

ЧУЧКА ІВАН МИХАЙЛОВИЧ,
к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
ЛЕНДЄЛ ОЛЕГ ДМИТРОВИЧ,
ст. викладач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,
ТІБА ВЛАДИСЛАВ ВАСИЛЬОВИЧ,
магістр зі спеціальності «Маркетинг»,
Мукачівського державного університету

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Успішна діяльність підприємства на ринку багато в чому залежить від вибору оптимальної маркетингової стратегії. Це допоможе зменшити ступінь невизначеності і ризику в маркетинговій діяльності та забезпечить концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямках. Стратегічне планування є головним засобом визначення напрямку розвитку підприємства з метою реалізації його місії та досягнення цілей, центральна ланка якого – стратегічний вибір, що ґрунтується на зіставленні власного ресурсного потенціалу з можливостями та загрозами зовнішнього середовища, у якому діє підприємство.

Загалом, стратегія підприємства визначається трьома факторами:

- 1) внутрішнім потенціалом та його здатністю відповідати на виклики навколишнього середовища;
- 2) станом, трендами та інтенсивністю динаміки навколишнього оточення (ринків, технологій, нових матеріалів, інновацій і т. д.);
- 3) стратегічним мисленням власників, їх амбіціями та баченням майбутнього бізнесу (цілями, яких прагнуть досягнути чи завданнями, які прагнуть вирішити).

В більш розгорнутому вигляді процес розробки маркетингової стратегії умовно можна поділити на ряд етапів, характеристика яких наведена у табл. 1.

Щоб обґрунтувати вибір конкретної стратегії поведінки підприємства на ринку і втілити цю стратегію в життя, керівництво повинно мати достатню інформацію не тільки про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденції розвитку, а й про зовнішнє середовище, динаміку його розвитку і місце,

що займає в ньому підприємство. При цьому зовнішнє оточення досліджується в першу чергу для того, щоб розкрити загрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні цілей і завдань. Зокрема, галузевий аналіз дає можливість побудувати функціональну бізнес-модель діяльності підприємства на конкретному ринку та узгодити її із загальними цілями і стратегічною метою. Фактично перший та другий етапи процесу розробки маркетингової стратегії підприємства проводяться до тих пір, поки не буде узгоджено стратегічні цілі з потенціалом підприємства, умовами та можливостями на ринку.

Таблиця 1.

Етапи розробки маркетингової стратегії [1, с. 170]

Етап	Зміст етапів	Сутність
1. Формування цілей	Ідентифікація цілей та завдань	При розробці маркетингової стратегії підприємства одним з перших етапів є формування цілей. Досяжність тих чи інших цілей свідчить про можливість реалізації розробленої стратегії
2. Стратегічний аналіз і діагностика маркетингового середовища підприємства	Аналіз зовнішнього середовища	Для обґрунтування стратегічних орієнтирів, вибору найбільш ефективних способів і форм їх досягнення необхідно провести стратегічний аналіз і діагностику стану підприємства. На даному етапі передбачають здійснення зовнішнього і внутрішнього аналізу, оцінку потенціалу особливостей конкурентного середовища
	Аналіз внутрішнього середовища	
	Аналіз середовища цілому	
3. Розробка варіантів стратегії	Розробка альтернатив	На основі проведеного стратегічного аналізу здійснюється розробка варіантів стратегії. Важливим завданням на даному етапі є перевірка відповідності стратегії стратегічним цілям і, в залежності від ситуації, коригувати або цілі або стратегію
	Оцінка альтернатив	
	Вибір стратегії	
4. Планування реалізації	Розробка плану маркетингу	Заключним етапом є планування реалізації стратегії та визначення механізму контролю реалізації стратегії

Для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, як правило, недостатньо застосування якогось одного методу чи підходу, оскільки стратегія підприємства є засобом узгодження цілей (бажаного стану підприємства), можливостей (умов зовнішнього середовища за яких підприємство може досягти бажаного стану) та ресурсів (внутрішнього потенціалу підприємства, його здатність досягти бажаного стану).

На основі визначених цілей та результатів стратегічного аналізу

маркетингового середовища здійснюється формування можливих варіантів маркетингової стратегії підприємства – стратегічних альтернатив. Після чого здійснюється їх оцінка та вибір маркетингової стратегії. Вибір маркетингової стратегії є складним процесом і здійснюється в кілька етапів. В першу чергу виявляються конкурентні переваги підприємства на ринку. Для оцінювання можливостей реалізувати певну стратегічну поведінку здійснюють порівняння характеристик підприємства з характеристиками конкурентів, а також з очікуваннями споживачів та партнерів. В процесі аналізу визначають сильні та слабкі сторони, що дає можливість виділити ті напрямки, в яких підприємство може досягти успіху, оцінюються можливості та загрози на потенційних ринках збуту, що допомагає визначити фактори, які є необхідними для успіху на ринку. Порівняння потенційно успішних напрямків та важливих для успіху факторів дає уявлення про власні конкурентні переваги [3, с. 184]. На цьому етапі, як правило, застосовується сценарний аналіз та аналіз чутливості, які дають змогу оцінити різні варіанти маркетингової стратегії та ймовірність її успішної реалізації.

Безпосередньо оцінювання і вибір конкретної маркетингової стратегії з поміж альтернативних варіантів може здійснюватися кількома шляхами:

1. Використання комп'ютерного моделювання. Для цього необхідно побудувати всі можливі комбінації стратегій із встановлених у процесі аналізу, провести оцінювання щодо всіх можливих обмежень та критеріїв і програма допоможе вибрати найоптимальніший варіант [4, с. 211].

2. Застосування формалізованих методів та моделей. Найбільш поширені: модель LOTS, модель MOST, матриця І. Ансоффа (модель товар/ринок), портфельна матриця Б. Р. Купера, модель «5 конкурентних сил М. Портера», матриця BGC («зростання галузі / частка ринку»), матриця GE / McKinsey («привабливість галузі / позиція в конкуренції»), модель А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, матриця ADL / LC (концепція життєвого циклу галузі), модель Hofer / Schendel, тривимірна модель Д. Абея, SWOT-аналіз, модель Shell / DPM, модель PIMS, SPASE-аналіз та інші. Кожний метод передбачає оцінку спеціального набору факторів та аналізованих змінних. Методика проведення досліджень різна

як за складністю, так і за змістом. У багатьох методах автори залишають право вибору досліджуваних змінних на розсуд дослідника, що дає можливість ураховувати галузеві, технічні й інші специфічні особливості; кожний із перерахованих методів має свої сильні і слабкі сторони, а також обмеження щодо застосування. Переважно такі методи і моделі застосовуються як допоміжні при оцінці стратегічних альтернатив або використовуються на етапі стратегічного аналізу та формування стратегічних альтернатив.

3. Використання експертних оцінок. Якщо альтернативні стратегії не можна формалізувати, то вибір здійснюють експертним шляхом на основі підбору критеріїв, їх вагових та оціночних значень.

4. Використання системи збалансованих показників діяльності. Такі методи можуть використовуватись на всіх етапах розробки маркетингової стратегії підприємства в тому числі і для оцінки стратегічних альтернатив. Основними методами балансування показників є: «Tableau de bord» (дослівно з фр.— бортова панель), піраміда діяльності К. Мак-Найра, Р. Лінча, К. Кросса, збалансована система показників Р. Нортон, Д. Каплана, модель стратегічних карт Мейселя, система оцінки ефективності та зростання – EP&M, універсальна система показників (Рамперсад К. Хьюберт), система управління на основі EVA (Дж. Стерн, Ж. Стюарт) та інші. Серед даних моделей найбільш поширеним при оцінці стратегічних альтернатив є метод BSC (збалансована система показників).

Таким чином, обираючи стратегію, як правило, опираються на три основні фактори: становище підприємства на ринку, тенденції розвитку ринку, наявність нових привабливих сфер діяльності, що виражається в прийнятті рішень, який бізнес припинити, який бізнес продовжити, на який бізнес перейти. Основними критеріями оцінки стратегічних альтернатив можуть бути наступні:

- ступінь відповідності стратегії внутрішнім ресурсам підприємства;
- ступінь відповідності стратегії умовам середовища;
- досяжність для підприємства та прийнятний ризик;
- узгодженість з місією та цілями підприємства;
- прийнятність для зацікавлених осіб (власника, партнерів, кредиторів і т.д.);

- готовність керівництва та персоналу до її реалізації.

Вибрана стратегія визначає побудову системи стратегічного управління. Якщо такою стратегією є стратегія розвитку на основі диверсифікації діяльності підприємства на різних ринках з однаковою продукцією, управління буде побудовано за територіальною ознакою. У випадку фокусування на витратах система управління може взяти за основу принцип бюджетування, визначення полюсів витрат та прибутків.

Завершальним етапом є деталізація обраної маркетингової стратегії – розробка довгострокових маркетингових планів та програм підприємства, складання прогностичного фінансового плану, плану розвитку персоналу та потреби у всіх видах матеріальних ресурсів. Маркетингова стратегія незалежно від рівня її обґрунтування та відповідності прогностичних значень реальним показникам, повинна регулярно коригуватися та уточнюватися залежно від змін на ринку та результатів діяльності підприємства.

Список використаної літератури:

1. Карачина Н. П. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки / Н. П. Карачина, І. В. Зозуля // Економічний простір. - 2017. - № 119. - С. 165-172.
2. Квятковська Л. А. Механізм оцінки маркетингової стратегії / Л. А. Квятковська // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - №4. - Т.2. - С. 98-104.
3. Лендел О. Д. Особливості формування ефективної маркетингової стратегії підприємства / О. Д. Лендел, Т. В. Бисага // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка. - Ужгород : УжНУ, 2013. - Вип. 2, ч. 2. - С. 182-187.
4. Семенюк С. Б. Необхідність розроблення маркетингової стратегії для підприємств / С. Б. Семенюк // Галицький економічний вісник, - Т. : ТНТУ, 2015 - Том 49. - № 2. - С. 204-212.



МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: www.msu.edu.ua

E-mail: info@msu.edu.ua, pr@mail.msu.edu.ua

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>