

локалізації ресторатори вказують перш за все зростання популярності проведення вільного часу в торгових центрах, а також зміни в стилі життя поляків і моделі споживання.

Найбільш привабливою локалізацією, згідно з думкою рестораторів, визначено food mall. Достатньо привабливими місцями є також food court, положення між магазинами, а також по середині алей. Серед чинників, що сприяють веденню гастрономічного бізнесу, найважливішими визнали вирішене питання безпеки клієнтів і працівників на терені торгового центру, вирішене питання засобів, а також існування спільних зон поставок і товарних підйомників. Переважна більшість досліджуваних фірм планують в майбутньому відкриття нових установ в торгових центрах. Для споживачів користування гастрономічними послугами в торгових центрах є перш за все зручністю при закупівлях і проведення часу в цих центрах, що гарантує успіх такої локалізації.

1. Boruc R. Lunch w hipermarkecie // *Poradnik restauratora*. – 2006. – Nr 11. – S. 28–31. 2. Mały Rocznik Statystyczny 2007, GUS. – Warszawa, 2008. 3. Wyniki badań GfK Polonia 2007 (materiały konferencji Food Business Forum, 16 kwietnia 2008, Warszawa). 4. Kowalczyk I. Dystrybucja usług gastronomicznych // *Food Service*. – 2002. – nr 5. 5. Wilk W. Między zakupami a rozrywką – nowe znaczenie centrum handlowego // *Prace i Studia Geograficzne*. – Warszawa, 2003. – T. 32. 6. Wiczorek A. Miejsce pewnego sukcesu. Raport: Rynek usług gastronomicznych w Polsce w 2005. – Warszawa: BROG, 2005.

УДК 658.8

Л.А. Мороз, Т.В. Лебідь*

Національний університет “Львівська політехніка”

*Інститут підприємництва та перспективних технологій

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Мороз Л.А., Лебідь Т.В., 2009

Досліджено поняття потенціалу підприємства та його елементів. Розглянуто маркетингові фактори, які формують потенціал підприємства. Проаналізовано підходи до визначення стратегічного аналізу та основних його напрямків. Запропоновано основні етапи стратегічного аналізу маркетингового потенціалу підприємства. Проаналізовано можливий вплив факторів макросередовища на стан маркетингових нематеріальних активів, а також можливі сильні та слабкі ознаки підприємства, що визначають його маркетинговий потенціал.

Probed the concept of potential of enterprise and his elements is considered marketings factors which form potential of enterprise. Approaches are analysed to determination of strategic analysis and his basic directions. The basic stages of strategic analysis of marketing potential of enterprise are offered. Possible influence of factors of macroenvironment is analysed on the state of marketings immaterial assets, and also strong and weak sides are possible enterprises which determine his marketing potential.

Постановка проблеми

У сучасній теорії маркетингу розроблено різноманітні економічні засоби, моделі, алгоритми і методи планування та організації маркетингової діяльності підприємств. До того ж, на практиці вітчизняними підприємствами використовується лише частина маркетингового інструментарію, що призводить до недовикористання можливостей підприємств в реалізації маркетингової стратегії –

маркетингового потенціалу.

У загальному, потенціал підприємства можна визначити як сукупність реалізованих і нереалізованих можливостей ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів. До суб'єктних складових потенціалу підприємства належать: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал.

У сучасних умовах посилюється значення такої його складової, як маркетинговий потенціал. Можна стверджувати, що маркетингові складові потенціалу підприємства набувають вирішального значення, спричиняючи вплив на розвиток основних чинників виробництва і ефективність функціонування економічних систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Стратегічне управління матеріальними та нематеріальними ресурсами, які має підприємство, тими стратегічно важливими для бізнесу сферами діяльності, котрі дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі, є об'єктом дослідження сучасних науковців і практиків. Стратегічний аналіз є ключовим і дуже важливим етапом розроблення маркетингової стратегії підприємств.

Процесам стратегічного управління приділено увагу науковців американської та західно-європейської шкіл маркетингу. Можна згадати роботи Ж.-Ж. Ламбена, Дж. О'Шонессі, Г. Армстронга, Ф. Котлера, Д. Сондерс, М. Портера, А.А. Томпсона, К. Уолта, П. Друкера. Свій внесок у дослідження проблеми формування лояльності зробили вітчизняні науковці Н.Куденко, А. Старостіна, П. Гордієнко, Л. Дідковська, Н. Яшкіна, К. Радченко та інші.

Водночас варто зазначити, що сьогодні в Україні ця проблематика перебуває на стадії розроблення і має багато дискусійних аспектів, що зумовлює актуальність її подальшого дослідження.

Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження факторів формування маркетингового потенціалу підприємства та розроблення етапів стратегічного аналізу цього потенціалу.

Виклад основного матеріалу

Під маркетинговим потенціалом розуміють сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди. Цим поняттям позначають здатність (можливості) підприємства ефективно виявляти, формувати та найповніше задовольняти потреби споживачів [7].

Маркетинговий потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не лише реалізованими, але й нереалізованими з певних причин. Разом вони формують сукупну можливість підприємства, яка значною мірою, визначає рівень його конкурентоспроможності.

Маркетингові фактори, які формують потенціал підприємства, наведено на рис. 1.

Опосередковано маркетингові можливості розвитку можна охарактеризувати через динаміку обсягів продажу, що зумовлює зміну кінцевих фінансових результатів підприємства та залежить від двох взаємопов'язаних складових – потенціалу ринку та внутрішнього потенціалу підприємства, які повинні відповідати ринковим умовам діяльності. Потенціал ринку визначається спроможністю споживачів купувати товари конкретної товарної категорії і є некерованим з боку підприємства, тому в контексті управління основну увагу потрібно приділяти внутрішнім можливостям формування маркетингового потенціалу.

До елементів потенціалу підприємства можна зарахувати усе, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Він являє собою сукупність людських (цінні знання та навички, які мають працівники, а також їхні здібності та готовність до спільної діяльності з іншими членами організації), матеріальних (активи, які відображаються в балансі компанії: основні і оборотні засоби, інвестиції) та нематеріальних ресурсів. Основна частина маркетингового потенціалу належить саме до нематеріальних ресурсів.

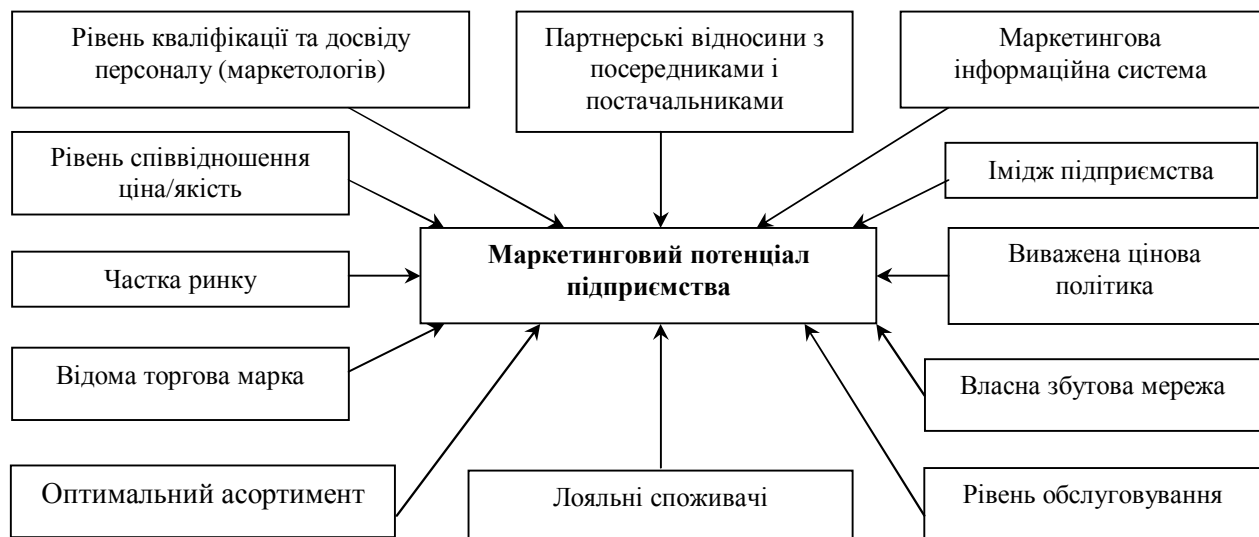


Рис. 1. Фактори, які формують структуру маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: власне опрацювання

У науковій літературі практично відсутні розбіжності щодо визначення потенціалу нематеріальних активів підприємства, сутність якого автори трактують як сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи існуючі продукти інтелектуальної праці у господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на основі задоволення суспільних потреб [9, 10].

Модель маркетингового потенціалу підприємства значною мірою визначається обсягом та якістю наявних нематеріальних ресурсів; можливостями керівників та інших категорій персоналу до управління цими ресурсами; можливостями менеджменту оптимально використовувати наявні ресурси підприємства тощо. Вплив нематеріальних активів на формування потенціалу ще недостатньо вивчено, оскільки важко виділити частку участі нематеріальних активів у загальному прибутку.

Зазвичай вони недостатньо відображаються у фінансових документах, але сьогодні їхнє значення у формуванні вартості фірми зростає. Вони включають три групи:

- репутаційні активи – торгові марки, наявність яких сприяє зміцненню довіри споживачів до фірми та її товарів, які проявляються у підвищених обсягах продаж і, нерідко, в цінових преміях;
- власні технології – патенти, авторські права і виробничі секрети, які дозволяють фірмі з вигодою для себе використовувати унікальні знання;
- стратегічні активи – це наявні переваги фірми, завдяки яким вона займає монополістичну позицію або обслуговує унікальний ринок. Стратегічні ресурси – це сукупність здібностей (умінь та можливостей) виробничої системи, зокрема:
 - 1) здібності до своєчасного виявлення актуальних потреб та запитів потенційних покупців;
 - 2) здібності до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів і послуг, які дозволяють ефективно, своєчасно і якісно задовольняти виявлені потреби та запити;
 - 3) здібності до аналізу зон стратегічних ресурсів, а також до аналізу діяльності груп стратегічного впливу;
 - 4) здібності до висунування конкурентоспроможних ідей в сфері конструювання, технології і організації виробництва товарів і послуг, які користуються попитом на товарних ринках;
 - 5) здібності до реалізації конкурентоспроможних ідей під час виробництва товарів і послуг, просування їх на ринок, організації їх післяпродажного сервісу;
 - 6) здібності до підтримання конкурентного статусу фірм за рахунок управління стратегічними наборами зон господарювання;
 - 7) здібності постійно вдосконалювати виробничий потенціал фірми, тобто розширити її граничні можливості [11].

Важливою складовою процесу управління маркетинговим потенціалом є стратегічний аналіз цього потенціалу, який є початковим етапом розроблення стратегії підприємства. Його метою є вибір конкретної стратегії з багатьох альтернатив і формування всієї системи стратегій. Стратегічний аналіз – це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічний стан підприємства у перспективі, а також шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства [1, с. 17].

Проблема недооцінювання вартості нематеріальних активів українськими підприємствами, невідображення її в бухгалтерських документах не дозволяє правильно визначити собівартість продукції, фактичний розмір прибутку, адекватно оцінити ефективність господарської діяльності, що, своєю чергою, призводить до недовикористання потенціалу підприємств. У сучасних умовах в діапазон потенційних можливостей формування конкурентних переваг варто включати ефективне управління нематеріальними активами, в основі якого лежить стратегічний аналіз.

Маркетинговий стратегічний аналіз зменшує невизначеність при прийнятті стратегічних рішень, дозволяє виявити зміни зовнішнього середовища та гнучко до них пристосовуватися, вчасно виявити ринкові можливості та використання їх у стратегічній маркетинговій діяльності, вчасно виявити ринкові загрози та запобігти їхньому негативному впливу на маркетингову стратегічну діяльність фірми, допомагає визначити сильні і слабкі ознаки фірми, конкурентну перевагу фірми [5, с. 45].

Ігнорування маркетингового стратегічного аналізу під час розроблення маркетингової стратегії призводить до прийняття необґрунтованих стратегічних рішень, застосування стратегії пасивного пристосування до ринкових змін, неможливості адекватного реагування на зміни маркетингового середовища фірми. В результаті послаблюються ринкові позиції фірми, вона втрачає стратегічні орієнтири своєї діяльності, що призводить до її ринкової вразливості.

Основні етапи стратегічного аналізу маркетингового потенціалу підприємства можна зобразити як послідовність етапів, наведених на рис. 2.

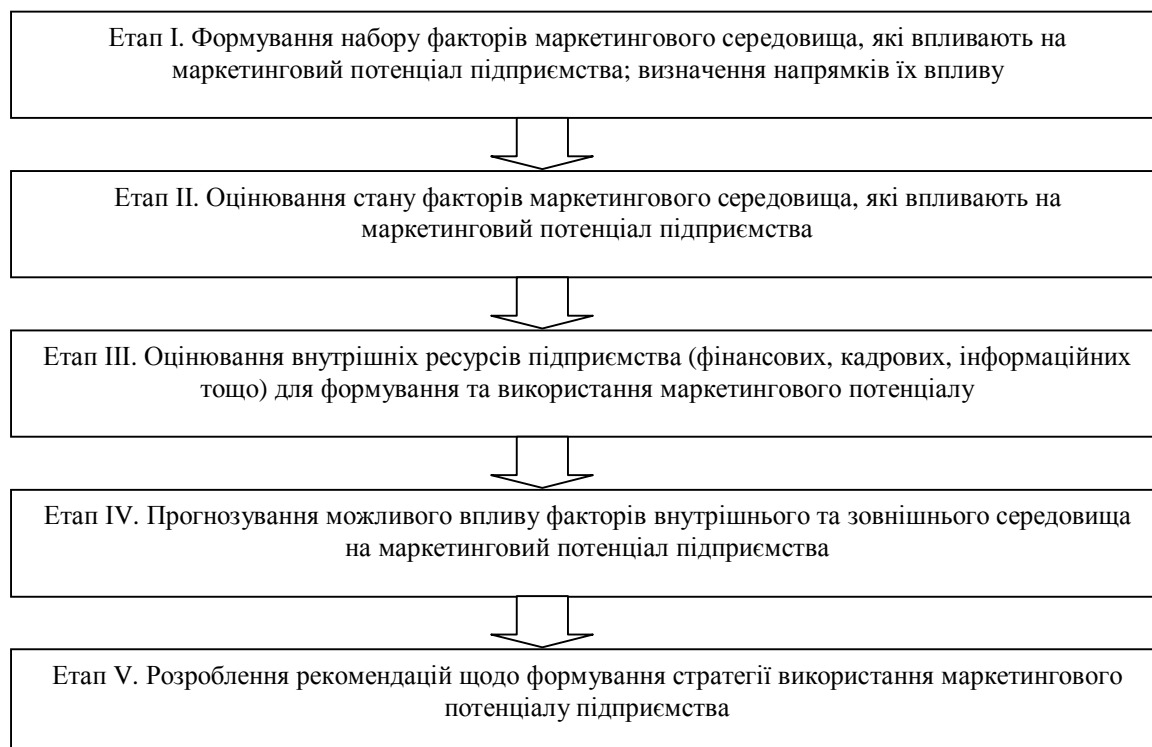


Рис. 2. Етапи стратегічного аналізу маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: власне опрацювання

У структурі маркетингового стратегічного аналізу можна виділити дві основні складові – зовнішній та внутрішній аналіз.

Результати моніторингу зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища, маркетингових досліджень дозволяють передбачити зміни в ринковому середовищі та своєчасно розробити стратегію, спрямовану на утримання або набуття компанією необхідних конкурентних переваг. Прийняття маркетингових рішень підприємствами та організаціями повинно базуватись на формуванні ринкових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Внутрішнє середовище в стратегічному контексті досліджується за такими його складовими: діючими стратегіями, потенціалом підприємства, конкурентними перевагами, сильними і слабкими ознаками, можливими стратегічними проблемами.

Для забезпечення повного і правильного стратегічного бачення підприємницької організації, а відтак повноти, якості та ефективності стратегічного аналізу її внутрішнього середовища, набула поширення категорія “стратегічний потенціал підприємства” – система взаємопов’язаних елементів, що виконують різні функції у забезпеченні випуску продукції, конкурентної переваги на ринку і в галузі та досягненні інших стратегічних цілей підприємства; сукупність ресурсів і мобілізаційних можливостей, що визначають очікувані характеристики розвитку підприємства за тих чи інших змін навколишнього середовища [4, с. 90].

Одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає можливість виконати спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства та їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

Основні фактори макросередовища, які відкривають можливості або можуть становити загрозу для формування і розвитку маркетингового потенціалу підприємства, наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Можливий вплив факторів макросередовища на стан маркетингових нематеріальних активів

Можливості	Загрози
можливість виходу на нові ринки	зростання попиту на товари-замінники
можливість переходу до більш ефективних стратегій	несприятливі зміни в законодавстві
виробництво супутніх товарів	поява нової технології у конкурентів
постійні постачальники і можливості придбання сировини із знижками	збої в роботі партнерів на ринку
диференціація у виробництві	зміна потреб та смаків споживачів
вихід конкурентів з ринку	можливість появи нових конкурентів
підвищення рівня доходів населення	інфляційні процеси в країні

Аналіз внутрішньої структури дає змогу визначити ті внутрішні можливості чи його стратегічний потенціал, на які фірма може розраховувати в конкурентній боротьбі під час досягнення своєї стратегічної мети, тобто конкурентні переваги.

Можливі сильні та слабкі ознаки підприємства з погляду стратегічного аналізу маркетингового потенціалу наведено в табл. 2.

Головні фактори, які визначають потенціал підприємства, можна використати для з’ясування поточного маркетингового потенціалу і для визначення його нереалізованих складових, тобто напрямів розвитку окремих ресурсів підприємства або їх сукупності для покращання конкурентних позицій на ринку.

Можливі сильні та слабкі ознаки підприємства, що визначають його маркетинговий потенціал

Нематеріальний маркетинговий актив	Сильні ознаки	Слабкі ознаки
1. Маркетингова інформаційна система	низькі витрати на формування та експлуатацію	високі витрати на формування та експлуатацію
	використання сучасної технології (програмного забезпечення)	застаріла технологія
	ефективне управління інформацією	недостатнє управління інформацією
2. Гудвіл	позитивна репутація	негативний імідж
3. Інтелектуальні ресурси	компетентність, високий рівень професіоналізму працівників відділу маркетингу	відсутність (або недостатній їх рівень) кваліфікованих спеціалістів
	великий практичний досвід працівників	відсутність (або недостатня кількість) досвіду у працівників відділу маркетингу
	винахідливість при стратегічному плануванні	низький рівень креативності працівників
	ефективна система стимулювання праці	низький рівень заохочення працівників
4. Торгова марка	високий рівень обізнаності споживачів з торговою маркою	низький рівень обізнаності споживачів з торговою маркою
	сильна марка	слабка сила марки
5. Довготривалі відносини з партнерами	лідерство на ринку	низька частка ринку
	захищеність від сильного конкурентного тиску	тиск з боку конкурентів
	декілька цільових ринків	один цільовий ринок
	ефективна збутова діяльність	сильна залежність від постачальників
	ефективна програма стимулювання співпраці з партнерами	неефективна система стимулювання співпраці
6. Лояльні споживачі	висока якість продукції	низька якість продукції
	високий рівень сервісного обслуговування	низький рівень сервісного обслуговування
	переваги у конкурентній боротьбі	конкурентні недоліки
	велика кількість лояльних споживачів	мала кількість лояльних споживачів

Джерело: власне опрацювання

Висновки та перспективи подальших досліджень

Проблема стратегічного аналізу маркетингового потенціалу, визначення структури та вартості маркетингових нематеріальних активів в Україні перебуває на стадії формування та потребує подальшого розроблення. Планування та реалізація маркетингових стратегій підприємств є необхідними для виживання в конкурентному середовищі, ця проблема має практичний характер.

Аналіз маркетингового потенціалу є лише першим етапом процесу формування стратегії розвитку маркетингового потенціалу, що буде об'єктом подальших наукових досліджень авторів.

1. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. *Стратегічний аналіз: навчальний посібник*. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Алерта, 2008. – 478 с. 2. Дж. О'Шонесси. *Конкурентний маркетинг: стратегічний підхід* / Пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с. 3. Зозулев А.В. *Промисловий маркетинг: стратегічний аспект: Учеб. пособие*. – Харьков: Студцентр, 2005. – 328 с. 4. Ковтун О.І. *Стратегія підприємства: Навч. посібник*. – 3-тє вид.,

онов. і доп. – Львів: Новий світ – 2000, 2007. – 324 с. 5. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. – 245 с. 6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с. 7. Олексюк О. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. 8. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО “Издательство БИНОМ”, 1998. – 560 с. 9. Солодченко І.Ю. Нематеріальні активи за Міжнародними стандартами // Школа бухгалтера. – 2005. – № 12. 10. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 11. Хомяков В.І., Бакум І.В. Управління потенціалом підприємства. – К.: Кондор, 2007. – 400 с.

УДК 338

І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

РОЗРОБКА МЕТОДУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ ІНТЕРЕСІВ ГРУП ВПЛИВУ

ã Олексів І.Б., 2009

Запропоновано метод розробки стратегій підприємства, який ґрунтується на врахуванні інтересів різних груп впливу. Цей метод дозволяє здійснювати перевірку розробленої стратегії та доповнювати її за допомогою кореляційної матриці, а також передбачати короткострокові (первинні) наслідки впровадження, розроблених на підприємстві стратегічних заходів.

In the article method of strategy development based on stakeholder interest consideration is proposed. Such method permits to verify developed strategy and to supplement it with additional activities justified from the links found out using correlation matrix. In addition such method allows to forecast short term consequences resulted from the strategic activities.

Постановка проблеми

Сьогодні одним з ключових завдань наукового дослідження є побудова такої стратегії машинобудівного підприємства, яка б давала змогу усебічного аналізу діяльності та чітких можливостей позиціонування організації на ринковому сегменті. Відповідно для успішного виконання таких завдань необхідною є побудова стратегії, яка б дала змогу охопити всі аспекти розвитку машинобудівного підприємства та врахувати інтереси різних груп впливу. Відповідно важливим фактором є формування такої стратегії діяльності, яка дасть змогу максимально ефективно та якісно позиціонувати підприємство на ринку. Згідно з [1] стратегія – це набір заходів, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Сьогодні в економічній науковій літературі запропоновано методи для формування стратегії діяльності підприємства. Такі методи як правило базуються на використанні стратегічних карт, сценарного планування, підходу “адвоката диявола”, діалектичної довідки тощо [1; 2]. Такі методи можна використовувати, як окремо, так і в різних комбінаціях. Варто також підкреслити, що зазначені методи для підвищення ефективності процесу формування стратегії підприємства дають змогу формувати сценарії, відображати вплив запропонованих сценаріїв на шляхи розвитку підприємства, здійснювати візуалізацію запропонованих сценаріїв та здійснювати усебічне обговорення розроблених сценаріїв. До того ж у згаданих методах не зазначені підходи до чіткого відображення кількісних взаємозв’язків між