

Література

1. Промисловість [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державної служби статистики України, 2012. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/prom.htm.
2. Пищепром и продукты питания Украины, СНГ, мира [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ukrprod.dp.ua/>
3. Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державної служби статистики України, 2012. – Режим доступу: http://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ibd.htm.
4. Федулова І. В. Стан інноваційної діяльності харчової промисловості / І. В. Федулова // Економічний форум. – 2011. – № 2.
5. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. Л. І. Федулової. – К. : Основа, 2005. – 552 с.
6. Головченко Т. М. Інноваційний розвиток підприємств та його фінансове забезпечення [Електронний ресурс] / Т. М. Головченко, А. С. Остапенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2011_4/st10.pdf
7. Лендел М. А. Перспективи розвитку інноваційної діяльності у галузі харчової промисловості [Електронний ресурс] / М. А. Лендел, С. В. Швардак. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/21_10/222_Len.pdf
8. Миронюк Т. І. Необхідність інноваційної діяльності у харчовій промисловості [Електронний ресурс] / Т. І. Миронюк, Т. М. Яровенко. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ekhp/2011_2/st11.pdf

УДК 338.139.001.8

Н. М. ГУРЖІЙ

Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГУ

Викладені методичні засади створення ефективної системи стратегічного аналізу маркетингу. Сформувано власне бачення алгоритму стратегічного аналізу маркетингу, що складається з трьох послідовних етапів: аналізу маркетингової позиції, інтегрованої сегментації, портфельного аналізу.

The article is devoted development of methodical principles in relation to creation of the effective system of strategic analysis of marketing. Own vision of algorithm of strategic analysis of marketing which consists of three successive stages is in-process formed: to the analysis of marketing position, computer-integrated segmentation, portfolio analysis.

Постановка проблеми. Функціонування підприємств в сучасних умовах вимагає своєчасного та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища та вміння формувати портфель стратегій, який в довгостроковій перспективі забезпечить досягнення стратегічних цілей, стабільне положення на ринку та одержання довгострокових конкурентних переваг. Підприємства змушені змінювати позиціонування, щоб залишатися попереду, або створювати основу для конкуренції. Тому стратегічне управління маркетингом неможливо уявити без проведення стратегічного аналізу, який розглядається як реалізація відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу з високим ступенем невизначеності, для дослідження маркетингової системи за параметрами, які визначають її майбутній стан.

Стратегічний аналіз маркетингу є початковим етапом розробки маркетингової стратегії, який ґрунтується на виявленні можливостей і небезпек, які сприяють або перешкоджають здійсненню маркетингової діяльності. Він передбачає не тільки збір інформації, але й використання сучасних методів і прийомів для її аналізу та інтерпретації в маркетингову стратегію підприємства. Використання стратегічного аналізу в маркетингу передбачає вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи маркетингових стратегій.

Аналіз останніх публікацій. В багатьох дослідженнях у сфері стратегічного менеджменту стратегічному аналізу приділяється значна увага. Він розглядається як один з трьох елементів стратегічного планування, спільно з розробкою стратегії та вибором (Єфремов В.С., Петров А.Н., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.) або як вихідний етап процесу стратегічного управління (Г.А. Азоев, І.Х. Ансофф, Ю.К. Боумен, О.С. Віханський, М.В. Володькіна, В.Г. Герасимчук, Т.В. Головка, А.П. Градов, Г.В. Осовська, С.А. Попов, А.А. Томпсон, Дж.Л. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, З.Є. Шершньова).

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо трактування сутності стратегічного аналізу, його завдань, об'єктів та етапів, також однозначно не визначено його предмет та інструментарій. У перших працях це поняття використовується стосовно до аналізу і формування стратегії диверсифікованих підприємств. Так, І. Ансофф вказує на необхідність в процесі планування стратегії "... вивчати оточення фірми з точки зору окремих тенденцій, загроз, можливостей, які витікають із стану цього оточення. Одиницею такого аналізу є стратегічна зона господарювання (СЗГ) [2, с. 34]. У більш пізніх працях І. Ансофф вказує, що основним завданням стратегічного аналізу є "... визначення моменту часу, коли фірма повинна прийняти рішення, диверсифікуватися їй чи ні" [1, с. 185]. При цьому він виділяє два напрямки стратегічного аналізу: конкурентний і портфельний аналіз. Конкурентний аналіз "присвячується вирішенню питання про те, чи зможе компанія вирішити свої проблеми без зміни бізнес-

портфелю” [1, с. 207] і передбачає аналіз конкурентоспроможності компанії. Портфельний аналіз передбачає проведення “... досліджень, що лежать за межами існуючої товарно-ринкової позиції фірми” [1, с. 223] і прийняття рішення про зміну власного бізнес-портфеля.

Значна частина дослідників стратегічного менеджменту також не оспорюють необхідність стратегічного аналізу підприємства, хоча і розглядають його в декілька спрощеному варіанті, це такі вчені, як Д.В. Арутюнова, В.А. Вінокуров, А.Т. Зуб, Н.К. Моисеева, В.Е. Керимов, М.В. Конишева, К.І. Редченко, С.В. Оборська, А.Н. Петров, Е.А. Уткін, А.Н. Хорін, З.С. Шершньова. Незважаючи на деякі відмінності, спільним для наведених підходів є те, що стратегічний аналіз полягає у аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, основним інструментом проведення якого є SWOT-аналіз. В той же час, теоретичні питання сутності та методології проведення стратегічного аналізу маркетингу на сьогоднішній день залишаються практично не вивченими.

Деякі автори, не виділяючи поняття “стратегічний аналіз” також вказують на необхідність проведення аналізу маркетингового середовища в процесі стратегічного управління маркетингом. Куденко Н.В. розглядаючи процес стратегічного маркетингу значну увагу приділяє аналізу маркетингового середовища, який дозволяє “... на основі знання та перспектив розвитку середовища взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, цілі та можливості фірми” [6, с. 21].

Таким чином, процедури та методики здійснення стратегічного аналізу маркетингу не одержали достатнього розвитку, а його інструментарій потребує подальшого доопрацювання, що забезпечить його впровадження в практику роботи вітчизняних підприємств в умовах ринкових відносин господарювання.

Мета статті – розробка теоретико-методичних рекомендацій щодо створення ефективної системи стратегічного аналізу маркетингу.

Вклад основного матеріалу. На наш погляд, під *стратегічним аналізом маркетингу* слід розуміти комплексне дослідження стратегічної маркетингової позиції підприємства, здійснення інтегрованої сегментації та проведення портфельного аналізу з метою забезпечення стратегічної відповідності між стратегією маркетингу і особливостями зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища.

Нами рекомендований алгоритм стратегічного аналізу маркетингу складається з трьох послідовних етапів: 1) аналіз маркетингової позиції; 2) інтегрована сегментація; 3) портфельний аналіз.

Проведення стратегічного аналізу маркетингу дозволить структурувати інформацію про ринок та підприємство, вибрати оптимальний напрямок розвитку маркетингової діяльності, максимально використовувати наявні можливості та уникнути небезпек з боку зовнішнього середовища, розробити конкурентоспроможний комплекс маркетингових стратегій, а також швидко реагувати на можливі зміни та вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження для проведення стратегічного аналізу маркетингу нами обрано групу великих підприємств формату “Brick-and-mortar”, які реалізують побутову техніку: торговельна група “Фокстрот”, ТОВ “КОМФИ Трейд”, ТОВ “Ельдорадо”, ТОВ “Технополіс”.

Торговельна мережа “Фокстрот. Техніка для будинку” є лідером ринку України в сегменті роздрібних продажів електроніки і побутової техніки. За власною оцінкою займає приблизно 20 % ринку кінцевого споживання побутової техніки і електроніки в Україні. На сьогодні компанія нараховує 230 магазинів (у т.ч. 21 інтернет-магазин), які знаходяться в 105 обласних і районних центрах України. “Група компаній “Фокстрот” є власником таких торговельних марок, як “Фокстрот. Техніка для будинку”, “Foxmart”, “Техношара”, “Секунда”, а також “Depo’t”, “Montres”.

ТОВ “КОМФИ Трейд” – один з лідерів роздрібного ринку побутової техніки і електроніки. На сьогодні мережа представлена 78 сучасними магазинами в 37-мі містах України. Інтернет-магазин COMFY забезпечує доставку обраних товарів в більш, ніж 1500 населених пунктах України. Всі магазини відкриті в уніфікованому форматі. Однією з суттєвих конкурентних переваг мережі є високі показники ефективності використання торговельної площі.

ТОВ “Торговельна компанія “Ельдорадо”, що розвиває однойменну з Росією мережу магазинів побутової техніки і електроніки, представлено 79 магазинами в 38 містах України, у тому числі 6 франчайзингових і Інтернет-магазин. Асортимент продукції перевищує 15000 найменувань високоякісних товарів, що закупаються безпосередньо у провідних світових виробників, завдяки чому керівництво підтримує в магазинах “Ельдорадо” особливо привабливі ціни.

ТОВ “Технополіс” представляє широкий асортимент товарів провідних світових виробників аудіо-, відео-, побутової, цифрової і комп’ютерної техніки, телефонів і аксесуарів. Магазины мережі “Технополіс” мають три формати: 1 – середня площа 1100 м², 2 – середня площа 1900 м², 3 – середня площа 4100 м². На сьогодні підприємство нараховує 60 магазинів по всій території України (36 міст).

Огляд вітчизняної та закордонної літератури з проблем стратегічного аналізу показав, що основними інструментами його проведення є SWOT-, SPACE- та PEST-аналіз. Із зазначених методів дослідження найбільш доцільним, на наш погляд, є метод SPACE-аналізу. SPACE-матриця є засобом, який дозволяє оцінити загальну привабливість сфери функціонування підприємства, а також його спроможність конкурувати на ринку. Так, в SPACE-аналізі визначають чотири групи критеріїв оцінки підприємства, для кожного з яких визначені певні фактори оцінки: економічний потенціал (“фінансова сила підприємства”); конкурентні переваги підприємства; привабливість даної галузі (напрями бізнесу); стабільність довкілля (зовнішні умови для розвитку бізнесу).

З врахуванням того, що цей метод ми пропонуємо використовувати при проведенні стратегічного аналізу маркетингу, замість поняття “економічний потенціал” введемо поняття “стратегічний маркетинговий

потенціал” (методологія оцінки стратегічного маркетингового потенціалу наведена у наступному підрозділі), а також змінює фактори оцінки з врахуванням специфіки діяльності досліджуваних підприємств.

При проведенні SPACE-аналізу кожному з критеріїв привласнюється оцінка за певною шкалою від 0 до 6. Після цього виводиться загальна середня оцінка за кожною групою критеріїв. Отримані результати наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна половина осей x і y відображає відповідну групу критеріїв.

За розрахованими координатами (табл. 1) будується вектор, який характеризує стратегію, яка існує в даний період часу на певному підприємстві. Так, для ТД “Фокстрот”, ТОВ “КОМФИ Трейд”, ТОВ “Ельдорадо” і ТОВ “Технополіс” характерна агресивна позиція на ринку, яка вважається найсильнішою стратегічною позицією і передбачає, що підприємство має досить значні конкурентні переваги, які воно може зберегти та помножити за рахунок маркетингового потенціалу. Дана позиція дозволяє активно реагувати на зміни ринкової ситуації, підвищувати частку ринку, здійснювати заходи нецінової конкуренції та інше.

Таблиця 1

Узагальнені результати SPACE-аналізу

| Підприємство | Критерій SPACE-матриці | | | | P_x | P_y |
|------------------------------|--------------------------|---------------------------|---|-----------------------------------|-------|-------|
| | Привабливість ринку PP | Конкурентні переваги $KП$ | Наявний стратегічний маркетинговий потенціал $МП$ | Стабільність функціонування, $СФ$ | | |
| Торговельна група “Фокстрот” | 3,8 | 1,3 | 4,5 | 2,3 | 2,5 | 2,2 |
| ТОВ “КОМФИ Трейд” | 3,3 | 2,1 | 3,5 | 3,0 | 1,2 | 0,5 |
| ТОВ “Ельдорадо” | 4,2 | 2,6 | 4,0 | 3,0 | 1,6 | 1,0 |
| ТОВ “Технополіс” | 3,7 | 2,6 | 4,2 | 3,0 | 1,1 | 1,2 |

Шершньова З.Є. пропонує виділяти стандартні стратегічні рішення у залежності від координат позиції згідно зі SPACE-матрицею [10, с. 125], які наведені на рис. 1.

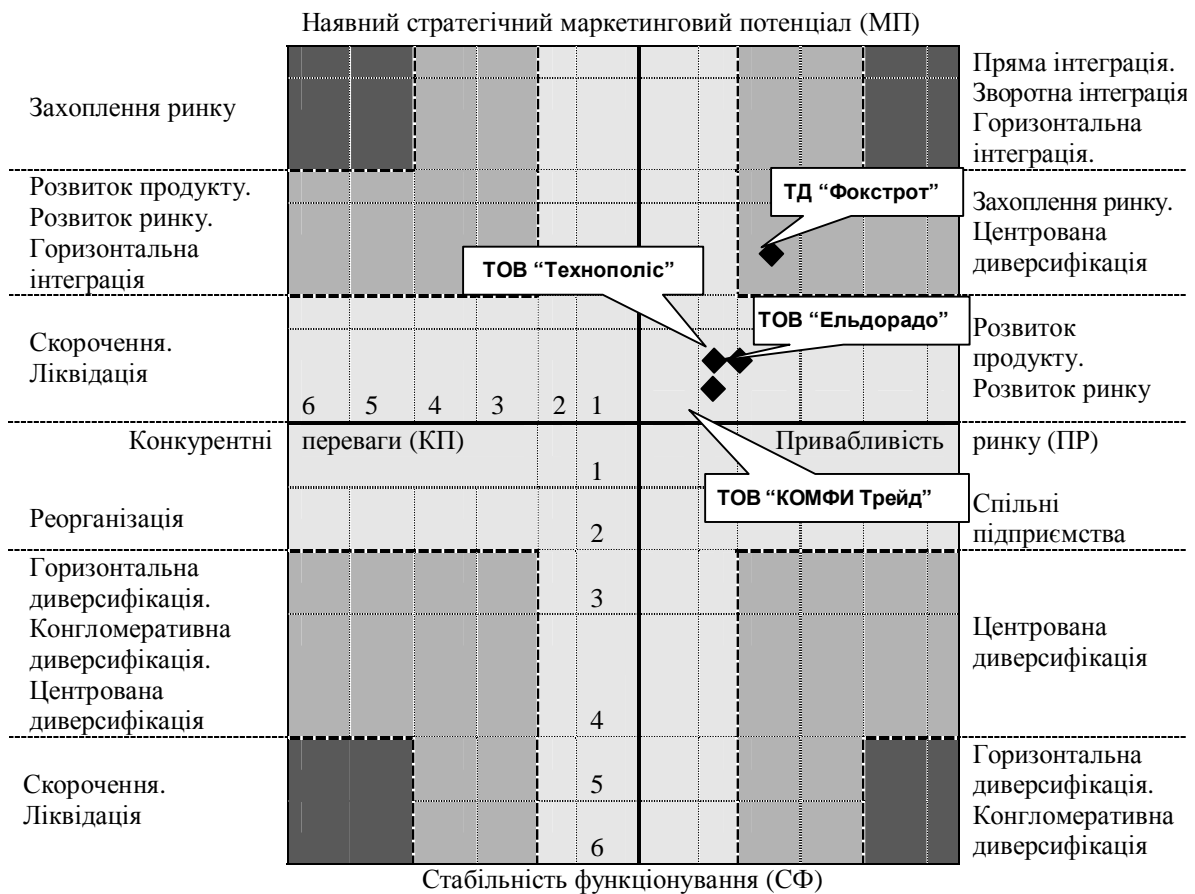


Рис. 1. Матриця SPACE-аналізу (з визначенням стандартних стратегічних рішень)

За даними представленої матриці зроблено висновок, що для ТД “Фокстрот” першочерговими стратегічними рішеннями для укріплення стратегічної Позиції на ринку є захоплення ринку і центрована диверсифікація, тобто поповнення асортименту новими товарами, які з технічної і маркетингової точки зору подібні

існуючим товарам підприємства. Для ТОВ “КОМФИ Трейд”, ТОВ “Ельдорадо” і ТОВ “Технополіс” характерна більш слабка агресивна стратегічна позиція на ринку, яка передбачає подальший розвиток товарів і ринків підприємств. На наш погляд, при проведенні стратегічної сегментації торговельних підприємств слід проводити інтегровану сегментацію, яка являє собою симбіоз макросегментації і мікросегментації ринку. Це пояснюється тим, що в нашому випадку підприємство задовольняє одну потребу – потребу споживачів у побутовій техніці і електроніці, тому цей критерій макросегментації замінюється на проведення мікросегментації, тобто товарної сегментації.

За результатами проведення інтегрованої сегментації формується певний перелік стратегічних зон господарювання (СЗГ). Слід відзначити, що у вітчизняній і зарубіжній літературі немає єдності думок щодо формулювання їх назви. Так, І. Ансофф виділяє поняття стратегічної зони господарювання і стратегічного господарчого центру, під яким розуміє “... внутрішню фірмову організаційну одиницю, що відповідає за вироблення стратегічних позицій фірми в одній або декількох зонах господарювання” [1, с. 35]. На думку Люкшинова О.М. під стратегічною сегментацією розуміється “... процес аналізу окремих СЗГ, вибору стратегічних позицій організації в кожній з них та визначення довгочасного балансу стратегічних ресурсів” [8, с. 213]. Р.А. Фатхутдінов відзначає, що “стратегічна сегментація ринку – це його дослідження з метою стратегічного прогнозування його параметрів для розробки стратегії фірми” [9, с. 213]. Відзначимо, що автори надають досить узагальнюючі визначення процесу стратегічної сегментації і не розкривають в повній мірі її зміст.

Веснін В.Р. розглядає стратегічну сегментацію, як “... виділення на основі аналізу ринкового оточення фірми сфер діяльності, привабливих з точки зору росту, прибутковості, стабільності і конкретних груп споживачів її продукції (де б вони не знаходились), поєднаних будь-якими загальними ознаками, які, наприклад, однаково чинно реагують на існуючі або потенційні властивості товару, стимули маркетингу” [4, с. 85–86]. Але, по суті, автор описує процес звичайної сегментації ринку, не вказуючи, в чому проявляється стратегічний характер її здійснення.

Ж.Ж. Ламбен одним з перших ввів поняття “макросегментації” і “мікро сегментації”. Він зазначає, що головним стратегічним рішенням підприємства є визначення ринку, на якому воно бажає вести конкурентну боротьбу, тобто розподіл ринку на частини. Такий розподіл ринку здійснюється в два етапи, які відповідають двом різним рівням розподілу ринку. На першому етапі здійснюється макросегментація – ідентифікація “ринків товарів”, а на другому – мікросегментація – виявлення в середині кожного з ідентифікованих ринків “сегментів” споживачів [7, с. 328]. Цієї ж точки зору дотримується Балабанова Л.В., яка порівнює процес стратегічної сегментації з макросегментацією ринку. На її думку стратегічна сегментація (макросегментація) передбачає “... визначення базового ринку, на якому підприємство збирається діяти, тобто виділення СЗГ на корпоративному рівні”, відповідно мікросегментація спрямована на “... виявлення всередині ідентифікованого ринку товарів ринкових сегментів” [3, с. 128].

Кіндрацька Г.І. вказує, що “сегментація ринку передбачає вибір цільових сегментів, які найбільше відповідають можливостям організації та особливостям розвитку ринку. ... У стратегічному менеджменті ці сегменти прийнято називати стратегічними зонами господарювання, стратегічними сегментами чи стратегічними сферами бізнесу” [5, с. 211]. Таким чином, в процесі проведення інтегрованої сегментації ми виділили наступні критерії: тип товару, тип клієнту, тип маркетингової технології збуту, географічний регіон.

1. **Тип товару** передбачає детальний аналіз різноманітних потреб всередині ринків товару. Відповідно до асортиментного переліку досліджуваних підприємств нами виділено дванадцять товарних груп: телевізори, аудіо- та відеотехніка, портативна електроніка, вбудована техніка, кліматична техніка, побутова техніка, комп’ютерна техніка, аксесуари, мобільний зв’язок, фототехніка, посуд, автомобільна електроніка.

2. **Тип клієнта** визначено за економічною ознакою – рівень доходів. Відповідно до цього виділено два типи клієнтів – покупці з середнім та нижче середнього рівнем доходів (midl-сегмент) та покупці з високим та вище середнього рівнем доходів (premium-сегмент).

3. **Тип маркетингової технології збуту** використано замість критерію технологія виробництва. З цієї точки зору ми виділили два напрями: реалізація товарів традиційним способом через магазини і реалізація товарів за допомогою Internet.

4. **Географічний регіон** враховують тоді, коли є істотні відмінності між споживачами різних географічних районів. Дослідження показали, що асортимент у магазинах торговельних мереж “Фокстрот”, ТОВ “КОМФИ Трейд”, “Ельдорадо” та “Технополіс” суттєво відрізняється у залежності від масштабу міста.

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого підприємство оцінює свою господарчу діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні напрями. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двомірних матриць за допомогою яких окремі СЗГ порівнюються між собою за рядом критеріїв. При цьому слід зазначити, що матриці аналізу портфеля бізнесів самі не є інструментом прийняття рішень. Вони тільки показують стан портфеля СЗГ, який повинен враховуватися керівництвом при прийнятті рішень. Відмінності методів портфельного аналізу полягають в підходах до оцінки конкурентних позицій стратегічних зон господарювання і привабливості ринку. Найбільш відомими методами проведення портфельного аналізу є матриця BCG (матриця Бостонської консалтингової групи), багатофакторна модель аналізу стратегічних позицій бізнесу – матриця GE/McKinsey, матриця аналізу життєвого циклу галузі – модель ADL/LC, матриця спрямованої політики Shell/DPM, матриця аналізу еволюції ринку – модель Hofer/Schendel.

Переваги, недоліки та умови застосування вказаних моделей досить широко описані у відповідній літературі, вивчення якої дозволило зробити висновок, що найбільш доцільним в межах стратегічного аналізу мар-

кетингу є використання багатofакторної моделі аналізу стратегічних позицій бізнесу – матриця GE/McKinsey, оскільки вона дозволяє приймати досить диференційовані стратегічні маркетингові рішення з ефективного використання потенціалу підприємства в залежності від різних рівнів привабливості ринку.

На підставі вивчення розробок вітчизняних та закордонних вчених (В.С. Єфремов, Д. Аакер, І. Ансофф, Р. Бест, М. Гертман, А.А. Томпсон, Фляйшер К. та ін.) нами визначено перелік критеріїв оцінки привабливості СЗГ: ринкові процеси (розмір, тенденції розвитку, географія збуту, чутливість ринку до цін, рівня обслуговування, зовнішніх факторів); інтенсивність конкуренції (кількість конкурентів, цінова конкуренція, програми лояльності, бар'єри для входу на ринок побутової техніки), ринкова сила покупця (обізнаність покупців про товари підприємства, прихильність споживачів до товарів підприємства, мінливість переваг і запитів покупців, урахування побажань споживача при формуванні асортименту. В якості критеріїв оцінки конкурентоспроможності СЗГ: переваги диференціації (якість товарів з точки зору покупця, рівень сервісу, імідж бренда), маркетингові переваги (частка в асортименті, насиченість асортименту, ступінь оновлення асортименту, наявність товарів-новинок, товарів престижних марок, гнучкість цінової політики, зручність придбання, ефективність політики просування, організаційні переваги (рівень компетенції персоналу/якість зворотного зв'язку (ІТ), організація доставки товарів, комунікаційний обмін, розвиненість матеріально-технічної бази/наявність інформації про товар (ІТ)). Так, в магазинах традиційної торгівлі важливою організаційною перевагою є професіоналізм, досвід, комунікабельність продавців, тобто рівень їх компетенції в процесі безпосереднього спілкування з покупцем. Для Internet-торгівлі з цієї точки зору важливою характеристикою є якість зворотного зв'язку, яка включає не тільки компетенцію персоналу, але й оперативну відповідь на питання споживача, можливість спілкування за телефоном або в режимі on-line, забезпечення зручності для покупця в процесі спілкування та інше.

Аналогічним чином розглядався останній критерій організаційних переваг – розвиненість матеріально технічної бази для торгівлі off-line, тобто організація мерчандайзингу, сучасність обладнання, розташування секцій і техніки. Відповідно для on-line торгівлі – це наявність інформації про товар, яка включає наявність фотографій товару (бажано 2–3 шт.), детальний опис основних характеристик товару, можливість одержати інструкцію про правила користування товаром та інше.

Для проведення портфельного аналізу СЗГ за допомогою матриці GE/McKinsey було розроблено комп'ютерну програму, в якій наведено фрагмент аналізу у розрізі тільки п'яти стратегічних зон господарювання. У матриці GE/McKinsey виділяється три зони: зона зростання – квадранти 1, 2 і 3; зона вибіркового розвитку – квадранти 4, 5 і 6; зона “збору врожаю” – квадранти 7, 8 і 9.

За результатами дослідження портфеля СЗГ підприємства здійснено групування СЗГ за квадрантами матриці (табл. 2).

Таблиця 2

Результати побудови матриці GE/McKinsey у ТД “Фокстрот”

| Квадрант | Стратегія | Досліджувані СЗГ | Кількість | Частка, % |
|------------|---|--|-----------|-----------|
| Квадрант 1 | Зберігання і зміцнення позицій на ринку | $F^{1b}_{1m}, F^{1b}_{2m}, F^{1b}_{3m}, F^{1b}_{7m}, F^{1b}_{1p}, F^{1b}_{2p}, F^{1b}_{4p}, F^{1b}_{6p}, F^{1b}_{7p}, F^{1b}_{1m}, F^{1b}_{6m}, F^{1b}_{7m}, F^{1b}_{9m}, F^{1b}_{1p}, F^{1b}_{2p}, F^{1b}_{7p}, F^{1c}_{2m}, F^{1c}_{1p}, F^{1c}_{5p}, F^{1c}_{6p}$ | 20 | 20,8 |
| Квадрант 2 | Вибіркове інвестування | $F^{1c}_{3m}, F^{1c}_{6m}, F^{1c}_{9m}, F^{1c}_{6p}$ | 4 | 4,2 |
| Квадрант 3 | Інвестування в зростання | $F^{1b}_{4m}, F^{1b}_{6m}, F^{1b}_{8m}, F^{1b}_{9m}, F^{1b}_{10m}, F^{1b}_{11m}, F^{1b}_{12m}, F^{1b}_{3p}, F^{1b}_{5p}, F^{1b}_{8p}, F^{1b}_{10p}, F^{1b}_{12p}, F^{1b}_{10p}, F^{1b}_{11p}, F^{1b}_{12p}, F^{1c}_{1m}, F^{1c}_{4m}, F^{1c}_{3p}, F^{1c}_{4p}, F^{1c}_{5p}, F^{1c}_{6p}, F^{1c}_{8p}, F^{1c}_{9p}, F^{1c}_{10p}, F^{1c}_{11p}, F^{1c}_{12p}, F^{1c}_{1m}, F^{1c}_{4m}, F^{1c}_{5m}, F^{1c}_{6m}, F^{1c}_{8m}, F^{1c}_{10m}, F^{1c}_{3p}, F^{1c}_{4p}, F^{1c}_{7p}, F^{1c}_{11p}, F^{1c}_{2p}$ | 41 | 42,7 |
| Квадрант 5 | Сегментування і вибіркоче зростання | $F^{1b}_{5m}, F^{1b}_{9p}, F^{1b}_{11p}, F^{1c}_{3m}, F^{1c}_{7m}, F^{1c}_{11m}, F^{1c}_{12m}, F^{1c}_{2p}, F^{1c}_{8p}, F^{1c}_{9p}, F^{1c}_{10p}, F^{1c}_{12p}, F^{1c}_{1m}, F^{1c}_{2m}, F^{1c}_{4m}, F^{1c}_{5m}, F^{1c}_{7m}, F^{1c}_{8m}, F^{1c}_{10m}, F^{1c}_{11m}, F^{1c}_{12m}, F^{1c}_{1p}, F^{1c}_{3p}, F^{1c}_{4p}, F^{1c}_{5p}, F^{1c}_{7p}, F^{1c}_{8p}, F^{1c}_{9p}, F^{1c}_{10p}, F^{1c}_{11p}, F^{1c}_{12p}$ | 31 | 32,3 |

За результатами дослідження зроблено висновок, що найбільша кількість СЗГ – 42,7 % потрапило у “квадрант 3”, який характеризується середньою привабливістю і високою конкурентоспроможністю стратегічних зон господарювання. До “квадранта 5”, що характеризується середньою привабливістю і середньою конкурентоспроможністю належить 32,3 %. Частка СЗГ, які характеризуються високою привабливістю і високою конкурентоспроможністю (“квадрант 1”), складає 20,8 %. Таким чином, до зони росту за матрицею GE/McKinsey належить 67,7 %, а до зони вибіркового зростання – відповідно 32,3 %. Проведений аналіз є підставою для розробки маркетингових стратегій СЗГ.

Висновки. Таким чином, запропонована методика стратегічного аналізу маркетингу дозволить зменшити невизначеність при прийнятті стратегічних маркетингових рішень, виявити можливі зміни у навколишньому маркетинговому середовищі і гнучко реагувати на прояв їх впливу на стан роботи підприємства, вчасно виявити ринкові можливості та використовувати їх в процесі стратегічного управління маркетингом, вчасно виявити ринкові погрози та запобігти їх негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність. Як результат – посилення ринкових позицій підприємства, розробка обґрунтованої маркетингової стратегії, формування стійкого стратегічного світогляду у здійсненні маркетингової діяльності підприємства на ринку.

Література

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
4. Веснин В. Р. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. Р. Веснин. – М. : МГИУ, 2008. – 320 с.
5. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
6. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
7. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фр. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
8. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Люкшинов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

УДК 517.44:330.341

О. В. ДАРИЄНКО

Одеський національний економічний університет

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ІНДИКАТОРІВ ОЦІНКИ СТІЙКОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано та наведено концепцію формування системи індикаторів оцінки стійкого функціонування підприємств малого бізнесу на базі системно-діяльнісного підходу. Визначено принципи, вимоги, компоненти та інформаційну складову вибору критерію стійкого функціонування підприємства.

Conception of forming of the system of indicators of estimation of the proof functioning of enterprises of small business is resulted on the base of sistemno-diyalnistnogo approach. Principles, requirements, components and informative constituent of choice of criterion of the stinyogo functioning of enterprise, are certain.

У бізнес-плануванні підприємства суттєву роль відіграє процес стратегічного управління стійким функціонуванням малого та середнього підприємництва, який базується на науково обґрунтованій, предметно адаптованій до реалій економічної діяльності методології, інноваційних технологіях та світовому досвіду оцінювання ендогенних та екзогенних чинників, що впливають на зазначений процес. Перед керівництвом суб'єкту підприємницької діяльності в умовах глобалізації, посилення конкурентної боротьби та збільшення можливих загроз економічній безпеці постають завдання підвищення рівня власного стійкого функціонування завдяки визначенню та реалізації системоутворюючих складових, які формують систему стратегічного управління процесом забезпечення стійкого функціонування підприємствами малого бізнесу.

Необхідно зазначити, що вітчизняні малі та середні підприємства приділяють недостатню увагу роботі та впровадженню системи стратегічного управління вищезазначеним процесом. Серед основних причин, якими вони мотивують таку позицію, є: нестабільність економічної ситуації в країні, політична напруженість, уникнення додаткових витрат, які необхідні для реалізації моделювання процесу забезпечення стійкого функціонування підприємств малого бізнесу.

Метою статті є розробка науково-методичного комплексу, який базується на обґрунтуванні та виборі індикаторів оцінки рівня стійкості функціонування малих та середніх підприємств.

Теоретичні розробки в галузі управління процесом функціонування підприємств можуть бути зведені до парадигми, що базується на об'єктному підході до управління. Ця парадигма отримала широке розповсюдження після періоду інтенсивних розробок в галузі теорії систем, системного аналізу, використання кібернетичних принципів при побудові соціально-економічних, економічних і соціо-економічних систем, отримала відображення в працях таких видатних вчених, як Акофф, І. Ансофф, С. Бір, Н. Вінер, Дж. Ван Гіг, Дж. Форрестер, Р.М. Месарович, У. Ешлі [1–7]. Відповідно до даної парадигми в фокус дослідження та управління підпадає підприємство як система. Здійснюється декомпозиція підприємства-системи за процесним, функціональним, морфологічним, структурним блоками. Підприємство розглядається як об'єкт-система, що має певну внутрішню функціональну та процесну структуру, адміністративну підсистему. Воно існує в середовищі подібних об'єктів, яке містить загрози та можливості. При цьому онтологія управління містить в собі сам об'єкт і всі організаційно-управлінські дії здійснюються в об'єкті та з приводу об'єкту.

Отже, вся сукупність підсистем підприємства повинна підтримуватись в певному режимі – режимі функціонування. Основною задачею діяльності функціонування є збереження системної цілісності підприємства та підтримка параметрів процесу функціонування в стаціонарному режимі на певному проміжку часу [8]. В цьому випадку ефективність такої діяльності може бути представлено як суму заданих параметрів функціонування, значення яких підтримується біля певних нормативних значень. В такому випадку підприємство буде знаходитись в стані динамічної рівноваги. На практиці здійснення діяльності функціонування переслідує в якості