

**Київський державний торговельно-економічний університет**

**На правах рукопису**

**Близнюк Станіслав Васильович**

**МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ  
СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО  
ПІДПРИЄМСТВА**

08.06.02

**Спеціальність - 08.06.02 Підприємництво, менеджмент та маркетинг**

**А В Т О Р Е Ф Е Р А Т**

**дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**

**Київ - 1997**



00751254 (O)

Дв. 38.380

Дисертація є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі маркетингу Київського державного торговельно-економічного університету.

Науковий керівник - доктор економічних наук, професор  
ОНИЩЕНКО Володимир Пилипович

Офіційні опоненти: - доктор економічних наук, професор  
ВОЙЧАК Анатолій Володимирович,

- кандидат економічних наук, доцент  
ЛУЦІЙ Олександр Павлович

Провідна організація - Полтавський кооперативний інститут

Захист дисертації відбудеться "18" вересня 1997 року  
о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 26 05501  
в Київському державному торговельно-економічному університеті за адресою:  
253156 м. Київ-156, вул. Кіото, 19.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Київського державного торговельно-економічного університету.

Автореферат розісланий "07" серпня 1997 року

Вчерий секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
к.е.н., доцент

Н.І. Морозова

Актуальність дослідження. Прискорення перетворень в економіці та переходу до розвинутих ринкових відношень викликає необхідність кардинальних змін у сфері реалізації продукції та послуг, якісно нового підходу до вирішення проблеми задоволення, хай поки що не дуже значних, але значущих потреб населення. Успішне рішення цих проблем вимагає втілення у практику торговельної діяльності, як одного з ключевих моментів, сучасної концепції маркетингу.

В контексті розвитку та застосування маркетингу, українськими підприємствами на особливу увагу заслуговує здійснення підприємницької діяльності на засадах стратегічного маркетингу. Стратегічний маркетинг являє собою постійний та систематичний аналіз потреб ринку, який виводить на розробку ефективних товарів, асортиментних та цінових стратегій, рішень в сфері збуту та комунікаційної політики, що націлені на конкретні сегменти споживачів. Стратегічний маркетинг формує цілі та основні напрямки здобуття конкурентних переваг, визначає траєкторії досягнення цих цілей.

Стратегічний підхід до розвитку підприємства, як свідчить світовий досвід, забезпечує високу ефективність в умовах динамічних змін, коли рівень визначеності економічних та соціальних явищ досить низький. Саме такі умови притаманні соціально-економічному стану України, а тому методологія та практика стратегічного маркетингу, без сумніву, принесе користь молодому вітчизняному бізнесу.

Проблеми стратегічного маркетингу широко досліджуються в науковій літературі Заходу. Слід відмітити фундаментальні праці Акоффа Р., Ансоффа І., Базела Р., Болта Г., Карлофа Б., Котлера Ф., Коуза Р., Ламбена Ж., Морі А., Портера М. та інших.

В Україні цими проблемами займаються на сьогодні Балабанова Л., Войчак В., Герасимчук В., Корольков І., Онищенко В., Павленко А., Савельєв Є. та інші. Слід відмітити оригінальні наукові пошуки російських вчених: Герчикової І., Зав'ялова П., Демідова В., Меркудової Ю., Никифорової С., Овсієнко Ю., Уткіна Е. та інших.



Але всі роботи, може за деяким винятком, присвячені теоретичним проблемам стратегічного маркетингу та його застосування у промисловості. Сфера торгівлі та послуг, так би мовити, випала з поля зору дослідників. Але саме тут існує множина проблем, які потребують свого нагального рішення, без яких говорити про повноцінну відбудову ринкових відносин неможливо.

По-перше, необхідно чітко визначити стан та основні напрямки розвитку оточуючого середовища, в якому функціонують суб'єкти сфери торговельного обслуговування населення.

По-друге, торгівля, як галузь, та її складові частини, підприємства, повинні визначитися з цінностями та потребами населення, власними цілями, цілями товаровиробників і знайти оптимальний компроміс, який би згладив існуючі суттєві протиріччя.

По-третє, торгівля не може розвиватися без розвитку виробництва та зростання попиту населення. І тут торгівля повинна взяти на себе роль одного з рушійних механізмів структурної перебудови народного господарства через трансформацію виробництва та наближення його до потреб споживчого ринку.

В-четверте, невизначеними залишаються питання розбудови конкурентного середовища у сфері споживання. Адже кожне підприємство повинно уявляти собі, які процеси тут проходять, щоб заздалегідь до них пристосуватися, упереджати їх і таким чином у стратегічному аспекті забезпечувати собі міцні позиції на ринку.

По-п'яте, потребує уточнення теоретико-методична база визначення конкурентоздатності торговельного підприємства з позицій його потенційних можливостей, тобто стратегії у конкурентній боротьбі. Крім того, необхідно більш точно визначити торговельне підприємство як суб'єкт і об'єкт маркетингу. Адже виникає питання, орієнтуючись на які критерії в тих чи інших умовах споживач віддає перевагу конкретному підприємству.

І, в решті-решт, необхідно спланувати та організувати стратегічну маркетингову діяльність на підприємстві та виробити концептуальні підходи до її інформаційного забезпечення.

Метою дослідження є всебічний аналіз маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств і на його основі розробка концептуальних положень побудови методичних та організаційних принципів втілення стратегічного маркетингу у їх діяльність.

У відповідності до мети дослідження в дисертаційній роботі поставлені такі основні завдання:

- визначити принципові проблеми становлення стратегічного маркетингу у сфері торговельного обслуговування населення України;
- оцінити особливості сучасного стану та основні напрямки розвитку маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств, в тому числі визначитися з основними аспектами формування та розподілом доходів населення, розбудови конкуренції в торгівлі з тим, щоб мати певну парадигму стратегічного маркетингу;
- обґрунтувати методичні підходи до:
  - сегментування споживчого ринку;
  - визначення стратегічних зон діяльності (СЗД) підприємства;
  - розробки та втілення конкурентних маркетингових стратегій;
- розробити методичні рекомендації щодо планування, організації та інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу на рівні торговельного підприємства.

Об'єктом дослідження були обрані підприємства роздрібною торгівлі різних організаційно-правових форм господарювання, переважно великих приватних промислово-торговельних угруповань.

Предметом дисертаційного дослідження є методичне обґрунтування механізму впровадження стратегічного маркетингу у діяльність торговельних підприємств на споживчому ринку України.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є законодавчі акти України, які регламентують діяльність торговельних підприємств, офіційні матеріали Міністерства статистики України, Міністерства економіки України, матеріали безпосередньо торговельних підприємств різних форм власності.

За теоретичну та методологічну базу використано фундаментальні положення теорії маркетингу та менеджменту, економічної теорії, макро- та мікроекономіки, економічного моделювання, соціології та інше.

Основними методами дослідження є методи експертних оцінок, системний аналіз і синтез, метод аналізу ієрархій, економіко-математичне та статистичне моделювання. Для розрахунків використано прикладні програми Quattro Pro, адаптована програмна система Expert choice для персональних комп'ютерів.

Наукова новизна визначається системним підходом до розробки методичного, організаційного та інформаційного забезпечення комплексу стратегічного маркетингу торговельного підприємства. На захист виносяться такі результати:

- обґрунтування основних проблем та завдань втілення стратегічного маркетингу у діяльність торговельних підприємств України, до яких віднесені визначення та рангування потреб споживчого ринку, можливостей по їх задоволенню з позицій економічної ефективності та конкурентоспроможності українських товаровиробників, формування попиту на товари вітчизняного виробництва та інші;
- особливості розвитку маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств, і, в першу чергу, механізму формування доходів населення, а також їх розшарування в суспільстві;
- особливості механізму розбудови конкурентного середовища в сфері торгівлі України та його вплив на маркетингові стратегії торговельного підприємства;
- методика сегментування споживчого ринку та визначення стратегічних зон діяльності торговельного підприємства, в основу яких покладено розподіл споживачів по соціальному статусу та доходах та іншим критеріям;
- методика визначення рівня конкурентоздатності підприємства на основі оцінки конкурентного статусу підприємства, конкурентних переваг та його стратегічного потенціалу;
- обґрунтування методичних засад побудови конкурентних стратегій торговельного підприємства на основі асортиментної та цінової

диференціації, а також з позицій диференціації підприємств, як носіїв певних атрибутивних властивостей у сприянні споживачів;

- принципи планування стратегічного маркетингу в торговельному підприємстві, які засновані на поетапному (модульному) підході;
- принципи інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу, які засновані на необхідності побудови маркетингових експертних систем, як основи прийняття стратегічних рішень.

Практичне значення наукових результатів дослідження полягає у висновках і пропозиціях, які витікають з аналізу сучасної теорії та практики маркетингу та їх адаптації до умов перехідної економіки України і особливостей розвитку споживчого ринку, що викликало необхідність обґрунтування низки методичних розробок, які можуть бути використані і використовуються у практичній діяльності торговельних підприємств. До них відносяться:

- методика сегментування споживчого ринку та вибору стратегічної зони діяльності підприємства;
- методика оцінки потенційної конкурентоздатності торговельного підприємства та вибору оптимальної позиції у конкурентному середовищі;
- методика розробки та вибору ефективних стратегій маркетингу торговельного підприємства з врахуванням чинників, що формують маркетингове середовище;
- принципи та алгоритм розробки плану стратегічного маркетингу в торговельному підприємстві;
- методика формування інформаційного забезпечення стратегічного маркетингу торговельного підприємства.

Розроблені пропозиції по втіленню стратегічного маркетингу у діяльність торговельних підприємств дозволять створити певні передумови для активізації споживчого ринку, як однієї з умов виходу з кризового стану та подальшого економічного росту.

Апробація і практична реалізація дослідження. Основні положення і результати дослідження було висвітлено на наукових конференціях

міжнародного рівня: “Економіка перехідного періоду: проблеми і рішення” (м.Херсон, 1996р.), “Організаційно-економічне забезпечення функціонування локальних вільних економічних зон в Україні” (м.Чернівці, 1996р.), “Сучасний менеджмент та маркетинг: теорія та практика” (м.Київ, 1996р.), “Маркетинг у системі управління підприємствами” (м.Київ, 1996р.).

Окремі пропозиції та рекомендації впроваджені в практику діяльності оптових та роздрібних торговельних підприємств (довідка № 01-3 від 21.01.97р. ГК “Комблс”; довідка № 54-30/384 від 31.01.97р. ЗАТ “Київметал”; довідка № 4 від 21.01.97р. ТОВ “Діалог-Д”; довідка № 01/358 від 24.03.97р. ВАТ “Авентін”; “Акт о внедрении методических рекомендаций” от 21.03.97г., № 20/97 ЗАТ “Інвест-АСКО”), а також представлені у науковому звіті по результатам розробки державної програми “Демоніполізація сфери торгівлі України” (р.н. 12.02.03/014-95, довідка № 561/09 від 28.05.97р., КДТЕУ).

Публікації. За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 5,0 друкованих аркушів, з яких 3 монографії (колективні), 1 брошура та 6 тезів доповідей на наукових конференціях.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох глав, висновків та пропозицій. Вона викладена на 200 сторінках машинописного тексту, ілюстрована 29 таблицями та 14 рисунками, наведено список літератури, що містить 121 найменування.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначена мета і завдання, висвітлено наукову новизну і практичне значення розроблених теоретичних, методичних та практичних рекомендацій.

У першій главі «Стан та основні напрямки розвитку маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств України» розглянуті основні проблеми становлення маркетингу в торговельній сфері, розкриті особливості розвитку маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств, в контексті яких особливу увагу звернено на розбудову конкурентного середовища в торгівлі.

У другій главі «Методичні засади втілення стратегічного маркетингу в діяльність торговельних підприємств» подано низку взаємопов'язаних методик сегментування ринку та визначення стратегічних зон діяльності підприємства; визначення конкурентноздатності підприємства; методичні підходи до розробки та втілення конкурентних маркетингових стратегій.

У третій главі «Планування та організація стратегічного маркетингу у торговельному підприємстві» розглянуто основні етапи і процедура планування стратегічного маркетингу та принципи його інформаційного забезпечення.

У висновках узагальнено результати дисертаційного дослідження, сформульовано основні пропозиції по втіленню стратегічного маркетингу у діяльність торговельних підприємств.

#### Основні положення та результати дослідження

1. Сучасні умови становлення та розвитку вітчизняного ринку вимагають певного осмислення ролі, змісту та місця маркетингу у діяльності товаровиробників та торговельних структур. В роботі показано, що маркетинг є не тільки знаряддям пристосування підприємства до ринку, але й активним інструментом формування ринку, структурної перебудови економіки через ініціювання нових потреб, які, в респіт-респіт, змусять вітчизняних товаровиробників їх задовольнити.

Показано, що завдання маркетингу в умовах становлення ринку та подолання кризи полягає, перш за все, у: визначенні та рангуванні суспільних потреб, як орієнтирів структурної перебудови виробництва; визначенні вітчизняних можливостей по їх задоволенню з позицій ефективності та конкурентоспроможності; створення попиту на товари вітчизняного виробництва та забезпечення захисту внутрішнього ринку від недобросовісної конкуренції з боку зарубіжних товаровиробників.

Ефективним шляхом рішення непростих проблем становлення споживчого ринку є об'єднання зусиль товаровиробників і торгівлі у сфері маркетингу, розвиток різноманітних форм співробітництва через створення промислово-

торговельних консорціумів, товариств, фінансово-промислових торговельних угруповань та інше.

Показано, що головною проблемою функціонування будь-якого підприємства є забезпечення його конкурентоздатності на якомога довший період. Саме в цьому полягає основна мета стратегічного маркетингу. Конкуренція обумовлює необхідність чіткого розуміння цілей, завдань, уміння оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, вибирати ринок, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багато інших явищ, чинників, які формують ринок та середовище підприємницької діяльності.

Торговельне підприємство (ТП), як об'єкт стратегічного маркетингу розглядається у декількох взаємопов'язаних аспектах (рис.1)

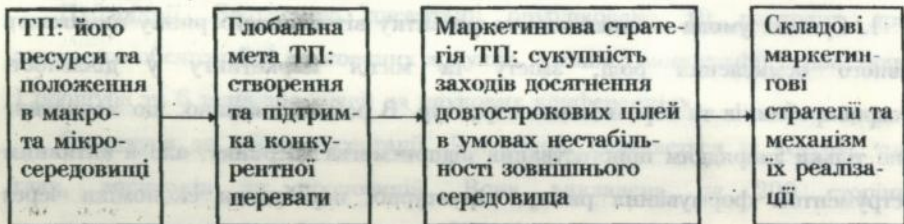


Рисунок 1. Торговельне підприємство як об'єкт стратегічного маркетингу

Як видно з наведеної схеми, з метою визначення головних напрямків по формуванню своїх маркетингових стратегій, кожне підприємство повинно чітко собі уявляти, в якому маркетинговому середовищі воно функціонує.

Тому у дисертації у першій главі ретельно досліджені особливості розвитку маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств. Особливу увагу звернено на динаміку реальних доходів населення та їх диференціацію. Показано, що ця диференціація зростає і у 1996 році розрив у грошових доходах між найбіднішими та найбагатшими верствами населення за офіційною статистикою становив 12 разів, але за нашими оцінками такий

розрив перевищує 20 разів. Значне розширення суспільства за доходами, їх поляризація призводить до структурних перекосів на ринку, утруднює функціонування торгівлі, так як ефективно вона може розвиватися в умовах постійно зростаючого попиту з боку більшості населення. В умовах постійного зниження реальних доходів населення (у 1994 році вони зменшилися порівняно з 1993 роком на 13,2%, у 1995 році порівняно з 1994 роком ще на 10,5%) та падіння виробництва товарів народного споживання (за 1994-1995 рр. на 34% порівняно з 1993 роком) звужується економічна платформа для розвитку торгівлі.

Невиваженість податкової політики та вплив інших чинників призвели до "тінізації" економіки та доходів населення. Як наслідок, населення України в своїй більшості має вищі доходи, ніж фіксує статистика. По нашим оцінкам від 40 до 50 % доходів населення приховує від податкових інспекцій та інших державних установ. А тому, підприємства торгівлі при визначенні фактичного попиту, сегментуванні ринку та проведенні інших маркетингових досліджень повинні орієнтуватися на свої власні розробки, або обстеження маркетингових посередників. Тобто, необхідно самостійно, більш-менш точно, визначати грошові доходи населення, а не орієнтуватися тільки на офіційні джерела.

2. Визначені особливості демонополізації та розвитку конкуренції у сфері торговельного обслуговування населення, як необхідної умови ефективного розвитку галузі на принципах сучасного маркетингу. Показано, що демонополізація торгівлі повинна проводитися у комплексі з демонополізацією товаровиробників. Але на сьогодні, якщо торгівля в певній мірі є демонополізованою сферою, то про виробництво цього не скажеш. Товаровиробник-монополіст міцно тримає торгівлю та диктує свої умови (умови постачання, якість товару, ціну, форми оплати та інше), що значно утруднює можливості торгівлі у сфері товарно-асортиментної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Торговий капітал не зливається з промисловим та банківським, кожний з них функціонує у своїй сфері, а натомість виникають протиріччя, дисбаланси на ринку і значні труднощі в проведенні політики

демонополізації, інвестування та структурної перебудови. До того ж, таке становище консервує суспільні потреби та засоби їх задоволення.

Досліджено взаємозв'язок приватизації та демонополізації у торгівлі України. Показано, що на фоні, так званих, успіхів у малій приватизації суттєвою вадою її є те, що частка приватної власності надто мала, щоб можна було б говорити про ефективну приватизацію (табл.1).

Таблиця 1

**Розподіл торгової площі підприємств  
роздрібною торгівлі за формами власності, %**

Форма власності	1993 р.	1994 р.	1995 р.	1996 р.*
Державна	31,0	22,6	18,0	12,0
Колективна	67,1	74,9	79,0	84,0
Приватна	1,9	2,5	3,0	4,0
	100,0	100,0	100,0	100,0

\*) Попередні дані.

А тому конкуренція у сфері торговельного обслуговування населення не набула відповідного рівня, який би стимулював поліпшення обслуговування населення, а також впровадження сучасного маркетингу у діяльність торговельних підприємств.

Визначені основні детермінанти (сили), що формують конкурентне середовище у торгівлі. До них віднесені: споживачі, постачальники, потенційні конкуренти, суб'єкти торгівлі, держава. В умовах України держава є основною силою, що формує конкуренцію, бо саме вона (держава) створює суб'єктів конкуренції через трансформацію власності та економічних відносин у суспільстві.

Визначено також фактори формування конкурентного середовища, до яких віднесено: кількість конкуруючих підприємств; попит на товари споживання; умови здійснення цінової політики; можливості у сфері формування та проведення асортиментної політики; умови входу та виходу із

сфери діяльності; умови кадрового та ресурсного забезпечення; особливості маркетингової та інвестиційної політики лідируючих кампаній (фірм) на ринку. В окремі фактори виділено приватизацію, розвиток малого бізнесу та імпорту товарів споживання.

Дослідження особливостей розвитку маркетингового середовища та конкуренції дозволило визначитися з основними напрямками втілення стратегічного маркетингу у діяльність торговельних підприємств, до яких віднесені сегментування ринку та визначення стратегічних зон діяльності підприємства, оцінка потенційних можливостей підприємства у конкурентній боротьбі та запровадження ефективних маркетингових стратегій, ретельне планування та управління маркетинговою діяльністю підприємства.

3. Основою для здійснення ефективної маркетингової діяльності торговельним підприємством є сегментування ринку та визначення стратегічних зон свого господарювання. В роботі доведено, що для торговельного підприємства найважливішими чинниками є сегментування споживчого ринку за соціальним статусом та грошовими доходами населення. При цьому показано, що соціальний статус споживача визначає не тільки обсяг споживання, а і його структуру, що справляє великий вплив на формування асортиментної політики торговельного підприємства. За соціальним статусом та доходами на основі анкетного обстеження клієнтів (1500 респондентів) торговельних підприємств господарчої корпорації «Комблис» виділено дев'ять груп споживачів. Їх може бути менше, або більше в залежності від мети маркетингового дослідження та стратегічних намірів підприємства. Але сегментування принесе користь у випадку, коли воно спрямоване на виявлення відношення споживачів до торговельного підприємства, як носія атрибутів, по яким воно диференціюється в очах споживачів і на основі цього визначення стратегічних зон діяльності (СЗД). За результатами анкетного обстеження були також визначені: а) інтенсивність потреб споживачів за шкалою А.Маслоу; б) частота відвідувань торговельних підприємств; в) середня вартість покупки; г) відношення до асортименту,

рівня цін, обслуговування та інше. Це надало можливість чітко сегментувати споживачів у багатомірному маркетинговому середовищі.

Знаючи основні характеристики споживачів у різних сегментах, підприємство для вибору своїх СЗД повинно визначити, на яких споживачів йому вигідно працювати. Для цього пропонується на кожний СЗД оцінити: 1) перспективи рентабельності (P); 2) перспективи стабільності функціонування підприємства на сегменті (Z); 3) перспективи росту (G). На основі таких оцінок розроблено інтегральний критерій (П), по якому і здійснюється вибір СЗД:

$$П = \alpha G + \beta P + \gamma Z; \quad \alpha + \beta + \gamma = 1.$$

Для визначення П розроблено спеціальний алгоритм, в основу якого покладено методи багатомірного факторного аналізу та експертних оцінок.

4. Особливе місце в дисертації відведено проблемі визначення конкурентоздатності торговельного підприємства, яка є центральною у стратегічному маркетингу. Під конкурентоздатністю підприємства, як доведено в дисертації, слід розуміти його здатність до утримання та динамічного розширення своєї долі ринку.

В методичному аспекті конкурентоздатність підприємства (Y) запропоновано визначати через оцінку його конкурентного статусу, конкурентних переваг та стратегічного потенціалу. Це дозволяє отримати оцінку, яка характеризує потенційні можливості підприємства у конкурентній боротьбі.

Під конкурентним статусом підприємства ( $K_1$ ) розуміється його положення у конкурентному середовищі, а його рівень  $R = F(K_1)$ , як це доведено, визначає конкурентоздатність підприємства.

$$R = F \left( \frac{W_1}{W_0} \right),$$

$W_1$ ,  $W_0$  - реальні та необхідні (базові) можливості підприємства по досягненню поставленої мети (цілей), які визначаються за методикою, заснованою на принципах системного стратегічного аналізу та прогнозування.

Як показано у роботі, між собою конкурують цілі та можливості підприємств по досягненню цих цільових установок. Саме вони визначають потенціал у конкурентній боротьбі.

Під конкурентною перевагою підприємства ( $K_2$ ) розуміється його стійке положення на певному сегменті ринку завдяки більш низьким витратам, високому рівню диференціації товару (послуг, діяльності) та інших чинників. Конкурентна перевага підприємства характеризує передумови досягнення підприємством того чи іншого рівня конкурентного статусу, тобто потенціал підприємства у досягненні та реалізації цілей. Ці передумови визначаються, з одного боку, стратегічним потенціалом підприємства ( $P$ ), з іншого - сукупною дією зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Під стратегічним потенціалом підприємства розуміється його можливості по досягненню стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу та використання власних і залучених ресурсів.

У роботі введено та обґрунтовано поняття "система ресурсів торговельного підприємства", яке є вихідним для визначення  $P$ . До неї включені як ресурси в їх традиційному розумінні (технічні, технологічні, кадрові, фінансові та інші), так і стратегічні можливості підприємства (СМП), під якими розуміються можливості підприємства по ефективному використанню ресурсів для формування стійких конкурентних переваг, тобто можливості підприємства до динамічних змін під тиском ринкових реалій.

У роботі показано, що  $K_1 = F(K_2, P, \lambda)$ . Щоб визначити конкурентоздатність підприємства, необхідно оцінити  $K_2$ ,  $P$ . Після цього визначаються  $K_1$  та  $R$ . Тобто,  $Y = F(K_1, K_2, P, \lambda)$ .

При цьому потенційний рівень конкурентоздатності співставляється зі стратегічними цілями підприємства і здійснюється корегування останніх. Саме такий методичний підхід дозволяє комплексно врахувати всі потенційні можливості підприємства та привести його цілі у реальне співвідношення з ресурсами.

Для вирішення цього завдання сформовано апарат, який заснований на синтезі методів багатомірного статистичного аналізу та експертних оцінок.

Його застосування дозволяє досить точно визначити не тільки положення підприємства у конкурентному середовищі на теперішній час, але, що головне, визначати потенційні можливості підприємства у конкурентній боротьбі.

5. У дисертації запропоновані методичні підходи до розробки та втілення конкурентних маркетингових стратегій торговельного підприємства. Головне завдання таких стратегій - підвищити рівень конкурентного статусу підприємства через формування сталих конкурентних переваг, які визначаються, з одного боку, споживачами, з другого - стратегічним потенціалом підприємства. Формування конкурентних переваг торговельного підприємства засновано на його диференціації в очах споживачів.

Торговельне підприємство, як показано у роботі, слід уподобити до своєрідного товару, який має певний набір властивостей і завдяки цим властивостям споживачі віддають йому перевагу перед іншими подібними торговельними закладами. Це, так би мовити, зовнішній зріз маркетингової стратегії, який повинен супроводжуватися мінімізацією, при певних обмеженнях, витрат на проведення такої стратегії диференціації.

Виділено шість таких властивостей (атрибутів), по яким повинна здійснюватися диференціація торговельного підприємства у конкурентному середовищі: територіальна локалізація, асортиментна та цінова політика, рівень розвитку різноманітних послуг, витрати часу споживачем на придбання товару, створення іміджу (обличчя) торговельного підприємства засобами дизайну та іншими. Показано, що стратегія диференціації повинна мати цінність для споживачів, на яких орієнтовано торговельне підприємство. З виділених напрямків маркетингових стратегій диференціації у роботі особливу увагу приділено асортиментній та ціновій політиці, так як саме вони мають вирішальне значення в умовах українського споживчого ринку. В їх основу покладено три базові стратегії: 1) стратегію засновану на асортименті товарів, який значно відрізняється від асортименту інших підприємств тієї ж товарної групи; 2) стратегію індивідуального обслуговування, згідно з якою підприємство не відрізняється по асортименту від конкурентів, але відрізняється якістю обслуговування;

3) стратегію, що заснована на ціні, яка криється в пропонуванні тих же товарів, але по нижчим цінам.

У роботі запропонована матриця прийняття рішень по вибору маркетингової стратегії в залежності від СЗД торговельного підприємства (рис.2). На її основі можливо:

- вибрати СЗД, для яких найбільш підходить асортимент торговельного підприємства;
- визначити стратегію позиціонування товарів в різних СЗД (обсяг продаж, якість, ціна, реклама та інше);
- вибрати можливі комбінації поточних та довгострокових маркетингових стратегій підприємства.

Перспективність



Рисунок 2. Матриця прийняття рішень по СЗД та вибору стратегії

6. Важливе місце в реалізації концепції стратегічного маркетингу належить його плануванню та організації по втіленню на рівні торговельного підприємства.

Запропонована модульна (поступна) структура планування дає можливість, використовуючи пріоритети, які встановлюються стратегічним аналізом, визначити оптимальну послідовність модулів для ефективного розв'язання проблеми без надлишкової деталізації. В роботі запропоновано десять модулів в системі планування стратегічного маркетингу торговельного підприємства: 1) аналіз перспектив; 2) визначення цілей; 3) створення стартової позиції; 4) оцінка стратегічних ресурсів та потенціалу; 5) позиціонування підприємства у конкурентному середовищі; 6) збалансування стратегічних зон діяльності по рентабельності, перспективам росту, стабільності та етапам життєвого циклу; 7) формування стратегій маркетингу - міх; 8) формування управлінського персоналу у відповідності до цілей стратегічного маркетингу; 9) маркетинговий контроль; 10) перманентне адаптування персоналу до стратегічних та тактичних завдань і цілей діяльності підприємства, які корегуються через маркетинговий контроль.

Модульна структура планування стратегічного маркетингу обов'язково передбачає: 1) застосування стратегічного аналізу; 2) вибір послідовності модулів для вирішення тієї чи іншої проблеми маркетингової діяльності підприємства; 3) навчання персоналу на початку кожного модуля; 4) прийняття рішення в кінці кожного модуля.

В процесі аналізу можливостей втілення стратегічного маркетингу в діяльність торговельних підприємств були виявлені основні причини, які заважають цьому процесу та визначені необхідні рішення по їх усуненню (табл.2).

**Основні причини, що заважають втіленню  
стратегічного маркетингу**

№ п/п	П Р И Ч И Н И	Рішення по їх усуненню
1.	Стратегічний маркетинг не є цільною системою	1.1. Система подвійного управління 1.2. Стратегічний контроль 1.3. Заохочення
2.	Стратегічний маркетинг конкурує з операційним (маркетингом - піх)	2.1. Стратегічний бюджет 2.2. Більше управлінців залучати до стратегічного планування
3.	Інформаційна система для управління не забезпечує інформацію стратегічного значення	3.1. Аналітична система прогнозування маркетингового середовища 3.2. Банк стратегічних даних 3.3. Експертна система
4.	Відсутність досвіду в сфері планування та управління стратегічним маркетингом	4.1. Підготовка та підвищення кваліфікації у прийнятті стратегічних рішень та їх реалізації
5.	Загроза звичайній організаційній структурі підприємства та бізнесовій культурі і мисленню персоналу	5.1. Структура управління, яка сприяє стратегічним змінам 5.2. Формування адекватної поведінки персоналу 5.3. Спільне планування 5.4. Управління опором персоналу змінам

До механізму реалізації плану стратегічного маркетингу торговельного підприємства, як одну з головних складових, віднесено його інформаційне забезпечення. Пропонується на рівні великих торговельних підприємств та організацій створити маркетингові експертні системи (МЕС), які уявляють собою набір спеціальних комп'ютерних програм, що базуються на системному акумулюванні узагальнень та аналізу знань висококваліфікованих спеціалістів-експертів для використання їх у процесі рішення завдань в сфері маркетингу.

Сформовано для практичного використання у маркетинговій діяльності перелік, зміст та форма основних інформаційних блоків, які повинні становити фундамент створення МЕС на підприємстві. До них віднесено: 1) визначення стратегічної місії та цілей; 2) аналіз зовнішніх факторів; 3) аналіз

ринкових тенденцій; 4) аналіз поведінки споживачів; 5) аналіз постачальників; 6) аналіз конкурентного середовища; 7) аналіз конкурентоздатності; 8) вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства.

Використання розроблених в даній роботі методичних аспектів стратегічного маркетингу, як показала практика, сприяє підвищенню ефективності діяльності торговельних підприємств. Тільки за 1995-1996 рр. втілення розробок у діяльність ГК "Комблис", «Аско-інвест» та інших організацій принесло додатково близько 850 тис.грн. прибутку.

3.1.1. Аналіз ринку	Аналіз ринку	1
3.1.2. Аналіз конкурентного середовища	Аналіз конкурентного середовища	2
3.1.3. Аналіз постачальників	Аналіз постачальників	3
3.1.4. Аналіз споживачів	Аналіз споживачів	4
3.1.5. Аналіз конкурентоздатності	Аналіз конкурентоздатності	5
3.1.6. Вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства	Вибір напрямку стратегічного розвитку підприємства	6

## Основні положення дисертації викладено в роботах:

1. Экономическое и социальное развитие Ленинского района г.Киева на 1981-1985 гг. и на период до 1990 г. (монография), разд. 6, разд. 11, разд. 12. - Киев: Наукова думка, 1982 - С.82-93, 192-206.

Особистий внесок дисертанта: розроблено методику і здійснено прогноз формування попиту населення на основі товарів споживання, а також розвитку торгівлі в умовах великого міста.

2. Комплексный план экономического и социального развития г.Евпатория на 1981-1985 годы и на период до 1990 года (монография), разд. X "Торговля и общественное питание" - Евпатория: 1982 - С.157-163.

Особистий внесок дисертанта: здійснено прогноз розвитку торгівлі та громадського харчування в умовах курортного міста.

3. Экономическое и социальное развитие г.Жданова (комплексный план на 1981-1985 годы и на период до 1990 года), (монография), разд. IV "Продовольственный комплекс города" - Жданов: 1983 - С.145-173.

Особистий внесок дисертанта: здійснено прогноз потреби великого індустріального міста в продуктах харчування.

4. Близнюк С.В., Онищенко В.П. Особливості формування маркетингового середовища діяльності торговельних підприємств. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг у системі управління підприємством". - Київ: КДЕУ, 1996 - С.140-141.

Особистий внесок дисертанта: розкрито основні напрямки розбудови конкурентного середовища у торговельній сфері.

5. Близнюк С.В. Підприємство, як об'єкт стратегічного маркетингу. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Маркетинг у системі управління підприємством". - Київ: КДЕУ, 1996 - С.119-120.

6. Близнюк С.В., Онищенко В.П. Концепція маркетингу в умовах перехідної економіки. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Сучасний

менеджмент та маркетинг: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців". - Київ: КДЕУ, 1996 - С.26-27.

Особистий внесок дисертанта: показана роль маркетингу у розбудові конкуренції.

7. Близнюк С.В. Особливості маркетингу споживчого ринку в умовах перехідної економіки. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції "Сучасний менеджмент та маркетинг: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців". - Київ: КДЕУ, 1996 - С.12-13.

8. Близнюк С.В., Онищенко В.П. Зміцнення конкурентного середовища України через створення ВЕЗ та регулювання зовнішньої торгівлі. Тези міжнародної науково-практичної конференції "Організаційно-економічне забезпечення локальних (точкових) вільних економічних зон в Україні". - Київ: КДЕУ, 1996 - С.41-42.

Особистий внесок дисертанта: розглянуто вплив імпорту на рівень конкуренції.

9. Близнюк С.В., Онищенко В.Ф. Методические подходы к анализу конкурентной среды. Тезисы международной научно-практической конференции "Экономика переходного периода: проблема и решения". - Херсон: МИБ, 1996 - С.30-32.

Особистий внесок дисертанта: розроблена схема аналізу конкурентного середовища в торговельній сфері.

10. Близнюк С.В. План маркетинга: методические рекомендации по разработке (брошюра). - Киев: Украинский институт предпринимательства, 1997 - 15с.

## А Н Н О Т А Ц И Я

Близнюк С.В. Методические и организационные основы стратегического маркетинга торгового предприятия. Диссертация является рукописью. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.02 - Предпринимательство, менеджмент и маркетинг. Киевский государственный торгово-экономический университет, Киев, 1997 г.

Диссертация содержит исследования методических и организационных принципов разработки и внедрения стратегического маркетинга в деятельность торговых предприятий. Рассмотрены проблемы разработки маркетинговых стратегий с учетом особенностей развития потребительского рынка и конкурентной среды.

Предложены методики сегментирования потребительского рынка, выбора стратегических зон хозяйствования, оценки потенциальных возможностей предприятия в конкурентной борьбе и разработки маркетинговых стратегий на основе ассортиментной и ценовой дифференциации. Предложены методические подходы к организации и информационному обеспечению стратегического маркетинга.

## A N N O T A T I O N

S. Blyznyuk. Methodical and organizational basis of strategic marketing for trade enterprise. The dissertation is a manuscript. The dissertation is for competition for candidate's degree on economics, speciality 08.06.02. - enterprise, management, marketing. Kiev State Trade and Economics University, Kiev, 1997.

The dissertation contains researches of methodical and organizational principles on working out and introducing strategic marketing into trade enterprises activity.

The problems of marketing strategy working out with regard of the development features of consumer's market and competition environment are being considered.

The methodics of consumer's market segmentation management strategic zones choice, evaluation of an enterprise potential opportunities in the market struggle and working out the marketing strategy on the basis of assortment and price differentiation are being proposed.

The methodical approaches and informational maintenance of strategic marketing are being proposed too.

Ключові слова: стратегічний маркетинг, маркетингове середовище, конкуренція, конкурентний статус, конкурентні переваги, стратегічний потенціал, маркетингові стратегії, планування та організація маркетингу.

433752

АВ 38.380

БЛИЗНЮК Станіслав Васильович

МЕТОДИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО  
МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Підп. до друку 01.07.97. Формат 60 84/16. Папір письм. Офс.друк.  
Ум.друк.арк. 1,00. Ум.фарб.видб. 1,12. Обл.-вид.арк. 0,94.  
Тираж 100 пр. Зам. 365.

---

РВВ КДТЕУ. Дільниця оперативного друку  
253156, Київ-156, вул.Кіото,19