

УДК 339.138:338.244

О.В. Гук

Національний університет “Львівська політехніка”

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ З ПОЗИЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

© Гук О.В., 2003

Показаний взаємозв'язок маркетингу та менеджменту. Основна увага приділена використанню стратегічного планування та маркетингової стратегії як ефективних способів подолання фінансової кризи на підприємстві.

The connect of marketing and management is showing in this article. The main attention is turned on the use the strategic of planning and the strategic of marketing as effective methods removal of financial crisis in the enterprises.

Загальновідомо, що завданням маркетингу є виявлення та задоволення потреб споживачів з метою одержання підприємством прибутку. Реалізація цих завдань здійснюється через менеджмент за допомогою планування, організування, мотивування та контролювання. У широкому розумінні маркетинг — не лише різновид діяльності, а й своєрідний інтегратор всіх фаз підприємницької діяльності [1, с. 160].

На сучасному етапі розвитку економіки України надзвичайно актуальним є забезпечення економічної безпеки підприємства, тобто захищеності технологічного, виробничого і кадрового потенціалу від зовнішніх та внутрішніх чинників, вміння керівництва ефективно використовувати існуючі ресурси, заздалегідь передбачати можливість фінансової кризи та своєчасно вирішувати проблеми, що виникли [5, с. 127].

Звісно, що в умовах жорсткої конкуренції та постійних змін зовнішнього середовища, підприємства змушені розвивати систему маркетингу, виробляти власну стратегію вирішення маркетингових завдань [2, с. 330].

Цілі маркетингу та менеджменту схожі між собою, оскільки мають на меті сприяти розвитку підприємства та забезпечувати його фінансову стійкість.

Якщо розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему, стає зрозумілим, що менеджмент та маркетинг є частиною цієї системи. Однак маркетинговий підрозділ може виступати і самостійною структурною одиницею у разі створення маркетингового центру на підприємстві. Саме завдяки маркетинговим дослідженням підприємство може ефективно та своєчасно вирішити всі проблеми споживачів, задовольнивши їх потреби.

Маркетолог при застосуванні антикризової політики враховує внутрішні фактори підприємства: виробничий, технологічний і ресурсний потенціал, рівень розвитку компонентів менеджменту: прогнозування, планування, мотивування персоналу, організаційні структури управління і контролю [1, с. 162].

Планування в управлінні маркетингом відіграє значну роль, оскільки передбачає досягнення максимальної відповідності можливостей підприємства вимогам ринку. Маркетинговий план містить: маркетингові стратегії, визначені довгострокові і

короткострокові цілі підприємства, висновки за результатами прогнозування ринків та методи контролю за виконанням плану. Під час маркетингових досліджень визначальне місце займає оцінка негативних чинників, що впливатимуть на ринки збуту та на запити споживачів. Розробка маркетингової програми дій може базуватися на трьох прогнозах: песимістичному, оптимістичному та оптимальному, а після врахування усіх негативних факторів, зменшується рівень невизначеності в прийнятті управлінських рішень [3, с. 11].

Підприємства, знаходячись під впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників, застосовують методологію стратегічного планування.

Стратегічні плани мають бути гнучкими, конкретними і допомагати підприємству розвиватися. Підприємство використовує стратегічне планування з метою:

- 1) ефективного подолання існуючих перешкод і загроз;
- 2) удосконалення організаційної структури та коректування цілей підприємства;
- 3) ефективнішого використання наявних ресурсів і можливостей;
- 4) зосередження зусиль підприємства на вирішенні існуючої проблеми.

Стратегічне планування в антикризовому управлінні включає розробку загального плану дій підприємства на певний період часу. Особливість стратегічного планування полягає в тому, що воно визначає загальний напрямок програми дій підприємства, не деталізуючи її.

Традиційно в економічній літературі стратегічний менеджмент підприємства описують як систему з трьох елементів: 1) стратегія розвитку підприємства — розробка перспективних заходів та прийняття відповідних управлінських рішень; 2) структура управління, завданнями якої є розробка і впровадження стратегії; 3) організаційна культура — система цінностей, традицій, норм поведінки, якої дотримуються на підприємстві. Успіх підприємства можна визначати тим, наскільки взаємопов'язаними є ці елементи [4, с. 23].

Структура процесу стратегічного менеджменту може містити шість етапів:

1. Аналіз історичного розвитку підприємства.

На цьому етапі досліджуються тенденції, важливі події та напрямки діяльності, які характеризують історію розвитку підприємства. Аналізуються місія та цілі підприємства, їх взаємозв'язок. Розглядаються зміни, що відбулися у виробничій діяльності, організаційній структурі підприємства та складаються плани на наступні п'ять чи більше років.

2. Оцінювання ситуації.

На цьому етапі відбувається аналіз теперішньої ситуації на підприємстві, проводиться SWOT-аналіз. SWOT-аналіз проводиться при: а) дослідженні ймовірності виникнення проблем; б) прийнятті управлінських рішень; в) коректуванні і вдосконаленні планів підприємства. Складовими елементами SWOT-аналізу є: внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони) і зовнішні фактори (можливості і загрози). До сильних і слабких сторін належать: людські і фізичні ресурси, фінанси, види та процеси діяльності підприємства. Можливостями та загрозами для підприємства можуть виступати: місцеві, державні та міжнародні події, майбутні тенденції на ринку, демографічні характеристики, джерела фінансування, законодавство тощо.

3. Розгляд питань.

Цей етап характеризується постановкою питань та проблем, які мають значний вплив на функціонування підприємства. Ці стратегічні питання можуть стосуватися як зовнішнього

середовища (соціального, політичного, технологічного), так і внутрішнього середовища (організаційна структура, розподіл відповідальності, конфлікти у роботі персоналу).

4. Стратегічні варіанти вибору.

На цьому етапі розробляється стратегічний план: вибір можливих стратегій, пропонування конкретних дій, які можна було б розпочати, щоб зміцнити сильні сторони, подолати слабкі сторони, використати можливості і зменшити загрози.

5. Оцінювання можливості.

На цьому етапі маркетологи проводять оцінку ставлення споживачів до нової стратегії, обраної підприємством. Дослідження відбуваються в трьох напрямках: 1) підтримка, 2) протистояння, 3) нейтральність. Окрім цього, паралельно проводиться оцінка необхідних ресурсів (фінансових, юридичних, людських тощо) для впровадження нової стратегії.

6. Впровадження.

На цьому етапі відбувається реалізація стратегії, обраної підприємством.

Для кращого розуміння процесу стратегічного менеджменту можна розглянути рисунок.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку в Україні вкрай важливим є розвиток стратегічного менеджменту. Світовий досвід свідчить, що однією з функцій стратегічного менеджменту є моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства. Стратегічний моніторинг дає змогу: зібрати необхідну інформацію для розрахунку стратегічних показників фінансово-господарської діяльності підприємства, здійснювати нагляд за змінами розмірів стратегічних показників протягом життєвого циклу підприємства та на основі експертних оцінок – підводити підсумки щодо досягнення запланованого рівня стратегічних показників, які аналізували.

Розроблення маркетингової стратегії в антикризовому управлінні вимагає багато зусиль і часу, але внаслідок цього підприємство отримує відпрацьований механізм протидії негативним змінам зовнішнього середовища. Тобто, це вже готовий план дій та прогнозовані результати на майбутнє.

Слід відзначити, що маркетингова стратегія завжди сприяє реалізації місії та цілей підприємства. Звичайно, під час антикризового управління цілі підприємства можуть змінюватися, але маркетингова стратегія є гнучкою і, незважаючи на зміни, просувається далі по стадіях маркетингової діяльності.

Маркетингова стратегія розробляється на підставі виявлення ринкових можливостей, оцінки сильних та слабких сторін товару (послуги), врахування появи можливих загроз, розробки цінової та товарної політики. Тобто, велика увага приділяється розробці товару, який відповідає потребам споживачів, формуванню цін, збутовій політиці та рекламі [1, с. 166].

Маркетингова стратегія, яку застосовує підприємство, не повинна суперечити існуючому законодавству та має відповідати вимогам конкретного ринку. Маркетолог, оцінюючи маркетингову стратегію, дотримуючись цих умов, розширює власні можливості у прийнятті управлінських рішень та передбаченні стратегічних перспектив.

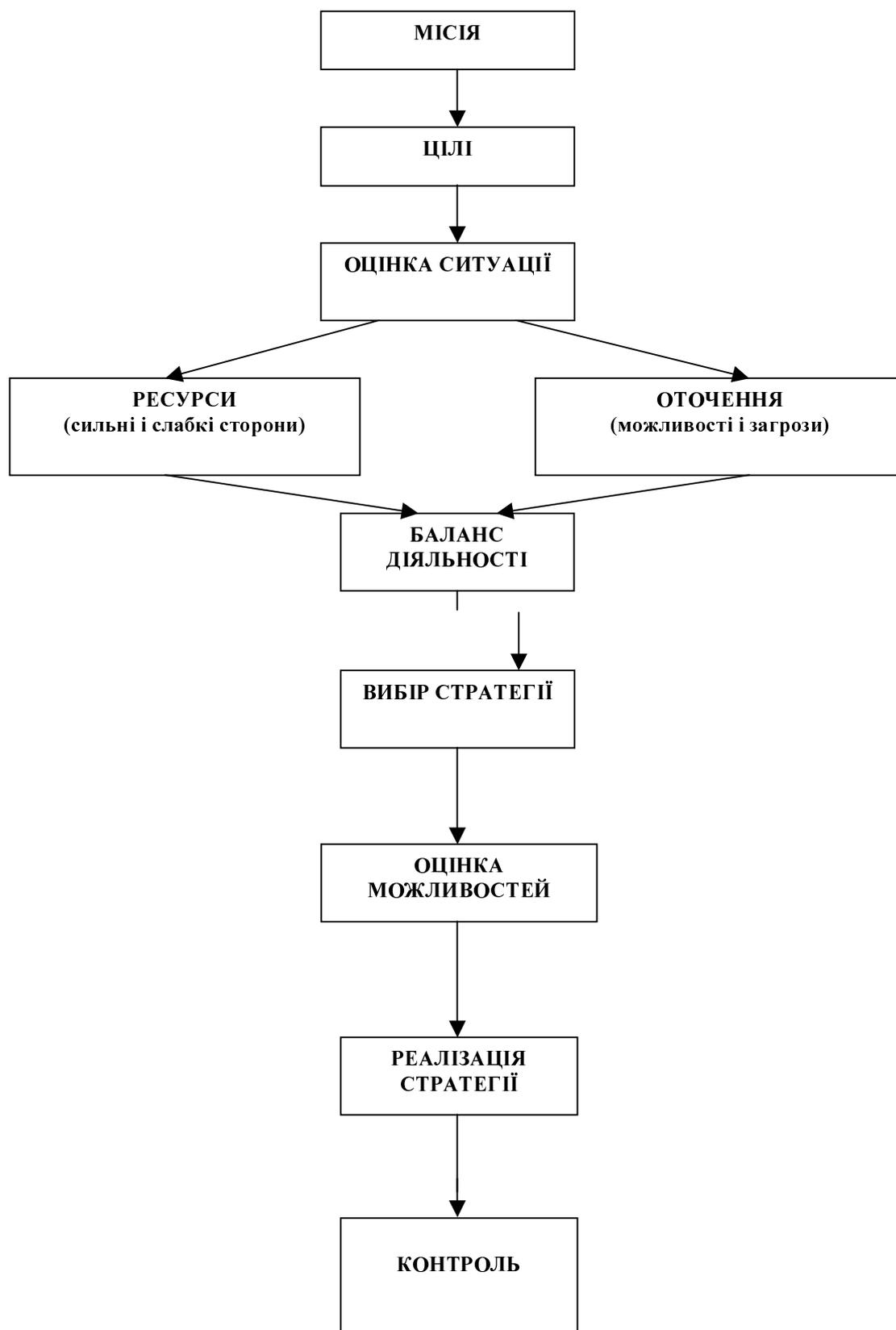


Схема процесу стратегічного управління підприємства

Оцінка маркетингової стратегії складається з трьох етапів:

- 1) порівняння маркетингової стратегії з цілями і ринковими можливостями підприємства;
- 2) пошук альтернативних шляхів виходу з кризи;
- 3) розробка маркетингових заходів реалізації маркетингової стратегії.

Маркетолог на підприємстві може здійснювати заходи щодо попередження кризових ситуацій, розробляти антикризові стратегії та програми, що знижують наслідки кризових явищ, а також втілювати в життя іноваційні програми, скеровані на пошук нових ринкових можливостей. Тобто, засоби управління маркетингом в антикризовому менеджменті можна поділити на три види управління: передкризове, кризове та післякризове.

У передкризовому управлінні перевага надається мотивації остаточних результатів діяльності підприємства. Кризове управління передбачає використання ситуаційної мотивації, а післякризове — мотивування і стимулювання діяльності персоналу та стабілізування нестійких ситуацій.

Як відомо, в маркетингу існують інформаційні потоки, які рухаються: а) від ринку до фірми; б) від фірми до ринку. Перші інформаційні потоки називають маркетинговими комунікаціями, а другі — маркетинговою інформацією. За умов існування кризової ситуації на підприємстві особливого значення набувають маркетингові комунікації, оскільки вони включають товарну, цінову та збутову політику, сприяння збуту та зв'язки з громадськістю.

Реклама, як відомо, це є оплачене коштами фірми привернення уваги потенційних клієнтів до товару чи послуги. Вона має забезпечувати гнучкий комунікаційний зв'язок між виробником і споживачем. Заходи зі сприяння збуту направлені на стимулювання споживача купити запропонований товар чи послугу. До таких заходів можна зарахувати: знижки цін, лотереї, розпродажі, конкурси, зразки-подарунки, товари в кредит тощо. Зв'язки з громадськістю сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та його продукції (послуг) [1, с. 178].

При відборі маркетингової інформації увага приділяється її якості, змісту та достовірності джерел її отримання.

Як відомо, стратегія і тактика маркетингу базуються на вивченні та аналізі ринку. Аналіз маркетингової стратегії дає можливість:

1. Виявити слабкі місця товару (послуги) підприємства;
2. Повніше оцінити успіх власного підприємства, знаючи про успіхи конкурентів;
3. Стежити за діями конкурентів і вживати заходи безпеки, тобто точніше будувати свої плани, враховуючи зміну ситуації;
4. Швидше реагувати на дії конкурента;
5. Підвищувати конкурентоспроможність підприємства;
6. Краще захищати і зміцнювати позиції підприємства на ринку.

Враховуючи всі ці особливості, неможливо уявити систему антикризового менеджменту без маркетингу.

Отже, з вищенаведеного випливає, що підприємства, бажаючи уникнути фінансової кризи, можуть спрямовувати свої зусилля на розробку маркетингових стратегій. Враховуючи комплексний характер засобів маркетингу і логічну послідовність їх використання в маркетинговому циклі, стає зрозумілим наскільки правильними та достовірними будуть антикризові управлінські рішення, прийняті маркетинговим менеджером. Поєднання стратегічного планування із маркетинговими стратегіями дозволяє не лише виявити перспективи розвитку підприємства, але й врахувати появу ризикових ситуацій та передбачити можливі шляхи вирішення проблем.

Застосування маркетингових антикризових програм стабілізуватиме ситуацію на ринку, оскільки передбачатиме розробку плану виходу підприємства із фінансової кризи.

1. *Антикризисное управление: Учебник / Под. ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРА, 2000. — 432 с.*
2. *Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. — Вид.*

2-ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ, 2001. — 528 с. 3. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1997. — 170 с. 4. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту: Навч. посібник. — Львів: Кінпатрі ЛТД, 2000. — 264 с. 5. Кучер В.А. Обеспечение экономической безопасности предприятия. Пр. Перш. Міжнар., др. всеукр. наук. конф. Студ. та молод. учених “Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, сталі економічне зростання”. Частина 1. / Ред. кол. Ступін О.Б. (голова), Александров І.О. (заступник голови) та ін. — Донецьк: ДонНУ, 2001. — 286 с.

УДК 658.8

О.Є. Денисов

Національний університет “Львівська політехніка”

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПРИ ПРОВЕДЕННІ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

© Денисов О.Є., 2003

В Україні відбувається структуризація економіки та спостерігаються спроби формування ринків з метою підвищення ефективності діяльності операторів на ньому.

Використання принципів позиціонування на ринках великотоннажної продукції дає змогу чітко оцінити вплив великих споживачів і постачальників, потужних операторів ринку та здійснити прогнози розвитку цих ринків у майбутньому.

Nowadays the process of creating economical structure in the markets that's aim is an increasing of business activity effectiveness take place in Ukraine.

Using the principles of positioning at the markets of the big volume products allows evaluate influence of big consumers and suppliers powerful market operators and make forecasts of the markets development.

На сьогодні в Україні відбувається процес структуризації економіки та мають місце спроби формування ринків з метою підвищення ефективності діяльності операторів на ньому.

Оптимальними з точки зору використання принципів позиціонування при проведенні стратегічного аналізу галузі є олігополістичні ринки стандартизованої продукції. Дослідження, що проводяться на їх основі, дозволяють чітко простежувати процеси ціноутворення на ринку для кожного з його операторів, а також систему взаємовпливів при формуванні цін на сировину та матеріали для виробництва. В полі зору нашого спостереження потрапив ринок каустичної соди та хлору в Україні, який належить до ринків базової хімії та має загальну ємність на рівні 250 млн. грн. на рік. І, оскільки, це є ринок великотонажної хімії та має свою технологічну специфіку, пов'язану з паралельним виробництвом і соди каустичної й хлору, крупних споживачів і постачальників, потужних операторів ринку то важливим є оцінити економічні фактори взаємовпливів, які мають місце щодо операторів та ринку в цілому для створення прогнозної моделі розвитку об'єкта дослідження. Отриманий прогноз виступає базою для прогнозу дій операторів, споживачів та постачальників як результат реакції на зміни економічних характеристик та дій гравців на ринку.