

ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Розглянуто діяльність підприємств торгівлі м. Харкова, проведено моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств. Розроблено рекомендації щодо підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Рассмотрена деятельность предприятий торговли г. Харькова, проведено мониторинг маркетингового потенциала стратегического развития предприятий. Разработаны рекомендации, касающиеся повышения качества маркетинговых стратегий развития предприятий розничной торговли.

The trade enterprises activity of Kharkov was examined, marketing potential monitoring of enterprises strategic development was carried out. The recommendations pertinent to the increase of retail trade enterprises development marketing strategies quality were made over.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасні тенденції, що мають місце в економіці України, обумовлені підвищеним динамізмом маркетингового середовища, зміщенням акцентів уваги у бік кінцевого споживача з метою задоволення його вимог та потреб, загостренням конкурентної боротьби між вітчизняними і зарубіжними підприємствами, глобалізацією макроекономічних процесів та інформатизацією управлінської діяльності, вимагають від підприємств пошуку адекватних механізмів реагування на зміни. У зв'язку з цим для забезпечення стратегічного розвитку підприємствам необхідно значну увагу приділяти розробці маркетингових стратегій, а також своєчасній їх оптимізації та підвищенню якості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розробки та реалізації стратегій висвітлені у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких І. Ансофф, Г. Ассель, Г. Багієв, Л. Балабанова [1], І. Бойко, В. Веснін, А. Войчак, М. Володькіна, А. Гапоненко, С. Гаркавенко, Д. Дей [2], С. Ілляшенко, Г. Кіндрацька, О. Ковтун, Ф. Котлер, Н. Куденко [3], С. Кузнецова, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, А. Матанцев, В. Немцов, В. Парахіна, В. Пелішенко, Ю. Петруня, Л. Прокопчук, К. Редченко, А. Старостіна, О. Сумець, Р. Фатхутдінов [4], П. Чевертон, З. Шершньова.

Метою та завданням статті є оптимізація маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції вимагають гнучкого реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Тому необхідною є оптимізація маркетингових стратегій розвитку підприємств, яка передбачає, насамперед, проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій.

В якості об'єктів дослідження були обрані супермаркети м. Харкова: «Сільпо», ТОВ «АТБ-маркет», «РОСТ», «Велика кишеня», ТОВ «Метро кеш енд Кері Україна», ТОВ «Фокстрот», «Мега Макс» та ін.

Дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємств доцільно здійснювати за трьома напрямками: моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, діагностика якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств повинен охоплювати аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами, дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства та аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.

Для своєчасної реалізації стратегічних змін необхідним є оптимальне забезпечення підприємства маркетинговими ресурсами, до складу яких входять інформаційні, товарні, кадрові, фінансові та матеріально-технічні ресурси.

Дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства доцільно проводити за двома напрямками: аналіз стану маркетингового управління підприємством та аналіз позиції підприємства.

Аналіз стану маркетингового управління підприємством доцільно здійснювати за двома напрямками: визначення концептуального характеру маркетингового управління підприємством і аналіз усталеності стану маркетингового управління підприємством.

Концептуальний характер маркетингового управління безпосередньо обумовлює спрямованість діяльності підприємства у довгостроковій перспективі та адекватність маркетингової політики підприємства.

Стратегічний опортунізм свідчить про те, що підприємство не спрямовує свою діяльність на перспективу, практично не використовує маркетингові інструменти і не схильне до інновацій. Стратегічне бачення притаманне тим підприємствам, які орієнтуються на короткострокову і середньострокову перспективу, маркетингові плани і заходи реалізують недостатньо ефективно. Стратегічне динамічне бачення є

запорукою успіху підприємств в умовах підвищеного динамізму маркетингового середовища, оскільки такий підхід до маркетингового управління поєднує використання інструментів стратегічного менеджменту і маркетингу, активну політику інновацій та ефективну кадрову політику.

Окрім визначення концептуального характеру маркетингового управління необхідним є аналіз усталеності стану маркетингового управління, оскільки від цього залежить успішність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Аналіз позиції підприємства на ринку повинен бути спрямований на визначення позиції підприємства серед конкурентів, на визначення результативності взаємовідносин з клієнтами, а також на визначення шансів підприємства для стратегічного розвитку.

Важливе місце у діяльності кожного підприємства займають взаємовідносини з покупцями, оскільки маркетингова орієнтація підприємств передбачає, насамперед, спрямування своєї діяльності на задоволення потреб і переваг покупців.

На результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства безпосередньо впливає своєчасність проведення відповідних стратегічних змін, що, у свою чергу, залежить від рівня готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.

При цьому слід враховувати як матеріальні, так і психологічні аспекти: стиль управління, тип організаційної структури управління, рівень поінформованості та рівень компетентності персоналу, усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін працівниками всіх рівнів управління, стадію життєвого циклу підприємства, а також розвиненість корпоративної культури підприємства.

Отже, моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства дозволяє зробити висновок про правильність вибору стратегічного напрямку підприємства, а також оцінити ймовірність досягнення успіху підприємства при заданому векторі розвитку.

Після аналізу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства необхідно провести діагностику якості маркетингових стратегій розвитку за такими напрямками: стратегічний аналіз позиції підприємства, аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, маркетинговим можливостям, місії та цілям, встановленим вимогам, аналіз узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Модифікована матриця оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств дозволяє визначити корпоративну стратегію розвитку підприємства серед чотирьох стратегічних альтернатив: стратегія переорієнтації або згортання бізнесу (якщо шанси відсутні), стратегія захисту позицій (якщо шанси стратегічного розвитку підприємства є консервативними), стратегія стабілізації (якщо шанси високого ризику) та стратегія розвитку (якщо у підприємства гарні шанси). Результати оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що для трьох підприємств кластеру А ("Сільпо", ТОВ "АТБ-маркет" і "Рост") доцільною є стратегія стабілізації, а для інших підприємств – стратегія розвитку.

Стратегічний аналіз позиції підприємства доцільно здійснювати за допомогою матричних інструментів (матриць Г.Дея, ADL/LC, GE McKinsey, БКГ тощо), при чому чим більше таких інструментів буде застосовано, тим точнішими будуть результати аналізу.

Згідно з матрицею Г.Дея стратегія розвитку є доцільною для двох підприємств кластеру В ("Велика кишеня", ТОВ "Метро кеш енд Кері Україна") і трьох підприємств кластеру С (ТОВ "Фокстрот", "Мега Макс" і ТОВ "МКС"), стратегія елімінації є доцільною для одного підприємства кластеру А – ТОВ "АТБ-маркет", а для інших підприємств доцільною є стратегія збору врожаю.

Досить важливо провести аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку різних рівнів: корпоративної стратегії, бізнес-стратегій (продуктово-ринкової стратегії та конкурентних стратегій), функціональних стратегій (маркетингових товарних, цінових, збутових комунікаційних стратегій, кадрових та інноваційних стратегій), оскільки кожна з цих стратегій має певне значення у портфелі маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Розроблена нами матриця вибору корпоративної маркетингової стратегії розвитку підприємства дозволяє обрати корпоративну маркетингову стратегію розвитку підприємства враховуючи рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства та концептуальний характер маркетингового управління: стратегія інтенсивного зростання рекомендується для одного підприємства кластеру А (ТОВ "Наш Край-ЛЦ"), двох підприємств кластеру В ("Велика кишеня" і ТОВ "Метро кеш енд Кері Україна") і одного підприємства кластеру С (ТОВ "Фокстрот"); стратегія зростання є доцільною для двох підприємств кластеру В ("Клас" і ТОВ "Восторг") та трьох підприємств кластеру С ("Мега Макс", ТОВ "МКС" і "City.com"); стратегія вибіркового зростання – для трьох підприємств кластеру А ("Сільпо", ТОВ "АТБ-маркет" і "Рост").

Враховуючи, що ринкове середовище, у якому функціонують сучасні підприємства, є досить динамічним, необхідно підтримувати відповідність маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, що є запорукою успіху підприємства. Аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам доцільно здійснювати за такими напрямками: аналіз відповідності корпоративної стратегії підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності конкурентних стратегій підприємства його конкурентній позиції та аналіз відповідності продуктово-ринкових стратегій підприємства результативності його взаємовідносин з покупцями.

Також маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні відповідати його маркетинговим можливостям розвитку, оскільки для отримання бажаного результату обрана стратегія має бути реалізована.

Під час проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям необхідно виявити, чи спрямовані обрані стратегії на забезпечення перспектив подальшого розвитку підприємства, чи відповідають вони конкурентній позиції підприємства, чи сприятимуть вони підвищенню результативності взаємовідносин з покупцями, чи відповідають вони концептуальному характеру маркетингового управління, чи відповідають маркетингові стратегії розвитку підприємства потенціалу маркетингового управління, чи достатньо підприємство забезпечено маркетинговими ресурсами для реалізації обраних стратегій, яких стратегічних змін вимагають обрані маркетингові стратегії розвитку.

Необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, оскільки кожна стратегія є шляхом досягнення певної мети.

При цьому необхідно проаналізувати, наскільки обрана корпоративна стратегія відповідає місії підприємства, спрямована на реалізацію місії, чи сприятиме вона досягненню стратегічних маркетингових цілей підприємства. Також досить важливо, щоб бізнес-стратегії підприємства були спрямовані на досягнення його бізнес-цілей, а функціональні стратегії – на досягнення функціональних цілей.

Будь-яка стратегія, щоб бути ефективною, має відповідати певним вимогам (гнучкість, адекватність, унікальність, обґрунтованість тощо).

Отже, необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам.

Рекомендовані маркетингові стратегії управління взаємовідносинами з покупцями розроблено на основі оцінки результативності взаємовідносин підприємств з покупцями: для двох підприємств клас-

теру А ("Сільпо" і ТОВ "АТБ-маркет"), що знаходяться в зоні виправданої активності по відношенню до покупців, рекомендується реалізувати стратегію утримання; для всіх підприємств кластеру В і одного підприємства кластеру С ("City.com"), що знаходяться в зоні виправданої активності по відношенню до покупців, доцільною є стратегія нарощування; для двох підприємств кластеру А (ТОВ "Наш Край-ЛЦ" і "Рост"), що знаходяться в зоні надмірної активності по відношенню до покупців, рекомендується стратегія вибіркового обслуговування; для трьох підприємств кластеру С (ТОВ "Фокстрот", "Мега Макс" і ТОВ "МКС"), що знаходяться в зоні надмірної активності по відношенню до покупців, доцільною є стратегія підтримки покупців вигідними послугами.

Обираючи функціональні стратегії розвитку підприємства доцільно використовувати розроблену нами матрицю, яка враховує рівень маркетингової активності підприємства та рівень досягнення цілей підприємства: функціональні стратегії розвитку одного підприємства кластеру А (ТОВ "Наш Край-ЛЦ"), всіх підприємств кластеру В і одного підприємства кластеру С (ТОВ "Фокстрот") мають бути спрямовані на підтримку рівня маркетингової активності; двох підприємств кластеру А ("Сільпо", "Рост") і трьох підприємств кластеру С ("Мега Макс", ТОВ "МКС", "City.com") – на вдосконалення маркетингової політики; одного підприємства кластеру А (ТОВ "АТБ-маркет") – на посилення маркетингової активності підприємства.

Підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств передбачає проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій, що доцільно здійснювати за трьома напрямками: моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, діагностика якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств повинен охоплювати аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами, дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємства та аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін. Моніторинг доцільно проводити з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм. Узагальнити результати моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства доцільно за рекомендованою моделлю за допомогою розробленої комп'ютерної програми.

Діагностику якості маркетингових стратегій розвитку доцільно здійснювати з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм за такими напрямками: стратегічний аналіз позиції підприємства, аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам, аналіз узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства. Для узагальнення результатів діагностики якості маркетингових стратегій розвитку підприємств доцільно використовувати рекомендовану модель і розроблену комп'ютерну програму.

Для оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємства необхідно здійснювати бенчмаркінг результативності їх реалізації, що дозволить визначити слабкі місця, які необхідно подолати.

Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно проводити з використанням рекомендованих моделей за допомогою розроблених комп'ютерних програм за такими напрямками: оцінка рівня досягнення цілей підприємства, оцінка ступеня задоволення потреб ринку, оцінка конкурентних переваг підприємства, оцінка маркетингової активності підприємства, оцінка результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві, оцінка корпоративної культури підприємства, оцінка іміджу підприємства, оцінка розвитку підприємства. Для узагальнення оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно користуватись рекомендованою моделлю та розробленою комп'ютерною програмою.

Для узагальнення оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно користуватись рекомендованою моделлю (таблиця).

Таким чином, в основі оптимізації маркетингових стратегій розвитку лежить дослідження маркетингових можливостей розвитку підприємства, аналіз процесу розробки маркетингових стратегій розвитку та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства. Проведення комплексних досліджень за зазначеними напрямками дозволить забезпечити успіх підприємства у сфері маркетингового управління розвитком у довгостроковій перспективі.

**Таблиця – Модель оцінки результативності
реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства**

Математичний вигляд	Умовні позначення
$PP_{MC} = a \cdot PD_{Ц} + b \cdot CZ_{ПР} + c \cdot КП_{П} + d \cdot P_{МА} + e \cdot PP_{СЗ} + f \cdot PP_{КК} + g \cdot ІП + h \cdot CZ_{Р}$	PP_{MC} – результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства; $PD_{Ц}$ – рівень досягнення цілей підприємства; $CZ_{ПР}$ – ступінь задоволення потреб ринку; $КП_{П}$ – конкурентні переваги підприємства; $P_{МА}$ – рівень маркетингової активності підприємства; $PP_{СЗ}$ – результативність реалізації стратегічних змін у підприємстві; $PP_{КК}$ – рівень розвиненості корпоративної культури підприємства; $ІП$ – імідж підприємства; $CZ_{Р}$ – ступінь забезпечення розвитку підприємства; a, b, c, d, e, f, g, h – коефіцієнти вагомості відповідних показників результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства
<p>Якщо $1,0 < PP_{MC} < 1,67$, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є низькою;</p> <p>якщо $1,67 < PP_{MC} < 2,33$, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є середньою;</p> <p>якщо $2,33 < PP_{MC} < 3,0$, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є високою</p>	

Висновки. На основі проведеного дослідження маркетингових стратегій розвитку підприємств визначено, що для удосконалення маркетингових стратегій розвитку підприємств необхідно оптимізувати стратегічний набір розвитку та підвищити якість маркетингових стратегій розвитку. Отримані результати дали можливість зробити деякі висновки і розробити рекомендації щодо підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств роздрібної торгівлі.

Список літератури

1. Балабанова, Л. В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга [Текст] : моногр. / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк : ДонГУЭТ им.М.Туган-Барановского, 2005. – 171 с.

2. Дэй, Д. Стратегический маркетинг [Текст] / Д. Дэй ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640 с.

3. Куденко, Н. В. Маркетингові стратегії фірми [Текст]: моногр. / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

4. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 640 с.

Отримано 30.09.2009. ХДУХТ, Харків.

© Т.Л. Міт'єва, 2009.

УДК 658.81:658.87

О.М. Прядко, ст.викл.

АНАЛІЗ ТОВАРНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗДРІБНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Пропонується спосіб побудови стратегічної матриці, заснований на внутрішній інформації роздрібного торговельного підприємства. Модифікована матриця може використовуватися в процесі стратегічного аналізу і планування товарної програми (товарного асортименту), а також в процесі контролінгу. У якості іншого інструменту стратегічного аналізу товарної програми (асортименту) пропонується кластерний аналіз.

Предлагается способ построения стратегической матрицы, основанный на внутренней информации розничного торгового предприятия. Модифицированная матрица может использоваться в процессе стратегического анализа и планирования товарной программы (товарного ассортимента), а также в процессе контроллинга. В качестве другого инструмента стратегического анализа товарной программы (ассортимента) предлагается кластерный анализ.

The way of the strategic matrix contraction, based on the inside information of the retail trade enterprise is proposed.

The modified matrix can be used in the strategic analysis process and the goods program planning (goods assortment) and also in the controlling process. The cluster analysis is proposed as another instrument of the goods program (assortment) strategic analysis.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Важливими засобами конкурентної боротьби в роздрібному торговельному середо-