

ЕТАПИ ВПРОВАДЖЕННЯ МАТРИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ У СТРАТЕГІЧНЕ МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто методичні аспекти формування конкурентних маркетингових стратегій на підприємствах, проаналізовано їх особливості. Узагальнено чинники, що характеризують ринок та стратегічне становище бізнесу для конкурентного маркетингового стратегічного планування.

Ключові слова: маркетингові стратегії, стратегічне планування, конкурентоспроможність, моделі розробки стратегій.

I. Вступ

У процесі вибору конкурентної маркетингової стратегії керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними зі становищем фірми на ринку: який бізнес припинити, який бізнес продовжувати, у який бізнес перейти. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо й що менш важливо в нинішній її діяльності.

Крім того, яких би стратегій не дотримувалася компанія, вона має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації та перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Тому в процесі маркетингового планування створено велику кількість методів і моделей розробки конкурентних стратегій маркетингу. Методи дають змогу обрати правильний напрям стратегічного розвитку. Використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу.

Вони передбачають побудову стратегічної маркетингової матриці, що відображає позицію підприємства на ринку залежно від комбінації дії деяких факторів. Одним з них є певний незалежний щодо підприємства

фактор, а іншим – фактор, що характеризує саме підприємство [2–4; 10; 11].

У зв'язку з тим, що стратегічний маркетинг використовує достатньо велику кількість методів, матричних інструментаріїв стратегічного планування, ми вважаємо доцільним поділити на окремі етапи застосування тих чи інших методів і матриць у маркетинговому стратегічному плануванні.

II. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати методичні аспекти стратегічного маркетингу у формуванні конкурентних маркетингових стратегій та довести можливість їх застосування підприємствами залежно від ситуації.

III. Результати

Питанням стратегічного маркетингу присвячено дослідження відомих економістів: Л. Абалкіна, І. Ансоффа, М. Бухалкова, О. Виханського, П. Дойля, Т. Коно, П. Котлера, Н. Куденко, С. Лаврова, М. Мескона, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Стрікланда, Р. Фатхутдінова та ін.

Аналіз середовища зазвичай вважається початковим процесом маркетингового стратегічного планування, оскільки він забезпечує базу як для визначення місії та цілей фірми, так і для вироблення стратегії поведінки, що дає змогу фірмі здійснити свою місію й досягнути своїх цілей (табл. 1).

Таблиця 1

Перший етап: аналіз середовища

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	Матриця SWOT	SWOT-аналіз дає змогу виявити причини ефективної чи неефективної діяльності підприємства, це стислий аналіз маркетингової інформації, на підставі якого робиться висновок про те, у якому напрямі організація повинна розвивати свій бізнес, і в кінцевому підсумку визначається розподіл ресурсів за сегментами	Thompson A.J., Strickland A.J. Strategic Management: Concepts and Cases, 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1984	Матриця-SWOT, матриця можливостей, матриця загроз

Продовження табл. 1

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
2	Конкурентний аналіз	Конкурентний аналіз – це глибоке всебічне дослідження конкурентного становища підприємства і доступних ринків з метою формування ефективної стратегії розвитку. Конкурентний аналіз галузі включає в себе кілька розділів (етапів): визначення головних економічних характеристик галузі; визначення рушійних сил розвитку галузі; оцінювання сил конкуренції; оцінювання конкурентних позицій конкуруючих підприємств у галузі тощо	Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction / Michael E. Porter. Originally published: New York: Free Press, 1980	Головні економічні характеристики галузі, характеристики основних конкурентів, ключові фактори успіху, перспективи розвитку галузі
3	Порівняльний галузевий аналіз	Об'єкт такого аналізу – показники підприємств однієї галузі, наприклад, обіг та продуктивність праці, рентабельність	Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 566 с.	Галузева система техніко-економічних мультиплікаторів
4	Аналіз ресурсів	Аналіз ресурсів – це аналіз внутрішнього середовища підприємства. Такий аналіз рекомендується проводити в три етапи: 1. Створення профілю ресурсів – потрібно описати й оцінити наявні фінансові, організаційні, технологічні ресурси. 2. Визначення сильних та слабких сторін. 3. Ідентифікація специфічних компетенцій – сильні і слабкі сторони підприємства порівнюються із сильними і слабкими сторонами основного конкурента	Дойль П. Менеджмент: стратегія и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 566 с.	Профіль ресурсів, сильні та слабкі сторони підприємства, специфічні компетенції
5	Конкурентний аналіз за моделлю "5 сил конкуренції" М. Портера	Аналіз рівня конкуренції в галузі за моделлю "5 сил конкуренції" М. Портера проводиться шляхом аналізу п'яти зовнішніх сил: ринкової влади постачальників, ринкової влади покупців, влади існуючих конкурентів, загрози появи нових конкурентів, загрози появи товарів-субститутів. Аналіз складових (детермінант) цих сил дає змогу визначити "вузькі місця" проекту	Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction / Michael E. Porter. Originally published: New York: Free Press, 1980	Розрахунок ринкової влади основних детермінант
6	Бенчмаркінг (benchmarking)	Бенчмаркінг – аналітичний процес точного вимірювання і порівняння усіх операцій з розробки та виробництва продуктів світового класу як на власному підприємстві, так і в конкурентів. Об'єктом цього аналізу є продукти та їх компоненти, а також функції та процеси на підприємстві, пов'язані з розробкою, виробництвом і збутом продукції. У центрі аналізу – виявлення "кращого у своєму класі"	Аренков І.А. Бенчмаркінг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Г.Л. Багиев. – СПб.: СПбУЭФ, 1997. – 215 с.	Порівняльний аналіз бізнес-процесів підприємства і бізнес-процесів проаналізованих компаній, сфери для покращення діяльності підприємства.

Важливим завданням маркетингового стратегічного планування є встановлення балансу інтересів різних соціальних інститутів і груп людей, які зацікавлені у функціонуванні фірми і здійснюють вплив на характер, зміст і спрямованість її функціонування (табл. 2).

Визначення місії та цілей, що розглядається як один з процесів стратегічного маркетингового планування, складається з трьох підпроцесів, кожен з яких потребує великої та виключно відповідальної роботи.

Таблиця 2

Другий етап: визначення місії та цілей організації

№ з/п	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	Мозковий штурм	Метод мозкового штурму – оперативний метод вирішення проблеми на основі стимулювання творчої активності, за якого учасники обговорення пропонують висловлювати якомога більшу кількість варіантів рішення, у тому числі найбільш фантастичних. Потім із загальної кількості висловлених ідей відбирають найбільш вдалі, які можуть бути використані на практиці. Є методом експертного оцінювання	Цезерани Д. От мозкового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности / Д. Цезерани. – М.: Гранд-Фаир, 2005. – 224 с.	Проекти місії підприємства, цілі підприємства

№ з/п	Методи та інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
2	Дерево цілей	Дерево цілей – це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжирувана) сукупність цілей економічної системи, програми, плану, у якій виділені генеральна мета (“вершина дерева”); підпорядковані їй підцілі першого, другого і подальшого рівнів (“гілки дерева”)	Виноградова З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, “дерево” целей / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М.: Академический Проект: Фонд “Мир”, 2004. – 304 с.	Ієрархія цілей

Вибір стратегії – центральний момент стратегічного маркетингового планування. Головне тут – вивчення життєвого циклу продукції, ринкових сегментів і галузевої структури. На цьому етапі дуже важливе порівняння можливостей підприємства з конкурентами (табл. 3). Вибір стратегії та

базових сценаріїв – це зовсім не складання плану дій. Як правило, це ухвалення рішення з приводу того, що робити з окремим бізнесом або продуктами, як і в якому напрямі розвиватися фірмі, яке місце займати на ринку тощо.

Таблиця 3

Третій етап: вибір стратегії та базових сценаріїв

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	Метод Бостонської консалтингової групи	Показниками, що формують матрицю оцінок, є темп зростання виробництва і контрольована цим підприємством частка ринку	Boston Consulting Group, Perspectives on Experience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972	Матриця “темپ зростання – частка ринку”
2	Метод МакКінсі	Основними оцінними показниками виступають конкурентна позиція підприємства (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічні три оцінки)	Расиел И. Метод МСКInsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса / И. Расиел. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 194 с.	Матриця МакКінсі
3	Модель Shell/DPM	Модель Shell/DPM являє собою двовимірну таблицю, де осі X і Y відображають відповідно сильні сторони організації (конкурентна позиція) та галузеву (продукт-ринку) привабливість	Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 3.	Проекти стратегій
4	Модель ADL/LC	Поєднання двох параметрів – чотирьох стадій життєвого циклу виробництва і п’яти конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, що складається з 20 осередків. Модель передбачає вибір уточненої стратегії розвитку підприємства	Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 1.	Проекти стратегій
5	Метод життєвого циклу товару	Метод заснований на визначенні стратегічних напрямів і дій для кожної стадії життєвого циклу товару (освоєння, зростання, зрілість, спад)	Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ. Е.М. Пеньковой. – Новосибирск: Наука, 1992. – 736 с.	Стратегічні напрями розвитку продукту
6	PIMS-аналіз	Аналіз заснований на використанні емпіричної моделі, що пов’язує широкий діапазон стратегічних змінних і ситуаційних змінних з обсягом прибутковості та здатністю організації генерувати готівку	Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.	Проекти стратегій

На четвертому етапі створюються маркетингові стратегії, що дають змогу досягти поставлених цілей. Тут важливо розробити якомога більше альтернативних стратегій, залучити до цієї роботи не тільки вищих керівників, а й менеджерів середньої ланки. Базова стратегія встановлю-

ється з урахуванням факторів, визначених на третьому етапі. Для обґрунтування базової стратегії також використовуються інструменти матричного аналізу, що вказують місце підприємства щодо основних продуктів, ринків, конкурентів, споживачів, постачальників тощо (табл. 4).

Таблиця 4

Четвертий етап: розробка базової стратегії

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Джерело теоретичної інформації	Результат
1	Модель І. Ансоффа	Матриця І. Ансоффа дає змогу використовувати одночасно декілька стратегій. Найбільш доцільна стратегія для інтенсивного зростання обсягу продажів може бути визначена рішенням продавати існуючі або нові продукти на існуючому або новому ринках	Ansoff I.H. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. Vol. 35. Sept. – Oct. P. 113–124, 1957	Проекти стратегій
2	Модель Г. Стейнера	Ця модель являє собою матрицю, що включає класифікацію ринків і класифікацію продуктів на існуючі та нові, але пов'язані з існуючими; і абсолютно нові. Матриця показує рівні ризику і відповідно ступінь імовірності успіху при різних поєднаннях "ринки – продукти". Модель використовується: для визначення ймовірності успішної діяльності при виборі того чи іншого виду бізнесу; для вибору між різними видами бізнесу, у тому числі при визначенні співвідношення інвестицій для різних ділових одиниць, тобто при формуванні портфеля цінних паперів фірми	G.A. Steiner Top Management Planning / Originally published: New York: Free Press, 1969 – 822p.	Проекти стратегій
3	Модель Д. Абея	За допомогою матриці Д. Абея можна визначити сферу бізнесу в трьох вимірах: групи покупців, що обслуговуються; потреби покупців; технологія, котра використовується при розробці та виробництві продукту	Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб.: Питер, 2002. – С. 218–219.	Проекти стратегій

Основне завдання етапу реалізації маркетингової стратегії полягає в тому, щоб створити необхідні передумови для успішної реалізації стратегії. Таким чином, виконання

стратегії – це проведення стратегічних змін у фірмі, котрі переводять її в такий стан, у якому вона буде готова до втілення стратегії у життя (табл. 5).

Таблиця 5

П'ятий етап: реалізація стратегії

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Результат
1	Структура розподілу робіт	Структура розподілу робіт є початковим інструментом для організації робіт, що забезпечує поділ загального обсягу запланованих робіт відповідно до структури їх виконання в організації. На нижньому рівні деталізації виділяються роботи, які відповідають деталізованим елементам діяльності. Структура розподілу робіт допомагає керівникам: – забезпечити спрямованість діяльності на досягнення усього комплексу цілей; – розробити систему відповідальності за виконання робіт; – розробити систему звітності й узагальнення інформації	Структурна схема організації
2	Система збалансованих показників	Стратегічна карта збалансованої системи показників являє собою модель, яка демонструє, як стратегія об'єднує нематеріальні активи та процеси створення вартості. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники, як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати, є відстроченими індикаторами, що свідчать про успіх або провал стратегії компанії	Стратегічні карти

Основними завданнями контролю є такі: визначення того, що і за якими показниками перевіряти; оцінювання стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стан-

дартів, нормативів або інших еталонних показників; з'ясування причин відхилень та здійснення коригування, якщо воно необхідне і можливе (табл. 6).

Таблиця 6

Шостий етап: оцінювання та контроль за виконанням стратегії

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Результат
1	Стратегічний аудит	Стратегічний аудит – це перевірка й оцінювання якості роботи тих підрозділів організації, у яких ведеться стратегічне управління. Такий аудит може бути або всеосяжним, тобто зачіпати етапи процесу стратегічного управління, або спрямованим – зачіпати лише частину процесу. Крім того, аудит може бути формалізованим, тобто суворо дотримуватися організаційних правил та процедур, або неформалізованим, який дає менеджеру широку свободу при прийнятті рішень про те, як проводити оцінювання роботи організації та коли це робити	Оцінювання якості розроблених стратегій

№ з/п	Методи й інструменти планування	Основні характеристики	Результат
2	Внутрішній аудит	Внутрішній аудит – це діяльність з надання незалежних і об'єктивних гарантій і консультацій, спрямованих на вдосконалення діяльності організації. Внутрішній аудит допомагає організації досягти поставлених цілей, використовуючи систематизований і послідовний підхід до оцінювання та підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю й корпоративного управління	Звіт про внутрішній аудит

При стратегічному маркетинговому контролі ці завдання мають певну специфіку, зумовлену його спрямованістю на з'ясування того, якою мірою реалізація стратегії приводить до досягнення цілей. Це принципово відрізняє стратегічний маркетинговий контроль від управлінського або оперативного контролю, оскільки його не цікавить правильність здійснення стратегії чи правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. Стратегічний контроль сфокусований на з'ясуванні того, чи можливо надалі реалізувати обрану стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за наслідками стратегічного маркетингового контролю може стосуватися як стратегії, котру реалізують, так і цілей фірми.

Завершальний етап вибору стратегії фірми здійснюється керівництвом на підставі аналізу ключових чинників, що характеризують стан фірми, з урахуванням результатів аналізу портфеля бізнесу, а також характеру і суті стратегій, котрі реалізуються. Так, основними з них є: власна частка ринку, охоплення ключових сегментів, ступінь участі в диверсифікації, вплив на ринок, відносини з постачальниками, вплив на позиції фірми споживачів, пристосованість до конкуренції, продуктивна сила, якість управління, вразливість з боку НДДКР, досвід і рівень інтеграції з іншими фірмами, основні показники діяльності.

IV. Висновки

Таким чином, аналіз існуючих підходів до побудови аналітичного інструментарію маркетингу підприємства показує, що сучасна теорія конкурентного стратегічного маркетингу не має у своєму розпорядженні моделей та методів, які мали б комплексний характер, враховували альтернативність і неповноту інформації, притаманні процесам прийняття маркетингових рішень, спиралися б на специфіку роботи підприємств різних галузей. Формальні методи розробки стратегії фірми дають змогу узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, які дають можливість їй найбільш раціонально діяти в тій чи іншій ситуації, залежно від поєднання різних значень факторів, і подати їх у наочній і виразній формі. Але все ж, застосовуючи ці методи, необхідно враховувати ситуацію, що склалася всередині орга-

нізації, особливості розвитку цієї фірми. Тобто важливо пам'ятати, що при розвитку підприємства діє закон еквіфінальної мети, який передбачає, що різні організації можуть досягти одних і тих самих цілей різними шляхами, і навпаки, застосовуючи одні й ті самі методи до розвитку фірми, вони можуть досягти різних результатів.

Список використаної літератури

1. Аренков И.А. Бенчмаркинг и маркетинговые решения / И.А. Аренков, Г.Л. Багиев. – СПб. : СПбУЭФ, 1997. – 215 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – К. : Професіонал, 2006. – 448 с.
3. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия / Е.А. Бельтюков, Л.А. Некрасова. – Одесса : НОПУ, 2002. – 279 с.
4. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / М.І. Белявцев, В.Н. Воробйова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
5. Виноградова З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, "дерево" целей / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М. : Академический Проект : Фонд "Мир", 2004. – 304 с.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Питер, 1999. – 566 с.
7. Завгородняя А.А. Маркетинговое планирование / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб. : Питер, 2002. – С. 218–219.
8. Карлофф Б. Деловая стратегия : пер. с англ. / Б. Карлофф. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. Е.М. Пеньковой. – Новосибирск : Наука, 1992. – 736 с.
10. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Питер, 2000. – 320 с.
11. Расиел И. Метод MCKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса / И. Расиел. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 194 с.
12. Цезерани Д. От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности / Д. Цезерани. – М. : Гранд-Фаир, 2005. – 224 с.

13. Ansoff I.H. Strategies for Diversification / I.H. Ansoff // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35. – Sept. – Oct. – P. 113–124.
14. Porter M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction / Michael E. Porter. – Originally published : New York : Free Press, 1980.
15. Steiner G.A. Top Management Planning / G.A. Steiner. – Originally published : New York : Free Press, 1969. – 822 p.
16. Thompson A.J. Strategic Management: Concepts and Cases / A.J. Thompson, A.J. Strickland. – 3 ed. – Tex. : Business Publications, 1984.

Стаття надійшла до редакції 29.08.2012.

Фролова В.Ю. Этапы внедрения матричного инструментария в стратегическое маркетинговое планирование деятельности предприятий

В статье рассмотрены методические аспекты формирования конкурентных маркетинговых стратегий на предприятиях, проанализированы их особенности. Обобщены факторы, характеризующие рынок и стратегическое положение бизнеса для конкурентного маркетингового стратегического планирования.

Ключевые слова: маркетинговые стратегии, стратегическое планирование, конкурентоспособность, модели разработки стратегий.

Frolova V. Stages of implementation of the matrix tool in strategic marketing planning for businesses

The article deals with methodological aspects of the formation competitive marketing strategies for companies, analyzed their features. Summarizes factors that characterize the market and strategic position for business competitive marketing strategic planning.

Key words: marketing strategy, strategic planning, competitive, models of development strategies.