

СТРАТЕГІЧНЕ ПРОГРАМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління підприємством в сучасних економічних умовах – це мистецтво, що вимагає від працівників вищої ланки апарату управління оволодіння новими знаннями і навичками у галузі стратегічного управління. Стратегічне програмування маркетингового менеджменту є одним з нових напрямів розвитку стратегічного управління підприємством.

Стратегічне програмування маркетингового менеджменту підприємства передбачає усвідомлену спробу конструювання майбутнього не тільки на підставі знання теперішнього і минулого, але і на підставі вивчення факторів невизначеності і урахування різноманітних ризиків, що дозволить здобувати прибуток завдяки новим можливостям. Даний процес спрямований на розширення можливостей стратегічного управління за рахунок безпосереднього залучення всіх працівників підприємства до планування. Він дозволяє звільнити енергію підприємства, підняти планку звичних уявлень, і затвердитися у розумінні того, що ці уявлення не визначають дійсного потенціалу підприємства.

Стратегічне програмування маркетингового менеджменту є складовою частиною більш широкого поняття “Стратегічне управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств”. В даній статті розроблено і рекомендовано до впровадження блок-схему процесу стратегічного управління маркетинговим менеджментом підприємства (рис.1). Розглянемо зміст її етапів.

Першим етапом процесу програмування маркетингового менеджменту підприємства є вибір конкурентного напрямку розвитку підприємства. Даний етап складається з визначення місії і розробки конкурентних цілей.

Одним з найбільш істотних рішень системи стратегічного планування є розробка місії підприємства. Визначення місії – це перший крок у зниженні невизначеності уявлень стосовно підприємства перш за все у власників, керівництва, персоналу, а потім і у всіх тих хто має справи з підприємством. Місія підприємства дозволяє заявити і позначити якість товарів і послуг, оголосити відношення підприємства до суспільства, зовнішнього оточення.

Місія повинна відображати поточні досягнення і майбутню спрямованість підприємства, які у зовнішньому середовищі роблять його несхожим з конкурентами. Тобто визначення місії також є засобом виділення підприємства серед конкурентів.

Крім того праця над формулюванням місії сприяє єднанню колективу підприємства, створенню корпоративного духу.

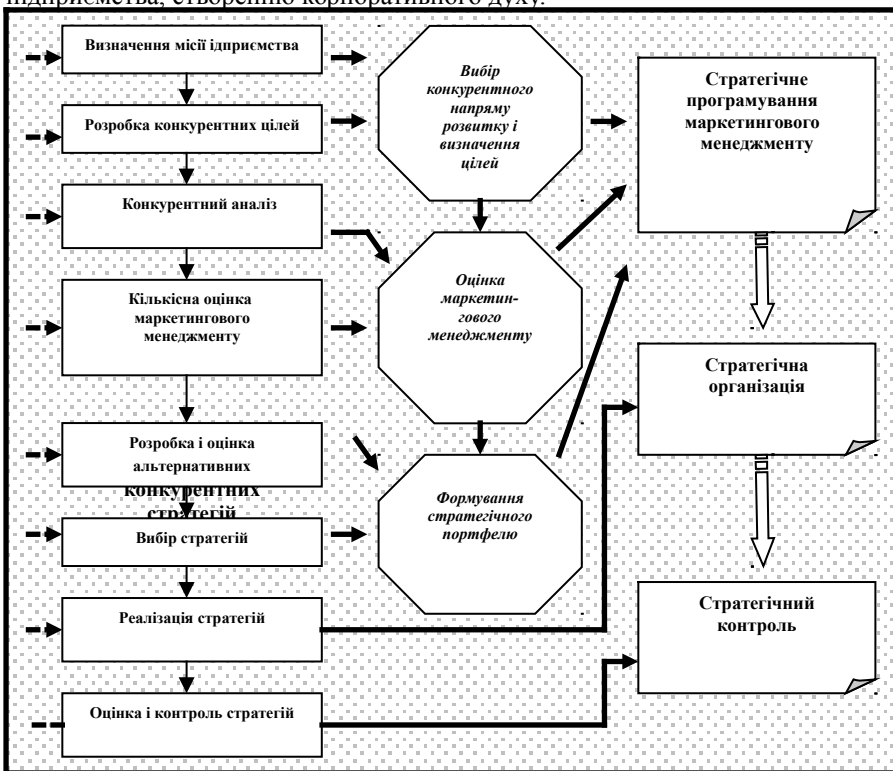


Рис. 1. Блок-схема процесу стратегічного управління маркетинговим менеджментом

С.Вутон і Т.Хорне пропонують приступати до формування місії з відповідей на питання, що стосуються основної діяльності підприємства [1,с.22]. Доцільно запропонувати напрями досліджень за підсумками яких буде визначатися місія підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендовані напрями дослідження місії підприємства

Елемент місії	Напрями досліджень
1	2
1. Товар	Уточнення переліку товарів і послуг підприємства. Визначення частки кожної групи товарів

	(послуг) у загальному обсягу товарообігу. Визначення споживчої цінності.
--	---

Продовження табл. 1

1	2
2. Споживач	Складання профілю споживача. Виявлення груп споживачів з найбільшим рівнем споживання товарів підприємства. Визначення потенційних споживачів.
3. Галузь діяльності	Визначення географічного положення споживачів, географії конкурентів.
4. Стратегічна спрямованість	Визначення основних довгострокових орієнтирів діяльності підприємства (вид діяльності, товарна номенклатура, цілі розвитку).
5. Основа конкурентоспроможності підприємства	Визначення характеристик за рахунок яких підприємство буде випереджати конкурентів (інноваційна технологія, особлива компетентність, унікальність, важлива вигода і т.д.).
6. Зацікавлені групи	Визначення найбільш зацікавлених в діяльності підприємства суб'єктів (працівники підприємства, партнери, акціонери, інвестори, місцеві органи влади).

Якщо місія задає загальні орієнтири діяльності підприємства, які виражають зміст його існування, то конкретний стан до якого прагне підприємство визначається цілями. Поряд із формуванням місії вибір цілей є найбільш відповідальним етапом стратегічного програмування маркетингового менеджменту. Цілі повинні відповідати напрямам розвитку і потенціалу підприємства.

Всі сформульовані цілі потрібно пов'язати у певну систему, що забезпечує взаємопідтримку цілей. Якщо при формулюванні цілей активно залучати не тільки працівників вищої ланки а і рядових фахівців, це не тільки згуртує колектив підприємства, але і мотивує працівників до досягнення цих цілей.

Наступним етапом програмування маркетингового менеджменту є конкурентний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність маркетингового менеджменту і виявити конкурентні переваги (рис.2).

Ефективність конкурентного аналізу багато в чому визначається повнотою і якістю інформаційного забезпечення. Необхідне комплексне використання первинних (канали розподілу продукції, постачальники,

споживачі, рекламні агентства, персонал підприємства-конкурента, консалтингові фірми) і вторинних (звіти господарчої діяльності конкурента, рекламні проспекти, інформація у ЗМІ) джерел інформації стосовно діяльності підприємств – конкурентів. Але при виборі джерела інформації слід враховувати фактор вартості і повноти інформації, а також фактор часу.

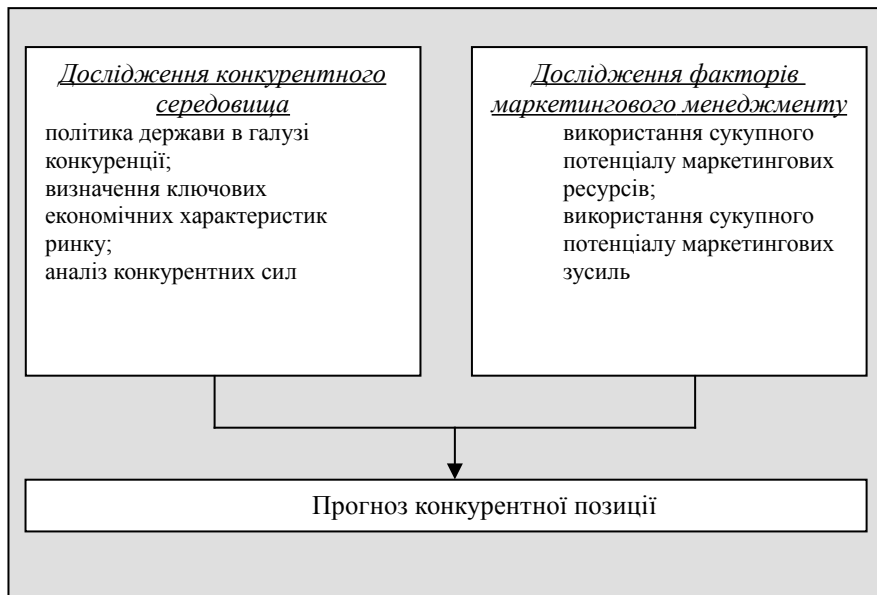


Рис.2. Блок - схема конкурентного аналізу

Дослідження конкурентного середовища повинне розпочинатися з вивчення державної політики у галузі конкуренції. Вивчаються основні нормативно-правові акти стосовно конкуренції, визначаються економічні важелі регулювання конкурентних відносин на ринку.

Наступний крок – визначення ключових економічних характеристик ринку. До цих характеристик слід відносити:

- розмір ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- бар'єри входу / виходу;
- рушійні сили ринку.

Визначення розмірів ринку має стратегічне значення для підприємства – невеликий ринок, як правило, не приваблює нових конкурентів, і навпаки великий ринок приваблює інтереси великих корпорацій, фінансово-промислових груп.

Для вимірювання інтенсивності конкуренції рекомендується використання наступних показників: розподіл ринкової частки між конкурентами, темп росту

ринку і прибутковість ринку.

Розподіл ринкової частки між конкурентами слід визначати за допомогою таких показників, як індекс Херфіндала, індекс Розенблюта, коефіцієнту Джині, показнику CR_4 – Concentration Ratio.

$$I_h = \sum D_i^2 \quad \text{або} \quad I_h = 10000 \sum D_i^2 \quad (1),$$

при $D_i = OP_i / OP$, $i = 1, \dots, n$,

де: I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h < 1$),

D_i – доля і-ого підприємства у загальному обсязі реалізації даного асортименту,

OP_i – обсяг реалізації і-ого підприємства,

OP – загальний обсяг реалізації.

$$I_r = 1 / (2 \sum (i * D_i) - 1). \quad i = 1, \dots, n. \quad (2),$$

де: I_r – індекс Розенблюта,

D_i – доля і-ого підприємства у загальному обсязі реалізації даного асортименту.

$$G = (1/n) * \sum | (i - 1) * A_i - i * A_i |, \quad i = 1, \dots, n. \quad (3),$$

де: G – коефіцієнт Джині,

A_i – накопичене значення часток крупніших організацій ринку.

$$CR_4 = (OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4) / OP \quad (4),$$

де: CR_4 – Concentration Ratio (частковий показник концентрації),

$OP_{1,2,3,4}$ – обсяги реалізації чотирьох найкрупніших учасників ринку,

OP – загальний обсяг реалізації на ринку.

Метою аналізу конкурентних сил ринку, що впливають на підприємство є ідентифікація сприятливих можливостей і небезпек. Для цього потрібно використовувати модель п'яти сил М. Портера. Модель описує функціонування конкурентного середовища у рамках п'яти основних конкурентних сил:

- загроза появи нових конкурентів;
 - ринкова влада постачальників;
 - ринкова влада покупців;
 - загроза появи товарів – замінників;
 - суперництво між існуючими компаніями на ринку.
- ринкової конкуренції, попит і висоту бар'єрів входу до ринку.

Основні фактори, що визначають рівень конкуренції на ринку представлені в табл.3. Таким чином з'являється можливість кількісної оцінки рівня конкуренції на визначеному ринку.

Кожен з факторів ринкової конкуренції оцінюється експертами по бальній шкалі. В якості експертів можуть залучатися менеджери і провідні фахівці підприємства. Крім того, для урахування відносної значимості кожного фактора визначається його питома вага.

Таблиця 2

Фактори конкурентної позиції на ринку

№	Фактори	Ознаки прояву факторів на ринку
1	2	3
1. Загроза появи нових конкурентів		
1.1	Труднощі входу на ринок	<i>Невеликий обсяг необхідного для входу на ринок капіталу. Швидка окупність капіталу.</i>
1.2	Стратегії ринкових лідерів	<i>Не застосовуються агресивні заходи проти новачків, відсутність координації дій між учасниками ринку</i>
1.3	Доступ до каналів розподілу	<i>На ринку велика кількість торговельних посередників не пов'язаних з виробниками.</i>
1.4	Галузеві переваги	<i>Підприємства галузі не мають істотних переваг перед новачками пов'язаних з патентами, основним капіталом, місцем розташування, інвесторами.</i>
1.5	Державні заходи і політика	<i>Підтримка державою малого підприємництва, можливість отримання позику.</i>
2. Ринкова влада постачальників		
2.1	Унікальність каналу постачання	<i>Ступінь диференціації продукції постачальників дуже висока. Перехід від одного постачальника до іншого є дуже важким або дорогим</i>
2.2	Значимість покупця	<i>Підприємства галузі не є важливими (основними) клієнтами для постачальника.</i>
2.3	Відсутність замінників товарів	<i>Товар постачальника є ексклюзивним в даній галузі.</i>
2.4	Домінування декількох постачальників	<i>Існує можливість домовленості постачальників про розподіл сфер діяльності</i>

Продовження табл. 2

1	2	3
2.5	Висока диференціація постачальників	<i>Велика кількість товарної пропозиції різноманітної якості і з різним ціновим рівнем.</i>
2.6	Можливість прямої інтеграції постачальника з виробником	<i>З одного боку надає можливість зниження цін, з іншого – можливість диктувати ціни.</i>
3. Ринкова влада покупців		
3.1	Значимість товару для покупця	<i>Товари підприємства не є важливою складовою в товарному портфелі споживача.</i>
3.2	Стандартизація товарів	<i>При високій стандартизації товарів собівартість переходу споживача до нового продавця незначна.</i>
3.3	Висока цінова еластичність попиту	<i>Ринкова влада покупця збільшується при високій ціновій еластичності попиту</i>
3.4	Рівень інформованості покупця	<i>Збільшенню ринкової влади покупця сприяє його висока інформованість про товари підприємства, стан в галузі, витрати виробника</i>
3.5	Великі обсяги закупівель обмеженою кількістю покупців	<i>Підприємство цілком залежить від обмеженої кількості споживачів.</i>
4. Загроза появи товарів - замінників		
4.1	Цінова конкуренція	<i>Більш низькі ціни і доступність товарів – замінників обумовлюють межу цін для продукції галузі.</i>
4.2	Собівартість “переключення”	<i>Низька собівартість переходу на товари - замінники</i>
4.3	Якість товару	<i>Підтримка якості товару потребує більших витрат у порівнянні з товаром – замінником.</i>
4.4	Доступність товарів-замінників	<i>Низька доступність товару у порівнянні з аналогом</i>
4.5	Глибина асортименту товарів - замінників	<i>Незадовільна глибина асортименту у порівнянні з замінником</i>

1	2	3
5. Суперництво між існуючими компаніями в галузі		
5.1	Кількість і потужність учасників ринку	<i>На ринку представлені рівні по потужності підприємства, або є декілька підприємств, які значно випереджають інші.</i>
5.2	Зростання попиту на товари	<i>Постійне зростання попиту. Сприятливий прогноз на майбутнє.</i>
5.3	Ступінь стандартизації товару	<i>Підприємства – конкуренти не спеціалізуються по окремих товарах. Товари конкурентів взаємозамінні.</i>
5.4	Собівартість “переключення”	<i>Велика імовірність “переключення” клієнтів на товари конкурента.</i>
5.5	Уніфікованість сервісних послуг	<i>Набір сервісних послуг є ідентичним на ринку.</i>
5.6	Бар’єри виходу з ринку	<i>Витрати виходу з ринку дуже великі (перепідготовка персоналу, ліквідація основних фондів і інше).</i>
5.7	Стратегії конкурентів	<i>Агресивна політика зміцнення ринкового становища за рахунок конкурентів. Використання незаконних методів здійснення конкуренції.</i>

У підсумку ми маємо оцінку ступеню впливу кожної із п’яти сил конкуренції на ринку, яка являє собою суми доданків з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами:

$$R_k = \sum_{i=1}^n k_i b_{ij} \quad (5),$$

де: R_k – рівень конкуренції,
 k_i - коефіцієнт вагомості,
 b_i - експертна оцінка.

Дослідження конкурентного середовища підприємства повинне закінчуватися виявленням ключових факторів конкурентного успіху на даному ринку. Їхня ідентифікація - один із найголовніших пріоритетів розробки конкурентної стратегії підприємства.

Другою частиною конкурентного аналізу підприємства є дослідження факторів маркетингового менеджменту підприємства. За підсумками дослідження робиться висновок про рівень використання маркетингового менеджменту підприємства. Ціль дослідження факторів маркетингового менеджменту – оцінка стратегічної ситуації для підприємства у конкурентному середовищі.

Одним з передових методів, який необхідно використовувати при здійсненні конкурентного аналізу, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (від англ. Benchmarking) – порівняння економічної ефективності. Зіставлення показників ефективності надає можливість зрозуміти уразливі і раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в галузі. Це дозволяє знайти порожні ринкові ніші, вийти на імовірних партнерів, більш повно використовувати маркетинговий потенціал.

Конкурентний бенчмаркінг маркетингового менеджменту – це порівняння якості роботи підприємства, рівня використання маркетингового менеджменту з основними конкурентами. Бенчмаркінг повинний здійснюватися постійно і являтися важливішою частиною стратегії бізнесу. Рекомендовані цілі по здійсненню конкурентного бенчмаркінгу:

- визначення конкурентоспроможності маркетингового потенціалу підприємства;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей щодо кардинального покращення діяльності підприємства;
- виявлення найбільш ефективних прийомів роботи;
- розробка інноваційних підходів;
- розробка нових прийомів збільшення якості товарів і послуг;
- переорієнтація корпоративної культури і ментальності.

Конкурентний аналіз підприємства повинний закінчуватися складанням прогнозу довгострокової конкурентної позиції підприємства. Цей прогноз є основою прийняття стратегічних рішень. Підприємству необхідно виявити фактори, які будуть забезпечувати конкурентоспроможність маркетингового потенціалу у довгостроковій перспективі.

Ми пропонуємо здійснювати прогнозування довгострокової конкурентної позиції за наступними напрямками (рис.3).

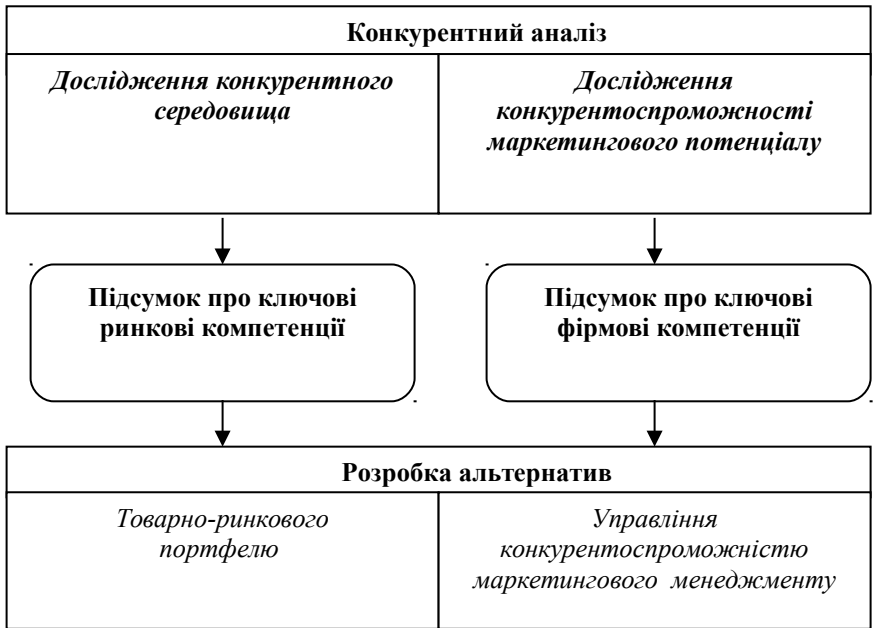


Рис.3. Рекомендована схема прогнозування довгострокової конкурентної позиції

3. Розробка альтернатив управління маркетингового менеджменту підприємства.

На етапі аналізу конкурентного середовища необхідно визначити величину майбутнього попиту на товари, що входять до асортименту підприємства, а також фактори, що обумовлюють ринковий попит. Підсумком аналізу буде висновок про ключові ринкові компетенції – набір ресурсів, навичок, знань, що необхідні для здійснення ефективної ринкової діяльності на протязі тривалого періоду часу.

Підсумком аналізу ефективності маркетингового менеджменту буде висновок про ключові фірмові компетенції. Тобто про ті фактори маркетингового менеджменту, які дозволять підприємству вдало конкурувати на ринку.

Головним результатом стратегічного конкурентного аналізу є стратегічна інформація на підставі якої здійснюється порівняльна оцінка маркетингового менеджменту конкурентів. Для цього, за допомогою комп'ютерної програми, необхідно розрахувати рівень використання маркетингового менеджменту підприємств – конкурентів.

Після кількісної оцінки рівня використання маркетингового менеджменту підприємства необхідно розробити “профіль маркетингового менеджменту” конкурентів. Аналіз даного профілю дозволить виявити “ключові фактори успіху” і слабкі сторони діяльності конкурентів.

На підставі “профілю маркетингового менеджменту” необхідно скласти “профіль маркетингового менеджменту” для всіх підприємств, що надасть можливість не тільки здійснити відносну оцінку конкурентів, але і буде основою для вибору конкурентної стратегії і визначення заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Центральним моментом стратегічного програмування маркетингового менеджменту підприємства є формування стратегічного портфелю. Даний етап складається з стадії розробки і оцінки альтернативних конкурентних стратегій і з стадії вибору стратегій.

Вибір конкурентної стратегії визначається станом, потенціалом, іміджем підприємства на ринку, специфікою його товарів. Конкурентні стратегії розглядаються як основа базових стратегій підприємства і забезпечують підприємству можливість функціонування в умовах ринкової економіки.

Вибір конкурентних стратегій припускає необхідність розробки декількох варіантів (альтернатив) стратегій. Розробку корпоративних маркетингових стратегій доцільно здійснювати використовуючи матричний підхід.

Після розробки стратегій необхідно здійснювати їхню оцінку. Здійснюючи оцінку конкурентних стратегій слід відповісти на декілька питань:

1. Чи сумісна конкурентна стратегія з маркетинговим управлінням підприємства?
2. Чи враховує стратегія припустиму ступінь ризику?
3. Чи має підприємство достатню кількість ресурсів для реалізації стратегії?
4. Чи є стратегія найкращім засобом застосування ресурсів підприємства?

Подібна оцінка повинна мати безупинний і системний характер. Постійна оцінка програми управління маркетинговою діяльністю буде підставою для довгострокового успіху підприємства.

Слід відмітити, що застосування стратегічного програмування маркетингового менеджменту підприємства повинно спиратися на те, що процес розробки конкурентної стратегії є унікальним для кожного підприємства. Тому в процесі програмування необхідно враховувати багато факторів, що є індивідуальними для кожного підприємства – позиція

підприємства на ринку, динаміка розвитку ринку, стан розвитку економіки, соціально-культурний рівень споживачів.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управление маркетинговой деятельностью в торговых предприятиях в условиях формирования рыночной экономики. Изд. 2-е, переработано и дополнено / Л.В. Балабанова. – Донецк, 1995 г.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
3. Сумец А. М. К оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятии // Маркетинг и реклама / А. М. Сумец– 2010. – № 7/8 – 91–96 с.
4. Тематический портал «Маркетинг» / Document HTML – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://marketing.web-3.ru>
5. Теория маркетинга/ [под ред. М. Бейкера] – СПб.: Питер 2002. – 464 с.
6. Дж. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб: Питер, 2002. – 864 с.