

Бібліографічні посилання

1. Антикризисное управление : учебник. – 2-е изд. доп. и перераб. / Под ред. проф. Э. М. Короткова. – М., 2008. – 620 с.
2. **Безруких П. П.** Нетрадиційні поновлювані джерела енергії – аналітична доповідь // http://www.renewables.ru/pdf_doc/29.htm/ЕСКО – електрон. журн. енергосервісної компанії «Екологічні системи». – № 5, травень 2003 р.
3. **Бланк И. А.** Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – К., 2001. – С. 310. – Т. 2.
4. **Зайцев А. К.** Екологія і ресурсозбереження в чорній металургії, 2008 р. // <http://www.zdc.ru/zdc/articles/>.
5. **Каленюк А. А.** Механізм управління ресурсозбереженням в мікроекономічній системі промислового підприємства – дисертація виконана у Поволзьській академії державної служби імені П. А. Столипіна в м. Саратов. 2009 р.
6. **Карп І. Н.** Кількісна оцінка впливу впровадження енергозберігаючих технологій на економію природного газу в промисловості та енергетиці / І. Н. Карп // Екотехнології та ресурсозбереження. – № 4. – 2007. – С. 24–33.
7. **Лігоненко Л. О.** Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К., 2001. – 579 с.
8. **Лучанінов С. А.** Бережливе виробництво: «5-s» і 7 QCT – методи виявлення проблем / С. А. Лучанінов // Довідник економіста. – 01/02 (61–62) 2009 р.
9. **Гитов М. І.** Банкрутство: Матеріально-правові та процесуальні аспекти / М. І. Гитов; за наук. ред. В. М. Гайворонського. – Х., 2001. – С. 49.
10. **Скібіцький О. М.** Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К., 2009. – 568 с.
11. **Фатхутдінов Р. А.** Стратегічний менеджмент / Р. А. Фатхутдінов. – М., 2005. – С. 448.
12. **Юлкін М. А.** Кіотський протокол і енергозбереження в Росії 2005 р. / М. А. Юлкін // www.ucee.ru/ Уральський Центр Енергозбереження і Екології.

Надійшла до редколегії 18.05.10

УДК 339.138:338.242

С. Ю. Хамініч, А. В. Бобровська

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ЕФЕКТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ

Досліджено визначення сучасних тенденцій у формуванні маркетингових стратегій та їх ролі у процесі стратегічного планування виробництва фірми, розкриті основні правила розробки ефективної маркетингової стратегії.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, конкурентні переваги, ефективність.

Исследовано определение современных тенденций в формировании маркетинговых стратегий и их роли в процессе стратегического планирования производства фирмы, раскрыты основные правила разработки эффективной маркетинговой стратегии.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, конкурентные преимущества, эффективность.

In the article determination of modern tendencies in forming of marketings strategies and their role in the process of the strategic planning of production of firm are explored, the basic rules of development of effective marketing strategy are exposed.

Key words: marketing, marketing strategy, competitive edges, efficiency.

Актуальність проблеми. Розвиток ринкової економіки в Україні обумовив стрімке зростання динамізму і диференціації ринку. З'являються нові запити споживачів, нові ринки, нова продукція. Конкурентоспроможність підприємств і їхній стійкий розвиток багато в чому обумовлені ефективністю обраної ними маркетингової стратегії, що, за оцінками деяких фахівців, у загальній стратегії фірми становить близько 80 % [1, с. 10]. Застосування стратегічного підходу до маркетингової діяльності фірм – не просто данина управлінській моді, що своїм розголосом та багатообіцяючими результатами захоплює підприємців, а нагальна життєва потреба останніх, яку, до речі, вже по-справжньому відчують національні виробники. Однак саме поняття «маркетингова стратегія» відлякує менеджерів своєю невизначеністю, багатоваріантністю, складністю і довготерміновістю розробки, відсутністю прямої залежності між наявністю стратегії та результатами діяльності. І це обумовлено не тільки суб'єктивними моментами, а й такими об'єктивними чинниками як, неадекватна очікуванням ефективність операційно-матричної практики стратегічного аналізу та розробки стратегії на основі типових варіантів. Маркетингова стратегія являє собою найважливішу функціональну частину загальної стратегії підприємства. Її головне завдання полягає в тому, щоб домогтися найкращого узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами зовнішнього середовища для одержання прибутку.

Аналіз останніх наукових публікацій. Питаннями становлення й розвитку маркетингової діяльності присвячений ряд робіт закордонних і вітчизняних авторів. Серед наукових праць слід виділити роботи наступних авторів: Ф. Котлер, А. А. Томсон, А. Дж. Стрікланд, Р. Акофф І. Ансофф, М. Портер, Ж. -Ж. Ламбен; М. Д. Аїстова, Г. А. Александров, А. Г. Бокічева, А. Н. Бородулін, А. В. Даніленко, О. М. Дюжилова, Є. А. Євстифєєва, І. Е. Замятіна, А. М. Істомин, І. О. Гут, В. А. Нікольська, О. Могилевська, Є. В. Павлова, Ю. Н. Панов, А. Н. Посадков, Н. К. Рустамбекова, А. А. Снастін, М. Аржанов, Т. А. Старшинова, А. А. Тягунов, В. А. Шмелев, Н. І. Яблокова, А. М. Степанов, М. М. Прянишников, М. Г. Фомін, С. Гарковенко, А. Панкрухін та ін. [1–14].

Якщо зробити спробу об'єднати всі проаналізовані джерела у пошуках ідей стратегічного планування, то основними ідеями є органічно послідовно пристосування підприємства до обстановки зовнішнього середовища, ідея цільового підходу до рішення виробничих і управлінських задач і організації системи управління в цілому.

Наприклад, С. Гарковенко [6], розвиваючи ідеї Ф. Котлера, визначає маркетингову стратегію як програму маркетингової діяльності фірми на цільових ринках, яка визначає принципові рішення для досягнення маркетингових цілей.

Дослідник наголошує, що, по суті, маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей і передбачає сегментування ринку, вибір цільових ринків, позиціонування товару на ринку, визначення конкурентів-мішеней.

А. Панкрухін [7] виокремлює маркетингову стратегію як втілення комплексу домінуючих принципів, конкретних цілей маркетингу на тривалий період і відповідних рішень з вибору і агрегування засобів (інструментів) організації і здійснення на ринку орієнтованої на ці цілі ділової активності.

О. Могилевська [5] пропонує аналіз підходів до визначення маркетингової діяльності підприємства, що дозволяє визначити принципи розробки й рівні маркетингового планування, виявити місце маркетингової стратегії в менеджменті підприємства. Автор виділяє систему маркетингових стратегій підприємства й матрицю оцінки рівня ризикованості прогнозованої події для того, щоб маркетингова стратегія була реалістичною. О. Могилевська вказує, що найбільшим недоліком сучасної маркетингової стратегії є недостатній аналіз конкурентного середовища й орієнтація на короткостроковий період.

М. Аржанов [8] вивчає у своїх працях практичний аспект маркетингових стратегій. Розглядаючи історичний досвід формування, недоліки й секрети маркетингових стратегій підприємств парфумерної промисловості, він виділяє такі успішні складові стратегії, які використалися ще в далекому 1917 році:

1. Асортиментна політика зі своїми брендами – «ізіюминками»;
2. Індивідуальні цінові підходи до різних груп населення;
3. Широкий спектр маркетингових прийомів промоушн.

І. О. Гут [9] вивчає взаємозв'язок між стратегією конкурентного поводження підприємства, її місцем і цілями на ринку й маркетинговою стратегією підприємства – ключовими факторами успіху в конкурентній боротьбі. Автор відзначає, що вибору маркетингової стратегії підприємства з урахуванням особливостей українського ринку приділено недостатньо уваги. В Україні відбувається поступове насичення багатьох товарних ринків при вповільненні темпів економічного росту, і це приводить до збільшення конкуренції, тому потрібна розробка нових підходів і більша увага до стратегічних маркетингових рішень. І. О. Гут пропонує варіанти стратегії конкурентного поводження й різні комбінації маркетингових інструментів для формування ефективної маркетингової стратегії. Але, більш ретельної розробки вимагають питання формування системи стратегічного маркетингу на підприємствах і реалізації конкурентних стратегій для підвищення їхньої діяльності.

О. Кендюхов [3] при оцінці маркетингової стратегії підприємства бере за основу її вибору ті критерії, які допомагають спрогнозувати ефективність стратегії в майбутньому і надійність після її впровадження. Автор пропонує наступні показники оцінки ринкової частки підприємства ефективності маркетингової стратегії підприємства: ринкова частка підприємства, відносна ринкова частка підприємства, індекс росту місткості ринку, індекс росту ринкової частки підприємства, коефіцієнт інтенсивного росту ринкової частки підприємства, абсолютний приріст ринкової частки підприємства, коефіцієнт приросту ринкової частки підприємства, інтегральний показник оцінки ринкової частки підприємства та інші.

Не дивлячись на те, що до питання формування стратегії підприємства зверталися багато вітчизняних і західних учених, є деякі слабкі моменти в їхніх роботах і на сьогоднішній день: при наявності різноманітного економічного інструментарію відсутній єдиний алгоритм вибору альтернативної стратегії, не виявлені закономірності в розробці маркетингової стратегії, що дозволяють установити зв'язок між вибором того або іншого напрямку розвитку підприємства, не визначені типові наслідки стратегічної маркетингової діяльності підприємства. Усе це ускладнює процес стратегічного планування й утрудняє пошук оптимальної маркетингової стратегії.

Мета дослідження – виявити сучасні тенденції у формуванні маркетингових стратегій та їх ролі у процесі стратегічного планування виробництва фірми, розкрити основні правила розробки ефективної маркетингової стратегії.

Основні результати дослідження. Маркетингова стратегія займає важливе місце в менеджменті підприємства, її можна розглядати у вигляді підпрограми стратегічного розвитку. Метою маркетингової стратегії є забезпечення максимально гнучкого і ефективного використання всіх видів ресурсів і можливостей маркетингових інструментів, науково-технічного потенціалу підприємства [5, с. 44]. Успіх діяльності підприємства, його положення на ринку, рішення специфічних задач, пов'язаних з проблемними ситуаціями, які можуть виникнути у ході діяльності, принципово залежать від вибраної маркетингової стратегії.

О. С. Анісімов, розглядаючи [4] поняття стратегії на основі реконструкції і аналізу уявлень про стратегію класиків військової науки, нагадує слова К. Кла-

узевіца про те, що тактика є вчення про використання озброєних сил у бою, а стратегія – вчення про використання боїв у цілях війни.

У сучасних умовах сформувалася думка, що без продуманої на довгостроковий період маркетингової стратегії організація просто не може існувати. З'являється ряд питань, наприклад, на який період розробляти стратегію, чи потрібно її переглядати через певний час, що є першочерговим – підстроювати цілі під стратегію або ж стратегію під цілі. Це породжує розгалуження рішень, які повинні прийняти фірми, на три рівні: корпоративний, бізнес-рівень і функціональний [10, с. 115]. Вони утворюють піраміду, і верхнім є корпоративний рівень, на якому розглядаються питання місії фірми, загальних принципів управління, масштабу діяльності, інвестиційні пріоритети. На рівні бізнесу передбачається розгляд складових STP – маркетингу: сегментації ринку, вибору цільових сегментів, позиціонування компанії на ринку. Функціональний рівень передбачає вибір стратегій для конкретних функціональних підрозділів, наприклад: товарна стратегія, цінова, збутова, комунікативна, фінансова, логістична. У процесі формування маркетингової стратегії фірми виникає широкий спектр завдань, які можна вирішити, застосовуючи різноманітні підходи.

Маркетингова стратегія полягає у визначенні відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту;
- 3) цінової політики;
- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета – ефективно розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку.

Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі: визначення цілей та напрямів діяльності підприємства; координація різних напрямів діяльності; оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз; визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства; створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства; оцінка маркетингової діяльності підприємства.

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

- 1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формування цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [14, с. 215].

Маркетингова стратегія полягає в довгостроковому узгодженні можливостей фірми з ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішнього і зовнішнього середовищ діяльності фірми. Інструментами реалізації маркетингових заходів на цьому рівні управління виступають:

- вдосконалення організаційної структури фірми;
- організація проникнення на нові товарні ринки;
- розробка і введення на ринок нового товару;
- згортання ділової активності і відхід з ринків, де стало неможливим отримання стійкого прибутку;
- проникнення на нові ринки за допомогою створення спільних підприємств;
- кооперація діяльності з фірмами, що володіють досвідом успішної діяльності на ринках, що цікавлять [13, с. 69].

Виходячи з цього принципово важливими є наступні характеристики стратегії:

- стратегія будується в умовах і з урахуванням непередбачуваності розвитку ситуації;
- стратегія повинна бути пов'язана з представленням майбутнього у широкій перспективі;
- стратегія припускає поетапне розгортання діяльності, наявність окремих проміжних цілей по кожному етапу і зв'язує всі ці етапи і цілі єдиними підставами для ухвалення рішень.

Маркетингова стратегія – це фундаментальна основа, без якої не може повноцінно існувати та розвиватися жодна компанія, чия діяльність базується на продажах своїх продуктів та послуг. Формування маркетингової стратегії має певну логіку, послідовність і циклічність. У загальному виді розробка маркетингової стратегії включає наступні етапи:

1. Виявлення сильних та слабких сторін організації.
2. Аналіз зовнішнього середовища (складається з аналізу чотирьох груп чинників: політичних, економічних, соціальних та технологічних).
3. Вивчення суміжних ринків.
4. Виявлення перспективних ринкових ніш.
5. Конкурентний маркетинг.
6. Аналіз внутрішнього середовища.
7. Оцінка маркетингового плану.
8. Побудова системи взаємовідносин із клієнтами.
9. Дослідження життєвого циклу продуктів та послуг.
10. Позиціонування продукту.
11. Розробка та контроль стимулюючих заходів [10, с. 110].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність таких взаємозалежних процесів:

- стратегічний аналіз ринкової ситуації,
- визначення цілей маркетингу (це – дуже важливий і відповідальний етап, з яким у багатьох компаній часто виникають проблеми; важливо визначити кількісні цілі – наприклад, досягти X % частки ринку, збільшити дистрибуцію до Y %, і якісні – досягти сприйняття компанії як компанії, яка надає кращий сервіс за помірні гроші, стати для клієнтів однією з трьох компаній, між якими вони зазвичай вибирають та ін.);
- визначення джерела бізнесу (у маркетинговій стратегії повинно бути чітко визначено, за рахунок яких споживачів, за рахунок яких конкурентів планується збільшити свої продажі, свою частку ринку і, що не менш важливо, пояснення, чому саме ці споживачі повинні відгукнутися на цю пропозицію, відмовившись від тих звичок, переваг, які у них зараз є);
- вибір оптимальної маркетингової стратегії;
- розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії,
- визначення інструментів просування, які потрібно використовувати для досягнення поставленої мети (на цьому етапі визначаються дистрибуційна політи-

ка, комунікаційна стратегія, використовувати методи trade маркетингу і так далі, все це планується з прив'язкою до поставлених цілей з урахуванням їх розвитку за сезонах, регіонами і у співвідношенні з бюджетом, який витрачається на просування);

– оцінка й контроль результатів (на стратегічному рівні – це ситуативний аналіз, що розкриває правильність вибору фірмою цілей, міру повноти реалізації фірмою своїх потенційних можливостей по відношенню до ринків збуту, каналів руху товару і товарів).

Усі процеси послідовно впливають один на одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або в механізм реалізації стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії [13, с. 70].

Є декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна – кількість» – підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг» – підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

О. Андреева виділяє наступні класи маркетингових стратегій [14, с. 217]:

- 1) стратегія низьких витрат виробництва;
- 2) стратегія диференціації;
- 3) стратегія диверсифікації;
- 4) стратегія ліквідації бізнесу.

Маркетингові стратегії також класифікують за такими ознаками (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація видів маркетингових стратегій [14, с. 218]

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
За строками розробки та реалізації	довгострокові (30–50 років), середньострокові (10–30 років), короткострокові (1–10 років)
За тривалістю життєвого циклу	маркетингові стратегії на стадії впровадження товару на ринок; маркетингові стратегії на стадії росту; маркетингові стратегії на стадії насичення; маркетингові стратегії на стадії спаду
За станом ринкового попиту	стратегія стимулюючого маркетингу; стратегія синхромаркетингу; стратегія підтримуючого маркетингу; стратегія ремаркетингу; стратегія демаркетингу
Залежно від загальноекономічного стану фірми	стратегія виживання; стратегія стабілізації
За елементами маркетингового комплексу	товарна стратегія; цінова стратегія; стратегія товарного руху; стратегія просування
За ознакою конкурентних переваг	стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування (концентрації)
Залежно від конкурентного становища фірми	стратегія ринкового лідера; стратегія челенджерів; стратегія послідовників; стратегія ринкової ніші

Ознаки класифікації	Види маркетингових стратегій
Залежно від ступеня сегментації ринків збуту фірми:	стратегія недиференційованого маркетингу; диференційованого маркетингу; концентрованого маркетингу
За напрямком розвитку	стратегія інтернаціоналізації; стратегія диверсифікації; стратегія сегментації
Залежно від виду диференціації	товарної диференціації; сервісної диференціації; іміджевої диференціації; кадрової диференціації
Залежно від методу обрання цільового ринку	стратегія товарної спеціалізації; сегментної спеціалізації; односегментної концентрації; вибіркової спеціалізації; стратегія повного охоплення

Отже, як розробити ефективну маркетингову стратегію?

Компанія починається із стратегії, нею ж і закінчується. Часто менеджерам, що займаються розробкою стратегічних планів, не вистачає простоти і ясності уявлень про те, що таке стратегія і з яких елементів складається її успішність і ефективність.

Стратегія за М. Портером – це:

- унікальна ціннісна пропозиція;
- ланцюжок створення цінності, що відрізняється від конкурентів;
- чіткі компроміси і визначення того, що компанія НЕ робитиме;
- дії, які поєднуються один з одним і взаємно підсилюють ефект;
- постійність позиціонування [2, с. 117].

При розробці маркетингової стратегії М. Портер пропонує бути унікальними. Це означає, що не варто брати за основу стратегію конкурентів. Маркетингова стратегія повинна бути розроблена виключно індивідуально під підприємство, враховуючи його місію, цілі і специфіку функціонування. Треба поставити собі за мету високу віддачу на інвестиції. Це припускає не вузьке фокусування підприємства (наприклад, збільшення частки ринку) на чомусь, а на досягненні максимального прибутку при допустимому рівні витрат. Необхідно уміти зробити правильний вибір. Істотна частина стратегії – зробити правильний вибір, коли дві стратегічні позиції несумісні між собою, тобто визначити, що компанії не треба робити. Стратегія повинна бути успішною в кожній зі своїх ланок. Треба уміти вибрати сегмент, в якому фірма буде найбільш успішно функціонувати. Головне, чітко обкреслити рамки вибраного сегмента, не допускати «розмивання», і всі ланки ланцюжка створення цінності знаходяться відповідно до цього сегмента. Постійність стратегії є заставою стабільності основної ціннісної пропозиції компанії. Не можна постійно йти «на повіді» у своїх споживачів і тим самим вибиватися з власної стратегії. Часто саме підвищена увага компанії до вимог і скарг споживачів є серйозною зовнішньою загрозою послідовній реалізації вибраної стратегії [2, с. 135].

Для оцінки «бажаності» стратегії можна задати наступні питання: чи відповідає передбачувана стратегія поставленим цілям? Будь-яка планована стратегія повинна відповідати місії і цілям компанії, а також узгоджуватися з її інвестиційними цілями, відповідати потенціалу фірми, а також повинна брати участь у формуванні лояльності споживача.

Чи припустимий присутній ступінь ризику? Ризик у даному випадку полягає в імовірності одержання менших доходів і в розмірах можливих витрат. Оцінка ступеня ризику є питанням, яке досить глибоко розроблено в науці, однак ніколи не можна зробити точну оцінку, оскільки взаємозв'язок між стратегією і результатом ніколи не буває абсолютно ясним, особливо це стосується довгострокових результатів, що піддані впливу невизначеності дій конкурентів з їх постійно мін-

ливими бажаннями і переконаннями. Крім того, чим далі організація іде від власного ринку і напрямку, тим більш ризикованою виявляється стратегія.

Чи забезпечує організація баланс портфеля? Існує необхідність збалансувати портфель товарів фірми таким чином, щоб усі пропозиції фірми не зводилися до статкуючих ринків.

Чи доступні необхідні інвестиції? Потрібно оцінити необхідні інвестиції. Існують первинні витрати, зв'язані з входженням на ринок, і витрати, зв'язані зі збереженням частки ринку. Найпроблематичнішою є наявність достатньої кількості засобів [3, с. 99].

Якщо стратегія є бажаною, то повинна бути досягнута стратегічна відповідність між стратегією і поведінкою на ринку, між стратегією і внутрішніми можливостями і ресурсами і, нарешті, між стратегією і планами вищого рівня, оскільки з цього моменту вона буде частиною ієрархії планів. Однак однієї відповідності недостатньо, і, крім цього, необхідно прорахувати можливі небажані наслідки.

Щоб примусити стратегію працювати, необхідно:

- Розробити ясну систему цільових показників, орієнтуючу компанію на досягнення мети, позначеної у стратегії.
- Створити систему мотивації менеджменту, стимулюючу менеджмент до досягнення мети.
- Провести відповідні зміни в організаційній структурі.
- Забезпечити менеджмент компанії необхідними ресурсами відповідно до затвердженої стратегії [12, с. 7].

Протягом 80-х дослідники та підприємці усвідомили, що приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації. Напрямок дослідження, перемістився на визначення джерел конкурентних переваг. Конкурентна перевага – це фактор чи комбінація факторів, яка робить діяльність організації більш успішною у порівнянні з конкурентами в конкурентному середовищі і не може бути легко повторена конкурентами [2, с. 125]. З часом було визначено декілька джерел конкурентних переваг. Вони включають організаційні ресурси та можливості, успішність запровадження стратегії, час, новаторство та творчість. Прихильники ресурсної теорії формулювання стратегії вважають ресурси та можливості основним джерелом конкурентних переваг. Вони переконують, що стратегію слід базувати на сильних сторонах компанії, не зосереджуючись на зовнішньому оточенні. Ресурси і можливості можна черпати з різних сфер діяльності організації, і задача розробників стратегії полягає в тому щоб визначити, які з них доцільно застосувати для того, щоб вирізнитись з-поміж конкурентів. Такими можуть бути ресурси, які: підвищують конкурентоспроможність компанії шляхом зменшення; затрат; можуть бути використані для диференціації діяльності; мають вплив на ринкову владу; ускладнюють іншим вступ на ринок. У своїх пошуках постійного джерела конкурентних переваг дослідники й підприємці усвідомили, що діяльність залежить не тільки від формулювання та успішного впровадження певної стратегії, але й від того, як проходить процес створення та утримання конкурентних переваг. У той час, коли суть стратегії полягає у поясненні (обґрунтуванні) діяльності компанії на певному етапі, процес її формулювання та впровадження є передумовою для підтримки стабільного успіху [11, с. 22].

Також ключовим фактором маркетингової стратегії у сучасному вимірі є креатив. Особливість стратегічного креативу полягають у тому, що він оперує глобальними, «вічними» цінностями конкретної торгової марки: місією, філософією бренду, позиціонуванням, характером взаємин з цільовою аудиторією.

У той же час тактичний креатив підвладний короткостроковим потребам і середньостроковим завданням. Оскільки стратегічний креатив припускає розвиток образу марки в часі, необхідно задати складну динамічну систему. Вона може

бути побудована на припущенні, що аудиторія, навколишнє середовище і саме підприємство – константні величини, а значить, і образ марки в часі не є константою. Завдання стратегічного креативу – впливаючи на кожну з множин, привести ці взаємини до ідеалу. Стратегічні рішення повинні формувати емоційну прихильність. Головне, щоб створення стратегічного креативу не було схоже на гру, дуже важливо пам'ятати про те, що в його основі лежать глибинні розуміння брендобудівництва. Його розробка – не примха, а життєво важлива необхідність, що дозволяє розуміти, по якому вектору протягом декількох років повинні йти всі комунікації з аудиторією, оцінювати їх успішність, оптимізувати витрати на них – як фінансові, так і тимчасові [15].

Будь-яка дискусія про стратегію неминуче закінчується «вничю», тому що на кожну стратегічну перевагу знайдеться своя слабка сторона або недолік:

1. Стратегія задає напрям.

Перевага. Основний сенс стратегії – указувати організації надійний курс розвитку в існуючих умовах.

Недолік. Стратегічний курс може, як шорами, затулити потенційні небезпеки. Напрямок має величезне значення, але іноді доцільніше понизити швидкість, уповільнити хід, уважно, але не дуже далеко вдивляючись вперед, звертаючи увагу на те, що відбувається по сторонах, щоб в потрібний момент змінити поведінку.

2. Стратегія координує зусилля.

Перевага. Стратегія сприяє координації діяльності.

Недолік. Надмірна координація зусиль, що додаються, веде до запанування «групового мислення» і втрати периферійного зору, завдяки якому нерідко помічаються нові можливості.

3. Стратегія характеризує організацію.

Перевага. Стратегія відображає у загальних рисах характер організації і демонструє її відмітні особливості. Дає не тільки ключ до загального розуміння організації, але і зручну можливість розібратися в тому, як вона «веде справи».

Недолік. Визначення організації через її стратегію може виявитися дуже спрощеним, аж до використання стереотипів, внаслідок чого залишаються непоміченими розмах і складність системи.

4. Стратегія забезпечує логіку.

Перевага. Стратегія усуває невизначеність і забезпечує порядок. У цьому сенсі вона схожа на теорію, що полегшує дію.

Недолік. Творчість не терпить послідовності – творець знаходить нові поєднання явищ, що доти вважалися несумісними. Будь-яка стратегія, як і будь-яка теорія, є спрощення, що неминуче спотворює реальність [16].

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, маркетингова стратегія як план послідовних дій для досягнення поставленої мети у встановлені терміни за часи активної конкуренції – це інструмент ефективного управління маркетинговими процесами, а значить, зростання додаткової вартості і збільшення доходів. Це не красивий малюнок для керівника компанії – це відповідь на питання, як продати більше. Для багатьох підприємств маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією, оскільки вона забезпечує обґрунтування ринкової спрямованості підприємства. Маркетингова стратегія демонструє напрямки та способи розвитку маркетингової функції, при цьому вона стає об'єктом управлінського впливу. Маркетингова стратегія може бути визначена як стратегія управління підприємством, що реалізовує принципи, закладені в ідеології підприємництва, пов'язуючі виробничі, фінансові, ринкові, комерційні і інші аспекти в господарській діяльності. Удосконалювання стратегічного управління підприємством як складною соціально-економічною системою є одним із ключових шляхів стабілізації української економіки в цілому.

Бібліографічні посилання

1. **Куденко Н. В.** Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н. В. Куденко. – К., 2002. – 152 с.
2. **Портер М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – 2005. – 454 с.
3. **Кендюхов О. В.** Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства / О. В. Кендюхов, С. М. Димитрова // Економіка і право. – 2004. – № 2. – С. 98–102.
4. **Анисимов О. С.** Стратегия и стратегическое мышление / О. С. Анисимов // Вопросы методологии. – 1999. – № 1–2. – С. 114–130.
5. **Могилевская О. Ю.** Особенности формирования маркетинговой стратегии развития промышленного предприятия / О. Ю. Могилевская // Економіка та держава. – 2007/1. – № 5. – С. 42–44.
6. **Гаркавенко С. С.** Маркетинг / С. С. Гаркавенко. – К., 2003. – 382 с.
7. **Панкрухин А. П.** Маркетинговые стратегии / А. П. Панкрухин // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 104–123.
8. **Аржанов Н. П.** Тайны деловой стратегии / Н. П. Аржанов // Маркетинг и Реклама. – 2005. – № 3. – С. 52–55.
9. **Гут І. О.** Основні проблеми використання сучасних маркетингових стратегій та програм стимулювання збуту в умовах розвитку українського ринку / І. О. Гут // Академічний огляд. Економіка та підприємництво. – 2004. – № 1. – С. 80–85.
10. **Голубков Е. П.** Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 103–123.
11. **Хамініч С. Ю.** Конкурентоспроможність національної економіки: особливості, пріоритети та проблеми / С. Ю. Хамініч // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 4. – С. 20–26.
12. **Идрисов А.** Стратегия: с чего начать и чем закончить? / А. Идрисов // Управление компанией. – 2004. – № 5. – С. 6–12.
13. **Татарский Е. Л.** Формирование маркетинговой стратегии промышленных предприятий / Е. Л. Татарский // Актуальные проблемы социально-экономического развития России. – 2009. – № 1. – С. 68–72.
14. **Мельник Д. Л.** Маркетингова стратегія підприємства / Д. Л. Мельник // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 213–219.
15. Интернет-портал для управленцев [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.management.com.ua/marketing/mark153.html>.
16. Пять «П» стратегии [Менеджмент.com.ua] [Електронний ресурс]. – Режим доступу – <http://www.management.com.ua/strategy/str023.html>.

Надійшла до редколегії

УДК 65.011.4

Л. М. Котлова, К. Г. Чепинога

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара

ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ОСНОВА І ГАРАНТІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено теоретичні аспекти сутності фінансової стратегії як складової загального економічного плану підприємства і необхідність її практичної реалізації з метою покращення фінансового стану суб'єкта господарювання і його подальшого стійкого розвитку.

Ключові слова: стратегічний план, фінансова стратегія, фінансовий стан, фінансово-господарська діяльність, стабілізація, прибутковість, рентабельність, зовнішнє і внутрішнє середовище, життєвий цикл.

© Л. М. Котлова, К. Г. Чепинога, 2011