

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

(на матеріалах ПАТ СК «Універсальна»)

Студента 2 курсу, 705 групи
другого (магістерського) рівня
вищої освіти, спеціальності
073 «Менеджмент»,
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

Гладуна
Романа Ярославовича

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

Чаплінський
Юрій Богданович

Завідувач кафедри:
к.е.н., доцент

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	19
2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПАТ СК «Універсальна».....	19
2.2. Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ.....	30
3.1. Оптимізація стратегічного набору розвитку підприємств.....	30
3.2. Підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми. Швидкі зміни в українській економіці, зумовлені зростаючою конкуренцією, глобалізацією та орієнтацією на потреби споживача, вимагають від підприємств постійної адаптації. Для успішного розвитку компанії мають розробляти гнучкі маркетингові стратегії, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку. У сучасних умовах української економіки, характеризуються високою динамікою та посиленням конкуренції, підприємствам необхідно переходити від тактичних дій до стратегічного планування. Розробка ефективних маркетингових стратегій є ключовим фактором для забезпечення довгострокового успіху компанії.

Питання розробки та реалізації стратегій висвітлені у багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких І. Ансофф, Г. Ассель, А. Войчак, С. Гаркавенко, С. Ілляшенко, Н. Карпенко, Ф. Котлер, Н. Куденко, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, В. Пелішенко, Ю. Петруня, А. Старостіна.

Незважаючи на численні дослідження в галузі маркетингу, питання розробки та оптимізації маркетингових стратегій на різних рівнях управління залишається недостатньо вивченим. Більшість наукових робіт не пропонують комплексного підходу до аналізу цього феномена, що обмежує можливості для розробки ефективних стратегій розвитку підприємств.

Вище зазначене обумовлює необхідність обґрунтування концептуальних основ розробки, реалізації та оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємства, що свідчить про актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи, визначає її мету, завдання та зміст.

Мета і завдання дослідження. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка маркетингових стратегій розвитку підприємства і науково-методичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

З метою досягнення поставленої цілі було проведено комплекс досліджень, які включали:

- Теоретичне обґрунтування концептуальних засад стратегічного розвитку підприємств з акцентом на маркетинговий аспект.
- Емпіричне дослідження діяльності ПАТ СК «Універсальна» з метою виявлення сильних і слабких сторін його маркетингової стратегії.
- Розробку методології оцінки маркетингового потенціалу та якості маркетингових стратегій підприємств.
- Проведення діагностики маркетингових стратегій ПАТ СК «Універсальна» та формулювання рекомендацій щодо їх вдосконалення.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації маркетингових стратегій підприємств.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та прикладні засади оптимізації маркетингової стратегії розвитку ПАТ СК «Універсальна».

Методи дослідження: абстрактно-логічний (теоретичне узагальнення сутності та економічного змісту управління маркетингом, монографічний (вивчення практики маркетингової діяльності), економіко-статистичний (аналіз тенденцій та основних показників ефективності діяльності підприємства), економіко-математичний (опрацювання методики оцінки маркетингової діяльності підприємств).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні та уточненні окремих положень щодо розробки та реалізації маркетингової стратегії підприємств та їх імплементації у діяльність підприємств страхової сфери.

Апробація результатів дослідження відбулась на студентській науковій інтернет-конференції «Фінансово-економічний розвиток регіонів: виклик воєнного стану та пост воєнні перспективи» (тези доповіді на тему «Сутність та значення маркетингової стратегії у діяльності підприємства»).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових стратегій розвитку підприємств, алгоритмів моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного

розвитку підприємства, діагностики якості маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається з вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний бізнес функціонує в умовах підвищеної нестабільності та високої конкуренції. Динамічні зміни на ринку, зростаючі вимоги споживачів та економічні кризи створюють серйозні виклики для підприємств. Саме тому ефективне стратегічне планування та використання інструментів маркетингу стають ключовими факторами успіху.

Швидкі зміни в бізнес-середовищі, такі як посилення конкуренції, зростаючі очікування споживачів та економічна нестабільність, вимагають від підприємств постійної адаптації. Стратегічний маркетинг є необхідним інструментом для забезпечення стійкого розвитку в таких умовах.

Стратегічний маркетинг – невід’ємна частина комплексного управління підприємством, спрямована на розробку та реалізацію ефективних маркетингових стратегій, що забезпечують довгостроковий розвиток бізнесу. Стратегічний маркетинг є рушійною силою розвитку підприємства, оскільки дозволяє формувати та реалізовувати маркетингові стратегії, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та досягнення конкурентних переваг (рис. 1.1).

Таким чином, стратегічний маркетинг пронизує усі рівні управління підприємством: від корпоративного, де формуються загальні маркетингові цілі, до бізнес-підрозділів та функціональних департаментів, де розробляються конкретні маркетингові стратегії, спрямовані на реалізацію місії компанії. [32, с. 37].

Перехід до стратегічного маркетингу вимагає від підприємства кардинальної трансформації. Взаємодія з зовнішнім середовищем набуває нового характеру, а загальна політика підприємства переорієнтовується на задоволення потреб клієнтів та досягнення довгострокового успіху. Зміна парадигми з традиційної діяльності на стратегічний маркетинг супроводжується переглядом взаємовідносин підприємства з ринком та

переорієнтацією усіх аспектів діяльності на задоволення потреб клієнтів (табл. 1.1).

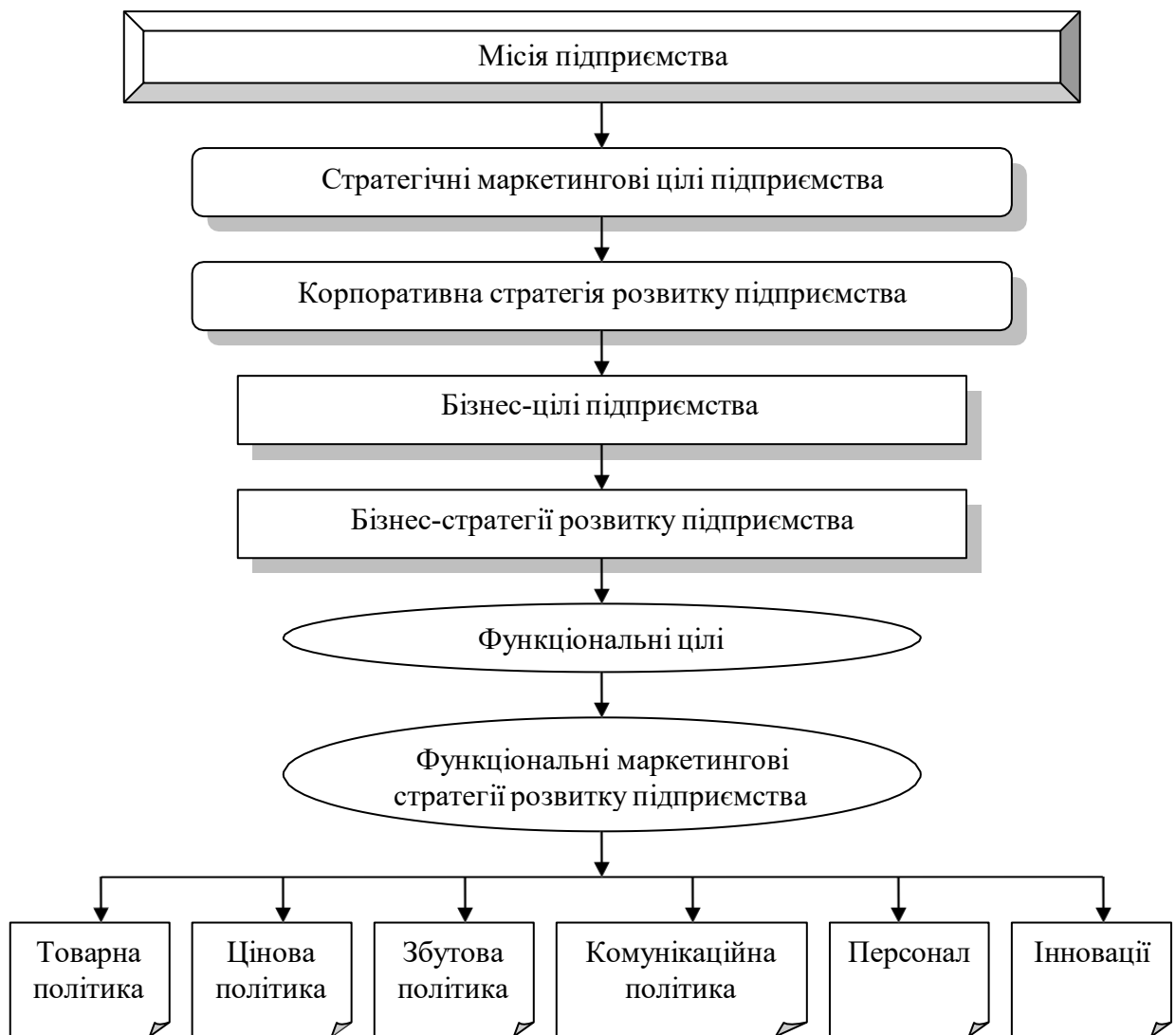


Рис. 1.1. Місце стратегічного маркетингу в управлінні розвитком підприємства

Так, підприємства, що орієнтують свою діяльність на стратегічний маркетинг здатні функціонувати в умовах нестабільного маркетингового середовища.

Такі компанії демонструють високу активність у пошуку нових бізнес-моделей, активно освоюють нові ринки, впроваджують інноваційні рішення та постійно адаптуються до мінливих умов зовнішнього середовища, прагнучи зберегти лідерські позиції на ринку та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційної діяльності підприємств і діяльності підприємств, орієнтованих на стратегічний маркетинг

Параметри	Підприємства з традиційною діяльністю	Підприємства, орієнтовані на стратегічний маркетинг
Рівень нестабільності середовища	Передбачуваний	Непостійний, частково передбачуваний
Фактори, що спонукають до змін	Криза	Безперервний пошук нових, перспективних напрямків діяльності
Загальна політика підприємства	Збереження існуючого положення, стабільність виробництва і збуту продукції	Стратегія безперервного зростання, виокремлення стратегічних зон господарювання, пошук нових ринків, забезпечення стратегічних конкурентних переваг
Політика на ринках збуту	Інерційний сценарій діяльності, можливе зростання підприємства разом з ринком	Пошук і створення нових ринків, випереджальна адаптація на ринку, забезпечення лідируючого положення на ринку у порівнянні з конкурентами
Напрямки досліджень	Удосконалення технологій, імітація	Створення нових продуктів, технологій
Темп зміни технологій	Низький темп зміни технологій, довгий життєвий цикл продукції, низький ступінь диференціації продукції	Високий темп зміни технологій, короткий життєвий цикл продукції, високий ступінь диференціації продукції
Способи вирішення проблем, методи управління	Аналіз показників виробничо-збутової діяльності, метод спроб та помилок	Сценарний аналіз, імітаційне моделювання, управління за слабкими сигналами

Ці підприємства мають чітке стратегічне бачення розвитку, спрямоване на пошук нових можливостей, розширення ринків збуту та забезпечення стійких конкурентних переваг. Вони активно використовують інновації та систему управління за слабкими сигналами для адаптації до динамічного ринкового середовища.

Сутність стратегічного маркетингу відображають його основні елементи (табл. 1.2).

Таким чином, стратегічний маркетинг охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів, таких як загальна стратегія підприємства, конкретні маркетингові цілі, вибір цільового ринку, формування конкурентних

переваг, розробка маркетингових програм, створення маркетингорієнтованої організаційної структури та активна діяльність на ринку.

Таблиця 1.2

Елементи стратегічного маркетингу

Елементи	Орієнтири при виборі стратегії	Умови, обмеження, критерії
Стратегія організації	Цілі організації	Профіль організації, ресурси, можливості
Стратегічні цілі	Цільова частка ринку; доходність	Ринкова привабливість сегментів
Цільові споживачі	Розширення ринку, розвиток або диверсифікація; ефективність	Життєвий цикл товару, ринкові сегменти/потреби покупців; рівень конкуренції
Конкурентоспроможність	Стратегія конкуренції; конкурентне позиціонування	Погроза з боку конкурентів
Маркетингова програма	Маркетинг-мікс: стратегії товарні, цінові, збутові, комунікаційні, кадрові	Потреба цільових сегментів; забезпечення взаємності всіх елементів; співвідношення ресурсів і прибутку
Організація та впровадження	Структури і системи; кваліфікація; досвід; розуміння стратегії	Потреба у стратегії, кадри, корпоративна політика
Діяльність на ринку	Вибір найкращої стратегії та її впровадження	Якісний аналіз; вибір стратегії; якість плану маркетинг-мікс

Оскільки стратегічний маркетинг зосереджений на розробці маркетингових стратегій, важливо зрозуміти багатогранність цього поняття. «Стратегія» може розглядатися як шлях досягнення поставлених цілей, як послідовність дій, як інструмент впливу на ринок, як детальний план або як загальний напрямок розвитку підприємства. Визначаючи сутність стратегічного маркетингу, необхідно розглянути різні аспекти поняття «стратегія». В науковій літературі стратегію трактують як шлях досягнення мети, як процес планування, як спосіб впливу на ринок, як детально розроблений план дій або як загальний напрямок розвитку бізнесу [17, с. 141].

Процес розробки маркетингових стратегій розвитку підприємства передбачає наявність вхідних та вихідних елементів (рис. 1.2).

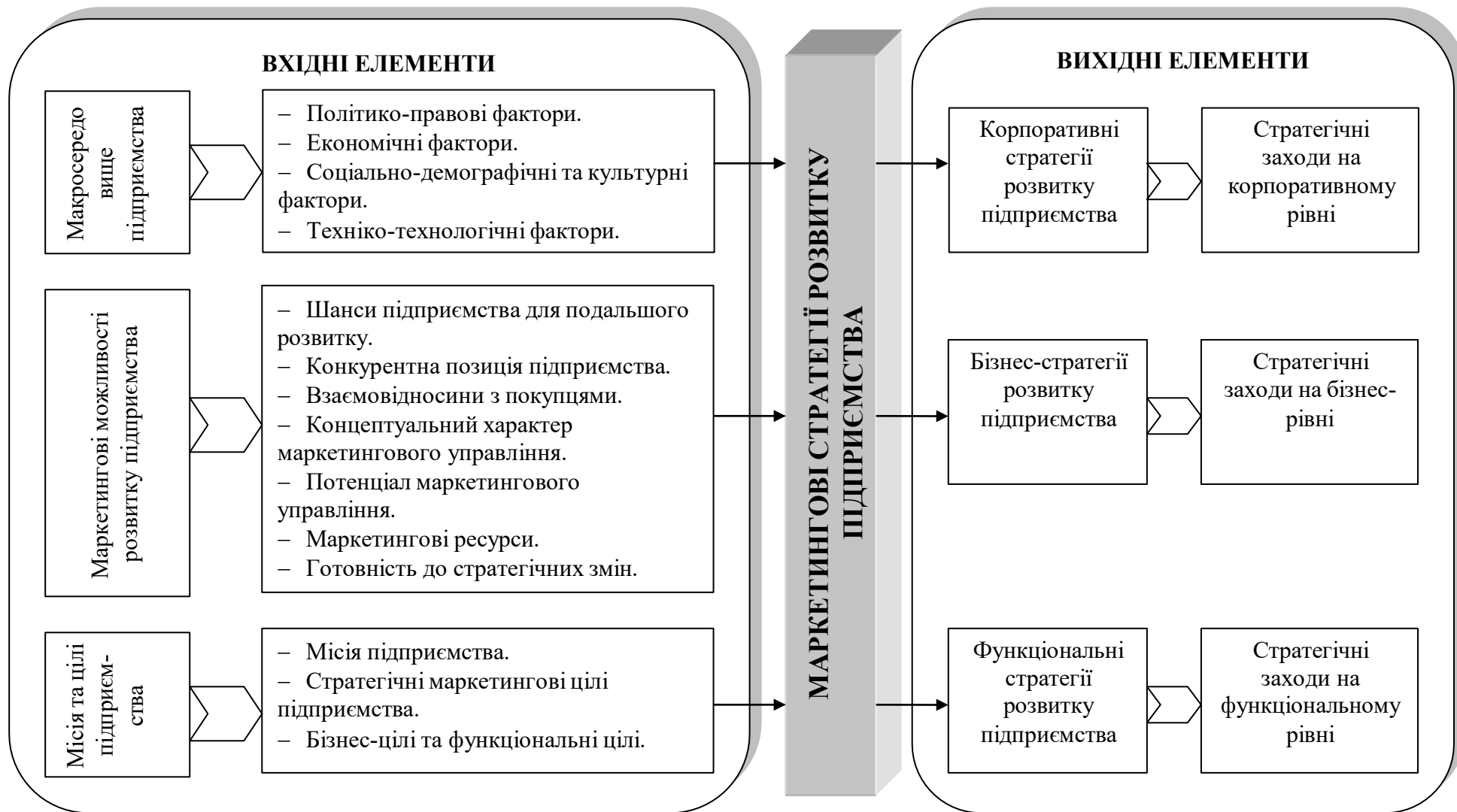


Рис. 1.2. Елементи маркетингових стратегій розвитку підприємства

Хоча розгляд стратегії як інструменту для досягнення цілей дозволяє зрозуміти її основну функцію, такий підхід є недостатнім, оскільки не враховує динамічність ринкового середовища. Подібно, трактування стратегії як процесу або програми, незважаючи на свою цінність, обмежує наше розуміння, оскільки фокусується на окремих аспектах, ігноруючи цілісну картину. Тому, маркетингові стратегії розвитку підприємства слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на принципах стратегічного маркетингу і спрямовані на забезпечення стійких позицій на ринку в умовах невизначеності. [9, с. 34].

Процес розробки маркетингових стратегій починається з аналізу зовнішнього маркетингового середовища та внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема його місії та цілей. На основі отриманих даних формуються маркетингові стратегії на різних рівнях управління – корпоративному, бізнес-підрозділів та функціональному. Результатом цього процесу є конкретні стратегічні рішення, спрямовані на досягнення поставлених цілей. Розробка маркетингових стратегій передбачає комплексний аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх можливостей підприємства та його стратегічних цілей. На основі отриманих даних формуються маркетингові стратегії різних рівнів, які, у свою чергу, визначають конкретні стратегічні рішення. Таким чином, всі елементи процесу розробки стратегій тісно взаємопов'язані.

Зміна зазначених елементів маркетингових стратегій обумовлює наявність великого різноманіття стратегій.

Головною метою маркетингових стратегій є синхронізація існуючих маркетингових ресурсів та можливостей підприємства з обраними шляхами його подальшого зростання. Маркетингові стратегії покликані забезпечити оптимальне використання маркетингового потенціалу підприємства для досягнення обраних стратегічних цілей.

Маркетинговий потенціал підприємства – це сукупність його ресурсів та можливостей, що використовуються для досягнення маркетингових цілей. До таких ресурсів належать інформаційні (наприклад, результати маркетингових

Маркетинговий потенціал підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. До внутрішніх належать рівень розвитку маркетингового управління та його інтеграція в загальну систему управління підприємством. Зовнішні можливості визначаються конкурентною позицією підприємства на ринку та ефективністю взаємодії з клієнтами. Маркетинговий потенціал підприємства складається з двох основних компонентів: внутрішніх можливостей, пов'язаних з рівнем розвитку маркетингу всередині компанії, та зовнішніх можливостей, що визначаються місцем підприємства на ринку та його взаємовідносинами з клієнтами [42, с. 155].

Процес розробки маркетингових стратегій є постійно повторюваним циклом, який включає такі етапи: оцінку маркетингового потенціалу підприємства, формулювання та узгодження цілей, розробку та оцінку ефективності маркетингових стратегій, а також розробку конкретних заходів для їх реалізації. Результати аналізу ефективності можуть вимагати корекції як самих стратегій, так і загальних цілей підприємства. [47, с. 37].

Ключовим критерієм успішності маркетингових стратегій є їхня ефективність. Для того, щоб обрані стратегії забезпечили бажаний результат, вони повинні відповідати певним вимогам (рис. 1.4).

Ефективність реалізації маркетингових стратегій залежить від їхньої чіткості та конкретності. Невизначені формулювання можуть призвести до непорозумінь та зниження продуктивності. Щоб забезпечити ефективну роботу, маркетингові стратегії повинні бути сформульовані таким чином, щоб кожен співробітник розумів свою роль у їх реалізації.

Ефективні маркетингові стратегії вимагають не лише розуміння, а й глибокого усвідомлення того, що стратегічне управління – це синтез науки, мистецтва та практичного досвіду. При цьому роль інтуїції та творчого підходу в управлінні є особливо важливою і часто визначальною. Розробка маркетингових стратегій – це не лише науковий підхід, але й творчий процес, який вимагає інтуїції та досвіду. Мистецтво управління відіграє значну роль у

формуванні ефективних стратегій, особливо в складних і нестандартних ситуаціях [14, с. 347].

У сучасному менеджменті особливо важливо враховувати індивідуальні особливості кожної ситуації. Ефективна стратегія завжди адаптується до конкретних умов і використовує їх як основу для досягнення майбутніх успіхів. Контекст відіграє вирішальну роль у формуванні ефективних стратегій. Ситуаційний підхід дозволяє врахувати всі нюанси конкретної ситуації і створити стратегію, яка буде максимально результативною саме для цієї компанії [11].

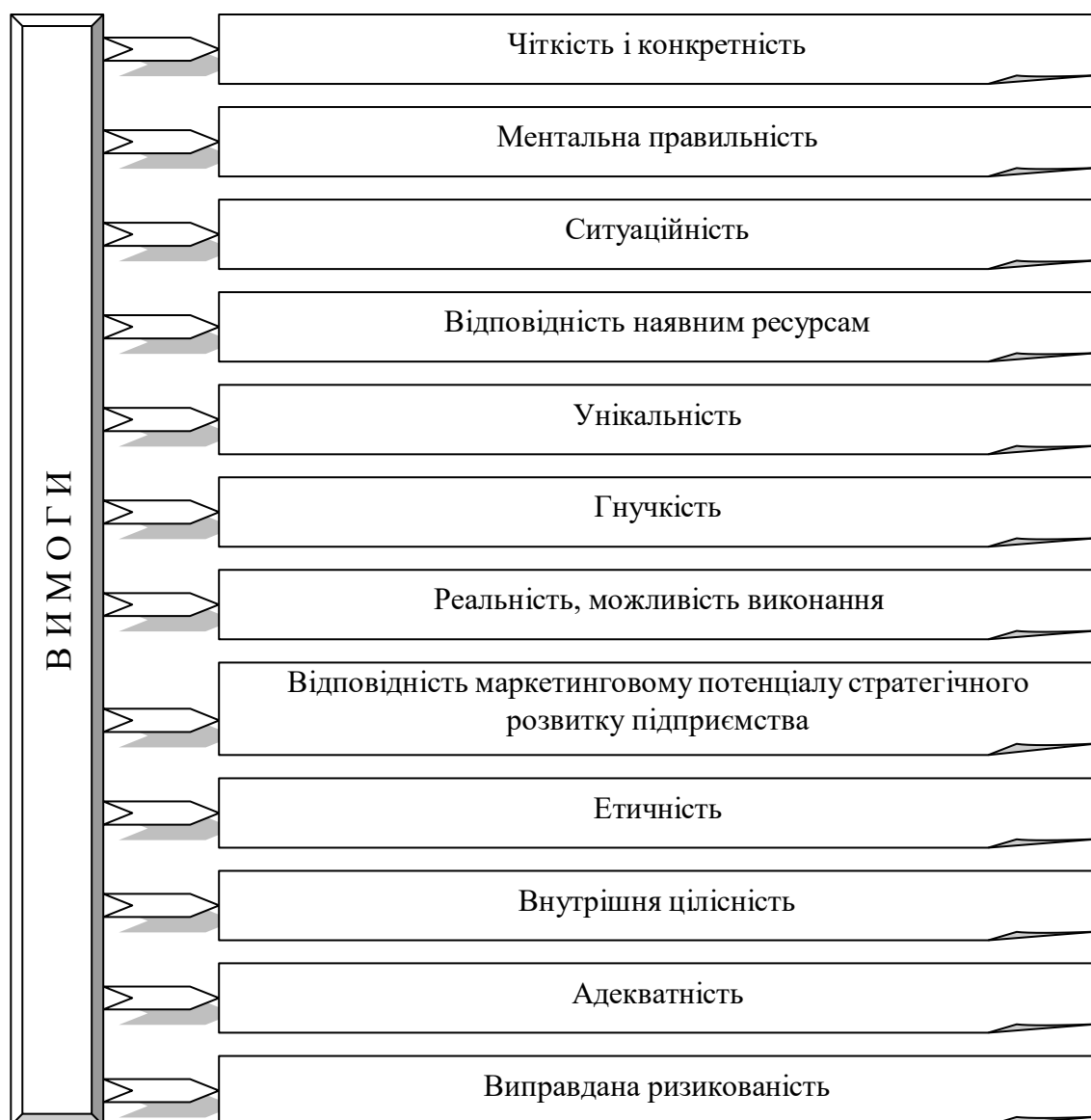


Рис.1.4. Вимоги, що висуваються до маркетингових стратегій

Ефективні маркетингові стратегії мають враховувати обмеженість ресурсів підприємства. Кожна стратегія вимагає певних інвестицій, тому важливо розподіляти ресурси згідно з пріоритетами бізнесу. Реалізація маркетингових стратегій можлива лише за умови раціонального використання наявних ресурсів. Оскільки ресурси підприємства обмежені, важливо пріоритезувати напрямки їх використання.

Щоб виділитися на ринку, стратегія компанії повинна містити унікальні елементи, які відрізняють її від конкурентів та створюють конкурентну перевагу.

Ефективна стратегія передбачає наявність сильних відмінностей від стратегій конкурентів, що дозволяє компанії досягти стійкого конкурентного успіху. майбутнього бізнес-успіху у стратегію конкретної організації повинні бути закладені деякі сильні змістові моменти, які в реальній практиці ведення бізнесу роблять її значно відмінною від стратегій всіх головних конкурентів [6. с. 93].

Будь-яка стратегія має бути гнучкою, оскільки сучасні підприємства діють в умовах підвищеної динамічності маркетингового середовища, що обумовлює необхідність проведення певних стратегічних змін.

При розробці маркетингових стратегій розвитку підприємства слід враховувати те, що вони мають бути реалістичними. Тобто передумовою результативності маркетингових стратегій розвитку підприємства є можливість їх виконання.

Ефективні маркетингові стратегії мають бути не лише узгоджені з наявними ресурсами, а й враховувати загальний стан маркетингової діяльності компанії та її позиції на ринку. Кожна маркетингова стратегія повинна бути інтегрованою частиною загальної стратегії розвитку підприємства, враховуючи всі аспекти маркетингової діяльності. [1, с. 12].

Будь-які маркетингові стратегії повинні відповідати моральним та правовим нормам. Крім того, для досягнення успіху стратегія має бути цілісною, тобто всі її складові повинні бути узгоджені між собою. Тільки за

таких умов можна розраховувати на ефективність маркетингових заходів. Ефективна маркетингова стратегія не лише відповідає моральним принципам та є внутрішньо узгодженою, але й гнучкою. Вона повинна дозволяти компанії оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та адаптуватися до нових умов. Розробка та реалізація маркетингової стратегії вимагає комплексного підходу. Стратегія має бути не лише етичною та цілісною, але й адекватною зовнішньому середовищу. Тільки за таких умов можна досягти стійких конкурентних переваг.

На маркетингові стратегії розвитку підприємства впливає низка факторів (рис. 1.5), які необхідно враховувати при виборі стратегії.

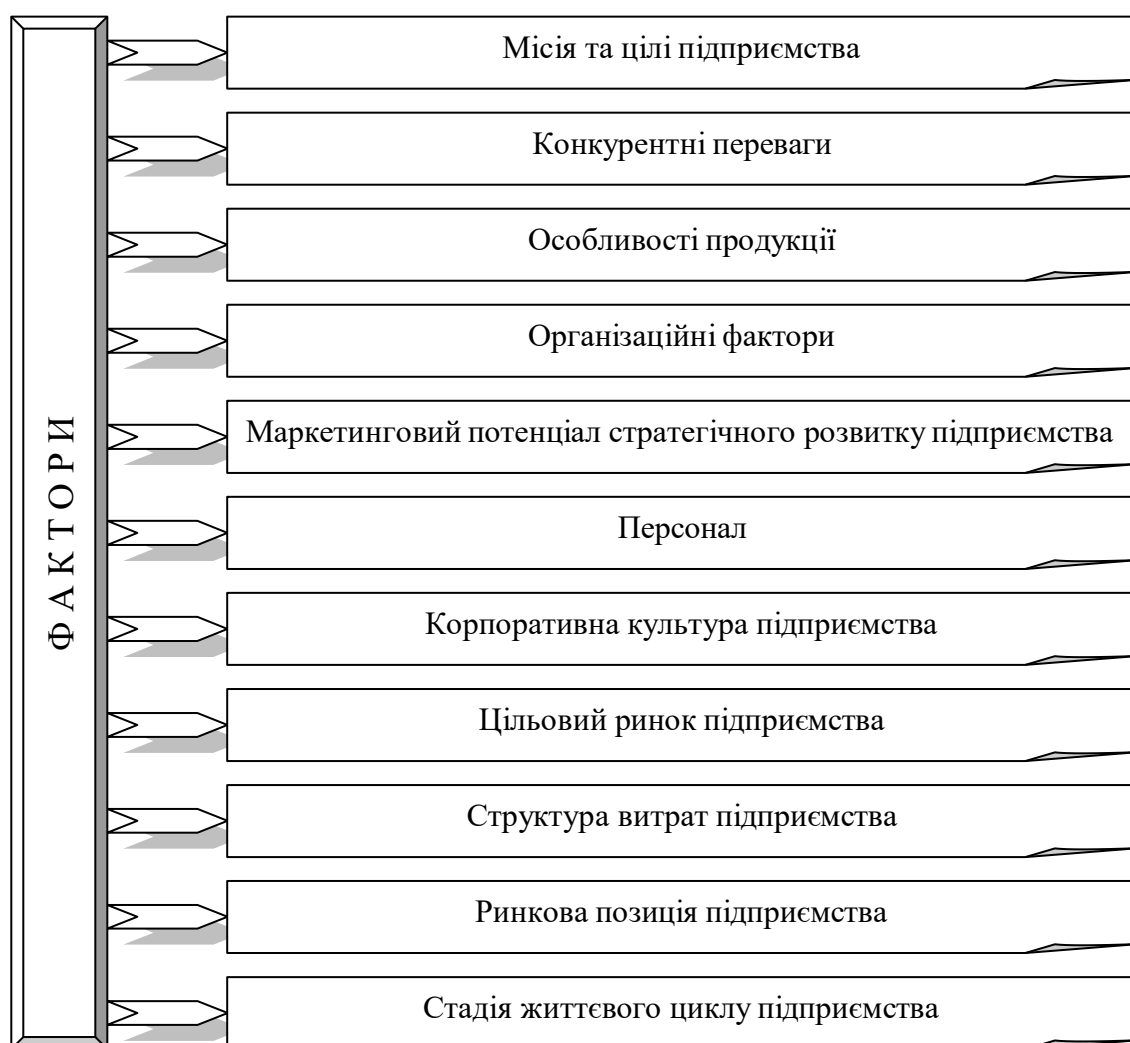


Рис. 1.5. Фактори, що впливають на маркетингові стратегії розвитку підприємства

Кожна стратегія містить в собі елемент невизначеності, оскільки майбутнє бізнесу передбачити неможливо. Тому при розробці стратегії важливо знайти оптимальний баланс між потенційним прибутком та рівнем ризику. Будь-яка стратегія пов'язана з певним ступенем ризику, оскільки бізнес-середовище є динамічним і постійно змінюється. Тому при виборі стратегії необхідно враховувати можливі ризики та розробляти плани на випадок їх реалізації. Прийняття стратегічних рішень завжди пов'язане з певним ступенем ризику. Тому важливо зважено підходити до вибору стратегії та оцінювати потенційні наслідки. Вибір стратегії – це завжди компроміс між бажаним і можливим. Необхідно знайти оптимальне співвідношення між амбітними цілями та реальними можливостями компанії [8, с. 13].

Маркетингові стратегії є прямим відображенням місії та цілей компанії. Будь-які зміни в стратегічному напрямку підприємства повинні супроводжуватися відповідними коригуваннями маркетингових заходів. Вибір та реалізація маркетингових стратегій безпосередньо залежить від того, якими є місія та цілі компанії. Зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати перегляду стратегічних пріоритетів, а отже, [31, с. 149].

Конкурентні переваги, тобто унікальні характеристики та можливості компанії, що відрізняють її від конкурентів, суттєво впливають на розробку та реалізацію маркетингових стратегій. Однак ці переваги є нестабільними та потребують постійного оновлення та підтримки.

Маркетингові стратегії підприємства формуються під впливом його конкурентних переваг – особливостей, які відрізняють компанію від конкурентів та надають їй переваг на ринку. Однак ці переваги є динамічними та з часом можуть втрачати свою актуальність, тому компанії необхідно постійно шукати нові шляхи для їх підтримки та розвитку. [12, с. 50].

Важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є особливості продукції, її збуту, сервісного обслуговування, транспортування.

Ефективність маркетингових стратегій значною мірою залежить від внутрішніх особливостей підприємства. Організаційна структура, системи

управління, комунікації, наявність кваліфікованого персоналу та сприятливий корпоративний клімат – все це впливає на здатність компанії реалізувати свої маркетингові цілі. Маркетинговий потенціал підприємства, тобто набір ресурсів і можливостей, необхідних для реалізації маркетингових заходів, також є важливим фактором, який слід враховувати при розробці стратегії. Маркетингові стратегії підприємства повинні враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. Особливості цільового ринку, конкурентне середовище та стадія життєвого циклу підприємства – це ключові фактори, які впливають на вибір стратегічних напрямків розвитку. Крім того, важливо враховувати фінансові можливості компанії та оптимізувати витрати на маркетинг.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика фінансово-господарської діяльності ПАТ СК «Універсальна»

2.2. Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств

Сучасні трансформації ринкової економіки, які супроводжуються зниженням купівельної спроможності населення, підвищенням вимог покупців до товарів, послуг і підприємств в цілому, інтенсифікацією конкурентної боротьби, невизначеністю перспективи обумовлюють необхідність пошуку нових маркетингових можливостей розвитку підприємств. У зв'язку з цим необхідно систематично здійснювати моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку з метою визначення позиції підприємства на ринку і напрямку подальшого розвитку.

Для проведення досліджень окрім ПАТ СК «Універсальна» було обрано 3 філії страхових компаній, що функціонують в м. Чернівці: СК «Провідна», СК «Оранта», СК «Княжа».

Моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств здійснено за розробленим алгоритмом (рис. 2.1) за такими напрямками:

- аналіз забезпеченості підприємства маркетинговими ресурсами;
- дослідження маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємств;
- аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.

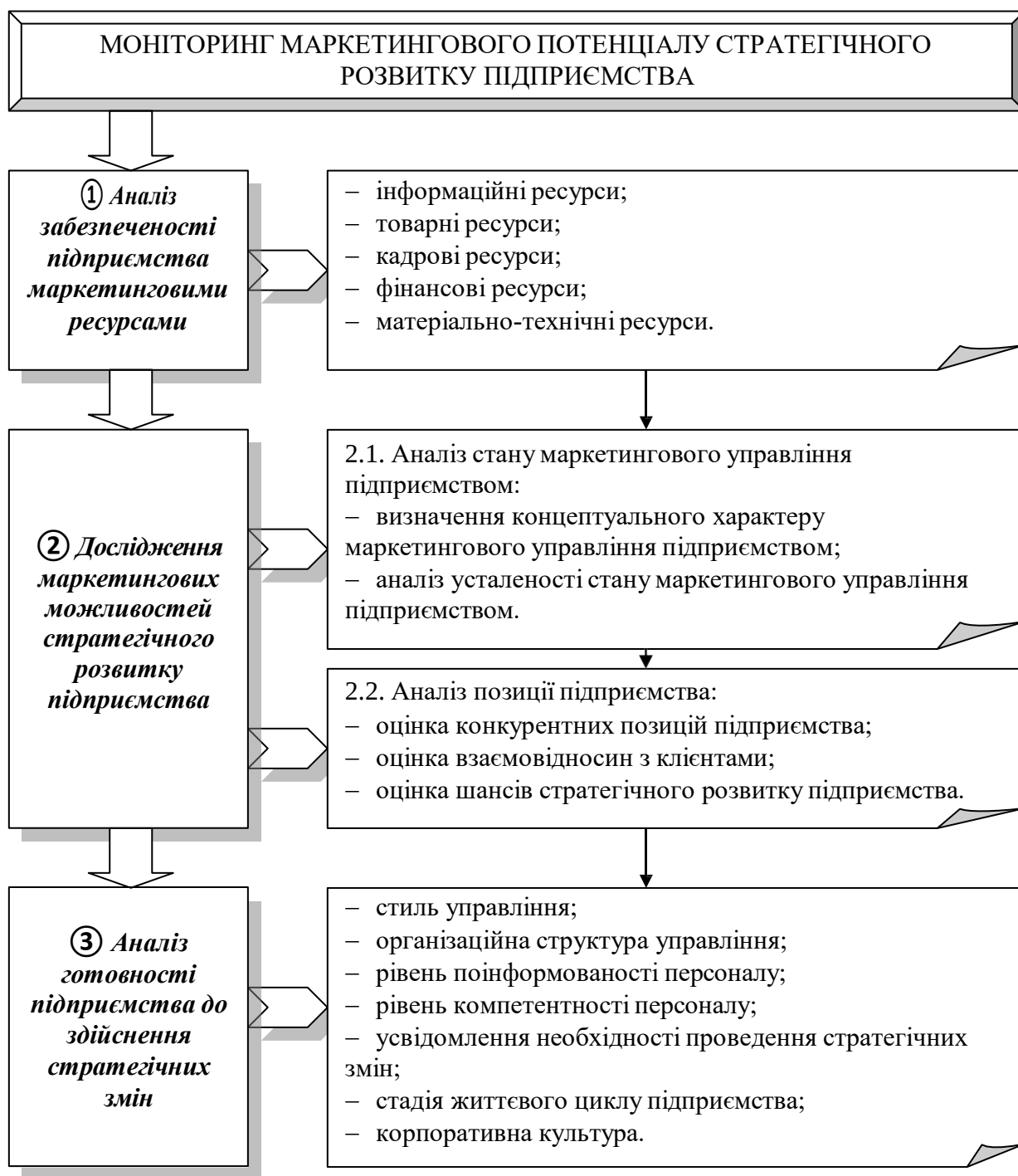


Рис. 2.1. Алгоритм моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства

На першому етапі дослідження маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств проведено аналіз забезпеченості підприємств маркетинговими ресурсами за розробленою шкалою у розрізі інформаційних, товарних, кадрових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів. Аналіз

забезпеченості підприємств маркетинговими ресурсами здійснюався за запропонованою моделлю.

На першому етапі дослідження маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств проведено аналіз забезпеченості підприємств маркетинговими ресурсами за розробленою шкалою у розрізі інформаційних, товарних, кадрових, фінансових і матеріально-технічних ресурсів. Аналіз забезпеченості підприємств маркетинговими ресурсами здійснюався за запропонованою моделлю.

Аналіз інформаційних ресурсів показав, що повна забезпеченість цими ресурсами характерна для одного підприємства (СК «Провідна» – 2,39 бали). Для інших підприємств характерною є помірна забезпеченість інформаційними ресурсами.

Результати аналізу товарних ресурсів свідчать про те, що помірну забезпеченість цими ресурсами мають лише два підприємства (СК «Універсальна» – 2,28 бали, СК «Оранта» – 2,00 бали), а СК «Провідна» – повну забезпеченість.

Дослідження кадрових ресурсів підприємств показало, що повну забезпеченість цими ресурсами мають два підприємства (СК «Універсальна» – 2,50 бали, СК «Провідна» – 2,50 бали), інші підприємства мають помірну забезпеченість кадровими ресурсами.

Як свідчать результати аналізу фінансових ресурсів, недостатню забезпеченість цими ресурсами мають три підприємства (СК «Універсальна» – 1,50 бали, СК «Провідна» – 1,50 бали, СК «Оранта» – 1,50 бали).

Аналіз матеріально-технічних ресурсів показав, що помірну забезпеченість цими ресурсами мають два підприємства (СК «Універсальна» – 2,22 бали, СК «Оранта» – 2,00 бали).

На другому етапі дослідження здійснено аналіз маркетингових можливостей стратегічного розвитку підприємств за двома напрямками: аналіз стану маркетингового управління підприємствами та аналіз позицій підприємств.

Дослідження стану маркетингового управління підприємствами проведено за такими напрямками: визначення концептуального характеру маркетингового управління підприємством і аналіз усталеності стану маркетингового управління підприємством.

Визначення концептуального характеру маркетингового управління підприємством здійснено за розробленою шкалою (додаток В., табл. В.1.) за такими показниками: стратегічне мислення персоналу, стратегічні маркетингові цілі діяльності підприємства, обґрунтованість маркетингових стратегій розвитку підприємства, підходи до розробки маркетингових стратегій розвитку підприємства, спрямованість маркетингового управління на перспективу, маркетингові плани, реалізація маркетингових заходів, схильність до інновацій. Результати аналізу представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Визначення концептуального характеру маркетингового управління
підприємствами

Показники	Вага	Оцінка							
		СК «Універсальна»		СК «Провідна»		СК «Оранта»		СК «Княжа»	
		Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Стратегічне мислення персоналу	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28	2	0,28
Стратегічні маркетингові цілі діяльності підприємства	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32	2	0,32
Обґрунтованість маркетингових стратегій розвитку підприємства	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
Підходи до розробки маркетингових стратегій розвитку підприємства	0,13	2	0,26	2	0,26	1	0,13	1	0,13
Спрямованість маркетингового управління на перспективу	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28	2	0,28
Маркетингові плани	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Реалізація маркетингових заходів	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Схильність до інновацій	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
Разом	1,00	2,00		2,65		1,87		1,87	
Концептуальний характер маркетингового управління підприємством		стратегічне бачення		стратегічне динамічне бачення		стратегічне бачення		стратегічне бачення	

Як свідчать дані таблиці серед підприємств концептуальною основою маркетингового управління є стратегічне динамічне бачення лише у СК «Провідна» (2,65 бали), а у СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа» – стратегічне бачення (2,00 бали, 1,87 бали і 1,87 бали відповідно).

Аналіз усталеності стану маркетингового управління підприємством здійснено за розробленою шкалою (додаток В.2, табл. В.2.1) за такими показниками: реалізація функцій маркетингового управління, зацікавленість персоналу в реалізації концепції маркетингового управління, спрямованість на перспективу, чіткість визначення місії підприємства, схильність до інновацій, скоординованість дій у здійсненні маркетингового управління, забезпеченість ресурсами для реалізації стратегічних змін, збалансованість стратегічного портфелю підприємства, визначеність цільового ринку підприємства, гнучкість маркетингового управління, швидкість реакції на зміни у маркетинговому середовищі, значимість компетенцій персоналу і підприємства. Результати аналізу представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка усталеності стану маркетингового управління підприємствами

Показники	Вага	Оцінка							
		СК «Універсальна»		СК «Провідна»		СК «Оранта»		СК «Княжа»	
		Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Реалізація функцій маркетингового управління	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
2. Зацікавленість персоналу в реалізації концепції маркетингового управління	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16
3. Спрямованість на перспективу	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
4. Чіткість визначення місії підприємства	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27	2	0,18
5. Схильність до інновацій	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
6. Скоординованість дій у здійсненні	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14

маркетингового управління									
7. Забезпеченість ресурсами для реалізації стратегічних змін	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
8. Збалансованість стратегічного портфелю підприємства	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14
9. Визначеність цільового ринку підприємства	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
10. Гнучкість маркетингового управління	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	2	0,20
11. Швидкість реакції на зміни у маркетинговому середовищі	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
12. Значимість компетенцій персоналу і підприємства	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Рівень усталеності стану маркетингового управління підприємств		середній		високий		середній		середній	
		середній							

Результати аналізу свідчать, серед підприємств високий рівень усталеності маркетингового управління має СК «Провідна» (2,67 бали), а СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа» – середню (2,00 бали, 2,07 бали і 2,00 бали відповідно).

Аналіз позицій підприємств на ринку здійснено за трьома напрямками: оцінка конкурентних позицій підприємств, оцінка взаємовідносин з клієнтами і оцінка шансів підприємств для стратегічного розвитку.

Міцна конкурентна позиція підприємства сприяє його виживанню на ринку в умовах динамічної конкуренції. Оцінку конкурентних позицій підприємств проведено за шкалою, за такими показниками: динаміка ринкової частки підприємства, конкурентоспроможність товарів, широта асортименту, глибина асортименту, рівень обслуговування, зручність розташування підприємства, імідж підприємства, гнучкість цінової політики, ефективність збутової політики, активність політики просування, рівень компетентності персоналу, ефективність системи управління.

Результати аналізу представлено в таблиці 2.6. Отже, як свідчать результати міцну конкурентну позицію мають СК «Провідна» і СК «Княжа» (2,46 бали і 2,41 бали відповідно), а СК «Універсальна» і СК «Оранта» – задовільну (2,16 бали і 2,02 бали відповідно).

Оцінка взаємовідносин з клієнтами є невід'ємною частиною аналізу позиції підприємства на ринку, оскільки від результативності взаємодії з

покупцями залежать перспективи розвитку і функціонування підприємства на ринку. Оцінку взаємовідносин підприємств з клієнтами проведено за двома параметрами: привабливість клієнтів і позиція підприємств по відношенню до клієнтів.

Привабливість клієнтів проаналізовано за відповідною шкалою оцінок (додаток Д.2, табл. Д.2.1) за такими показниками: платоспроможність покупців, прихильність до підприємства, зміна потреб, смаків і переваг покупців, частота здійснення купівлі у підприємстві, рівень переключення покупців на інші підприємства, середній обсяг закупки товарів.

Таблиця 2.6.

Оцінка конкурентних позицій підприємств

Показники	Вага	Оцінка							
		СК «Універсальна»		СК «Провідна»		СК «Оранта»		СК «Княжа»	
		Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Динаміка ринкової частки підприємства	0,13	1	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26
2. Конкурентоспроможність товарів	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	3	0,33
3. Широта асортименту	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	3	0,18
4. Глибина асортименту	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
5. Рівень обслуговування	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
6. Зручність розташування підприємства	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
7. Імідж підприємства	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
8. Гнучкість цінової політики	0,07	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
9. Ефективність збутової політики	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
10. Активність політики просування	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24
11. Рівень компетентності персоналу	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
12. Ефективність системи управління	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Разом	1,00	2,16		2,46		2,02		2,41	
Конкурентна позиція підприємства		задовільна		міцна		задовільна		міцна	

Позицію підприємств по відношенню до клієнтів проаналізовано за розробленою шкалою (додаток Д.2, табл. Д.2.2) за такими показниками, як

рівень інформованості покупців про підприємство, впровадження програми лояльності для покупців, сприяння покупцям у процесі прийняття рішення про купівлю, рівень задоволеності покупців, створення зручностей для покупців, надання додаткових послуг покупцям.

Сприятливу позицію по відношенню до покупців мають СК «Провідна» і СК «Княжа» (2,34 бали і 2,64 бали відповідно), а СК «Універсальна» і СК «Оранта» – нейтральну (2,17 бали і 2,00 бали відповідно).

Узагальнення результатів оцінки результативності взаємовідносин з клієнтами здійснено за допомогою адаптованої матриці (рис. 2.2).

		Позиція підприємства по відношенню до клієнтів		
		несприятлива	нейтральна	сприятлива
Привабливість клієнтів	висока			
	середня		СК «Універсальна» СК «Оранта»	СК «Провідна» СК «Княжа»
	низька			

Рис. 2.2. Адаптована матриця результативності взаємовідносин підприємства з клієнтами

Примітки:

-  зона низької результативності взаємовідносин підприємства з клієнтами;
-  зона виправданої активності підприємства по відношенню до клієнтів;
-  зона надмірної активності підприємства по відношенню до клієнтів.

Отже, як свідчить рис. 2.2, в зоні надмірної активності по відношенню до клієнтів знаходиться СК «Провідна» і СК «Княжа».

Оцінку шансів підприємств для стратегічного розвитку здійснено за двома параметрами: привабливість сфери діяльності підприємства і сила бізнесу підприємства.

Привабливість сфери діяльності підприємства проаналізовано за допомогою відповідної шкали оцінок (додаток Д.3, табл. Д.3.1) за такими показниками: темпи зростання ринку, місткість ринку, бар'єри входу на ринок, концентрація конкурентів, концентрація покупців, інтенсивність інвестицій у галузь, рівень платоспроможності попиту, вплив постачальників, наявність товарів-субститутів, вплив держави на галузь. Сила бізнесу підприємств проаналізовано за розробленою шкалою оцінок за такими показниками, як ринкова частка, прибутковість, диференціація товарів, ефективність системи менеджменту, імідж підприємства, конкурентоспроможність підприємства, інтенсивність інновацій, якість товарів, рівень обслуговування, прихильність покупців.

Високу силу бізнесу має СК «Провідна» (2,05 бали), а СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа» – низьку (1,94 бали, 1,70 бали і 1,94 бали відповідно). Узагальнення результатів оцінки шансів підприємств для стратегічного розвитку здійснено за допомогою відповідної матриці (рис. 2.3).

		Сила бізнесу	
		низька	висока
Привабливість сфери діяльності	висока	Шанси відсутні	Консервативні шанси
	низька	Шанси високого ризику СК «Універсальна» СК «Оранта» СК «Княжа»	Гарні шанси СК «Провідна»

Рис. 2.3. Адаптована матриця оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств

Отже, шанси високого ризику мають всі три підприємства (СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа»), а інші підприємства мають гарні шанси для стратегічного розвитку. На третьому етапі дослідження проведено аналіз готовності підприємств до здійснення стратегічних змін за шкалою оцінок, за такими показниками: стиль управління, організаційна структура управління, рівень поінформованості персоналу, рівень компетентності персоналу, усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін, стадія життєвого циклу підприємства, корпоративна культура.

Результати аналізу представлено в таблиці 2.7. Результати дослідження свідчать про те, що високий рівень готовності до стратегічних змін має СК «Провідна» (2,57 бали), а СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа» – середній (2,27 бали, 2,00 бали і 2,27 бали відповідно).

Таблиця 2.7.

Оцінка готовності підприємств до стратегічних змін

Показники	Вага	Оцінка							
		СК «Універсальна»		СК «Провідна»		СК «Оранта»		СК «Княжа»	
		Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Стиль управління	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,30
2. Організаційна структура управління	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32	2	0,32
3. Рівень поінформованості персоналу	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
4. Рівень компетентності персоналу	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26	3	0,39
5. Усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін	0,18	2	0,36	3	0,54	2	0,36	2	0,36
6. Стадія життєвого циклу підприємства	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
7. Корпоративна культура	0,14	3	0,42	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Разом	1,00	2,27		2,57		2,00		2,27	
Рівень готовності підприємства до стратегічних змін		середній		високий		середній		середній	

Для узагальнення результатів моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств здійснено за такими показниками:

забезпеченість маркетинговими ресурсами, конкурентна позиція підприємства, результативність взаємовідносин підприємства з покупцями, шанси підприємства для подальшого розвитку, концептуальний характер маркетингового управління підприємством, міцність потенціалу маркетингового управління, рівень готовності підприємства до стратегічних змін (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств

Показники	Вага	Оцінка							
		СК «Універсальна»		СК «Провідна»		СК «Оранта»		СК «Княжа»	
		Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка	Оцінка, бали	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Забезпеченість маркетинговими ресурсами									
1.1. Забезпеченість маркетинговими ресурсами	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
2. Маркетингові можливості стратегічного розвитку									
2.1. Оцінка позицій підприємства									
2.1.1. Конкурентна позиція підприємства	0,19	2	0,38	3	0,57	2	0,38	3	0,57
2.1.2. Результативність взаємовідносин підприємства з покупцями	0,17	3	0,51	2	0,34	3	0,51	2	0,34
2.1.3. Шанси підприємства для стратегічного розвитку	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30
2.2. Оцінка стану маркетингового управління підприємством									
2.2.1. Концептуальний характер маркетингового управління підприємством	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30
2.2.2. Усталеність стану маркетингового управління	0,13	2	0,26	3	0,39	2	0,26	2	0,26
3. Готовність підприємства до стратегічних змін									
3.1. Рівень готовності підприємства до стратегічних змін	0,10	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Разом	1,00	2,17		2,72		2,17		2,19	
Рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства		середній		високий		середній		середній	

Таким чином, результати аналізу представлено в таблиці 2.8. і засвідчують, що високий рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку притаманний СК «Провідна» (2,72 бали), а СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа» – середній (2,17 бали, 2,17 бали і 2,19 бали відповідно).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Оптимізація стратегічного набору розвитку підприємств

Трансформаційні процеси, що відбуваються на сучасному етапі, обумовлюють необхідність приділяти більше уваги стратегічному розвитку підприємства. У зв'язку з цим об'єктивно необхідним є удосконалення маркетингових стратегій розвитку підприємства, що передбачає як розробку стратегічного набору так і оптимізацію маркетингових стратегій розвитку підприємства. Стратегічний набір розвитку підприємства являє собою сукупність узгоджених між собою маркетингових стратегій розвитку підприємства різних рівнів. Він повинен охоплювати корпоративні стратегії, бізнес-стратегії та функціональні стратегії (рис. 3.1).

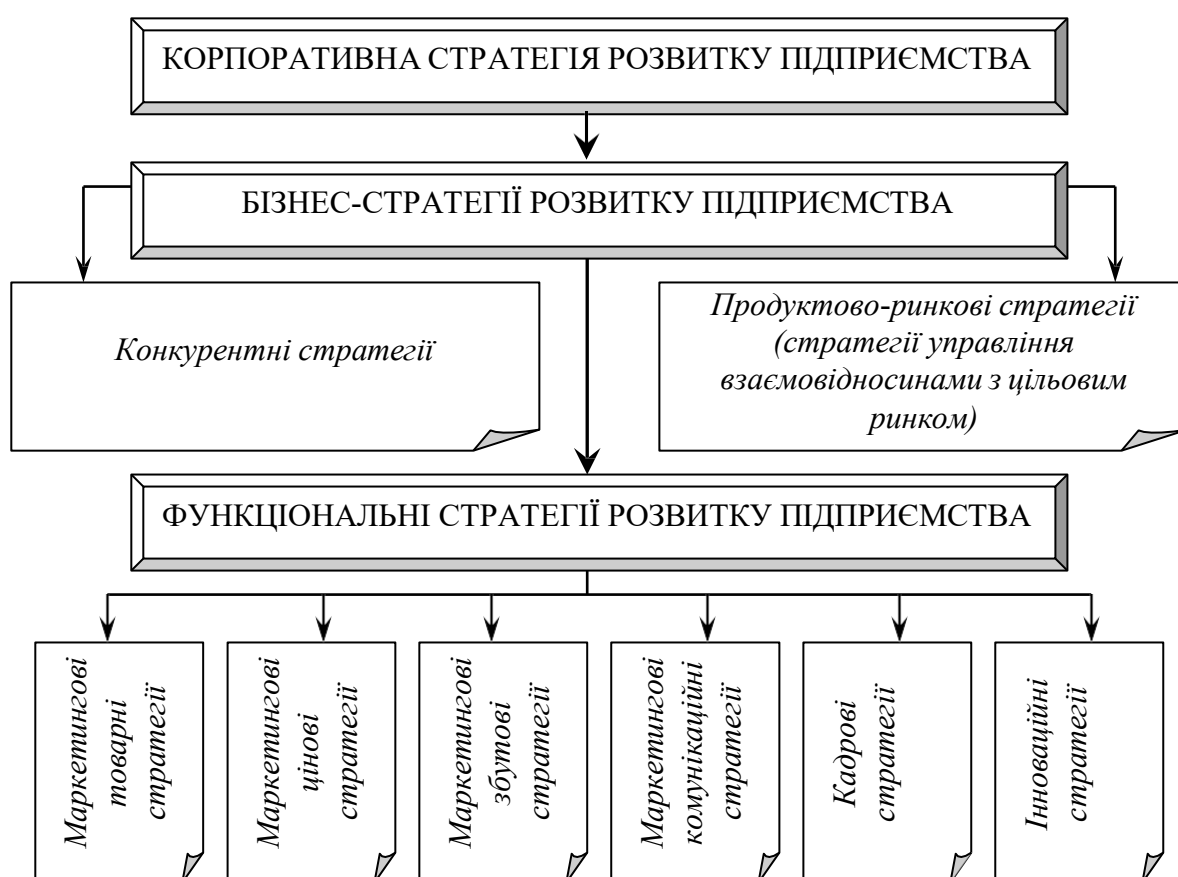


Рис. 3.1. Принципова схема стратегічного набору розвитку підприємства

Корпоративні стратегії розвитку повинні базуватись на результатах моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства. В першу чергу вони повинні враховувати маркетингові можливості стратегічного розвитку підприємства та насамперед ґрунтуватись на результатах оцінки шансів його стратегічного розвитку, що здійснюється за двома параметрами: привабливість сфери діяльності та сила бізнесу. Модифікована матриця оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств (рис. 3.2) дозволяє визначити корпоративну стратегію розвитку підприємства серед чотирьох стратегічних альтернатив: стратегія переорієнтації або згортання бізнесу (якщо шанси відсутні), стратегія захисту позицій (якщо шанси стратегічного розвитку підприємства є консервативними), стратегія стабілізації (якщо шанси високого ризику) та стратегія розвитку (якщо у підприємства гарні шанси).

		Сила бізнесу	
		низька	висока
Привабливість сфери діяльності	висока	Шанси відсутні <i>(стратегія переорієнтації або згортання бізнесу)</i>	Консервативні шанси <i>(стратегія захисту позицій)</i>
	низька	Шанси високого ризику <i>(стратегія стабілізації)</i>	Гарні шанси <i>(стратегія розвитку)</i>

Рис. 3.2. Модифікована матриця оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств

Результати оцінки шансів стратегічного розвитку підприємств свідчать про те, що для СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа» доцільною є стратегія стабілізації, а для СК «Провідна» – стратегія розвитку (табл. 3.1).

Також для визначення корпоративної стратегії розвитку підприємства слід використовувати матрицю Г.Дея, яка дозволяє визначити стратегічний напрямок розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Рекомендовані корпоративні стратегії розвитку підприємств в залежності від їх шансів для стратегічного розвитку

Шанси для стратегічного розвитку	Підприємства	Рекомендована корпоративна стратегія	Стратегічні заходи
Гарні шанси	СК «Провідна»	Стратегія розвитку	- розвиток збутової мережі; - пошук нових сегментів ринку; - освоєння нових географічних районів; - впровадження інновацій.
Шанси високого ризику	СК «Універсальна» СК «Оранта» СК «Княжа»	Стратегія стабілізації	- забезпечення міцних довгострокових відносин з покупцями; - зниження витрат; - стабілізація прибутку; - удосконалення маркетингової діяльності.

Згідно цієї матриці стратегія елімінації є доцільною для одного підприємства кластеру А – СК «Оранта», а для інших підприємств доцільною є стратегія збору врожаю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Рекомендовані корпоративні стратегії розвитку підприємств за матрицею Г.Дея

Підприємства	Рекомендована корпоративна стратегія	Стратегічні заходи
СК «Оранта»	Стратегія елімінації	- проведення комплексних маркетингових досліджень; - пошук шляхів інтеграції; - припинення інвестування; - скорочення асортименту за рахунок неприбуткових СЗГ.
СК «Універсальна» СК «Провідна» СК «Княжа»	Стратегія збору врожаю	- переорієнтація на привабливі сегменти ринку; - захист позиції у прибуткових сегментах; - концентрація на сегментах з незначним ризиком; - мінімізація інвестицій; - пошук можливостей посилення ринкових позицій з мінімальними витратами.

Розроблена матриця (рис. 3.3) дозволяє обрати корпоративну маркетингову стратегію розвитку підприємства на основі зазначених вище параметрів.

		Рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку		
		високий	середній	низький
Концептуальний характер маркетингового управління	стратегічне динамічне бачення	Стратегія інтенсивного зростання СК «Провідна»	Стратегія обмеженого зростання	Стратегія диверсифікації
	стратегічне бачення	Стратегія зростання	Стратегія вибіркового зростання СК «Універсальна» СК «Оранта» СК «Княжа»	Стратегія інтеграції
	стратегічний опортунізм	Стратегія стабілізації	Стратегія стабілізації	Стратегія скорочення

Рис. 3.3. Рекомендована матриця вибору корпоративної маркетингової стратегії розвитку підприємства

Отже, стратегія інтенсивного зростання рекомендується для СК «Провідна», стратегія вибіркового зростання – для трьох підприємств: СК «Універсальна», СК «Оранта» і СК «Княжа». Стратегічні заходи, необхідні для реалізації корпоративних маркетингових стратегій розвитку підприємств, наведені в таблиці 3.3.

Бізнес-стратегії розвитку підприємства є засобом реалізації корпоративної стратегії розвитку підприємства. Бізнес-стратегії розвитку підприємства охоплюють конкурентні стратегії і продуктово-ринкові стратегії (управління взаємовідносинами з цільовим ринком).

Таблиця 3.3

Рекомендовані корпоративні маркетингові стратегії розвитку підприємств

Підприємства	Рекомендована корпоративна стратегія	Стратегічні заходи
2	3	4
СК «Провідна»	Стратегія інтенсивного зростання	- вихід на нові сегменти ринку; - розширення збутової мережі; - активне впровадження інновацій; - підвищення рівня кваліфікації персоналу; - посилення маркетингової активності підприємства; - зміцнення конкурентних переваг; - проведення відповідних стратегічних змін; - займання лідируючої позиції на ринку;
СК «Універсальна» СК «Оранта» СК «Княжа»	Стратегія вибіркового зростання	- відмовлення від неприбуткових СЗГ; - підвищення рівня інформованості покупців; - залучення нових покупців; - удосконалення маркетингової політики підприємства; - підвищення продуктивності праці; - оптимізація використання торговельних і складських площ.

Результативність конкурентних стратегій безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, на стійкість конкурентних переваг підприємства, на вибір методів ведення конкурентної боротьби і обумовлюють конкурентну позицію підприємства у довгостроковій перспективі.

Характер конкурентних стратегій доцільно визначати за допомогою розробленої нами матриці (рис. 3.4), яка передбачає проведення аналізу за двома напрямками: аналіз конкурентної позиції підприємства і оцінку конкурентних переваг підприємства.

		Конкурентні переваги підприємства		
		значні	помірні	незначні
Конкурентна позиція підприємства	міцна	Наступальна стратегія	Наступальна стратегія СК «Провідна» СК «Княжа»	Наступально-оборонна стратегія
	задовільна	Наступальна стратегія	Наступально-оборонна стратегія СК «Універсальна» СК «Оранта»	Оборонна стратегія
	слабка	Наступально-оборонна стратегія	Оборонна стратегія	Оборонна стратегія

Рис.3.4. Рекомендована матриця визначення характеру конкурентних стратегій підприємства

Отже, для двох підприємств СК «Універсальна» і СК «Оранта» доцільними є наступально-оборонні конкурентні стратегії, а для інших підприємств – наступальні конкурентні стратегії. Рекомендовані конкурентні стратегії представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Рекомендовані конкурентні стратегії для підприємств

Підприємства	Рекомендований характер конкурентних стратегій	Рекомендовані конкурентні стратегії
СК «Провідна» СК «Княжа»	<i>Наступальні стратегії</i>	- стратегія флангової атаки; - стратегія обхідного наступу; - стратегія прориву; - стратегія оточення; - стратегія адаптації; - стратегія розпилення уваги; - стратегія "партизанської війни";
СК «Універсальна» СК «Оранта»	<i>Наступально-оборонні стратегії</i>	- стратегія зосередження сил на окремих сегментах ринку; - стратегія захоплення вільних ніш; - стратегія обходу; - стратегія концентрації зусиль на завоюванні покупців; - стратегія збереження позицій; - стратегія наслідування.

Для двох підприємств - СК «Провідна», СК «Княжа» в якості наступальних стратегій доцільно використовувати стратегію флангової атаки, стратегію обхідного наступу, стратегію прориву, стратегію оточення, стратегію адаптації, стратегію розпилення уваги та стратегію "партизанської війни".

Серед наступально-оборонних стратегій для двох підприємств СК «Універсальна» і СК «Оранта» доцільно використовувати стратегію зосередження сил на окремих сегментах ринку, стратегію захоплення вільних ніш, стратегію обходу, стратегію концентрації зусиль на завоюванні покупців, стратегію збереження позицій та стратегію наслідування.

Продуктово-ринкові стратегії мають особливе значення у стратегічному наборі підприємства, оскільки ці стратегії спрямовані на управління взаємовідносинами з покупцями, а, отже, від їх результативності залежить успіх підприємства на ринку. Рекомендовані маркетингові стратегії управління взаємовідносинами з покупцями розроблено на основі оцінки результативності взаємовідносин підприємств з покупцями і наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Рекомендовані бізнес-стратегії взаємовідносин підприємств з покупцями

Результативність взаємовідносин з покупцями	Підприємства	Рекомендована бізнес-стратегія	Стратегічні заходи
<i>Виправдана активність підприємства по відношенню до покупців</i>	СК «Універсальна» СК «Оранта»	<i>Стратегія утримування</i>	- розробка і впровадження програми лояльності для покупців; - використання заходів стимулювання збуту; - активне використання заходів мерчандайзингу; - використання прямого маркетингу;
<i>Надмірна активність підприємства по відношенню до покупців</i>	СК «Провідна» СК «Княжа»	<i>Стратегія вибіркового обслуговування</i>	- концентрація маркетингових зусиль на привабливих сегментах ринку; - створення зручностей для покупців; - встановлення довгострокових взаємовідносин з покупцями;

Отже, для двох підприємств СК «Універсальна» і СК «Оранта», що знаходяться в зоні виправданої активності по відношенню до покупців,

рекомендується реалізовувати стратегію утримування; для двох підприємств СК «Провідна» і СК «Княжа», що знаходяться в зоні надмірної активності по відношенню до покупців, рекомендується стратегія вибіркового обслуговування.

Функціональні стратегії розвитку підприємства охоплюють маркетингові товарні, маркетингові цінові, маркетингові збутові, маркетингові комунікаційні, кадрові та інноваційні стратегії. Обираючи функціональні стратегії розвитку підприємства слід враховувати рівень маркетингової активності підприємства та рівень досягнення цілей підприємства. Для цього доцільно використовувати матрицю (рис. 3.5).

		Рівень маркетингової активності підприємства		
		високий	середній	низький
Рівень досягнення цілей підприємства	високий	Підтримка рівня маркетингової активності	Підтримка рівня маркетингової активності	Удосконалення маркетингової політики
	середній	Підтримка рівня маркетингової активності СК «Провідна»	Удосконалення маркетингової політики СК «Універсальна» СК «Княжа»	Посилення маркетингової активності СК «Оранта»
	низький	Удосконалення маркетингової політики	Посилення маркетингової активності	Посилення маркетингової активності

Рис.3.5. Рекомендована матриця обґрунтування функціональних стратегій розвитку підприємства

Отже, функціональні стратегії розвитку СК «Провідна» мають бути спрямовані на підтримку рівня маркетингової активності; двох підприємств - СК «Універсальна», СК «Княжа» – на вдосконалення маркетингової політики; одного підприємства - СК «Оранта» - на посилення маркетингової активності

Таблиця 3.6

Рекомендовані функціональні стратегії розвитку підприємств

Спрямованість функціональних стратегій розвитку	Підприємства	Рекомендовані функціональні стратегії розвитку					
		Маркетингові товарні стратегії	Маркетингові цінові стратегії	Маркетингові збутові стратегії	Маркетингові комунікаційні стратегії	Кадрові стратегії	Інноваційні стратегії
1	3	4	5	6	7	8	9
Підтримка рівня маркетингової активності	СК «Провідна»	Диференціація: – диференціація товарів; – диференціація персоналу; – диференціація іміджу.	– Стратегія гнучких цін; – стратегія доступних цін; – стратегія ковзної ціни; – стратегія прориву.	Розширення збутової мережі	Агресивна комунікаційна політика: – стратегія стимулювання наміру; – стратегія залучення покупців; – стратегія зміцнення прихильності; – стратегія відкриття переваг; – інформаційно-орієнтована позиція збереження позицій підприємства.	Диференціація персоналу	Атакуюча інноваційна стратегія для зміцнення ринкових позицій
Удосконалення маркетингової політики	СК «Універсальна» СК «Княжа»	Вибіркова диференціація: – диференціація прибуткових товарних груп; – сервісна диференціація; – диференціація персоналу.	– Стратегія гнучких цін; – стратегія пов'язаного ціноутворення; – стратегія прориву; – стратегія психологічної ціни.	Раціоналізація збутової мережі	Підтримуюча комунікаційна політика: – стратегія спрощення покупки; – стратегія розвитку прихильності; – образно-орієнтована стратегія зміни іміджу підприємства.	Диференціація персоналу	Оптимізація інновацій
Посилення маркетингової активності	СК «Оранта»	Диференціація: – диференціація товарів; – диференціація персоналу.	– Стратегія доступних цін; – стратегія ковзної ціни; – стратегія прориву.	Обмежена збутова мережа	Агресивна комунікаційна політика: – стратегія активного розвитку прихильності; – інформаційно-орієнтована стратегія зміни іміджу підприємства.	Диференціація персоналу	Оборонна інноваційна стратегія

підприємства. Рекомендовані функціональні стратегії розвитку у розрізі маркетингових товарних, цінових, збутових, комунікаційних, кадрових та інноваційних стратегій представлено в таблиці 3.6.

Реалізація розроблених маркетингових стратегій розвитку підприємств дозволить досліджуваним підприємствам посилити свої ринкові позиції, однак, слід враховувати, що стратегія розробляється на певний проміжок часу, і її слід корегувати в залежності від стану маркетингового середовища. Тому необхідним є розробка механізму оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємств, що розглянуто в підрозділі 3.2.

3.2. Підвищення якості маркетингових стратегій розвитку підприємств

Сучасні тенденції вимагають гнучкого реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Тому необхідною є оптимізація маркетингових стратегій розвитку підприємств, яка передбачає, насамперед, проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій.

Аналіз готовності підприємства до здійснення стратегічних змін рекомендується здійснювати за моделлю, наведеною в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Модель оцінки готовності підприємства до здійснення стратегічних змін

Математичний вигляд	Умовні позначення
1	2
$P_{ГСЗ} = a \cdot СУ + b \cdot ОСУ + c \cdot P_{ин} + d \cdot P_{кп} + e \cdot УН_{сз} + f \cdot C_{жцп} + g \cdot КП$	$P_{ГСЗ}$ – рівень готовності підприємства до стратегічних змін; $СУ$ – стиль управління; $ОСУ$ – організаційна структура управління; $P_{ин}$ – рівень поінформованості персоналу; $P_{кп}$ – рівень компетентності персоналу; $УН_{сз}$ – усвідомлення необхідності проведення стратегічних змін; $C_{жцп}$ – стадія життєвого циклу підприємства; $КП$ – корпоративна культура a, b, c, d, e, f, g – коефіцієнти вагомості відповідних показників рівня готовності підприємства до здійснення стратегічних змін.
Якщо $1,0 < P_{ГСЗ} < 1,67$, то рівень готовності підприємства до стратегічних змін є низьким; якщо $1,67 < P_{ГСЗ} < 2,33$, то рівень готовності підприємства до стратегічних змін є середнім; якщо $2,33 < P_{ГСЗ} < 3,0$, то рівень готовності підприємства до стратегічних змін є високим.	

Узагальнити результати моніторингу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства доцільно за рекомендованою моделлю (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Модель оцінки маркетингового потенціалу стратегічного розвитку
підприємства

Математичний вигляд	Умовні позначення
$P_{МП} = a \cdot Z_{MP} + b \cdot KX_{MY} + c \cdot PY_{MY} + d \cdot КП + e \cdot P_{ВП} + f \cdot Ш_{СР} + g \cdot P_{ГСЗ}$	$P_{МП}$ – рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства; Z_{MP} – забезпеченість маркетинговими ресурсами; KX_{MY} – концептуальний характер маркетингового управління підприємством; PY_{MY} – рівень усталеності стану маркетингового управління; $КП$ – конкурентна позиція підприємства; $P_{ВП}$ – результативність взаємовідносин підприємства з покупцями; $Ш_{СР}$ – шанси підприємства для подальшого розвитку; $P_{ГСЗ}$ – рівень готовності підприємства до стратегічних змін; a, b, c, d, e, f, g – коефіцієнти вагомості відповідних показників маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства.
Якщо $1,0 < P_{МП} < 1,67$, то рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства є низьким; якщо $1,67 < P_{МП} < 2,33$, то рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства є середнім; якщо $2,33 < P_{МП} < 3,0$, то рівень маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства є високим.	

Отже, моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства дозволяє зробити висновок про правильність вибору стратегічного напрямку підприємства, а також оцінити ймовірність досягнення успіху підприємства при заданому векторі розвитку.

Після аналізу маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємства необхідно провести діагностику якості маркетингових стратегій розвитку за такими напрямками: стратегічний аналіз позиції підприємства, аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам, аналіз узгодженості

маркетингових стратегій розвитку підприємства, аналіз ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Стратегічний аналіз позиції підприємства доцільно здійснювати за допомогою матричних інструментів (матриць Г.Дея, ADL/LC, GE McKinsey, БКГ тощо), при чому чим більше таких інструментів буде застосовано, тим точнішими будуть результати аналізу.

Перш ніж оцінювати результативність маркетингових стратегій розвитку підприємства необхідно проаналізувати рівень розробленості зазначених стратегій за рекомендованою моделлю (табл. 3.15).

При цьому досить важливо провести аналіз розробленості маркетингових стратегій розвитку різних рівнів: корпоративної стратегії, бізнес-стратегій (продуктово-ринкової стратегії та конкурентних стратегій), функціональних стратегій (маркетингових товарних, цінових, збутових комунікаційних стратегій, кадрових та інноваційних стратегій), оскільки кожна з цих стратегій має певне значення у портфелі маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 3.15

Модель оцінки рівня розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства

Математичний вигляд	Умовні позначення
$P_{MCP} = \sqrt[3]{PP_{KC} \cdot PP_{BC} \cdot PP_{FC}}$	P_{MCP} – рівень розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства; PP_{KC} – рівень розробленості корпоративної стратегії підприємства; PP_{BC} – рівень розробленості бізнес-стратегій підприємства; PP_{FC} – рівень розробленості функціональних стратегій підприємства.
Якщо $1,0 < P_{MCP} < 1,67$, то рівень розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства є низьким; якщо $1,67 < P_{MCP} < 2,33$, то рівень розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства є середнім; якщо $2,33 < P_{MCP} < 3,0$, то рівень розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства є високим.	

Враховуючи, що ринкове середовище, у якому функціонують сучасні підприємства, є досить динамічним, необхідно підтримувати відповідність маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам, що є запорукою успіху підприємства. Аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам доцільно здійснювати за рекомендованою моделлю (табл. 3.16) за такими напрямками: аналіз

відповідності корпоративної стратегії підприємства зовнішнім умовам, аналіз відповідності конкурентних стратегій підприємства його конкурентній позиції та аналіз відповідності продуктово-ринкових стратегій підприємства результативності його взаємовідносин з покупцями.

Також маркетингові стратегії розвитку підприємства повинні відповідати його маркетинговим можливостям розвитку, оскільки для отримання бажаного результату обрана стратегія має бути реалізована.

При проведенні аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства маркетинговим можливостям необхідно виявити, чи спрямовані обрані стратегії на забезпечення перспектив подальшого розвитку підприємства, чи відповідають вони конкурентній позиції підприємства, чи сприятимуть вони підвищенню результативності взаємовідносин з покупцями, чи відповідають вони концептуальному характеру маркетингового управління, чи відповідають маркетингові стратегії розвитку підприємства потенціалу маркетингового управління, чи достатньо підприємство забезпечено маркетинговими ресурсами для реалізації обраних стратегій, яких стратегічних змін вимагають обрані маркетингові стратегії розвитку.

Таблиця 3.16

Модель оцінки ступеню відповідності маркетингових стратегій розвитку
підприємства зовнішнім умовам

Математичний вигляд	Умовні позначення
$CB_{3y} = \sqrt[3]{CB_{КСЗУ} \cdot CB_{КСКП} \cdot CB_{ПРСВ}}$	CB_{3y} – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам; $CB_{КСЗУ}$ – ступінь відповідності корпоративної стратегії підприємства зовнішнім умовам; $CB_{КСКП}$ – ступінь відповідності конкурентних стратегій підприємства його конкурентній позиції; $CB_{ПРСВ}$ – ступінь відповідності продуктово-ринкових стратегій підприємства результативності його взаємовідносин з покупцями.
Якщо $1,0 < CB_{3y} < 1,67$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам є низьким; якщо $1,67 < CB_{3y} < 2,33$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам є середнім; якщо $2,33 < CB_{3y} < 3,0$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам є високим.	

Необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям, оскільки кожна стратегія є шляхом досягнення певної мети. Аналіз відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям доцільно проводити за рекомендованою моделлю (табл. 3.17).

При цьому необхідно проаналізувати, наскільки обрана корпоративна стратегія відповідає місії підприємства, спрямована на реалізацію місії, чи сприятиме вона досягненню стратегічних маркетингових цілей підприємства. Також досить важливо, щоб бізнес-стратегії підприємства були спрямовані на досягнення його бізнес-цілей, а функціональні стратегії – на досягнення функціональних цілей.

Таблиця 3.17

Модель оцінки ступеню відповідності маркетингових стратегій розвитку
підприємства місії та цілям

Математичний вигляд	Умовні позначення
$CB_{МЦ} = \sqrt[4]{CB_{КСМ} \cdot CB_{КСЦ} \cdot CB_{БСБЦ} \cdot CB_{ФСФЦ}}$	$CB_{МЦ}$ – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям; $CB_{КСМ}$ – ступінь відповідності корпоративної стратегії підприємства його місії; $CB_{КСЦ}$ – ступінь відповідності корпоративної стратегії підприємства його стратегічним маркетинговим цілям; $CB_{БСБЦ}$ – ступінь відповідності бізнес-стратегій підприємства його бізнес-цілям; $CB_{ФСФЦ}$ – ступінь відповідності функціональних стратегій підприємства його функціональним цілям.
Якщо $1,0 < CB_{МЦ} < 1,67$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям є низьким; якщо $1,67 < CB_{МЦ} < 2,33$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям є середнім; якщо $2,33 < CB_{МЦ} < 3,0$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства місії та цілям є високим.	

Будь-яка стратегія, щоб бути ефективною, має відповідати певним вимогам (гнучкість, адекватність, унікальність, обґрунтованість тощо).

Отже, необхідним є проведення аналізу відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам за рекомендованою моделлю (табл. 3.18).

Для одержання синергетичного ефекту від реалізації портфелю маркетингових стратегій розвитку підприємства необхідно забезпечити належний рівень узгодженості всіх стратегій.

Таблиця 3.18

Модель оцінки ступеню відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам

Математичний вигляд	Умовні позначення
$CB_B = a \cdot Y_{\text{ц}} + b \cdot K_3 + c \cdot \Gamma_C + d \cdot C_K + e \cdot MP_C + f \cdot C + g \cdot Y_C + h \cdot A_C + i \cdot LO_C$	CB_B – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам; $Y_{\text{ц}}$ – ясність цілей; K_3 – концентрація основних зусиль у потрібних місцях у необхідний час; Γ_C – гнучкість стратегій; C_K – скоординованість керівництва; MP_C – ментальна правильність стратегій; C – ситуаційність; Y_C – унікальність стратегій; A_C – адекватність стратегій; LO_C – логічна обґрунтованість стратегій; $a, b, c, d, e, f, g, h, i$ – коефіцієнти вагомості відповідних показників відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам.
Якщо $1,0 < CB_B < 1,67$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам є низьким; якщо $1,67 < CB_B < 2,33$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам є середнім; якщо $2,33 < CB_B < 3,0$, то ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам є високим.	

Аналіз узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно проводити за рекомендованою моделлю (табл. 3.19).

Кожне сучасне підприємство функціонує в умовах підвищеного ризику, що обумовлює прийняття додаткових обґрунтованих рішень, які мають стосуватись вибору, реалізації та оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Таблиця 3.19

Модель оцінки узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства

Математичний вигляд	Умовні позначення
$PY_{MC} = a \cdot B_{BCKC} + b \cdot B_{ФCC} + c \cdot XZ_C + d \cdot EP_P + e \cdot CE + f \cdot B_{PKC}$	PY_{MC} – рівень узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства; B_{BCKC} – відповідність бізнес-стратегій підприємства його корпоративній стратегії; $B_{ФCC}$ – відповідність функціональних стратегій підприємства стратегіям більш високого рівня; XZ_C – характер зв'язку між маркетинговими стратегіями розвитку підприємства; EP_P – ефективність розподілу ресурсів для реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства; CE – синергетичний ефект; B_{PKC} – відповідність рівня кваліфікації персоналу маркетинговим стратегіям розвитку підприємства; a, b, c, d, e, f – коефіцієнти вагомості відповідних показників узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства.
Якщо $1,0 < PY_{MC} < 1,67$, то рівень узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства є низьким; якщо $1,67 < PY_{MC} < 2,33$, то рівень узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства є середнім; якщо $2,33 < PY_{MC} < 3,0$, то рівень узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства є високим.	

Для успішної реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства необхідно, щоб рівень їх ризикованості був прийнятний для підприємства, тому доцільно систематично здійснювати аналіз за рекомендованою моделлю (табл. 3.20).

Таблиця 3.20

Модель оцінки ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства

Математичний вигляд	Умовні позначення
1	2
$PP_{MC} = a \cdot DB_{II} + b \cdot C_{ДЦ} + c \cdot Г_{MC} + e \cdot C_P + f \cdot P_{MC} + g \cdot З_{MC} + h \cdot КП_{PC}$	PP_{MC} – рівень ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства; DB_{II} – прогнозовані доходи та витрати; $C_{ДЦ}$ – сприяння досягненню встановлених стратегічних маркетингових цілей; $Г_{MC}$ – гнучкість маркетингових стратегій розвитку підприємства; $I_{УН}$ – ймовірність успіху або невдачі реалізації стратегій; C_P – сприяння розвитку підприємства; P_{MC} – реальність маркетингових стратегій розвитку підприємства; $З_{MC}$ – залежність від стану маркетингового середовища; $КП_{PC}$ – компетентність персоналу в реалізації обраних маркетингових стратегій розвитку підприємства; a, b, c, d, e, f, g, h – коефіцієнти вагомості відповідних показників ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства.
Якщо $1,0 < PP_{MC} < 1,67$, то рівень ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства є високим; якщо $1,67 < PP_{MC} < 2,33$, то рівень ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства є помірним; якщо $2,33 < PP_{MC} < 3,0$, то рівень ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства є незначним.	

Для узагальнення результатів діагностики якості маркетингових стратегій розвитку підприємств доцільно використовувати рекомендовану модель (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Модель оцінки якості маркетингових стратегій розвитку підприємства

Математичний вигляд	Умовні позначення
1	2
$Y_{MC} = a \cdot P_{MCP} + b \cdot CB_{3V} + c \cdot CB_{MM} + d \cdot CB_{MC} + e \cdot CB_B + f \cdot PY_{MC} + g \cdot PP_{MC}$	Y_{MC} – якість маркетингових стратегій розвитку підприємства; P_{MCP} – рівень розробленості маркетингових стратегій розвитку підприємства; CB_{3V} – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства зовнішнім умовам; CB_{MM} – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства його маркетинговим можливостям; CB_{MC} – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства його місії та цілям; CB_B – ступінь відповідності маркетингових стратегій розвитку підприємства встановленим вимогам; PY_{MC} – рівень узгодженості маркетингових стратегій розвитку підприємства; PP_{MC} – рівень ризикованості маркетингових стратегій розвитку підприємства; a, b, c, d, e, f, g – коефіцієнти вагомості відповідних показників якості маркетингових стратегій розвитку підприємства.
Якщо $1,0 < Y_{MC} < 1,67$, то якість маркетингових стратегій розвитку підприємства є низькою; якщо $1,67 < Y_{MC} < 2,33$, то якість маркетингових стратегій розвитку підприємства є середньою; якщо $2,33 < Y_{MC} < 3,0$, то якість маркетингових стратегій розвитку підприємства є високою.	

З метою оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємства після діагностики їх якості необхідно провести бенчмаркінг результативності їх реалізації, що дозволить визначити слабкі місця, які необхідно подолати.

Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства доцільно проводити за такими напрямками: оцінка рівня досягнення цілей підприємства, оцінка ступеню задоволення потреб ринку, оцінка конкурентних переваг підприємства, оцінка маркетингової активності підприємства, оцінка результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві, оцінка корпоративної культури підприємства, оцінка іміджу підприємства, оцінка розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі наведено теоретичне узагальнення концептуальних основ забезпечення стратегічного розвитку підприємств і запропоновано рішення наукового завдання щодо удосконалення маркетингових стратегій розвитку підприємств. У результаті дослідження зроблено такі висновки та та пропозиції по вдосконаленню діяльності підприємства:

1. Щоб забезпечити стійкий розвиток, підприємство має орієнтуватися на стратегічний маркетинг та активно використовувати бенчмаркінг. Це означає, що всі дії компанії мають бути спрямовані на задоволення потреб клієнтів та зміцнення своєї позиції на ринку. При цьому, стратегічний маркетинг передбачає розробку комплексної системи заходів, яка дозволить підприємству адаптуватися до мінливих умов ринку.

2. Глибокий аналіз маркетингового потенціалу ПАТ СК «Універсальна» показав, що компанія має достатній обсяг інформаційних, товарних, фінансових та інших ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних планів. Крім того, ефективна система маркетингового управління та готовність до змін свідчать про високий потенціал компанії до стратегічного розвитку.

3. Оцінка маркетингових стратегій ПАТ СК «Універсальна» проводилася за кількома напрямками, включаючи аналіз їхньої відповідності місії компанії, зовнішнім умовам та внутрішнім можливостям. Результати дослідження свідчать про високий рівень розробленості та ефективності цих стратегій. Комплексна оцінка маркетингових стратегій ПАТ СК «Універсальна» показала, що вони чітко узгоджені з місією компанії, враховують зовнішні фактори та внутрішні можливості. Крім того, стратегії характеризуються низьким рівнем ризику та високою ймовірністю досягнення поставлених цілей.

4. Проведений матричний аналіз дозволив визначити, що ПАТ СК «Універсальна» має високий потенціал для вибіркового зростання. Оптимальною конкурентною стратегією для компанії є наступально-оборонна

тактика, яка дозволить як захистити свої позиції на ринку, так і розширити свою присутність. Для підтримки високого рівня маркетингової активності необхідно зосередити увагу на розробці та впровадженні відповідних функціональних стратегій.

5. Застосування модифікованої матриці оцінки шансів дозволило визначити, що ПАТ СК «Універсальна» перебуває в зоні, яка відповідає стратегії стабілізації. Це означає, що компанії слід зосередитися на збереженні своїх позицій на ринку та мінімізації ризиків.

6. Підвищенню якості маркетингових стратегій розвитку підприємства буде сприяти проведення систематичних досліджень маркетингових стратегій за запропонованими напрямками: моніторинг маркетингового потенціалу стратегічного розвитку підприємств, діагностика якості маркетингових стратегій розвитку підприємств та бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств з використанням рекомендованих моделей.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. № 15, Ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf
2. Бельтюков Є. А., Некрасова Л. А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка : реалії часу. 2014. № 2 (12). С. 6-13.
3. Біленький О. Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. Економічний аналіз. 2015. Т. 21. № 2. С. 36-41.
4. Білорус Т. В. Формування стратегії розвитку системи управління персоналом підприємства на основі портфельного аналізу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 184–195.
5. Благун І. І., Ус М. І. Аналіз специфіки маркетингової стратегії розвитку сучасного закладу вищої освіти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2022. №1. С. 83-89.
6. Бондаренко В. М., Тягунова З. О. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 1 (69). С. 92-99.
7. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 107–113. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf
8. Бушман І. О. Маркетингові стратегії розвитку. Актуальні проблеми філософії та соціології. 2017. № 19. С. 11-14.
9. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.
10. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2022. № 62. С. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2022-62-11>

11. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.6.27

12. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 48-53.

13. Глєбова О.А., Голуб О.М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. №3. С.182-188.

14. Гудзь О. І. Стратегія розвитку підприємства : сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 12. С. 346-352.

15. Гудзь, Ю., Джерелюк, Ю., Кравчик, Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*, 2023. (1), 197–203. <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>

16. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>

17. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи . *Галицький економічний вісник*, 2015. Т.48. № 1. С. 140-147.

18. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2021. №. 5 (66). С. 7–15.

19. Князєва, Т., Казанська, О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2023, (46). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-46-21>

20. Коглер Т. В. Переваги та недоліки маркетингових стратегій розподілу товарів. *Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції «Минуле, сучасне, майбутнє»*. 2018. № 8 (3). С. 254-260.

21. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу *Harvard Business Review*. Київ : КМ-БУКС, 2019. 288 с.

22. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 49. DO : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
23. Куденко Н.В. Процес стратегічного маркетингу. [Електронний ресурс]. URL: r250.sudu.edu.ua/bitstream/123456789/28166/1/Strategic.pdf
24. Кузьменко О. В., Рижкова Г. А. Проблеми стратегічного маркетингу на підприємстві. Економічний простір. 2016. № 113. С. 168-176.
25. Лаберцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. №2. С. 237-243.
26. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Економіст. 2013. № 3. С. 20-24.
27. Остапчук О. В., Романова А. В. Стратегічний маркетинг як основа ефективного функціонування компанії. Вісник Хмельницького національного університету. 2018. № 5 (2). С. 121-124.
28. Пачева Н.О. Стратегічне управління інноваційним розвитком національного господарства. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Сер. Економічні науки. 2018. № 11(19). С. 56–59. URL: <https://www.interpauka.com/uploads/public/15416763509921.pdf>.
29. Пачева Н.О. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 17 листоп. 2023 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти [та ін.] ; [голов. ред. М.А. Слатвінський ; редкол. : А.Г. Благополучна, О.В. Джога, І.М. Поворознюк, Л.А. Слатвінська, Л.А. Чвертко, Умань : Візаві, 2023. С. 141–143.
30. Пачева, Н., Лутай, Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. Економіка та суспільство, 2023. (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>
31. Петрук В. А., Петрук І. Р. Вибір стратегічних альтернатив бізнесу торговельних підприємств у сучасних умовах підприємництва. Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки». 2018. Вип. 3(83). С. 149-159.

32. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб . Дніпро : Дніпро, 2021. 240 с.

33. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Видавництво Наш Формат, 2021. 424с.

34. Процишин Ю. Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 Маркетинг, ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 146 с.

35. Райс Ел, Траут Дж. Маркетингові війни. Видавництво Фабула, 2019 240с.

36. Родіонов П. Ю. Особливості розробки стратегії підприємства в умовах інформаційної економіки. Науковий вісник Ужгородського університету. 2015. Вип. 1 (42). С. 64-68.

37. Романенко О. О. Концептуальні підходи щодо визначення маркетингових комунікаційних стратегій підприємства. Економічний вісник. 2017. №1. С. 140-145.

38. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. Ефективна економіка. 2015. №6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150>

39. Сичова О. Є. Формування сучасних маркетингових стратегій для підприємства на вітчизняному ринку товарів та послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 63. 234-240 с.

40. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. Економіка та держава. 2021. № 10. С. 89–92.

41. Стець О.М., Крикавський Є.В. та Дмитрів А.Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал. 2019. №1. С. 35–40.

42. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник / за ред. Ларіної Я. С. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 364 с.

43. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. Проблеми економіки. 2021.

№ 2. С. 303–311. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-2-303-311>

44. Фролова Т. О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1130>.

45. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3 (181). С.131-137.

46. Чаплінський Ю. Б. Модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2011. Вип. 1. С. 245-250.

47. Чаплінський Ю. Б. Нікульча В. А. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібної торгівлі // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. I-II (65-66). С. 443-452.

48. Чаплінський Ю. Б. Нікульча В. А. Маркетингові рішення підприємств роздрібної торгівлі у процесі мотиваційної взаємодії зі споживачами // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2020. Вип. 1-2. С. 279-289.

49. Чаплінський Ю. Б. Підходи до оцінки ефективності програми лояльності // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці, 2021. Вип. II. (82). С. 54-65.

50. Чаплінський Ю. Б. Стратегічні інструменти управління маркетингом підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Ю. Б. Чаплінський // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : VII Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 берез. 2024 р., м. Полтава / ПДАУ. Полтава : ПДАУ : 2024. С. 1192–1194.

51. Чаплінський Ю. Б., Бозуленко О. Я. Рекламна підтримка імплементації програми лояльності. // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2023. Вип. II. (86). С. 79-95.

52. Чаплінський Ю. Свекла Д. Стратегічне управління діяльністю громадської організації: основні елементи та механізми // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. №.4(92). С. 176–189.

53. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства в питаннях і відповідях: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2021. 199 с.

54. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навч. посіб. Харків: Право, 2019. 302 с.

55. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного

управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

56. Шульга Л.В., Терещенко О.І., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.63>

57. 10 Principles of Marketing Strategies. URL : <https://www.techprevue.com/marketing-strategies-principles>.

58. Antony M. Shape Your Marketing Strategy With A Marketing Audit / Michail Antony. URL : <http://www.brandquarterly.com/shape-marketing-strategy-marketing-audit>.

59. Bhat A. What Is Strategic Analysis. URL : <https://www.questionpro.com/blog/strategic-analysis>.

60. Bush T. What Is Strategic Market Analysis. URL : <https://pestleanalysis.com/strategic-market-analysis>.

61. McDonald M. Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy / M. McDonald. -Kogan Page, 2016. -192 p.6

62. Santo A. B2B marketing strategies: The ultimate list of tried and true tactics. URL : <https://www.brafton.com/blog/strategy/the-10-most-important-b2b-marketing-strategies-for-2019-and-beyond/>.

63. STP in B2B. URL : <http://www.authorstream.com/Presentation/anandache-1293908-stp-in-b2b>.

64. Strategic Marketing Principles Research Paper. URL : <https://ivypanda.com/essays/strategic-marketing-principles>.