

Література

1. Комітет прав жінок та рівних можливостей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.europarl.eu.int/committees/femmhomeen.htm>
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : 03/09/2008 EP: non-legislative resolution; 27/05/2008 EP: decision of the committee responsible, 1st reading/single reading
3. Portrayal of Gender. EASA, May 2008. Published by EASA, Brussels, 2008 – 39 p.
4. Нечипоренко Л. Запобігання гендерній дискримінації в рекламі / Нечипоренко Л., Руденко М., Суслєва О. – К. : СПД Москаленко О.М., 2011 – 68 с.

Надійшла 15.10.2011

УДК 658.16 (477)

В. Я. СТЕФАНІШИН

ДВНЗ КНЕУ ім. В. Гетьмана, ТОВ «ТД «Водна Техніка»

ПІСЛЯКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ. КРОКИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Розглянуті основні принципи побудови маркетингових стратегій.

Main principles of construction of marketing strategy are considered.

Ключові слова: маркетингові стратегії, основні принципи побудови.

Актуальність статті. Основні принципи побудови маркетингових стратегій. За останні два три роки набули значних змін. Все більше фахівців висловлюються про неможливість стратегічного планування за постійної зміни ринкових умов, які проходять під час світової економічної кризи, та «післякризових» процесів відновлення економіки. Основним аргументом цих тверджень являється постійна зміна ринкових, податкових та фінансових умов для підприємств, що спричиняє зміну поведінки споживача та робить неможливим довгострокове планування на підприємстві. Особливо ці явища характерні для українських торгово-промислових підприємств, які значно слабші в умінні розробляти ефективні маркетингові стратегії в порівнянні з західними компаніями. Тим більше ці явища виражені в умовах економік, які розвиваються (наприклад, економіка). З вище сказаного виходить висновок, що актуальність даної статті очевидна, та розробка методів стратегічного маркетингового планування в умовах фінансової кризи особливо необхідна для українських торгово-промислових підприємств.

Мета статті. Головною метою даної статті є необхідність описати необхідні дії підприємства при побудові маркетингових стратегій в умовах наявності економічної кризи в галузі, де працює підприємство, чи за глобального впливу світової економічної кризи на підприємства країни. В даній статті описується можливість в кризових умовах робити акцентування на стратегічному розвитку підприємства, що дає гарантії успішності такому стратегічному плануванню та отриманню необхідних ринкових показників.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Як показують останні роки, дедалі частіше в світовій економічній літературі можна зустріти критику традиційних методів формування стратегічної діяльності під впливом подій «світової фінансової кризи». Ця критика спрямована на ретроспективний характер організації стратегічної діяльності підприємств, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах фінансової нестабільності ринків [1]. Про це свідчать останні праці Г. Мінцберга, Р. Гранта, Д. Траута, Р.С. Каплана та Д.П. Нортон. На їхню думку, розробка стратегічних цілей та надмірне акцентування уваги компанії на досягненні довгострокових результатів в період нестабільності можуть призвести до значних фінансових втрат та зменшити конкурентоздатність підприємства. В таких умовах головним чинником успіху при розробці стратегії розвитку є глибокий ринковий аналіз та вирішення середньострокових проблем, які можуть сприяти зростанню компанії у майбутньому. Проблеми стратегічного управління в діяльності компаній на вітчизняних ринках постійно привертають увагу теоретиків і практиків менеджменту. Великий інтерес до цього аспекту пояснюється прагненням менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку корпорації та можливість швидкого й адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища, що дуже важливо сьогодні для багатьох компаній.

Методи побудови «післякризових» стратегій. Сьогодні постановка стратегічних цілей розвитку підприємств в Україні набуває в умовах «кризових» ринкових відносин особливої актуальності. Цілі та напрямки розвитку в даний період повинні визначатися новими, властивими ринку елементами. Для багатьох підприємств основними задачами є збереження ринкової частки та створення умов для подальшого росту. За грамотної постановки стратегічних пріоритетів, підприємства можуть не тільки зберегти свою ринкову частку, але і значно укріпити свої ринкові позиції, забезпечити ріст фінансових та товарних показників в періоди циклів стабілізації та розвитку. Однак, аналіз вітчизняного досвіду показує, що стан стратегічного планування взагалі не відповідає сучасній ситуації на ринку. Підприємства використовують

стандартні підходи в стратегічному плануванні, незважаючи на «кризові умови», при цьому заздалегідь обрікаючи стратегію на неефективність, або відсутність можливості її впровадження [2]. В сьгоднішніх умовах фактором успіху підприємства є комплексний підхід до здійснення управлінської діяльності на довгостроковій програмно-цільовій основі, що заснована на ґрунтовному аналізі ринків, побудові систем маркетингового бізнес-аналізу та впровадженні системи збалансованих показників.

Враховуючи узагальнення методик при прийнятті стратегічних управлінських рішень в кризових умовах, формування успішної стратегії повинно будуватися на умовах методу «ринкових проблем» [6].

Метод «ринкових проблем» при формуванні стратегії українського підприємства в кризових умовах побудовано на визначенні, деталізації та корегуванні проблем, які впливають на реалізацію успішної стратегії. За своїм змістом, цей метод формування стратегії підприємства заснований на класичних методах аналізу стратегічних ринкових проблем організації в процесі оцінки конкурентного середовища та доцільний в ринкових кризових умовах, метою якого є пошук конкурентних переваг та можливостей укріплення ринкових позицій [3]. Але в методиках, використаних М. Нестеруком, суттєвий акцент ставиться на аналізі та усуненні проблем мікрорівня з метою забезпечення міцних позицій підприємства до змінних ринкових факторів [6].

Процес підготовки та впровадження стратегії підприємства за методом «ринкових проблем» включає в себе п'ять основних стадій реалізації (рис. 1):

- 1) Розпізнавання ринкових проблем. Детальний бізнес-аналіз.
- 2) Діагностика змінних факторів ринкових проблем. Пошук альтернатив.
- 3) Вирішення короткострокових ринкових проблем. Усунення перепон розвитку.
- 4) Прогнозування позитивних змінних. Постановка досяжних стратегічних цілей.
- 5) Вирішення проблем розвитку. Впровадження стратегії.



Рис. 1. Формування антикризової стратегії

Кожна стадія побудови успішної стратегії в умовах нестабільності ринкових відносин, повинна бути повністю завершена. Тільки при повному виконанні умов, можливо переходити до наступної стадії реалізації.

Перший стадія: Розпізнавання ринкових проблем. Детальний бізнес-аналіз. Ця частина при розробці «кризових» стратегій повинна бути максимально деталізованою. Відповіді на всі питання, які можуть виникнути при розпізнаванні ринкових проблем, можна вирішити тільки за допомогою повного та ґрунтового аналізу підприємства, ринкового та конкурентного середовища. Головним чинником успіху повинна бути «Система маркетингового бізнес-аналізу», яка може показувати фактичні результати ринкових змінних, виявляти проблемні сегменти та прогнозувати майбутні ринкові зміни. Також основним інструментом розпізнавання ринкових проблем залишається експертний аналіз підприємства та ринку, який необхідно здійснювати класичними інструментами: SWOT-аналіз, PEST-аналіз тощо.

Друга стадія: Діагностика змінних факторів ринкових проблем. Пошук альтернатив. На цій стадії важливо детально провести сортування ринкових проблем за критеріями впливу. Важливо відсортувати кризові, ринкові та проблеми підприємства. Це дасть можливість відкинути проблеми «кризового» характеру та поставити акценти на вирішенні проблем підприємства та ринку. Дуже важливо визначити ринкові альтернативи для уникнення «кризових» проблем, що дасть змогу орієнтувати діяльність для безпроблемного розвитку та зменшити залежність від нестабільних змінних.

Третя стадія: Вирішення короткострокових ринкових проблем. Усунення перепон розвитку. Стадія дуже пов'язана з першими двома та по суті являється їх результатом. На цій стадії підприємство в період продовження «ринкових кризових явищ» буде мати стабільну ринкову позицію та отримає покращення фінансових показників для стрімкого розвитку в «післякризовий період». Саме на цій стадії буде вирішено проблеми підприємства в мікросередовищі та з'явиться можливість впливати на ринкові фактори розвитку.

Четверта стадія: Прогнозування позитивних змінних. Постановка досяжних стратегічних цілей. Дана стадія побудови стратегії підприємства орієнтована на визначення циклу «післякризового росту» ринкових показників, що необхідно для визначення пріоритетних цілей розвитку. В даній стадії важливим фактором являється перехідний період від «падіння» до «росту» ринкових показників. Дуже важливо, враховуючи накопичені підприємством ресурси та ринкові знання, направити на досягнення новостворених стратегічних цілей, обов'язково обґрунтованих за критерієм «досяжності».

П'ята стадія: Вирішення проблем розвитку. Впровадження стратегії. Ця стадія являється заключною при побудові стратегії підприємства методом «ринкових проблем», та основана на стрімкому досягненні поставлених цілей, рості конкурентоспроможності підприємства та розширенні його ринкової частки. Саме на цій стадії можливо побудувати подальшу довгострокову стратегію розвитку, ґрунтуючись на ринковому стані підприємства на даний час та його бізнес-ресурсах. В такому випадку розроблена стратегія підприємства буде ефективною та об'єктивною, що дасть можливість підприємству в «після кризовому» періоді вести успішне стратегічне управління підприємством, та значно збільшити свій потенціал. Особливу практичну цінність у використанні методу «ринкових проблем» для стратегічного маркетингового управління українськими підприємствами мають такі науково-практичні розробки і рекомендації:

- методика і механізм впровадження системи маркетингового бізнес-аналізу «СМБА»;
- вдосконалення механізмів та методів організації маркетингових досліджень для створення бази маркетингової інформації в процесі планування та прогнозування ринкових умов, а також інструментів моніторингу ринкових змінних;
- методичні підходи вдосконалення організаційної структури управління підприємством у процесі вирішення короткострокових ринкових проблем;
- орієнтація на розвиток постійних, незалежних від «кризових умов» факторів успіху, та концентрація зусиль на досяжних цілях підприємства;
- ефективна оцінка шляхів стратегічного розвитку підприємств при плануванні з урахуванням фінансових можливостей та зменшення ризику капіталовкладення;
- методичні підходи до оцінки ефективності та досяжності «антикризових» цілей підприємства;
- адаптація стратегічного маркетингового планування на всіх рівнях до «змінних» ринкових умов, які знаходяться в умовах нестабільності;
- впровадження довгострокової стратегії через систему збалансованих показників «Balanced Scorecard» [4, 5].

Висновки. Зробивши оцінку вище описаних методів, отримуємо висновок, що розробка маркетингової стратегії в умовах «фінансової кризи» не тільки можлива, а й необхідна. Використовуючи метод «ринкових проблем» при розробці маркетингової стратегії підприємства, можливо гарантувати для компанії прогнозування та отримання запланованих фінансових показників. Це дає можливість зберегти ринкову частку підприємства, зменшити фінансові втрати під час спаду виробництва, збільшити рентабельність та отримати подальший розвиток підприємства, за рахунок сильних ринкових позицій з можливістю подальшого стрімкого розвитку. Сьогодні на українських ринках існує багато великих підприємств, які використовували подібні підходи, та змогли за рахунок концентрації зусиль на укріпленні фінансових показників підприємства в перспективі отримати значний приріст прибутку на фоні конкурентів, які банкрутували. Таким чином, при побудові стратегії підприємства, враховуючи фактори кризових явищ, існує багато можливостей детально оцінити перспективи самого підприємства, зробити корегування його подальшого розвитку та розробити ефективну маркетингову стратегію, тим самим забезпечити подальше зростання.

Література

1. Траут Д. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса / Траут Д. – Питер, 2010. – 256 с.
2. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Мінцберг Г. ; [пер. с англ.]. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Портер М. ; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. – [2-е издание., исп. и доп.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
5. Каплан Р., Нортон Д., Организация, ориентированная на стратеги / Р. Каплан, Д. Нортон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 416 с.
6. Нестерук М. Програма впровадження системи збалансованих показників / Нестерук М. – К. : ТОВ «Торговий дім «Водна Техніка», 2009. – 40 с.

Надійшла 15.10.2011