

Т.П. ПРОХОРОВА, к.е.н., доц., ХДЕУ, Харків;
Т.І. ПРИТИЧЕНКО, к.е.н., доц., ХДЕУ, Харків

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛІЗУ

Розглядається проблема розробки стратегічних цілей підприємства на основі побудування та подальшої інтерпретації матриці SWOT. Показані переваги та недоліки класичної моделі SWOT-аналізу. Запропоновано ряд напрямків з удосконалення методу формування матриці SWOT, які дозволять більш досконало обгрунтувати стратегію підприємства в різних напрямках його діяльності. При написанні статті використані матеріали діяльності декількох вітчизняних підприємств.

The article is devoted to the analysis of investment activity in Ukraine, recommendations for increase of investment appeal of the country.

Ключові слова: маркетинговий аналіз, місія організації, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, стратегія .

Вступ

Розробка і функціонування стратегії підприємства мають великий вплив на результати діяльності підприємства. Для оцінки результатів діяльності доцільно використовувати методи стратегічного управління, які будуть спонукати підприємство раціонально використовувати виробничі ресурси і забезпечать підвищення його ефективності на всіх етапах розвитку. Ці методи передбачають пошук економічних критеріїв, які забезпечать об'єктивну оцінку підприємницької діяльності.

Серед вітчизняних дослідників, що займаються питаннями стратегічного аналізу особливо можна виділити В.О. Василенка, Т.І. Ткаченко, В.Г. Герасимчука, Г.І. Кіндрадську, Н.А. Міщенко, В.Д. Немцова, В.Ф. Оберемчук та інших.

Одним із основних методів аналізу, який дозволяє побудувати стратегічний баланс і проаналізувати можливості стратегічної поведінки підприємства та обгрунтувати його маркетингову стратегію є SWOT - аналіз. Його суть полягає в детальній оцінці внутрішніх сильних і слабких сторін, а також можливостей та перешкод на шляху діяльності підприємства. Саме за його допомогою вибирають найкращу стратегію для виконання місії організації. Використовуючи місію організації як контекст, потрібно якнайширше використати її можливості та сильні сторони й одночасно нейтралізувати загрози, долаючи слабкі сторони.

При виявленні внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства ретельно оцінюються ці дві складові з погляду майбутньої розробки стратегії. Деякі сили є більш важливими, тому що вони відтворюють певні позиції в успішній конкуренції і формуванні енергійної стратегії. Деякі внутрішні слабкі сторони можуть оцінюватися як нездоланні, у той час як інші належать до несуттєвих чи легко переборних категорій.

Принцип розробки стратегії полягає в тому, що стратегія повинна бути добре пристосована до сил, слабких сторін і конкурентних можливостей підприємства. Недоцільно приймати стратегічний план, який не може бути здійсненим з можливостями і ресурсами, що наявні у підприємства, чи який може бути підірваний її слабкими сторонами.

Для успішного застосування системи SWOT-аналізу оточення організації важливо не тільки розкрити загрозу і можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду того, наскільки значним для підприємства є урахування стратегії її поведінки щодо кожної з виявлених загроз і можливостей.

Постановка завдання

Методика проведення SWOT-аналізу широко відома, тому охарактеризуємо її в загальному вигляді. Аналіз базується на порівнянні можливостей та загроз зовнішньої і внутрішньої середовища. Це можливо представити у такому вигляді (табл. 1).

Таблиця 1 - Загальний вигляд матриці SWOT-аналізу

1	Можливості зовнішнього середовища та сильні сторони внутрішнього середовища	2	Загроза зовнішнього середовища та сильні сторони внутрішнього середовища
3	Можливості зовнішнього середовища та слабкі сторони внутрішнього середовища	4	Загроза зовнішнього середовища та слабкі сторони внутрішнього середовища

З таблиці 1 логічно витікає, що найбільш привабливим для підприємства є розвиток тих факторів, які знаходяться в зоні 1 матриці. Особливу увагу слід приділити зоні 4, де має місце сполучення негативних факторів внутрішньої та зовнішньої середовища.

Авторами побудовано класичний варіант матриці SWOT для ЗАТ «Донгорбанк» з метою розробки заходів щодо підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення бренду.

Інтерпретація отриманих результатів дозволяє виявити, що ЗАТ «Донгорбанк» для зміцнення своїх позицій і сильних сторін необхідно

розвивати регіональну мережу, зміцнювати бренд банку, залучати крупних клієнтів, а відповідно, збільшувати клієнтську базу.

Для того, щоб уникнути погроз, які виникли перед ЗАТ «Донгорбанк», доцільно розробити стратегії по просуванню банківських послуг, активізувати роботу з міжнародними фінансово-кредитними установами та на ринку банківських послуг з організації випуску й розміщенню облігаційних позик.

Таким чином можна виділили основні стратегічні цілі банку. Вони представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 - Стратегічні цілі банку

Напрямок	Зміст цілі.
Маркетинг	Вдосконалення структури відділу маркетингу, просування та зміцнення бренда, покращення комунікаційної політики, підвищення ефективності реклами
Фінанси	Раціональне використання фінансових ресурсів
Кадри	Оптимізація кількості і якості працівників
Інвестиції	Вигідне вкладання в інвестиційні проекти
Основна діяльність	Збільшення прибутковості

Виходячи із стратегічних цілей банку можна розробляти заходи по вдосконаленню системи маркетингу на підприємстві.

Методологія

Сформулювати правильний підхід до визначення стратегічних цілей підприємства та розробки його стратегії розвитку доволі складно. Аналіз спеціальної літератури [1-8] свідчить про те, що існують різні напрямки підходу, в яких автори роблять акцент на певних аспектах і особливостях розвитку підприємств у майбутньому. В даній статті авторами проаналізовано декілька підходів до визначення стратегічних цілей підприємства на основі SWOT-аналізу та рекомендовано найбільш обґрунтований підхід. В ході дослідження були використані наступні загальнонаукові методи: спостереження, порівняння, узагальнення, аналізу та синтезу.

Результати дослідження

Наведений вище метод не дозволяє надати конкретні рекомендації з формування стратегії. Має місце деякий суб'єктивізм в тлумаченні можливостей та загроз, невизначеності різної значимості окремих позицій та пропозицій при розробці стратегічних цілей.

Це викликає необхідність проведення деяких удосконалень класичної моделі SWOT-аналізу. Можна запропонувати декілька варіантів такого удосконалення.

З метою оцінки значимості виявлених можливостей та загроз доцільно ввести їх ранжування. Для простоти введемо таку шкалу: важливе значення оцінимо в 3 бали, помірне – 2 бали, неістотне – 1 бал. Відповідним чином оцінимо вагомість впливу факторів: сильний вплив 3 бали, помірний – 2, слабкий – 1.

Позитивний вплив фактору відображається знаком(+), негативний знаком(-). Чисельний рівень кінцевого показника – рівня важливості кожного фактора, визначається як добуток вагомості та впливу з урахуванням напряму впливу.

Дана методика апробована на підприємстві «Точприлад» м. Харкова. В таблиці 3 показано вплив зовнішнього середовища на ситуацію і розраховано загальний рівень впливу, який склав +7.

Таблиця 3 - Оцінка можливостей та загроз зовнішнього середовища

№ п/п	Фактори середовища	Вагомість чинників	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості чинників
1	2	3	4	5	6
1	Купівельна спроможність населення	3	3	-	-9
2	Удосконалення технологічних процесів	1	1	-	-1
3	Нестабільність державної економічної політики	3	2	-	-6
4	Нестабільність та недосконалість системи оподаткування	2	2	-	-4
5	Перспективи потреби в нових виробках	3	2	+	+6
6	Підвищення рівня цін на енергоносії, матеріали	2	3	-	-6
7	Розширення банківського кредитування	2	2	-	-4
8	Довіра ділових партнерів	3	3	+	+9
9	Ефективна система контролю якості	3	3	+	+9
10	Незначна кількість конкурентів	3	3	+	+9
11	Поява та можливості освоєння нових сегментів ринку	3	2	+	+6
12	Інфляція, коливання курсів валют	2	1	-	-2
Загальний рівень впливу		x	x	x	+7

Проведене ранжування чинників зовнішнього середовища по ВАТ «Точприлад» свідчить про те, що зовнішнє середовище не дуже

сприятливе для подальшого розвитку. Особливо негативний вплив справляють зниження платоспроможності населення, нестабільність державної економічної політики, підвищення рівня цін. Разом з цим діє ряд позитивних факторів: висока довіра ділових партнерів, ефективна система контролю якості, незначна кількість конкурентів та інші.

Аналогічно було проаналізовано внутрішнє становище підприємства. Попередній аналіз стану підприємства показав, що ряд фінансових показників знаходиться на досить високому рівні, але мають місце і серйозні недоліки. Найбільшим недоліком є збитковість діяльності підприємства.

Результати аналізу показали, що оцінка внутрішнього середовища знаходиться на рівні, нижчому оцінки зовнішнього середовища, і складає +2. Це свідчить про значні труднощі, які супроводжують діяльність ВАТ «Точприлад». При цьому важливо відзначити, що проблеми у підприємства виникли вже давно і тому їх неможна списати на кризисні явища в економіці України. Підприємство слабо використовує комунікаційні засоби, пасивно відноситься до необхідності розширення асортименту продукції та удосконалення системи продажів, має недосконалу систему мотивації працівників. Наявність позитивних факторів показує, що не використано повністю той потенціал, що сприяє виходу з кризисної ситуації.

Наступним кроком аналізу є встановлення зв'язків, які існують на підприємстві між можливостями і загрозами зовнішнього середовища та сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища. Для цього побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 4) та визначимо стратегічні цілі підприємства за сферами діяльності (табл. 5).

Встановимо можливі парні комбінації у відповідності до структури, зазначеної в табл. 1.

Для більшої компактності матриці врахуємо в ній лише по три найбільш значущих позитивних та негативних факторів.

Фактори, які відзначені в найпривабливішій зоні 1, дозволяють відмітити низку оптимістичних напрямів в прогнозі подальшого розвитку підприємства. Це стосується можливостей завоювання нових сегментів ринку, освоєння нової продукції, збільшення обсягів продажів і т.д.

Поєднання факторів, які відзначені в зоні 4, сприяють втіленню песимістичних прогнозів. Вони полягають в можливості погіршення внутрішнього середовища, наприклад, фінансового стану, зниження попиту на продукцію, її якості і т.д.

Таблиця 4 - Матриця SWOT-аналізу ВАТ «Точприлад»

Зовнішнє середовище	Можливості				Загрози		
	Довіра ділових партнерів (+9)	Ефективна система контролю якості (+9)	Незначна кількість конкурентів (+9)	Підвищення купівельної спроможності населення (-9)	Змінність державної економічної політики (-6)	Підвищення рівня цін на енергоносії, матеріали (-6)	
1	2	3	4	5	6	7	8
Висока якість виробництва продукції (+9)	Можливість завоювання нових сегментів, розширення контактів	Можливість освоєння нових видів продукції, способів контролю	Можливість завоювання більшої частини ринку, вихід на міжнародні ринки	Збереження постійних, лояльних до продукції споживачів	Забезпечення стабільності роботи в мінливих обставинах	Забезпечення конкурентоспроможності продукції	
Помірна конкурентоспроможність продукції (+9)	Перспективи до укладання договорів з іншими підприємствами про співпрацю, охоплення більшої частки ринку	Сприятливі умови для успішного функціонування на ринку	Збільшення обсягів замовлень	Можливості одержання переваги над конкурентами і збереженні завойованої аудиторії споживачів	Можливість протистояння негативним змінам середина	Протистояння інфляції за рахунок переваг над конкурентами	
Достатня платоспроможність підприємства (+6)	Можливість своєчасно розраховуватись з діловими партнерами	Підвищення платоспроможності за рахунок створення сучасних систем контролю і підвищення якості продукції	Додаткові інвестиції в силу необхідності продукції для споживачів	Застосування методів стимулювання збуту	Можливість використання фінансових резервів для підтримання стабільності	Застосування сучасних методів заощаджень споживачів за рахунок власних коштів	

Сильні сторони

Закінчення таблиці 4

1	2	3	4	5	6	7	8
Слабкі сторони	Недосконала система мотивації працівників (-9)	Зниження якості продукції, рівня управління	Підвищення плінності кадрів в системі контролю якості	Втрата частини ринку, формування переваг у конкурентів	Погіршення клімату на підприємстві	Недостатньо швидка реакція на зміни	Зниження рівня заробітної плати
	Вузкий асортимент (-4)	Розширення асортименту	Досягнення переваг на вузькому сегменті, утрата можливостей розширення ринків збуту	Привабливість ринку для конкурентів, загострення конкурентної боротьби	Зниження обсягів продажу, зростання збитків	Обмеження можливостей для освоєння нової продукції	Зростання збитків, собівартості
	Низька якість реклами та інших засобів комунікації (-6)	Утрата довіри, пошук діловими партнерами більш вигідних контактів	Зниження довіри до заявленої якості продукції	Переорієнтація партнерів на продукцію конкурентів	Зниження попиту на продукцію	Зниження якості комунікаційних засобів	Підвищення вартості маркетингових комунікацій

Таблиця 5 - Стратегічні цілі підприємства за сферами діяльності

Напрямок	Зміст цілі
Маркетинг	Удосконалення структури відділу маркетингу, широке використання маркетингу в управлінні підприємством, використання маркетингових комунікаційних засобів
Кадри	Розробка та впровадження системи мотивації робітників підприємства, створення умов для стабілізації кадрів
Фінанси	Раціональне використання фінансових ресурсів, зниження собівартості за рахунок витрат на управління
Інвестиції	Вкладання грошей в інвестиційні проекти
Основна діяльність	Проведення досліджень по виявленню причин збитковості та впровадження їх результатів у практичну діяльність

В зоні 2 представлені зовнішні загрози, подолання яких не залежить від підприємства, а вирішується на макрорівні.

В зоні 3 простежуються деякі можливості подолання слабких позицій за рахунок позитивних можливостей зовнішнього середовища.

Інший варіант удосконалення проведення SWOT-аналізу сформулюємо таким чином. Пропонується за основу прийняти експертні оцінки фахівців. Запропонована дев'ятибальна шкала оцінок, де низькій оцінці відповідають бали від 1 до 3, середній - від 4 до 6, високій – від 7 до 9.

Для експертної оцінки, яка була проведена в ТОВ «Спецстрой», були залучені фахівці підприємства. Заповнені ними анкети дозволили скласти узагальнюючу анкету, в якій фахівці оцінили низку показників діяльності підприємства. Аналогічним чином була заповнена анкета конкурентами та клієнтами підприємства.

Виходячи з кількісного значення цих оцінок були виявлені сильні та слабкі сторони, які відмітили респонденти цих трьох категорій.

Це дало можливість сформулювати підсумкову таблицю, в якій зведені всі отримані результати оцінок.

Маючи дані про результати аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а також посилаючись на інформацію про стан ринку будівельних матеріалів, на якому працює підприємство, побудуємо матрицю SWOT і визначимо основні стратегічні цілі підприємства (таблиця 6), у якій дана оцінка кожного фактору в балах (від одного до трьох по суттєвості впливу).

Розрахунки показали, що підприємству необхідно приділити більше уваги маркетингу, питанням стратегічного планування, удосконалити комунікаційну політику з метою підвищення його фінансового потенціалу й платоспроможності, а також підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати аналізу на основі матриці SWOT використовуються при розробці стратегії маркетингу підприємства. Стратегія маркетингу ТОВ «Спецстрой» повинна орієнтуватися на можливості в зовнішньому середовищі й погрози у внутрішньому.

Таблиця 6 - Матриця SWOT - аналізу ТОВ «Спецстрой»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
	<p>1. Прибуткова робота підприємства (2)</p> <p>2. Нарощування обсягів продажів.(2)</p> <p>3. Задовільний фінансовий стан(2).</p> <p>4. Досвідчені керівники.</p> <p>5. Накопичено досвід роботи з різних видів платежів (3).</p> <p>6. Досвід продажів, зв'язку з постійними клієнтами (2).</p> <p>7. Зручне місце розташування (3).</p> <p>8. Ефективна система керування (1)</p> <p>9. Налагоджена система поставок, робота за прямими договорами поставки (3).</p> <p>10. Якісне обслуговування клієнтів (1)</p> <p>Разом балів: 19</p>	<p>1. Відсутність можливості впливати на постачальників сировини (2)</p> <p>2. Відсутність транспортного парку (3)</p> <p>3. Відсутність відділу маркетингу (3)</p> <p>4. Відсутність власної роздрібною мережі (3)</p> <p>7. Слабка комунікаційна політика фірми (3).</p> <p>8. Відсутність довгострокового стратегічного плану маркетингу.(3)</p> <p>9. Незначна сума статутного фонду (3)</p> <p>10. Не високий рівень організації управлінського обліку (3).</p> <p>11. Залежність від зовнішніх джерел фінансування (2)</p> <p>Разом балів: 25</p>
Можливості (O)	SO – стратегії	WO – стратегії
<p>1. Достатній ресурсний потенціал ринку. (2)</p> <p>2. Щорічний ріст ринку житла й збільшення попиту на будівельні матеріали в Україні (3).</p> <p>4. Погіршення позицій деяких конкурентів через незадовільний менеджмент. (2).</p> <p>5. Вихід на нові сегменти ринку (3).</p> <p>6. Вихід на закордонні ринки (2).</p> <p>7. Задовільний потенціал клієнтури (2).</p> <p>8. Стабільність господарських зв'язків (2).</p> <p>Разом балів: 17</p>	<p>1. Нарощування обсягів продажів.</p> <p>2. Розробка системи знижок для постійних клієнтів.</p> <p>3. Розробка комплексу заходів для формування й підтримки іміджу фірми.</p> <p>4. Розширення асортиментів реалізованих товарів.</p> <p>5. Створення власної роздрібною мережі</p> <p>(19*17 = 323)</p>	<p>1. Установлення більше раціональної структури активів і контроль ліквідної їхньої частини.</p> <p>2. Створення служби маркетингу на підприємстві.</p> <p>3. Збільшення частки ринку підприємства за рахунок освоєння нових сегментів ринку й реалізації нових товарів.</p> <p>4. Організація рекламної кампанії.</p> <p>5. Контроль витрат обігу.</p> <p>(25*17 = 425)</p>

Закінчення таблиці 6

1	2	3
Погрози (Т)	ST – стратегії	WT - стратегії
<p>1.Ріст інфляції й зниження купівельної спроможності окремих груп споживачів (2).</p> <p>2.Недосконалість законодавчої бази (2).</p> <p>3.Поява нових конкурентів (2).</p> <p>4.Нестабільність політичної ситуації (2).</p> <p>5. Підвищення цін на будівельні матеріали на українському ринку (2).</p> <p>6. Ріст відпускних цін цементних заводів у результаті підвищення цін на сировину й транспортні послуги. (3)</p> <p>Разом балів: 12</p>	<p>1.Більш раціональне використання прибутку.</p> <p>3.Впровадження заходів для посилення конкурентних позицій на ринку.</p> <p>3.Використання сучасних підходів до вибору постачальників.</p> <p>4.Створення системи обліку й зниження витрат</p> <p>(19*12 = 228)</p>	<p>1.Створення системи зворотного зв'язку із клієнтами.</p> <p>2.Розробка системи стимулювання продажу товарів великими партіями.</p> <p>3.Страховання ризиків.</p> <p>4. Збільшення статутного фонду підприємства.</p> <p>5. Створення свого транспортного парку</p> <p>6. Збільшення ринкової вартості підприємства</p> <p>(12*25 = 300)</p>

Виходячи із проведеного аналізу, визначимо стратегічні цілі маркетингу у взаємозв'язку їх із цілями інших сфер діяльності підприємства (табл. 7).

Таблиця 7 - Стратегічні цілі підприємства за сферами діяльності

Сфера діяльності	Стратегічні цілі ТОВ «Спецстрой»
1	2
Маркетинг	<p>Подальше зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку.</p> <p>Розробка системи знижок із цін для постійних клієнтів.</p> <p>Удосконалювання комунікаційної політики підприємства.</p> <p>Пошук вигідних клієнтів і робота з ними в довгостроковій перспективі.</p> <p>Організація служби маркетинг на підприємстві.</p> <p>Створення бази даних про стан ринку, на якому працює підприємство.</p> <p>Розробка плану маркетингу й обґрунтування маркетингової стратегії підприємства</p>
Фінанси	<p>Збільшення величини прибутку й підвищення рівня рентабельності діяльності.</p> <p>Підвищення платоспроможності підприємства</p> <p>Ефективне використання отриманого прибутку</p> <p>Страховання ризиків</p> <p>Створення системи обліку й контролю витрат обігу</p>

Закінчення таблиці 7

1	2
Інвестиційна й інноваційна діяльність	Збільшення статутного фонду Розширення товарних асортиментів Пошук інвесторів для організації виконання нових видів послуг Створення свого транспортного парку Підвищення ринкової вартості підприємства
Культура і імідж підприємства	Поширення серед працівників корпоративної культури підприємства. Підвищення іміджу підприємства

Висновки

Маркетингові дослідження внутрішнього стану підприємства є одним з найважливіших засобів формування стратегічної поведінки на певний час. В умовах фінансової кризи інтерес до таких досліджень зростає. Грамотно проведений аналіз дає можливість виявити ті напрямки, які найбільш перспективні, принесуть підприємству економічні вигоди і дозволять спрямувати обмежені фінансові ресурси в потрібні заходи. В теорії маркетингу існує арсенал методів досліджень, вирішуючи поставлене завдання. Одним з них є SWOT-аналіз, який дуже простий і доступний для кожного фахівця.

Розглянувши три метода побудови матриці SWOT-аналізу, можна зробити висновок про те, що найбільш обґрунтованим та всебічним є третій варіант. Він дозволяє враховувати погляди всіх суб'єктів, які приймають участь у процесі виробництва, реалізації та використання товару, зробити кількісну оцінку всіх розглянутих загроз та можливостей; сформулювати об'єктивні напрямки стратегічної поведінки підприємства.

Список літератури: 1. *Василенко В.О., Ткаченко Т.І.* Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. – Вид. 2-е, виправл. і доп. За ред. *Василенка В.О.* – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 400 с. 2. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. - К.: КНЕУ, 2000. - 518 с. 3. *Ламбен Жан-Жак.* Менеджмент, орієнтований на ринок / Пер. с англ. под ред. *В.Б. Колчанова.* - СПб.:Питер, 2004 - 800 с. 4. *Мищенко Н.А.* Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: КНЕУ, 2004. - 488с. 5. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування: Підручник / *Гесць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І., Іванов В. В., Дубровіна Н. А., Ставицький А. В.* – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. - 396 с. 6. *Нємцов В.Д., Довгань Л.С.* Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник - К.: 2002. - 559с. 7. *Оберемчук В.Ф.* Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП. 2000. - 128с. 8. *Тарасенко Н.В.* Економічний аналіз. Навчальний посібник. 3-тє вид. - Львів: "Новий світ" – 2000. - 344с.

Подано до редакції 25.03.2009