**ЗМІСТ**

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ

1.1 Поняття маркетингової стратегії підприємства

1.2 Фактори формування маркетингової стратегії

1.3 Види маркетингових стратегій

Висновки

РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1 Організаційні аспекти вибору маркетингової стратегії

2.2 Етапи розробки маркетингової стратегії на підприємстві

2.3 Методи маркетингової стратегії підприємства

Висновки

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

**ВСТУП**

Актуальність обраної теми курсової роботи обумовлена тим, що процес змін, який спостерігається в даний час на території України, проник в усі сфери економічного життя і у практиці багатьох українських і зарубіжних підприємств все частіше виникає питання про ефективне планування та реалізацію маркетингової діяльності. У сформованих умовах зростає роль використання управління маркетинговою діяльністю з метою збільшення вимірності її результатів і підвищення ролі маркетингу у формуванні доходів підприємства і зростання її вартості.

Сьогодні багато фахівців усвідомили принципово важливу роль маркетингу. Причому це актуально для підприємств будь-якої галузі економіки. Ще кілька років тому стратегічний маркетинг представлявся, перш за все, як визначення загального напрямку діяльності фірми, орієнтованої в майбутнє і реагуючий на зміну зовнішніх умов. Останнім часом основний упор робиться на формування орієнтованої на ринок ефективної організаційної та управлінської системи, і розподіл відповідно з цим управлінських ресурсів. Інакше кажучи, зараз маркетингова стратегія розглядається як об'єднана система організації всієї роботи фірми і являється одним з найважливіших елементів організації маркетингової діяльності. Вона займає важливе місце у веденні маркетингу підприємства. Чітке визначення маркетингової стратегії фірми, а також проходження і контроль над її виконанням допомагає організації показувати хороші результати.

На сьогодні маркетингова стратегія, яка була визначена на початковому етапі розвитку організації не підходить підприємству у зв'язку з постійними змінами ринкових умов. Неправильно обрана стратегія не дозволяє фірмі досягти запланованих показників. У зв'язку з цим утворюється необхідність розробки чіткої маркетингової стратегії підприємства, яка відповідала б умовам ринку і внутрішньої складової організації. Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії.

Предметом курсової роботи є дослідження і розробка маркетингової стратегії підприємства.

Об’єктом дослідження курсової роботи являється маркетингова стратегія підприємства.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів (сутність поняття маркетингової стратегії, підходи до розробки маркетингової стратегії на підприємстві, удосконалення маркетингової стратегії підприємства в сучасних умовах), висновків та списку використаної літератури.

**РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ**

* 1. **Поняття маркетингової стратегії підприємства**

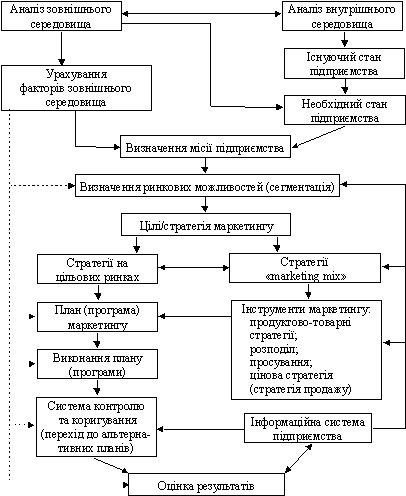
Стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу. [14;10]

Маркетингова стратегія окремих фірм відрізняється індивідуалізмом і оригінальністю. У сучасних умовах маркетингова стратегія фірм здобуває комплексний характер, охоплюючи всі напрями її діяльності, і розраховується на довгостроковий період. Якщо раніше фірми могли обходитися планами на 3-5 років, то зараз вони змушені орієнтованого на 10-20 років вперед. Маркетингова стратегія є складовою всієї стратегії розвитку підприємства і є основою для розробки стратегії підприємства. Тобто тільки після розробки маркетингової стратегії (прийняття рішення про ринки, товари, ціни, способи просування) можна приступити до розробки інших складових стратегії розвитку підприємства (стратегії виробництва, стратегії менеджменту, стратегії фінансування).

Маркетингова стратегія складається з чотирьох основних етапів (мал.1.1.):

1. Аналіз співвідношень "споживач — товар";
2. Визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
3. Створення стратегій "marketing-mix" (своєрідного маркетингового "стратегічного набору");
4. Виконання та контроль.

Варто зазначити, що маркетингова стратегія має два основних орієнтири — ринок і продукт. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати "стратегічну прогалину", як "старими" продуктами, що будуть продаватись на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на "старих", тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій "насичення" ринку або "проникнення" на ринок.

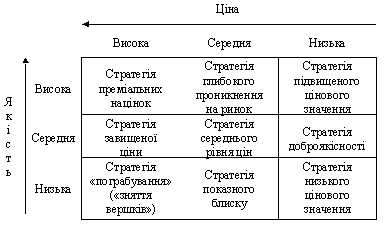


Мал. 1.1 Загальна схема здійснення функції маркетингу на підприємстві

Іншою "опорною точкою" маркетингових стратегій є продукт (товар). "Продуктова складова" стратегії стосується більшою мірою процесу виготовлення та створення споживчих якостей, а "товарна" — процесу збуту та реалізації.

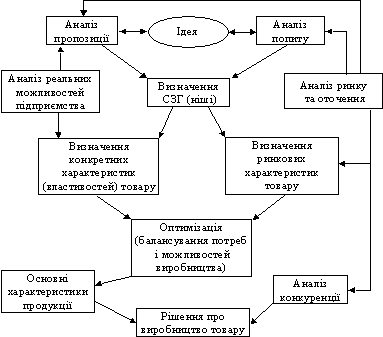
Процес оновлення продукції, що знаходить вираження в змісті та структурі продуктово-товарних стратегій, здійснюється на основі маркетингових стратегій, які стосуються визначення:

1. Товарного асортименту з розрахунками обсягів випуску кожного виду продукції з акцентом на нову;
2. Очікуваного рівня цін на продукцію, в тому числі враховуючи рівень витрат на виробництво та якість продукції (мал. 1.2.);
3. Запланованих ринків збуту з визначенням імовірності їхнього освоєння;
4. Форм і методів організації каналів просування та продажу товарів;
5. Форм і методів, які планує здійснити підприємство стосовно цільових груп покупців.



Мал. 1.2. Модель стратегій системи "ціна — якість" (за Ф. Котлером)

Реалізація цих стратегій сприяє перетворенню продукту в товар. Зрештою, необхідну кількість товарів потрібної якості можна створити лише на базі точного балансу виробничих можливостей підприємства та з урахуванням вимог споживача до товару. Рішення про виробництво товару має прийматися на основі складових, наведених на мал.1.3. [8;67]



Мал. 1.3. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво товару

З-поміж інших стратегій маркетингу нерідко використовуються стратегії "проштовхування" чи "витягування". Перша стратегія передбачає концентрацію основних зусиль на збереженні та розвитку "своєї" частки ринку за рахунок "свого товару" на основі гнучкої системи цін, спеціального сервісу, рекламного розпродажу, які проштовхують товари через систему розподілу. Стратегія "витягування" передбачає створення у споживача стійкого уявлення про торгову марку, під якою можна реалізовувати групи товарів.

Велике значення мають стратегії розподілу та ціноутворення. Системи розподілу тісно пов’язані зі стратегіями інтеграції підприємства і належать водночас до системи організаційного забезпечення процесів стратегічного управління. [8;68]

Встановлюючи ціни, ретельно досліджують витрати, ринкову кон’юнктуру та визначають співвідношення "ціна – якість" (див. мал. 1.2.).

Нерідко спостерігається хибна цінова конкуренція. Наприклад, підприємство обирає стратегію дотримання цін, які менші за середньогалузеві, з метою інтенсифікації збуту своєї продукції, не враховуючи можливості відшкодування витрат на виробництво й збут. Не беруться до уваги втрати, простої, необхідність збереження та транспортування продукції тощо. Обґрунтовані розрахунки допомагають виявити справжній стан речей: іноді очікувані уявні прибутки обертаються збитками.

Маркетингова стратегія підприємства дозволяє підпорядкувати єдиним інтересам зусилля співробітників фірми, причому найбільш раціональним чином, з огляду на майбутні перспективи, а також розвивати управлінські ресурси, концентруючи їх у найбільш ефективних зонах господарювання.

* 1. **Фактори формування маркетингової стратегії**

Маркетингова стратегія компанії на сучасному ринку формується під впливом безлічі факторів. При формуванні маркетингової стратегії підприємства перш за все враховують наступні чотири групи основних факторів:

1. Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система товароруху, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення)

2. Стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти і стратегічні напрями їх діяльності.

3. Управлінські ресурси і можливості самої фірми (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін в конкурентній боротьбі.

4. Основна концепція розвитку фірми, її глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах. [11;104]

На формування маркетингової стратегії впливають внутрішні резерви підприємства (її внутрішнє середовище, включаючи наявні ресурси і компетенції) і стан зовнішнього середовища (особливості попиту, конкуренції, інституційні чинники і тощо). (див. табл.1.1.).

Таблиця 1.1. Фактори формування маркетингової стратегії

|  |  |
| --- | --- |
| Внутрішнє середовище підприємства | Зовнішнє середовище підприємства |
| Технологічні здібності | Специфіка попиту на базовий продукт |
| Ресурси | Специфіка конкуренції |
| Організаційні здібності | Інституціональні особливості ринку |
| Маркетингова стратегія позиціонування підприємства | |

Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості і адаптаційні можливості підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за рівнем якості і цін, наявності вільних ринкових ніш, ступінь впливу різноманітних інститутів на ведення ділових операцій. Внутрішні чинники, які впливають на формування маркетингової стратегії, технологічні, ресурсні та організаційні характеризуються таким чином:

Таблиця 1.2. Основні внутрішні фактори, які впливають на формування маркетингової стратегії

|  |  |
| --- | --- |
| Внутрішні фактори підприємства | Характеристика |
| Технологічні здібності підприємства | 1. Ноу-хау; 2. Технології виробництва; 3. Інноваційні можливості. |
| Ресурси підприємства | 1. Фінансові можливості; 2. Вартість і якість вхідної сировини, матеріалів, комплектуючих; 3. Трудові ресурси (вартість, кваліфікація); 4. Інформаційні ресурси. |
| Організаційні здібності підприємства | 1. Організація загальної системи управління (планування, контроль, мотивація); 2. Організація виробництва; 3. Організація збуту і маркетингу; 4. Організація логістики і т.д. |

Додатковим чинником, що впливає на формування маркетингової стратегії, є здатність фірми до адаптації свого рішення до вимог індивідуальних покупців. Якщо фірма виробляє тільки стандартні продукти, то ступінь адаптації низька, потрібно масове виробництво і конкурентоспроможність залежить від обсягів виробництва і цін. Якщо ж фірма має гнучку виробничу технологію і здатна перенастроювати виробничий процес і персонал на виробництво широкого спектру нестандартних продуктів, то ступінь адаптації такої компанії можна охарактеризувати як високу(табл.1.3.) [11;113]

Таблиця 1.3. Фактори вибору маркетингового позиціонування

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Адаптивні здатності підприємства | Якість продукту | |
| Низький рівень | Високий рівень |
| Низький рівень | Стратегія низьких цін | Стратегія високих цін |
| Високий рівень | Стратегія адаптації до споживача | Стратегія спільного розвитку |

Так само на формування маркетингової стратегії фірми впливають інструменти маркетингових досліджень. З них можна виділити SWOT-аналіз (на основі аналізу сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей фірми) і аналіз на основі матриці БКГ (Бостонської консультативної групи). Результати досліджень завдяки цим видам аналізу допомагають фірмі сформувати необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби фірми, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

* 1. **Види маркетингових стратегій**

Маркетингова стратегія може бути представлена одним типом стратегії або їх поєднанням. При цьому можна виділити кілька видів стратегій: стратегії зростання, конкурентні стратегії, стратегії конкурентної переваги.

Найбільш поширеними стратегіями є стратегії зростання, які відображають чотири різних підходи до росту фірми і пов'язані зі зміною стану одного або декількох наступних елементів: продукт, ринок, галузь, положення фірми всередині галузі, технологія. До даного типу стратегій відносяться такі групи:

1. Стратегії концентрованого зростання пов'язані зі зміною продукту і (або) ринку, коли фірма намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, або веде пошук можливостей поліпшити своє становище на існуючому ринку або перейти на новий ринок. У цю групу входять:
   1. Стратегія посилення позицій на ринку, при якій фірма робить все, щоб з даним продуктом на даному ринку завоювати кращі позиції;
   2. Стратегія розвитку ринку полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту за рахунок освоєння нових сегментів, проникнення на нові географічні ринки і освоєння каналів збуту;
   3. Стратегія розвитку продукту спрямована на зростання продажів за рахунок розробки покращених або нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє фірма. Це можливо за рахунок додавання характеристик (збільшити число функцій), поліпшення якості, розширення гами товару, що випускається, раціоналізації гами товарів, оновлення однорідної групи товарів. Головним інструментом цієї групи стратегій росту є товарна політика та аналіз сегментації.
2. Стратегії інтегрованого зростання пов'язані з розширенням компанії шляхом додавання нових структур. При цьому в обох випадках змінюється положення фірми всередині галузі. Виділяються два основних типи стратегій інтегрованого зростання:
   1. Стратегія зворотної вертикальної інтеграції направлена на ріст фірми за рахунок придбання або посилення контролю над постачальниками, або розширення зсередини;
   2. Стратегія просування вертикальної інтеграції виражається у зростанні фірми за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між фірмою і кінцевим споживачем – системами розподілу та продажу;
   3. Стратегія горизонтальної інтеграції: злиття або поглинання однорідних підприємств.
3. Стратегії диверсифікованого росту реалізуються у тому випадку, якщо фірми далі не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі. До них відносяться:
   1. Стратегія концентричної диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології або в інших сильних сторонах функціонування фірми, при цьому існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу;
   2. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає пошук можливостей росту на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної;
   3. Стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку.
4. Стратегії цілеспрямованого скорочення реалізуються, коли фірма має потребу в перегрупуванні сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці, наприклад, структурну перебудову і т.п. За певних обставин, її застосування неможливо уникнути, а, іноді це єдино можливі стратегії відновлення бізнесу:
   1. Стратегія ліквідації представляє собою граничний випадок стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли фірма не може вести подальший бізнес;
   2. Стратегію "збору врожаю" припускає відмову від довгострокового погляду на бізнес на користь максимального отримання доходів в короткостроковій перспективі і застосовується по відношенню до безперспективному бізнесу;
   3. Стратегія скорочення полягає в тому, що фірма закриває або продає один зі своїх підрозділів чи бізнес для того, щоб здійснити довгострокову зміну меж ведення бізнесу. Ця стратегія може здійснюватися диверсифікованими фірмами, коли одне з виробництв погано поєднується з іншими, або коли потрібно отримати кошти для розвитку більш перспективного або початку нового бізнесу, які відповідають довгостроковим цілям фірми;
   4. Стратегія скорочення витрат досить близька до стратегії скорочення, тому що її основною ідеєю є пошук можливостей зменшення витрат і проведення відповідних заходів щодо скорочення витрат. [9;194]

Фахівець в області вивчення економічної конкуренції М. Портер вважає, що існують три основні області вироблення стратегії поведінки фірми на ринку (стратегії конкурентної переваги). Перша область пов'язана з лідерством у мінімізації витрат виробництва. Цей тип стратегії пов'язаний з тим, що компанія домагається найнижчих витрат виробництва і реалізації своєї продукції. У результаті вона може за рахунок більш низьких цін на аналогічну продукцію завоювати велику частку ринку. Маркетинг навіть при даній стратегії не повинен бути високо розвинений. Таким чином, лідерство за рахунок економії на витратах дає надійний захист тому, що першими дію конкурентної боротьби відчувають на собі найменш ефективні фірми. Другий тип стратегії – стратегія диференціації. У цьому випадку фірма не прагне працювати на всьому ринку з одним товаром, а працює на його чітко визначеному сегменті, і вона має у своїх намірах виходити з потреб не ринку в цілому, а цілком певних клієнтів. У цьому випадку фірма може прагнути до зниження витрат, або проводить політику спеціалізації у виробництві продукту. Можливо поєднання цих двох підходів. При використанні даної стратегії має бути добре розвинений маркетинг. Диференціація може приймати різні форми: імідж марки, визнану технологічну досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Третя область вироблення стратегії пов'язана з спеціалізацією у виробництві продукції. У цьому випадку фірма, щоб стати лідером у виробництві своєї продукції, повинна здійснювати високоспеціалізоване виробництво та маркетинг. Це призводить до того, що покупці вибирають цю марку навіть при досить високій ціні. Фірми, що реалізують цей тип стратегії, повинні мати високий потенціал для проведення НДДКР, мати висококласних дизайнерів, прекрасну систему забезпечення високої якості продукції, а також розвинену систему маркетингу. Мета даної стратегії – краще задовольняти потреби обраного цільового сегмента ринку, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратися як на диференціацію, так і на лідерство по витратах, або і на те і на інше, але тільки в рамках цільового сегмента ринку. Важливим критерієм, за яким можуть бути класифіковані стратегії, є частка ринку. Виходячи з цього виділяють чотири типи конкурентних стратегій:

1. Стратегії лідера. Фірма-лідер ринку товару займає домінуючу позицію, причому це визнають і її конкуренти. Мета – виявити нових споживачів товару, пропагувати нові застосування існуючих товарів або збільшити разове споживання товару:
   1. Оборонна стратегія. Мета – захистити свою частку ринку, протидіючи найбільш небезпечним конкурентам. Вона часто приймається фірмою-новатором, яку, після того як вона відкрила новий ринок, атакують конкуренти-імітатори;
   2. Наступальна стратегія. Мета – підвищити рентабельність за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю та часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах;
   3. Стратегія демаркетинга − передбачає скорочення своєї частки ринку, щоб уникнути звинувачень у монополізмі.
2. Стратегії "кидає виклик" – характерні для фірм, які не займають домінуючої позиції. Ця стратегія дає тим більший ефект, чим більшою часткою ринку володіє лідер, оскільки для нього прийняття зниженою ціни означає дуже великі втрати; фірма, "кидає виклик", втратить значно менше, особливо якщо вона невелика. Можливі два варіанти:
   1. Фронтальна атака. Передбачає використання проти конкурента тих же коштів, які той застосовує, не обтяжуючи себе пошуком його слабких місць. Щоб бути успішною, фронтальна атака вимагає значної переваги сил у атакуючого;
   2. Флангова атака передбачає − боротьбу з лідером на тому стратегічному напрямі, де він слабкий або погано захищений. [9;198]
3. Стратегії "наступного за лідером". "Наступний за лідером" – це конкурент з невеликою часткою ринку, який вибирає адаптивну поведінку, погоджуючи свої рішення з рішеннями конкурентів. Такі фірми мають на меті "мирне співіснування" і усвідомлений розподіл ринку. Подібна поведінка найчастіше має місце, коли можливості диференціації малі, а перехресна еластичність за цінами дуже висока, тому що кожен конкурент прагне уникнути боротьби, яка може завдати шкоди всім фірмам. Така поведінка зовсім не означає, що у фірми не може бути конкурентної стратегії. Існують чотири головні особливості стратегій ефективно діючих фірм з малою часткою ринку: творча сегментація ринку, ефективне використання НДДКР, сильний керівник, залишатися малим підприємством. [9;198]
4. Стратегії фахівця. Спеціаліст цікавиться тільки одним або декількома сегментами, а не ринком в цілому. Його мета – стати великою рибою в маленькій річці. Щоб ніша, на яку фокусується фахівець, була рентабельною, вона повинна мати достатній потенціал прибутку; мати потенціал зростання; бути малопривабливою для конкурентів; відповідати специфічним можливостям фірми.

Характеристика та аналіз різних типів стратегій маркетингу дозволяють робити висновок, що вони багато в чому доповнюють і повторюють один одного. Причому в реальній практиці, як правило, підприємства розробляють і застосовують певну комбінацію стратегій з великої множини можливих. Різноманітність маркетингових стратегій пояснюється різницею їх складових елементів – конкурентними позиціями підприємств, їх маркетинговими цілями, фінансовими, виробничими, технологічними можливостями та кадровим забезпеченням. Систематизувавши та узагальнивши різні підходи до класифікації маркетингових стратегій можна запропонувати узагальнену класифікацію (табл.1.4.).

Таблиця 1.4. Класифікація маркетингових стратегій підприємства

|  |  |
| --- | --- |
| Класифікаційна ознака | Види маркетингових стратегій |
| У залежності від рівня розробки (за значимістю) | 1. Глобальні маркетингові стратегії (конкурентні стратегії); 2. Функціональні маркетингові стратегії |
| У залежності від об'єкта | 1. Стратегії щодо товару:    1. Стратегія диференціації;    2. Стратегія низьких витрат;    3. Стратегія вузької спеціалізації. 2. Стратегії щодо ринку:    1. Стратегія вертикальної інтеграції;    2. Стратегії диверсифікації |
| Залежно від загальноекономічного стану підприємства і його маркетингової спрямованості | Три базові маркетингові стратегії:   1. Стратегія виживання; 2. Стратегія стабілізації; 3. Стратегія зростання:    1. Інтенсивного (органічного) зростання;    2. Інтеграційного зростання;    3. Стратегія диверсифікації. |
| Залежно від терміну реалізації | 1. Довгострокові; 2. Середньострокові; 3. Короткострокові; |
| Від тривалості життєвого циклу(ЖЦ) | 1. Стратегії "довгих хвиль" економічного розвитку держави 2. Стратегії ЖЦ підприємства 3. Стратегії ЖЦ основної номенклатури продукції підприємства |
| У залежності від стадії ЖЦ товарів підприємства | 1. Стратегії на стадії впровадження товару на ринок 2. Стратегії на стадії росту 3. Стратегії на стадії насичення ринку 4. Стратегії на стадії спаду |
| Від стану ринкового попиту | 1. Стратегія конверсійного маркетингу 2. Стратегія креативного маркетингу 3. Стратегія стимулюючого маркетингу 4. Стратегія синхромаркетинг 5. Стратегія підтримує маркетингу 6. Стратегія ремаркетингу 7. Стратегія демаркетинга 8. Стратегія протидіє маркетингу | |
| Відповідно до конкурентними перевагами | 1. Стратегія цінового лідерства 2. Стратегія диференціації 3. Стратегія фокусування | |
| Залежно від конкурентного стану підприємства і його маркетингової спрямованості | 1. Стратегії ринкового лідерства 2. Стратегії челенджер 3. Стратегії послідовників 4. Стратегії окопалися в ринковій ніші | |
| Залежно від виду диференціації | 1. Стратегія товарної диференціації 2. Стратегія сервісної диференціації 3. Стратегія іміджевої диференціації 4. Стратегія кадрової диференціації | |
| У залежності від частки на ринку | 1. Атакуюча (творча) або стратегія наступу 2. Стратегія оборони або стратегія утримання 3. Стратегія відступу | |
| У залежності від елементів комплексу маркетингу (за функціональною ознакою) | 1. Товарна стратегія 2. Цінова стратегія 3. Збутова стратегія 4. Стратегія просування | |
| Залежно від співвідношення ринкової частки підприємства і темпу росту його ринку збуту | 1. Стратегія підтримки 2. Стратегія зняття вершків (збору врожаю) 3. Стратегія елімінації | |
| У залежності від ступеня сегментації ринків збуту підприємства | 1. Стратегія недиференційованого маркетингу 2. Стратегія диференційованого маркетингу 3. Стратегія концентрованого маркетингу | |
| У залежності від методу вибору цільового ринку | 1. Стратегія товарної спеціалізації 2. Стратегія сегментної спеціалізації 3. Стратегія односегментної концентрації 4. Стратегія вибіркової спеціалізації 5. Стратегія функціональної спеціалізації 6. Стратегія повного охоплення ринку | |
| По напрямку розвитку | 1. Стратегія інтернаціоналізації 2. Стратегія диверсифікації 3. Стратегія сегментації | |

**Висновки**

1. Стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу.
2. Маркетингова стратегія компанії на сучасному ринку формується під впливом безлічі факторів. При формуванні маркетингової стратегії підприємства перш за все враховують наступні чотири групи основних факторів.
3. Виділяють кілька видів стратегій: стратегії зростання, конкурентні стратегії, стратегії конкурентної переваги.

**РОЗДІЛ 2. ПІДХОДИ ДО РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**2.1 Організаційні аспекти вибору маркетингової стратегії**

маркетинговий стратегія диференціація сегментація

Найкращою представляється така послідовність етапів вибору маркетингової стратегії підприємства:

1. Організаційна підготовка процедури стратегічного планування.

2. Установчі співбесіди з керівниками підприємства.

3. Уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії розвитку.

4. Вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку.

5. Обговорення можливостей формування варіантів товарно-ринкових стратегій у відповідності з цілями підприємства і з урахуванням аналізу потенціалу підприємства.

6. Вироблення частково узгодження варіантів стратегії.

7. Оцінка варіантів і вибір варіанта стратегії.

8. Аналіз обраного варіанта, його деталізація, визначення першочергових завдань. [14;175]

**Організаційна підготовка процедури стратегічного планування.** Для успішного здійснення процедури стратегічного планування необхідно завчасно (не менш ніж за неділю до початку настановних співбесід):

1. Сповістити керівників підприємства про необхідність формування коротких пропозицій щодо стратегії розвитку підприємства, вказавши на перевагу колективних пропозицій;
2. Сповістити весь колектив підприємства про початок робіт з стратегічного планування і запропонувати всім зацікавленим працівникам формулювати свої пропозиції щодо стратегії і передавати призначеному для їх збору представнику адміністрації;
3. Запропонувати не пізніше ніж за 2 дні до оголошеного терміну початку установочних співбесід заявити про своє бажання брати участь у стратегічному плануванні всім авторам пропозицій, що надійшли, підкресливши, що подав пропозицію не зобов'язаний особисто брати участь у плануванні;
4. Отримані пропозиції повинні бути зареєстровані
5. відповідальним за це представником адміністрації і передані керівництву підприємства для ознайомлення з ними консультантів і всіх учасників процедури стратегічного планування. [14;176]

**Установчі співбесіди з керівниками підприємства.** Призначення даного етапу – це вироблення узгодженої "мови", ознайомлення керівництва з основними категоріями, за допомогою яких здійснюється розробка, обговорення і вибір варіанта стратегії розвитку підприємства. [14;177]

До таких категорій в першу чергу відносять:

1. Мету і напрям розвитку;
2. Варіант стратегії;
3. Критерії оцінки варіантів;
4. Відносна важливість критеріїв.

Настановних співбесід доцільно проводити невеликими групами – 7-8 чоловік, щоб вони не набували характеру публічних лекцій, які передбачають зовсім інший тип взаємовідносин ведучих та слухачів.

Важливий елемент настановних, співбесід – це визначення "репрезентативної групи" представників підприємства (включаючи власників, керівництво, колектив), чиї інтереси представляють інтереси всього підприємства в цілому і повинні враховуватися в першу чергу при розробці стратегії. [14;177]

Етап настановних співбесід, в залежності від числа керівників, які візьмуть участь у них, повинен зайняти мінімум 2-3 робочих дня.

**Уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії розвитку.** Даний етап (так само як і етапи 4-6) реалізується у формі спільного засідання усіх учасників процесу стратегічного планування.

Реалізація даного етапу передбачає, що:

1. Керівництво всією процедурою здійснюється першою особою
2. підприємства;
3. Чітке знання учасниками логіки і послідовності обговорюваних
4. питань;
5. Бажання учасників добитися кінцевого результату;
6. Наявність "домашніх заготовок", вироблених на попередньому етапі індивідуально або в групах.

Вибір типу стратегічної мети може здійснюватися учасниками процедури планування шляхом голосування після короткого обговорення, в ході якого висловлюються аргументи на користь того чи іншого варіанту. Ідеальний випадок – досягнення консенсусу, найгірший випадок – поділ голосів на приблизно однакові за чисельністю групи між незбіжними типами цілей.

**Вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку.** Реалізація даного етапу націлена на встановлення субординації критеріїв, за якими учасники процедури будуть здійснювати оцінку та відбір варіантів стратегії. Під критеріями у даному контексті розуміються ознаки варіантів стратегії, за значеннями яких останні зіставляються один з одним для визначення серед них найкращого. [14;179]

Приблизний перелік критеріїв, за якими зазвичай оцінюються варіанти стратегій, включає:

1. Ступінь досягнення мети підприємства.
2. Економічна ефективність.
3. Надійність реалізації.
4. Соціальна прийнятність.
5. Екологічна прийнятність.
6. Технологічна здійсненність.

Даний перелік не є замкнутим, він може бути доповнений за спільним рішенням суб'єктів стратегічного планування або можуть бути уточнені окремі формулювання критеріїв і т.п. Рішення приймаються голосуванням після короткого обговорення.

Відносна важливість критеріїв може бути виражена або в упорядкуванні їх за спаданням значущості, або шляхом призначення оцінки значущості кожного в шкалі від 1 до 10.

**Обговорення можливостей формування варіантів маркетингової стратегії відповідно до цілей підприємства та з урахуванням аналізу потенціалу підприємства.** На даному етапі обговорюються обмеження, що враховуються при формуванні варіантів, записуються завідомо нереалістичні цілі підприємства. [14;179]

**Вироблення частково узгоджених варіантів стратегій,** тобто варіантів стратегій має бути зведено до невеликого числа. Якщо вихідна розроблених та поданих на засіданні варіантів відразу укладається у кількісні рамки, завдання етапу зводяться до оприлюднення суті кожного варіанту і підбору його короткої назви або привласнення номера.

Суть пропонованого варіанту маркетингової стратегії повинна бути розкрита як мінімум за такими параметрами:

1. Передбачувані зміни в номенклатурі (зростання випуску одних продуктів, скорочення інших, освоєння нових видів);
2. Бажана географія ринків, групи споживачів;
3. Оцінка капітальних вкладень, джерел фінансування;
4. Терміни реалізації проектів перетворень.

Важлива вимога до проведення цього етапу процедури оцінки і вибору варіанта стратегії розвитку підприємства – свідома відмова від критики своїх висловлювань і пропозицій інших учасників. [14;180]

**Оцінка варіантів і вибір найкращого варіанту стратегії.** Цей етап складається з двох підетапів:

1) оцінки варіантів стратегій по кожному з вироблених раніше критеріїв;

2) власне вибір.

**Аналіз обраного варіанта, його деталізація і визначення першочергових завдань.** Найбільш доцільно, щоб роботи даного етапу виконувалися спочатку консультантами, які, виходячи з основних положень обраного варіанта стратегії деталізують його відповідно до методології та методикою стратегічного планування в сукупність програм і підпрограм, здійснення яких керівниками підприємства дозволить почати реалізацію обраної стратегії. [14;180]

У цілому проведення всіх етапів розробки товарно-ринкової стратегії спрямовано на підтримку трансформації підприємства займає 7-9 робочих днів. При необхідності ця робота може здійснюватися і в режимі "мозкової атаки", що дозволяє провести її за 3-4 дні. Разом з тим потрібно врахувати, що квапливі дії в стратегічних питаннях недозволені навіть досвідченим "стратегам", а для менш досвідчених спроби скорочення термінів приведуть до різкого погіршення якості плану.

**2.2 Етапи розробки маркетингової стратегії на підприємстві**

Розробка маркетинговий стратегії це трудомісткий процес, що вимагає значних витрат часу, вміння правильно аналізувати ситуацію, що склалася і креативно мислити. Цей процес починається з аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища і закінчується аналізом ефективності прийнятих рішень. Причому на останній стадії необхідно довідатися непросто наскільки заплановані дії виконані точно, коректно і в строк, але і те наскільки ці дії правильно обрані для досягнення поставленої мети. [9;178]

Етапи розробки маркетингової стратегії:

1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (сильні і слабкі сторони, можливості фірми та загрози);
2. Вибір стратегій розвитку;
3. Аналіз потреб;
4. Сегментація ринку: макро- і мікросегментація;
5. Вибір цільового сегменту;
6. Позиціонування;
7. Комплекс marketing-mix (товар, збут, ціна, комунікації);
8. Бюджет маркетингу;
9. Реалізація плану і контроль.

На рівні підприємства в цілому формується загальна стратегія, яка відображає загальну стратегічну лінію розвитку і комбінацію можливих його напрямків з урахуванням наявних ринкових умов і можливостей фірми. На ній ґрунтуються плани і програми маркетингової діяльності. На рівні окремих напрямків діяльності або товарних підрозділів підприємства розробляється стратегія розвитку даного напрямку, пов'язана з розробкою товарних пропозицій і розподілом ресурсів по окремих товарах. На рівні окремих товарів формуються функціональні стратегії, засновані на визначенні цільового сегмента та позиціонування конкретного товару на ринку, з використанням різних маркетингових засобів. [9;179]

Ключовим моментом при розробці маркетингової стратегії фірми є аналіз внутрішньої і зовнішній середовища. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити можливості підприємства для реалізації стратегії; аналіз зовнішній середовища необхідний тому, що зміни в цьому середовищі можуть привести як до розширення маркетингових можливостей, так і до обмеження сфери успішного маркетингу. Також в ході маркетингового дослідження необхідно проаналізувати ставлення "споживач-товар", особливості конкурентної боротьби на ринку даної галузі, стан макросередовища, потенціал галузі в тому регіоні, де фірма збирається діяти.

Досить широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища є SWOT-аналіз. Крім того, SWOT-аналіз дозволяє розробити перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

При його проведенні спочатку виявляються слабкі і сильні сторони – це фактори внутрішнього середовища, які будуть сприяти чи перешкоджати ефективній роботі фірми; а також можливості і загрози – фактори зовнішнього середовища, які сприяють або перешкоджають розвитку та ефективному функціонуванню організації. На основі даних складається таблиця SWOT, після чого слід відповісти на питання:

1. Чи має компанія якісь сильні − сторони чи головні достоїнства, на яких має ґрунтуватися стратегія;
2. Чи роблять слабкі сторони фірми − її вразливою в конкурентній боротьбі і які слабкості має згладити стратегія;
3. Які можливості фірма може − використовувати зі своїми ресурсами і досвідом, щоб реально розраховувати на успіх; які можливості є найкращими з точки зору фірми;
4. Яких загроз найбільше має − побоюватися керівництво, щоб забезпечити свою надійний захист. [9;180]

Також необхідно встановити зв'язки між внутрішніми і зовнішніми сторонами. Для цього складається матриця SWOT з 4-х полів (табл.2.1.). На кожному з даних полів дослідник повинен розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії поведінки організації. [9;181]

На полі "сильні сторони – можливості" слід розробляти стратегію з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі (пропонується використовувати як орієнтири стратегічного розвитку).

Таблиця 2.1. Матриця SWOT- аналізу

|  |  |
| --- | --- |
| Сильні сторони | Можливості |
| Слабкі сторони | Загрози |

Більш правильним буде розгляд можливостей, які відкриваються не тільки перед конкретним підприємством, але і перед його конкурентами на відповідному ринку, де працює або збирається працювати компанія. Ці можливості дозволяють розробити програму певних дій – стратегію фірми.

"Слабкі сторони – можливості" пропонують застосовувати для внутрішніх перетворень. Стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що з'явилися спробувати подолати наявні в організації слабості. [9;182]

Комбінація "сильні сторони – загрози" вважається можливим використовувати як потенційні стратегічні переваги. Стратегія повинна припускати використання сил організації для усунення погроз.

Комбінація "слабкі сторони – загрози" пропонується розглядати як обмеження стратегічного розвитку. Організація повинна виробити таку стратегію, яка дозволила б їй позбутися від слабкостей, і одночасно спробувати запобігти навислу над нею загрозу.

Виробляючи стратегії необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити у протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або, навпаки, вдало відвернена погроза може створити в організації додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Для оцінки конкурентної позиції компанії використовується методичний інструментарій під назвою "бенчмаркінг". Під цим терміном мається на увазі порівняльний аналіз ключових факторів успіху (параметрів бізнесу) аналізованого підприємства з його основними конкурентами. Інакше кажучи, це процедура управління конкурентним потенціалом фірми. Як правило, порівняльний аналіз проводиться за такими параметрами: ринкова частка; якість і ціна продукції; технологія виробництва; собівартість і рентабельність продукції, що випускається, рівень продуктивності праці; обсяг продажів; канали збуту продукції і близькість до джерел сировини; якість менеджерської команди; нові продукти; співвідношення внутрішніх і світових цін; репутація фірми; стратегії конкурентів і плани; дослідження конкурентоспроможності продуктів і ефективності маркетингової діяльності.

Дане порівняння необхідне для визначення того, до чого фірмі треба прагнути і що потрібно змінювати. [9;183]

Результати SWOT-аналізу та бенчмаркінгу дозволяють провести повномасштабну і, що дуже важливо, досить об'єктивну оцінку конкурентної позиції компанії в галузі.

У ході дослідження важливим є аналіз взаємозв'язку "споживач-товар", тобто вивчення споживчого поведінки.

Напрямками вивчення споживачів є:

1. Ставлення споживачів до − компанії, відношення до різних аспектів діяльності компанії в розрізі окремих елементів комплексу маркетингу (що випускаються і нові продукти компанії, характеристики модернізованих або тих, що розробляються продуктів, цінова політика, ефективність збутової мережі та діяльності з просування продуктів);
2. Рівень задоволення запитів − споживачів (очікувань);
3. наміри споживачів;
4. Ухвалення рішення про покупку;
5. Поведінка споживачів у процесі − та після покупки;
6. Мотивація споживачів.

Також необхідно дослідити ставлення споживачів до марок виробників-конкурентів. Залежно від можливостей і загроз, потенціалу фірми, а також стану конкурентного середовища, тобто на підставі проведеного дослідження розробляється загальна стратегія розвитку фірми.

Стратегічний маркетинг повинен методи систематичного аналізу потреб та розробки концепцій ефективних товарів і послуг, що дозволяють забезпечити стійку конкурентну перевагу, і включає в себе маркетингові дослідження ринку, сегментування ринку, диференціацію попиту і позиціонування товару. Логічним продовженням стратегічного маркетингу є комплексне маркетингове тиск, реалізація і контроль. [9;185]

Таким чином, справжня стратегія маркетингу заснована на сегментації, диференціації та позиціонування. Вона спрямована на пошук конкурентної переваги фірми на ринку і розробку такого комплексу маркетингу (marketing-mix), який дозволив би реалізувати цю конкурентну перевагу.

Сегментація дозволяє здійснювати систематичний аналіз потреб та розробляти ефективні асортиментні концепції товарів і послуг, що забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку. Виділяють макросегментации, завдання якої полягає в ідентифікації ринку товарів, тобто визначенні товарних і територіальних кордонів, і мікросегментацію, мета якої полягає у виявленні всередині кожного сегмента споживачів для більш детального аналізу різноманітності їх потреб.

Сегментування ринку виробляється за певними ознаками. До таких ознак належать: географічний, соціально-демографічний, психографический, поведінковий.

Виділені в процесі дослідження сегменти вимагають подальшої оцінки їх привабливості. Саме на основі цієї оцінки організації розробляють стратегії маркетингу, спрямовані на позиціонування товарів, а також на розробку цільової маркетингової програми, орієнтованої на обрані сегменти. Оцінка сегментів проводиться за визначеними критеріями, до яких можна віднести: розмір сегмента і швидкість його зміни, структурна привабливість сегмента, цілі і ресурси організації, що освоює сегмент. Причому при виборі цільового ринку і для досягнення максимально можливого ефекту необхідно враховувати всі ці критерії в комплексі. [9;186]

На обраних цільових ринках можуть використовуватися такі підходи до їх освоєння, тобто стратегії сегментації:

1. Недиференційований маркетинг - коли ігноруються відмінності між ринковими сегментами і виходять на весь ринок з одним продуктом. При цьому виробник концентрується не на тому, чим розрізняються потреби різних споживачів, а на тому, що в цих потребах загального.
2. Диференційований маркетинг - також приймається стратегія повного охоплення ринку, але при цьому кожному сегменту (ринку) свій спеціально розроблений продукт. Такий підхід дозволяє діяти у всіх виділених сегментах з індивідуальною товарної, цінової, збутової, комунікаційної політикою (marketing-mix).
3. Концентрований (сфокусований) маркетинг - зосередження зусиль на одному або декількох найбільш вигідних сегментах. Стратегія приваблива для підприємств з обмеженими ресурсами, які концентрують свої зусилля там, де вони мають можливість використовувати свої переваги, забезпечуючи економію за рахунок спеціалізації і міцну ринкову позицію у сегменті за рахунок високого ступеня унікальності та індивідуальності своїх товарів і послуг.
4. Персоналізований - стратегія, за якої ринок розбивається на дрібні кордону, аж до рівня індивідуального споживача.

Іноді в рамках диференційованого маркетингу виділяють ще диференційований цільової маркетинг. При цьому їх відмінність в тому, що диференційований маркетинг означає розробку такого комплексу marketing-mix для виділених сегментів, який відрізняється тільки комплексами просування, а диференційований цільової маркетинг передбачає застосування для них зовсім різних інструментів маркетингу і, перш за все, тут диференціюються товари та послуги, призначені для різних груп споживачів. При цьому кожна стратегія розрізняється, насамперед, щодо змісту основних інструментів комплексу маркетингу (markiting-mix); товару, ціни і просувань. [9;193]

Прийнявши рішення про вибір цільових ринкових сегментів, а також напрямках диференціації, підприємство переходить до позиціонування товарів і послуг у вибраних сегментах.

Позиціонування визначає характер сприйняття товарів цільовими сегментами. Його можна визначити як розробку і створення іміджу товару таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, відмінне від становища конкурентів. При позиціонуванні необхідно звернути увагу на ті характеристики і їх поєднання, які найбільш важливі для споживача. Це може бути ціна, якість товару або обслуговування, престиж фірми та ін Компанія може розробити стратегії позиціонування з урахуванням стратегій використовуються конкурентами: позиціювання по атрибуту, переважно, з використання / застосування, по споживачеві, по конкуренту, по категорії продукту, за співвідношенням ціна / якість. Або застосуванням одразу кілька стратегій. [9;196]

Таким чином, у процесах та методах сегментації, диференціації та позиціонування найбільш яскраво відображають особливості концепції маркетингу, тому що обумовлені специфікою поведінки і потреб індивідуальних споживачів, спрямовані на пошук і вибір аргументів, за допомогою яких підприємство впливає на споживачів і формує конкурентні переваги своїх товарів. Далі починається процес операційного маркетингу, заснований на обраній стратегічної орієнтації підприємства та товару, тобто фірма може зайнятися детальним опрацюванням комплексу маркетингу marketing-mix, який включає розробку товару, цінової політики, а також стратегій просування. При цьому комплекс маркетингу повинен розроблятися з урахуванням інтересів і потреб того сегменту, на який орієнтується фірма.

**2.3 Методи та моделі розробки маркетингової стратегії підприємства**

Вибираючи стратегію, керівництво стикається з трьома основними питаннями, пов'язаними з положенням фірми на ринку: який бізнес припинити, який бізнес продовжити, на який бізнес перейти. Це означає, що стратегія концентрує увагу на тому, що організація робить і чого не робить, що більш важливо і що менш важливо в нинішній діяльності організації. Крім того, яких би стратегій не дотримувалось підприємство, воно має вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації і перебудовувати свою стратегічну спрямованість. Для цього створена велика кількість методів і моделей розробки стратегій маркетингу. Використовуються як формальні методи, так і неформальні, засновані на творчому, інтуїтивному підході. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу. Дані методи передбачають побудову стратегічної маркетингової матриці, що відображає позицію підприємства на ринку залежно від комбінації дії деяких факторів. Одним з них є певний незалежний по відношенню до підприємства фактор, а іншим – фактор, що характеризує саме підприємство. Першим досвідом використання цих матриць була матриця, запропонована американським ученим І. Ансоффом. Ця модель призначена для генерації стратегій в умовах розбіжності між реальним і планованим розвитком підприємства, коли цілі підприємства не досяжні за допомогою колишніх стратегій і необхідно їх скорегувати, або шукати нові стратегічні шляхи. У залежності від того, в яке поле матриці потрапляє підприємство, визначається оптимальний варіант стратегії його зростання.

Ця модель – це структурування ринкової дійсності; вона проста у використанні і є можливість чіткого вибору варіантів стратегій зростання.

Таблиця 2.2. Матриця ділової активності фірми

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ринки  Товари | Наявні | Нові |
| Наявні | Обробка ринку, глибоке впровадження | Розвиток ринку, розширення меж ринку |
| Нові | Розвиток товару, розробка нового товару | Диверсифікація, активна експансія |

При цьому є й недоліки:

1. Одностороння орієнтація на зростання;
2. Обмеження на двох характеристиках (продукт і ринок).

Ідея, закладена в підході Ансоффа, була розвинена і вдосконалена науковцями Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group - BCG), а згодом й іншими маркетологами. Матриця BCG дозволяє оцінювати маркетингові можливості зростання (представлені у матриці темпами зміни попиту і відображають привабливість ринку) і внутрішній потенціал (представлений в матриці часткою ринку). (див. табл. 2.3.)

Таблиця 2.3. Бостонська матриця

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Розмір частки ринку | |
| Високі | Низькі |
| Темпи зростання | Високі | "Зірки" | "Дійні корови" |
| Низькі | "Важкі діти" | "Собаки" |

"Зірки" — до них відносяться нові бізнес-області, що займають відносно велику частку бурхливо розвивається ринку, операції на якому приносять високі прибутки; в них потрібно здійснювати інвестиції для утримання лідируючого положення. Головна проблема пов'язана з визначенням правильного балансу між доходом та інвестиціями в цю область за тим, щоб у майбутньому гарантувати повернення вкладень. При цьому потрібно намагатися зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку.

"Дійні корови" — це "зірки" в минулому, які в цьому забезпечують фірмі достатній прибуток для того, щоб утримати на ринку свої конкурентні позиції, і служать джерелом засобів та існують при мінімальних вкладеннях; потік готівки добре збалансований. Треба намагатися зберігати або збільшувати частку свого бізнесу на ринку. [14;116]

"Собаки" — потік готівки незначний, а частіше навіть від'ємний. "Собаки" повинні безжально виганяти з бізнесу - ні грошей, ні скільки-небудь істотної частки на ринку вони не дають, а є лише джерелом постійно зростаючих витрат; потрібно або скорочувати його, або ліквідувати цей вид бізнесу у своїй фірмі (виводити ресурси з " собак ").

"Важкі діти" — це товари або послуги, якими компанія починає займатися сьогодні; це більш ризиковий об'єкт для інвестицій з метою максимального розширення зони присутності компанії на ринку (якщо конкуренти дозволять); ці бізнес-області конкурують у зростаючих областях, але займають відносно невелику частку ринку, що призводить до необхідності збільшення інвестицій з метою захисту своєї частки ринку та гарантування виживання на ньому. [14;116]

Положення всередині матриці дозволяє оцінити потенціал рентабельності, тому що він залежить від її конкурентної позиції на ринку. В ідеалі портфель повинен складатися із "зірок", "дійних корів", що дають можливість фінансувати розвиток "знаків питань", які будуть приносити дохід у майбутньому.

Перевагами моделі є: простота використання; універсальність застосування; використання якісних показників; дозволяє визначити положення підприємства щодо конкурентів.

Недоліки моделі: використовуються тільки два показника; відсутня середня позиція; неможливо оцінити причини цього. [14;117]

Наступна модель — це модель Портера (див. табл. 2.4.). Вона призначена для ринків з уповільненим зростанням або стагнуючих і заснована на тому, що для отримання прибутку вище середньої, підприємство повинно мати сильні позиції по відношенню до конкурентів за рахунок лідерства в області витрат або унікальності товару з точки зору покупця. Хоча в цій моделі недостатньо враховується привабливість ринку, а в центрі уваги перебувають конкуруючі сили ринку, все ж таки наочно відображені зв'язку між часткою ринку та рентабельністю підприємства, демонструються умови застосування конкурентних стратегій розвитку підприємства і можливість їх правильного вибору. [14;140]

Таблиця 2.4. Матриця конкуренції (М. Портера)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Конкурентні переваги | |
| Унікальність товару | Низкі витрати |
| Вся галузь | Диференціація | Лідерство за витратами |
| Один сегмент | Концентрація на один сегмент | |

Крім того, Портер вважає, що метою конкурентної стратегії фірми є не зниження цін, а в певному сенсі навпаки, створення цінності, яка перевершує товари конкурентів. Одна з основних ідей Портера полягає в тому, що підприємству не обов'язково треба боротися за високу ринкову частку. Стратегія диференціації Портера передбачає, що для успішної діяльності компанії досить "виділити" свій товар у порівнянні з конкурентами і зайняти домінуюче положення в певному сегменті ринку. [14;141]

Застосування матричних методів засновано на маркетингових дослідженнях. Вони вимагають повної та надійної інформації про стан ринків, сильних і слабких сторонах діяльності підприємства. Методи розробки стратегій маркетингу визначають сьогоднішнє і майбутнє положення підприємства з точки зору привабливості ринку і здатності підприємства конкурувати всередині його.

Таким чином, методи розробки стратегії підприємства дозволяють узагальнити результати стратегічного аналізу, сформулювати заходи щодо подальшого розвитку, які дають можливість їй найбільш раціонально діяти в тій чи іншій ситуації, в залежності від поєднання різних значень факторів, і представити їх у наочній і виразній формі. Але все ж застосовуючи дані методи необхідно враховувати ситуацію, що склалася всередині організації, особливості розвитку даної фірми. Тобто важливо пам'ятати, що різні організації можуть досягти одних цілей різними шляхами, і, навпаки, застосовуючи одні й ті ж методи до розвитку фірми, вони можуть досягти різних результатів.

**Висновки**

1. Існують такі етапи вибору маркетингової стратегії підприємства: організаційна підготовка процедури стратегічного планування, установчі співбесіди з керівниками підприємства, уточнення керівниками своїх позицій і варіантів стратегії розвитку, вироблення узгоджених уявлень про цілі розвитку, обговорення можливостей формування варіантів товарно-ринкових стратегій у відповідності з цілями підприємства і з урахуванням аналізу потенціалу підприємства, вироблення частково узгодження варіантів стратегії, оцінка варіантів і вибір варіанта стратегії, аналіз обраного варіанта, його деталізація, визначення першочергових завдань.
2. Існують такі етапи розробки маркетингової стратегії: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір стратегій розвитку, аналіз потреб, сегментація ринку, вибір цільового сегменту, позиціонування, комплекс marketing-mix, бюджет маркетингу, реалізація плану і контроль.
3. Методи бувають формальні і неформальні. Серед формальних переважають методи матричного портфельного аналізу. Дані методи передбачають побудову стратегічної маркетингової матриці (матриця ділової активності фірми, бостонська матриця, матриця конкуренції), що відображає позицію підприємства на ринку залежно від комбінації дії деяких факторів.

**РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМТСТВА**

Світові тенденції глобалізації, швидкого технічного та технологічного підйому виробництва, зростання темпів розвитку національних ринків і, як наслідок, посилення до жахливого рівня конкурентної боротьби ставлять високі вимоги до стратегічного маркетингу в діяльності господарських суб'єктів. Адже тільки стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом в змозі передбачити і зумовити майбутнє, саме він на даний час є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби [12; 39], а маркетингова стратегія є основним його інструментом, тому саме розробці маркетингових стратегій необхідно приділяти значну увагу, підприємствам, що господарюють в сучасних умовах. Саме маркетингові стратегії допомагають підприємствам цілеспрямовано просуватися вперед. В процесі розробки стратегії підприємство повинно розглядати ситуацію в комплексі, та об'єктивно дивитися на речі, що при грамотному підході дозволить виробити правильну та реальну програму дій, що буде відповідати вимогам ринку, та задовольняти розумні цілі яких хоче досягнути підприємство. Проведення якісних маркетингових досліджень, і, відповідно, організація відділу маркетингу на підприємстві, що відповідає сучасним вимогам, є пріоритетним видом діяльності при реалізації маркетингової стратегії. Щоб удосконалити маркетингову стратегію підприємства треба у відділі маркетингу сконцентрувати фахівців у галузі інформатики, економіки, рекламних технологій, що дозволить підняти рівень маркетингових досліджень на якісно новий рівень. Це дозволить більш чітко формулювати цілі маркетингових досліджень, більш оперативно реагувати на зміну зовнішнього середовища організації, застосовувати прогресивні технології в області ефективної організації інтелектуальної праці, наприклад, використовувати метод "мозкового штурму". Концентрація таких фахівців в одному відділі під єдиним керівництвом дозволить проводити організацію маркетингових досліджень комплексно, з урахуванням всіх можливих аспектів. Також треба залучати фахівців власного підприємства до організації маркетингових досліджень, що дозволить витратити мінімум коштів, провести даний захід оперативно, тому що усунено необхідність проведення заходів з відбору персоналу, потрібних у разі найму працівників з боку, а також зведено до мінімуму час, необхідний для адаптації персоналу у нових умовах роботи. Наступним заходом щодо вдосконалення управління маркетингом на підприємстві є організація в підприємстві ради з маркетингу, що включає керівників провідних служб і відділів підприємства. Загальним завданням функціонування такої ради буде координація зусиль керівників різних підрозділів організації для здійснення ефективної програми з визначення і освоєння нових видів товарів і послуг з урахуванням положення підприємства на ринку в даній сфері бізнесу. Створення такої ради необхідно для вироблення єдиної маркетингової політики на підприємстві, оперативного прийняття управлінських рішень щодо впровадження нових видів товарів і послуг, що виявляються за допомогою проведених маркетингових досліджень, що у свою чергу, дозволить підприємству максимально ефективно реагувати на тиск зовнішнього середовища, більш гнучко і швидко вносити корективи в комерційну діяльність фірми з урахуванням запитів споживачів.

У сучасних підприємствах повинен бути розроблений комплекс маркетингу, який дозволить упорядкувати цілі відділу маркетингу. Він включає в себе:

1. Вивчення і оцінку зовнішнього середовища і внутрішнього середовища фірми.
2. Створення нових товарів, які повною мірою відповідали б вимогам споживача.
3. Визначення цінової політики.
4. Просування товарів.
5. Пробний маркетинг на основі малої партії нового товару, для того, щоб виявити динаміку продажів і рівня нормування попиту в рамках плану маркетингу.
6. Організація служби сервісу, для того, щоб організувати збір і аналіз скарг і претензій, рекомендацій щодо підвищення якості товару та провести моніторинг якості нового продукту, виведеного на ринок, який дозволяє своєчасно реагувати на виникаючі вимоги різних цільових груп споживачів.

Також ефективність функціонування служби маркетингу можна підвищити за рахунок:

1. Чіткого розподілу праці;
2. Диференціації посадових обов'язків;
3. Розширення сфери діяльності в певному напрямку;
4. Можливості концентрації на поставленому завданні;
5. Чіткої координації виконуваних завдань і формулювання загальних цілей маркетингу;
6. Підвищення мобільності функціонування служби маркетингу;
7. Досягнення кінцевого результату за менший відрізок часу;
8. Підвищення професіоналізму маркетолога;
9. Підвищення матеріальної зацікавленості маркетолога, в залежності від кінцевої мети;
10. Посилення впливу та авторитету маркетингової служби. [12; 6]

Сучасним менеджерам треба ретельно аналізувати зовнішнє середовище для своєчасного внесення змін у вибраний курс підприємства. Вони повинні добре знати особливості діяльності своєї компанії, її сильні та слабкі сторони та використовувати стратегічне планування. Стратегічно орієнтовані організації мають істотні переваги, які при правильному використанні можуть зумовити вихід на лідируючі позиції в галузі. До таких переваг відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів "невизначеності майбутнього";
2. Можливість врахувати об'єктивні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки;
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;
4. Полегшити роботу по забезпеченню довго - та короткострокової ефективності та прибутковості;
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін;
7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;
8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;
9. Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління. [17; 14]

Таким чином, усе вище викладене допоможе при визначенні та реалізації ефективної маркетингової стратегії.

Удосконалення маркетингової стратегії підприємства полягає в тому, щоб у відділі маркетингу були сконцентровані фахівці у галузі інформатики, економіки, рекламних технологій, організуванні в підприємстві раду з маркетингу, чітко розробленому комплекс маркетингу та використанні стратегічного планування.

**ВИСНОВКИ**

Таким чином, можна зробити висновок, що у сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати підходящі цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу й успішно управляти перетворенням у життя маркетингових зусиль. Таким чином, стратегія маркетингу – це комплекс базових рішень, спрямованих на досягнення генеральної мети фірми і вихідних з оцінки ринкової ситуації і власних можливостей, а також інших факторів та сил навколишнього середовища маркетингу. Ефективна маркетингова стратегія допоможе підприємству вижити в несприятливому зовнішньому середовищі.

При формування маркетингової стратегії підприємцю слід враховувати вплив факторів як зовнішніх так і внутрішніх – це допоможе фірмі сформувати необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби фірми, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

Вибір маркетингової стратегії залежить від ситуації, в якій знаходиться підприємство, тому маркетингові програми як короткострокові, так і довгострокові вимагають розробки і застосування такої стратегії, яка при заданих умовах максимально відповідала б державній економічній політиці і в той же час забезпечувала комерційним структурам необхідну ефективність, рентабельність і матеріальну зацікавленість у результатах праці.

Розробка маркетингової стратегії складається з декількох етапів: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища, вибір стратегій розвитку, аналіз потреб, сегментація ринку, вибір цільового сегменту, позиціонування, комплекс marketing-mix, бюджет маркетингу, реалізація плану і контроль.

Використання методів маркетингу дозволяє тісно стикувати інтереси і цілі підприємництва, окремих господарюючих структур з громадськими цілями та інтересами, що в кінцевому результаті сприяє зниженню ризику банкрутства.

Удосконалення маркетингової стратегії підприємства полягає в тому, щоб у відділі маркетингу були сконцентровані фахівці у галузі інформатики, економіки, рекламних технологій, організуванні в підприємстві раду з маркетингу, чітко розробленому комплекс маркетингу та використанні стратегічного планування.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Абрамова Г.П., Касаев Б.С. Маркетинг: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2007. - 456. с.
2. Алексунин В.А. Международный маркетинг. Учебное пособие. - М.: Издательский Дом "Дашков и Ко", 2000. - 160 с.
3. Алешина И.В. Маркетинг для менеджеров: Учеб. пособие.- М.: ФАИР-ПРЕС, 2003. – 440 с.
4. Багиев Г.Л., Моисеева Н.К., Никифорова С.В. Международный маркетинг - СПб: Питер, 2001. - 512 с.
5. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Высшая школа, 2002. – 598 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. О.А. Третьяк, Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. - СПб: "Питер", 1999. - 896 с
7. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Общ. Ред. И вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. - Новосибирск: Наука, 1992. - 736 с.
8. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 152 с.
9. Мурахтанова Н.М. Маркетинг: Учебное пособие. - Тольятти: ТГУ, 2003. - 234с.
10. Новицький В.Є. Міжнародна економічна діяльність України: Підручник. - К.: КНЕУ, 2003. - 948 с.
11. Ноздревой. Р.Б. Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу.- М.: Юрист, 2000.
12. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. - 560 с.
13. Словарь терминов рыночной экономики / А.Ф. Ионова, М.А. Комаров, М.М. Максимов и др.; Под ред. В.М. Питерского. - М.: Недра, 1994. - 336 с.
14. Смеричевская С.В. Стратегический маркетинг. Учебное пособие. - Донецк: ДонГУЭТ, 2005. - 204 с.
15. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия/Управление компанией, №3, 2001г.
16. Федько В.П., Федько Н.Г., Шапор О.А. Маркетинг для технических вузов. Серия "Учебник для технических вузов". Ростов н/Д: Феникс, 2001. - 480с.
17. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 1999.
18. Эрнашвили Н.Д., К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эрнашвили. - 2-е изд., перераб. И доп. - М. ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - 623 с.