбаке») сплатити *Starbucks* 500 тис. юанів (61,9 тис. дол.).

Менш успішними були результати судових позовів компанії *Starbucks* у Південній Кореї. Американська компанія двічі (у 2005 р. та 2006 р.) намагалася відмінити реєстрацію комбінованого товарного знака «*Starpreya*», який повторював знак «*Starbucks*» у тому, що він використовував аналогічне зелене коло з аналогічним розташуванням тексту та зображенням жіночої голови в центрі композиції. Однак, південнокорейський патентний суд обидва рази відмовив у позові компанії *Starbucks*, мотивувавши це «несхожістю образів русалки та богині» (назву «*Starpreya*», за словами власника фірми, утворено від імені богині скандинавської міфології Фреї (*Freja*), яку було змінено для полегшення вимови відповідно до корейської фонетики).

У 2006 р. після того, як уряд Індії пом'якшив національне законодавство у сфері іноземних інвестицій, дозволивши іноземцям володіти 51 % акцій у роздрібних монобрендових торгових точках, компанія *Starbucks* разом з 14 іншими іноземними компаніями виявила бажання відкрити в цій країні роздрібну мережу під власним брендом. Але уряд Індії заблокував вихід компанії на національний ринок у зв'язку з тим, що вона не надала повну інформацію про свої плани, зокрема, чи має намір *Starbucks* розвивати тільки мережу кав'ярень або також мережу ресторанів. Таким чином, компанія відклала свій вихід на ринок цієї країни на невизначений термін.

Перед виходом на ринок Росії компанії *Starbucks* довелося судитися з російським ТОВ «Старбакс», що зареєстрували на себе товарний знак американської корпорації і вимагали від неї 600 тис. дол. за право використання бренда на території Росії. Компанія *Starbucks* зареєструвала свій товарний знак у Росії ще в 1997 р., але в 2002 р. компанія «Пресс» попросила патентне відомство Росії анулювати цю реєстрацію на тій підставі, що товарний знак більше трьох років не використовувався. Роспатент погодився із цим доводом і скасував реєстрацію товарного знака «*Starbucks Coffee*» у категоріях «мінеральні й фруктові напої» й «послуги ресторанів, кафе». У вересні 2004 р. слово «*Starbucks*» зареєструвало як товарний знак ТОВ «Старбакс». Компанії *Starbucks* вдалося анулювати піратську версію свого логотипа в Росії аж у листопаді 2005 р., після чого почалися переговори з потенційними партнерами. До цього компанія змогла відкрити свою кав'ярню тільки на території приміщення посольства США, де не діють російські закони. У вересні 2007 р. відкрито кав'ярню *Starbucks* у торговому центрі «Мега-Химки», після чого з'явилося ще кілька кав'ярень у Москві: на Старому Арбаті, у офісному комплексі «Башта на набережній» і в аеропорту «Шереметьєво-2».

В офіційній заяві компанії *Starbucks* про плани щодо подальшої експансії, оголошеній у березні 2007 р., йшлося про те, що пріо-

ритетними країнами для неї тепер є Китай, Єгипет, Бразилія, Індія та Росія. Особливо успішно компанія розвивається в Китаї, де їй легко вдалося змінити свідомість споживачів: середній клас перестав пити чай і перейшов на каву від *Starbucks*.

За підсумками 2007 р. у 43 країнах світу відкрито 15700 кав'ярень *Starbucks*, близько 70 % з них – на території США, решта – в інших країнах. Приблизно 7500 кав'ярень належать компанії *Starbucks Corporation*, інші працюють на засадах франчайзингу, отримавши ліцензії. Загальна чисельність персоналу мережі – 140 тис. осіб. За даними дослідницької компанії *Hoovers*, у 2006 р. виручка *Starbucks* становила 7,8 млрд дол. (у 2005 – 6,37 млрд дол.), чистий прибуток – 564 млн дол. (у 2005 – 494,5 млн дол.).

Говард Шульц, який ще у 2002 р. залишив посаду виконавчого директора компанії, але й сьогодні є головою ради директорів та «головним глобальним стратегом» компанії, вважає, що мережа може збільшитися до 40 тис. закладів. Він хотів би, щоб кав'ярні *Starbucks* відкрилися в усіх країнах світу. Проте є країна, до якої він ставиться з особливим пієтетом: це Італія, звідки запозичено концепцію *Starbucks*.

Starbucks сьогодні. Зараз ситуація дещо змінилася, крім того, в компанії почалися і внутрішні проблеми. Не так давно Говард Шульц заявив, що повертається в *Starbucks*, щоб вирішити проблеми, в яких загрузнула його компанія. Чи вийде у нього це?

Керівництво компанії у 2008 р. прийняло рішення про закриття до кінця року близько 600 кав'ярень в США. Шульц зазначив, що в умовах економічного спаду і сильної конкуренції, єдиний шлях зберегти прибутковість, це закрити кав'ярні, які не приносять прибутків, переважно у штатах Каліфорнія та Флорида. Закриття 600 кав'ярень призвело до втрати робочих місць 12 тисяч людей, а це 7 % від усіх робочих місць корпорації. Ще однією причиною такого рішення є надто швидкий розвиток компанії. Останніми роками кав'ярні *Starbucks* росли як гриби. Щодня у світі з'являлося вісім нових кав'ярень *Starbucks*. Американці жартують, що в деяких містах можна натрапити на дві кав'ярні *Starbucks*, розташовані одна напроти одної. У цьому жарті є частка правди: усвідомлене насичення попиту загрожує 30 % скороченням обсягу продажів однієї із розташованих по сусідству кав'ярень. Раніше цей спад компенсувався економією витрат на розподіл та маркетинг, не згадуючи вже формування іміджу «зручної кав'ярні». Адже для кавоманів не існує такого поняття як забагато кав'ярень. Торік економісти підрахували, що пересічний американець заходить до *Starbucks* в середньому 18 разів на місяць. Більшою частотою візитів не міг похвалитися ні один американський роздрібний торговівець. І навіть висока ціна – чотири долари за чашку капучіно чи

латте – не зупиняла відвідувачів. Але дедалі більше американців не можуть собі дозволити пити дорогу каву. Все-таки, в цій мережі кав'ярень кави коштує відверто дорого. Проте, що проблеми загострюються стало зрозуміло ще минулого року, коли компанія *Starbucks* уперше з часу свого заснування розпочала активну рекламну кампанію на телебаченні. Економісти вважають, що проблеми *Starbucks* лише віддзеркалюють загальний стан американської економіки: «Компанія є справжнім індикатором напрямку, в якому рухається середній клас. *Starbucks* показує, що зменшується попит, люди рідше купують каву».

Зараз *Starbucks* не в кращій ситуації, але, ймовірно, вже скоро в компанії докладуть всіх зусиль, щоб вийти з кризи. Так, у 2008 р. було реалізовано кілька нових проектів. По-перше, компанія розпочала у кав'ярнях США продаж енергетичних добавок «+Energy» (суміш вітаміну В, гуарани та женьшеню), які можна додати в улюблений сорт кави. По-друге, було підписано угоду з компанією *Unilever*, за умовами якої *Unilever* займатиметься виробництвом, маркетингом та дистрибуцією морозива під маркою «*Starbucks*» у США та Канаді, розширивши свій асортимент морозива.

Компанія *Starbucks* також продовжує міжнародну експансію. У серпні 2008 р. підписано угоду про відкриття мережі кав'ярень на залізничних вокзалах по всій території Голландії. Поки що кав'ярні *Starbucks* в Голландії розташовані тільки в аеропортах. У вересні 2008 р. *Starbucks* спільно з *Kraft Foods* почали продаж упакованої кави під маркою «*Starbucks*» в супермаркетах Швейцарії, яка стала першою європейською країною, де кави «*Starbucks*» з'явилася поза межами фірмових кав'ярень. У цей же період розпочато освоєння португальського ринку шляхом створення спільного підприємства з *Gruppo VIPS* – компанією, з якою *Starbucks* співпрацював протягом шести років, відкривши 75 кав'ярень у Іспанії та 45 – у Франції. У листопаді 2008 р. відкрито першу кав'ярню *Starbucks* в Болгарії.

Крім того, у березні 2008 р. компанія *Starbucks* запустила достатньо цікавий проект в Інтернет – «сайт ідей для *Starbucks*». Будь-яка людина, чи то співробітник компанії, чи то простий клієнт, може поділитися своєю ідеєю відносно поліпшення кав'ярень. Цікаво, що до того, як ідеї доходять до представників компанії, їх обговорюють зареєстровані користувачі сайту, які можуть голосувати за кожну ідею. Найпопулярніші ідеї будуть розглянуті, а якісь, можливо, й реалізовані.

Швидко міжнародне зростання компанії зумовлює певні проблеми, пов'язані із втратою емоційної складової бренда. Ще в недалекому минулому основною конкурентною перевагою *Starbucks* був досвід, який споживач отримував разом із кавою. Але вже сьогодні конкурентними перевагами *Starbucks* є радше зручність розташування

та стабільність. Нині компанія настільки розрослася в усьому світі, що їй навряд чи вдасться повернути свою унікальність.

До знищення емоційної складової бренда призводить також встановлення в кав'ярнях нових апаратів для еспreso та капучіно. Завдяки цим апаратам напій готуватиметься у кілька разів швидше. Проте, люди ходили до *Starbucks* і платили суму, яка вчетверо перевищувала вартість кави у будь-якому іншому закладі, саме тому, що тут її робили з душею. Чи не вплине перехід до автоматизації процесу приготування кави на зменшення популярності мережі серед її постійних клієнтів? Як віднайти баланс між зростанням мережі кав'ярень та унікальністю й особливою атмосферою?

Питання та завдання до ситуаційної справи

1. Проаналізуйте фактори маркетингового середовища, які впливають на міжнародну діяльність компанії *Starbucks*. Виявіть серед проаналізованих факторів найбільш суттєві можливості й загрози.

2. Які стратегії зростання (за класифікацією Ансоффа) використовує компанія?

3. Чи правильні рішення були прийняті керівництвом компанії в умовах кризи? Обґрунтуйте вашу думку.

4. Які рекомендації щодо вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії ви б дали топ-менеджерам *Starbucks*?

5. Чи доцільно компанії виходити на український ринок? Які можливості й загрози очікують компанію в Україні?

3 ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Еволюція стратегічних концепцій управління бізнесом.
2. Стратегічний маркетинг-менеджмент як складова процесу управління компаніям.
3. Місце та роль стратегічного маркетинг-менеджменту в процесі управління маркетинговою діяльністю компанії.
4. Стратегічний бізнес-підрозділ компанії.
5. Стратегічна парадигма компанії.
6. Організування процесу стратегічного маркетингового управління.
7. Сутність місії та наукові підходи до її формування.
8. Складові елементи місії компанії та фактори, що її формують.
9. Стратегічний опортунізм.
10. Місія фірми, стратегічний господарський підрозділ, маркетингова ціль.
11. Суперечності та дискусійний характер місії як категорії стратегічного маркетинг-менеджменту.
12. Значення місії в стратегічному маркетинг-менеджменті.
13. Маркетингові цілі компанії.
14. Сутність маркетингового стратегічного аналізу.
15. SWOT-аналіз: сутність, зміст, показники, матриця.
16. SPACE-аналіз: сутність процесу, стратегічні маркетингові позиції компанії.
17. Визначення поняття конкурентоспроможності.
18. Сутність конкурентної переваги фірми.
19. Формування конкурентної переваги фірми.
20. Класифікація конкурентних переваг фірми.
21. Види конкурентного аналізу.
22. Бенчмаркінг як вид стратегічного конкурентного аналізу.
23. Типологія бенчмаркінгу.
24. Типізація процесу бенчмаркінгу.
25. Система бенчмаркінгу та формування баз даних.
26. Ефективність бенчмаркінгу.
27. Прикладні аспекти бенчмаркінгу.
28. Бізнес-середовище: сутність та основні складові. Методи стратегічного аналізу.
29. Етапи аналізу маркетингового середовища.
30. STP-маркетинг: необхідність виникнення, сутність, еволюція.
31. Фактори та критерії сегментації.
32. Принципи ефективного сегментування.
33. Стратегії недиференційованого, диференційованого та концентрованого маркетингу.

- 34. Етапи проведення сегментування.
- 35. Ретроспективний та сучасний стан проблеми забезпечення ефективного управління маркетинговою інформацією на вітчизняних компаніях.
- 36. Схема маркетингової інформаційної системи.
- 37. Визначення місця і ролі інформаційної складової у забезпеченні конкурентоспроможності компанії.
- 38. Стратегії зростання.
- 39. Стратегії диверсифікації.
- 40. Стратегії диференціації та позиціонування.
- 41. Конкурентні стратегії.
- 42. Маркетингове стратегічне управління портфелем бізнесу компанії.

ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Алексунин В. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / В. А. Алексунин, Г. А. Бунич, Л. Г. Гапошина [и др.]. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2005. – 714 с.
2. Американська асоціація рекламних агенцій [Електронний ресурс] : офіц. сайт. – Режим доступу: <http://www.aaaa.org/>
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
4. Бейкер М. Д. Теория маркетинга: История. Методология. Концепции. Стратегии / М. Д. Бейкер. – СПб., 2002. – 462 с.
5. Белявцев М. І. Маркетинг : навч. посібник / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко. – Київ : Цент навч. л-ри, 2005. – 328 с.
6. Бізнес-адміністрування: магістерський курс : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка, І. М. Сотник. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 896 с.
7. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2003, 40 с.
8. Демитор Н. О. Сутність і сфера стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс] / Н. О. Демитор, О. С. Карпан. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_NPRT_2013/Economics/6_139599.doc.htm
9. Должанський І. З. Диверсифікація товарної пропозиції торгового підприємства / І. З. Должанський, В. М. Лозюк // Механізм регулювання економіки. – 2009. – № 4. – Т. 2. – С. 70–78.
10. Друкер П. Теория организации / П. Друкер. – М. : ИНФРА, 1996. – 429 с.
11. Котлер Ф. Маркетинговый менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – Київ : Хімджест, 2008. – 720 с.
12. Жуков С. А. Механізм управління промисловим маркетингом на підприємствах : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Жуков Святослав Августович. Київ, 2017. – 507 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : АСТ, 2001. – 786 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – 5-е европ. изд. – М. : ИД Вильямс, 2014. – 659 с.
15. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Криворучко Ольга Сергіївна. – Полтава., 2016. – 258 с.
16. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен // Европейская перспектива. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.

17. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / за ред. Л. В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Київ : Знання, 2004. – 354 с.
18. Маркетинговий менеджмент / под общ. ред. М. И. Белявцева, В. Н. Воробьева. – Донецк : ДонНУ, 2004. – 545 с.
19. Писаренко В. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / В. В. Писаренко, М. О. Багорка. – Дніпро, 2019 – 240 с.
20. Соловьев Б. А. Управление маркетингом : учеб. пособ. / Б. А. Соловьев, Б. В. Мусатов. – М. : Изд-во Рос. экон. акад., 2002. – 288 с.
21. Сучасні концепції менеджменту : навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. – Київ : ЦУЛ, 2007. – 536 с.
22. Шнайдер И. Д. Введение в маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения : учеб. пособ. / И. Д. Шнайдер. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2003. – 454 с.
23. Усова Г. В. Підходи та методи досягнення конкурентних переваг промисловим підприємством [Електронний ресурс] / Г. В. Усова. – Режим доступу: vuzlib.com.ua/articles/book/29557-Pidkhodi_ta_metodi_dosjagnenn/1.html
24. Іваннікова М. М. Маркетингове управління конкурентними перевагами підприємства / М. М. Іваннікова // Науковий вісник ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі». Серія: Економічні науки. – 2011. – № 5 (50). – С. 243–246.
25. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособ. – 2-е изд., с испр. и доп. – М. : Ассоц. авторов и издателей «Тандем» : ГНОМ-ПРЕСС, 2003. – 457 с.

Додаткова

26. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – Київ : ЦУЛ, 2014. – 631 с.
27. Бутка М. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. М. П. Бутка. – Київ : ЦУЛ, 2016. – 376 с.
28. Ковальчук С. В. Актуалізація маркетингових стратегій в контексті інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2012. – 280 с.
29. Маркетинг / С. В. Ковальчук, В. Л. Карпенко, Л. М. Коваль та ін. – Львів : Новий світ–2000, 2018. – 679 с.
9. Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / С. В. Ковальчук. – Хмельницький : ХНУ, 2012. – 291 с.
30. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2012. – 523 с.
31. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / за ред. Я. С. Ларіної. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. – 364 с.

ЗМІСТ

Вступ	3
1 Теоретичні основи дисципліни	
Тема 1.	
Теоретико-методологічні засади	
стратегічного маркетинг-менеджменту	5
Тема 2.	
Формулювання місії та маркетингових цілей компанії	17
Тема 3.	
Маркетинговий стратегічний аналіз: SWOT і SPSCE-аналіз	27
Тема 4.	
Маркетинговий конкурентний аналіз	42
Тема 5.	
Маркетинговий матричний аналіз	52
Тема 6.	
Формулювання стратегій маркетинг-менеджменту	60
Тема 7.	
Формулювання маркетингових корпоративних стратегій	71
Тема 8.	
Формулювання маркетингових конкурентних стратегій	79
Тема 9.	
Реалізація та контроль у стратегічному маркетинг-менеджменті	86
2 Практикум з дисципліни	
2.1. Завдання для самостійної роботи	93
2.2. Індивідуальні завдання	93
2.3. Ситуаційні вправи	103
3 Питання для самоконтролю	117
Література	119