

СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ОСНОВІ SWOT-АНАЛІЗУ CREATION OF MARKETING STRATEGY BASED ON SWOT ANALYSIS

УДК 339.137.2:339

Бурминська А.С.

студентка

Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Тешева Л.В.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри економіки

і менеджменту

Харківський національний університет
імені В.Н. Каразіна

Burminska Anastasia

V.N. Kharkiv National University of Kharkiv

Tiesheva Larisa

V.N. Kharkiv National University of Kharkiv

У статті досліджено SWOT-аналіз як інструмент створення маркетингової стратегії заводу імені В.О. Малишева. Виділено цілі стратегії та доцільність використання SWOT-аналізу на машинобудівному підприємстві. Для цього визначено поняття маркетингової стратегії та її складових з різних точок зору. Визначено місце маркетингової стратегії в системі функціональних стратегій. Для SWOT-аналізу виділено основні можливості та погрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони підприємства. Методичною основою статті є сукупність принципів, загальнонаукових методів, способів та прийомів наукового пізнання, що використовувалися в процесі дослідження. Теоретичною та методологічною основою роботи стали теоретичні розробки провідних сучасних вітчизняних та зарубіжних науковців. Інформаційною базою дослідження стали дані фінансової та статистичної звітності промислового підприємства, періодичні видання, офіційні звіти та аналітичні публікації провідних міжнародних економічних організацій, матеріали вітчизняних та міжнародних конференцій, інформація мережі Інтернет, власні дослідження авторів.

Ключові слова: стратегія, маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, машинобудівне підприємство.

В статье исследован SWOT-анализ как инструмент создания маркетинговой стра-

тегии завода имени В.А. Малышева. Выделены цели стратегии и целесообразность использования SWOT-анализа на машиностроительном предприятии. Для этого определено понятие маркетинговой стратегии и ее составляющих с разных точек зрения. Определено место маркетинговой стратегии в системе функциональных стратегий. Для SWOT-анализа выделены основные возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны предприятия. Методической основой статьи является совокупность принципов, общенаучных методов, способов и приемов научного познания, которые использовались в процессе исследования. Теоретической и методологической основой работы стали теоретические разработки ведущих современных отечественных и зарубежных ученых. Информационной базой исследования стали данные финансовой и статистической отчетности промышленного предприятия, периодические издания, официальные отчеты и аналитические публикации ведущих международных экономических организаций, материалы отечественных и международных конференций, информация сети Интернет, собственные исследования авторов.

Ключевые слова: стратегия, маркетинговая стратегия, SWOT-анализ, машиностроительное предприятие.

The article explores SWOT-analysis as a tool for creating a marketing strategy for the V.O. Malyshev plant. All strategy and expediency of using SWOT-analysis on machine-building enterprises are highlighted. The article analyzes the basic definitions of "marketing" and "strategic marketing" concepts. The author defines the main characteristics of the marketing strategy. The comparative analysis of the points of view of both domestic and foreign experts is given, the works of which are devoted to the development of the marketing strategy of the enterprise. The article contains theoretical views on the formation of the marketing strategy of the enterprise, the key factors that influence this process. Authors focus on the purpose of marketing strategy. They substantiate the key role of marketing strategy as the main part of the strategic planning of the enterprise in the short and long term, which should be based on product potential in individual markets and the aggregate organizational system of the enterprise. The place of the marketing strategy in the system of functional strategies is determined. For SWOT analysis, the main features and threats of the environment and the strengths and weaknesses of the enterprise were highlighted. For a SWOT analysis to be effective, company founders and leaders need to be deeply involved. This isn't a task that can be delegated to others. But, company leadership shouldn't do the work on their either. For best results, you'll want to gather a group of people who have different perspectives on the company. Select people who can represent different aspects of your company, from sales and customer service to marketing and product development. The methodical basis of the article is a set of principles, general scientific methods, methods and techniques of scientific knowledge used in the study process. Theoretical and methodological basis of the work were theoretical developments of leading contemporary domestic and foreign scholars. The data base of the study was the data of the financial and statistical reporting of the industrial enterprise, periodicals, official reports and analytical publications of leading international economic organizations, materials of domestic and international conferences, information on the Internet, authors' own research.

Key words: strategy, marketing strategy, SWOT-analysis, machine-building enterprise.

Постановка проблеми. Глобалізація економіки, що сприяє включенню українських підприємств у міжнародний ринок праці з посиленою конкуренцією, змушує модернізувати систему менеджменту та використовувати інструменти стратегічного управління. Сьогодні важливо правильно вибрати маркетингову стратегію підприємства. Вона зможе стати конкурентною перевагою тільки тоді, коли буде відповідати специфіці підприємства та зовнішнім факторам, які впливають на нього. Тільки тоді ця стратегія буде ефективною, тому потрібно створити методіку формування маркетингової стратегії в умовах високої конкуренції.

Більшість учених для визначення стратегії машинобудівних підприємств пропонують використовувати універсальні інструментарії. Вважаємо, що є необхідність удосконалення методик, які застосовуються задля формування маркетингової стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Такі науковці, як Г. Азоєв, І. Ансофф, Г. Багієв, С. Борнер, І. Герчикова, А. Градов, А. Дайан, П. Зав'ялов, М. Енрайт, Ж. Ламбен, Б. Карлофф, Х. Кобоясі, Ф. Котлер, І. Кретов, Д. Кромбрюгге, К. Лінді, С. Маджаро, Дж. Макартур, М. Мескон, Н. Моїсеева, А. Поршнєв, А. Романов, розглядають питання створення маркетингових стратегій та їх елементів.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація теоретичних аспектів маркетингової стратегії; виявлення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що визначають умови успішного функціонування машинобудівного підприємства; визначення місця маркетингової стратегії в структурі планування; оцінювання ефективності створення стратегії за допомогою SWOT-аналізу; вдосконалення підходу до аналізу

потенціалу машинобудівних підприємств за допомогою матриці SWOT.

Виклад основного матеріалу дослідження.

У процесі створення стратегії управління машинобудівним підприємством формується система функціональних стратегій, які відповідають головним напрямкам розвитку. Основні функціональні стратегії розробляються окремо, але в рамках головної концепції. До них належать фінансова, маркетингова, виробнича, стратегія управління персоналом тощо. Вони взаємодіють, що дає змогу створити систему, яка буде ефективно працювати навіть у форс-мажорних обставинах. Реалізація правильної маркетингової стратегії, яка підібрана з огляду на особливості внутрішніх та зовнішніх факторів, спрямована на формування конкурентних переваг, задоволення потреб своєї цільової аудиторії, пошук можливого вектору розвитку, раціональне використання можливостей і потужностей підприємства, досягнення основних цілей підприємства. Надзвичайно важливе місце в маркетинговому стратегічному управлінні діяльністю підприємства посідає його маркетингова стратегія, яка формує ринкові стратегічні орієнтири [1].

Різноманітність тлумачення маркетингової стратегії пов'язана з глибиною терміна «стратегія» та різними масштабами його застосування. Основні підходи до визначення маркетингової стратегії відображені на рис 1.

Особливої уваги заслуговують трактування поняття «маркетингова стратегія». А. Алфьоров вважає, маркетингова стратегія – це вибір цільового ринку, конкурентної позиції та розроблення ефективної програми заходів маркетингу для досягнення цілей та обслуговування вибраного ринку [1]. Водночас Д. Хассі, пояснюючи зміст маркетингової стратегії, поступово оцінює цінові, збутові стратегії та стратегії просування [1]. З ним погоджується М. МакДональд. Г. Ассель визначає це поняття як «основний метод підприємства впливати на покупців і спонукати їх до купівлі», а також виділяє та аналізує такі види маркетингових стратегій, які не пов'язані зі впливом на споживачів фірми, що свідчить про безсистемність підходу до інструментів маркетингу [1]. Ф. Котлер трактує маркетингову стратегію як логічну та зрозумілу схему маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання [2]. Особливої уваги потребує той факт, що Ж.Ж. Ламбен [1] у своєму підручнику «Стратегічний маркетинг»

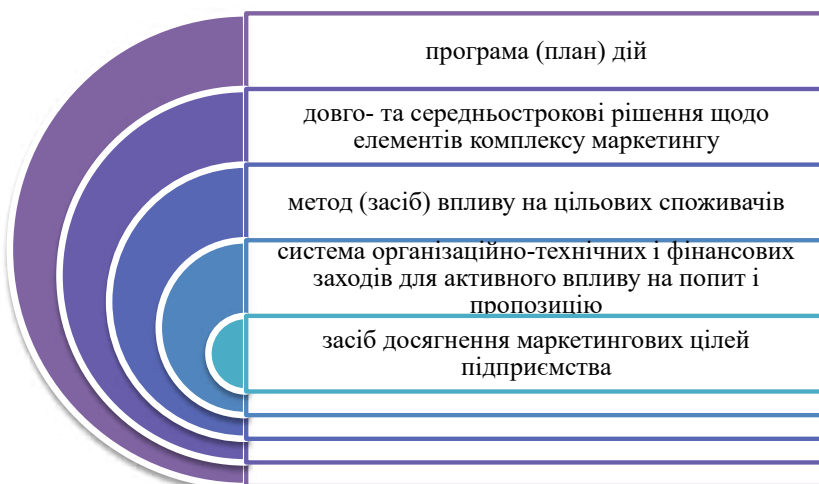


Рис. 1. Сутність основних підходів до визначення поняття «маркетингова стратегія підприємства»

Джерело: створено авторами на основі джерел [1; 2]

пояснює зміст маркетингової стратегії як системного елементу стратегічного плану маркетингу. Він вважає, що маркетингова стратегія має вміщувати такі елементи, як визначення одного чи декількох цільових сегментів, позиціонування відносно головних конкурентів, стандарти щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни й умови продажу, торговельний персонал, його задачі та цілі, реклама й стимулювання інтересу споживача, постпродажний та сервіс, гарантії, аналіз ринків. Після аналізу вже наявних трактувань поняття «маркетингова стратегія» можна визначити своє бачення. На нашу думку, маркетингова стратегія – це довгостроковий план дій, націлений на маркетингову діяльність підприємства, який визначає комплекс дій, спрямований на вивчення та аналіз ринку, визначення цільового споживача та створення конкурентних переваг.

Особливу увагу треба звернути на питання виявлення індивідуальних особливостей створення маркетингової стратегії підприємства. Загалом це є процесом формування та реалізації головної програми та завдань підприємства. Мета полягає в раціональному розміщенні ресурсів та можливостей для підкорення свого цільового ринку.

За цих умов основними цілями створення маркетингової стратегії є:

- формування цілей та векторів розвитку підприємства;
- координація різнопланових напрямів діяльності;
- аналіз слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз, які можуть вплинути на нього позитивно чи негативно;
- створення альтернативних шляхів використання потенціалу підприємства, які не суперечать основним цілям;
- формування сприятливих умов для ефективного розподілу готової продукції та послуг підприємства;
- оцінювання результатів маркетингової діяльності підприємства.

Для досягнення цілей можна застосувати матрицю SWOT, яка не тільки зверне увагу на внутрішнє та зовнішнє положення компанії, але й дасть змогу виявити слабкі сторони, які в майбутньому зможуть стати конкурентною перевагою.

SWOT-аналіз – це узагальнена оцінка, яка допомагає зрозуміти та управляти, якщо це можливо, зовнішнім середовищем, у якому функціонує машинобудівне підприємство. Модель дає змогу систематизувати основні перешкоди компанії, що видаляються під час аналізу чотирьох елементів матриці SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій пріоритетний акцент робиться на основних проблемах [2].

Абревіатура SWOT створена з англійських

слів “strengths” («сильні сторони»), “weaknesses” («слабкі сторони»), “opportunities” («можливості»), “threats” («загрози»). Головною метою матриці SWOT є аналіз роботи машинобудівного підприємства та виявлення конкурентних переваг, які базуються на діагностиці бізнес-процесів та формуванні головних перспективних шляхів майбутнього розвитку підприємства. Отже, діагностика, яка є основою створення системи функціональних стратегій майбутнього розвитку машинобудівного підприємства, є основою його фінансової стабільності, збільшує конкурентоспроможність та гнучкість, робить більш адаптивною виробничо-господарську систему, створює всі умови для того, щоби підвищити його результативність та ефективність [3, с. 9–13].

Проведемо SWOT-аналіз на прикладі заводу ім. В.О. Малишева. Завод імені В.О. Малишева – це підприємство з унікальною більш ніж сторічною історією. Це підприємство колись починало як виробництво паротягів та обладнання для залізниць. Зараз на заводі працює більше 20 функціональних підрозділів. До них належать машинобудівний завод та управління маркетингом, яке займається створенням маркетингової стратегії. ДП «Завод ім. В.О. Малишева» завжди був лідером українського військового машинобудівного, а також важкого машинобудування для нафтових свердловин, вугільних шахт, але зараз ситуація залишає бажати кращого, що може змінити стратегія, яка допоможе правильно вибрати вектори розвитку та цільового споживача, тому що відсутні замовлення в таких обсягах, в яких вони були колись, утворилась дебіторська та кредиторська заборгованість.

Завод повністю реалізував всю заплановану на 2017 рік трудову програму. Вперше в історії заводу обсяг реалізації продукції перевищив 3 мільярди гривень [5].

Підприємство повністю виконало всю намічену на 2017 рік виробничу програму, про що повідомив генеральний директор ДП «Завод ім. В.О. Малишева». Реалізація продукції за 2017 рік перевищила 3 мільярди гривень. Це грандіозна для підприємства сума, якої в історії заводу ще не було. 2017 рік став для заводу роком небувалого динамічного зростання.

Для порівняння, у 2016 році обсяг реалізації продукції склав 1 млрд. 850 млн. грн. [6].

З цього аналізу можна виявити основні напрями розвитку підприємства в майбутньому. Пріоритетним вектором можна назвати модернізування продукції, яка стане конкурентною перевагою в боротьбі за споживача, а реструктуризація може стати гарним приводом упровадження інноваційних змін у виробництво, продажу потужностей, які не застосовуються. Вивільнені кошти підуть на освоєння нових закордонних ринків за допо-

SWOT-аналіз машинобудівного заводу імені В.О. Малишева

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p><i>Можливості:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту; – вихід на нові сектори ринку; – розроблення нових технологій; – налагодження системи зовнішніх зв'язків та державних замовлень; – державні замовлення. 	<p><i>Загрози:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – нестабільна політико-економічна ситуація в країні; – фінансова криза; – нестача зовнішнього фінансування; – збільшення конкуренції; – погіршення репутації підприємства.
<p><i>Сильні сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – великий досвід роботи; – кваліфікований персонал; – широкий асортимент продукції; – впізнаваний фірмовий стиль; – стала організаційна культура. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Збільшувати кількість замовлень через налагоджену структуру споживачів продукції, що склалася під час попередньої діяльності підприємства, що дасть змогу отримувати постійні та повністю оплачувані замовлення. 2) За рахунок використання високопрофесійного персоналу опанувати нові види виробництва та технології. 3) Просувати торговельну марку через мережу Інтернет, що дасть змогу збільшувати обсяги замовлень. 4) Шляхом безпосередньої участі Міноборони України виробляти продукцію оборонної сфери для закордонних покупців. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Шляхом переведення виробничих потужностей від оборонної промисловості на цивільну й навпаки збільшувати обсяги виробленої продукції та зменшувати час, що підвищить оборотну здатність власного капіталу. 2) Через використання повного циклу та багатопрофільності виробництва опанувати нові наукоємні технології задля їх подальшої реалізації. 3) Шляхом застосування методів впливу міцної організаційної культури сприяти найму високоякісного персоналу та створенню професійної еліти на підприємстві. 4) Шляхом використання сталих зв'язків із постачальниками, партнерами та покупцями продукції мінімізувати вплив державної дотації через залучення вільних інвестиційних коштів.
<p><i>Слабкі сторони:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – недостатність вільних коштів; – серйозна заборгованість; – велика частка застарілого обладнання; – неідеальна система мотивації; – несвоєчасна виплата заробітної плати. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) За рахунок участі підприємства в програмах, що фінансуються Міністерством оборони України, мінімізувати або реструктурувати борги підприємства перед комунальними структурами. 2) Сплатити борги за рахунок продажу невикористовуваних активів підприємства. 3) Утримувати світовий рівень якості продукції. 4) Отримати вільні кошти завдяки вдалому проведенню реструктуризації, використати їх на погашення заборгованості та покращення системи мотивації тощо. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Налагодити співпрацю з міським центром зайнятості задля реалізації програм щодо працевлаштування населення, залучення кваліфікованого персоналу робітничих спеціальностей на підприємстві. 2) Збільшити рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом опанування нових наукоємних ліній виробництва. 3) Утримати ринкову нішу, навіть у період реструктуризації не збавляти темпів виробництва. 4) Вдосконалити систему мотивації менеджерів шляхом економічних методів та морального впливу.

Джерело: створено авторами на основі джерел [6; 7, с. 543–562]

могою Інтернету. Створення мотиваційної системи дасть змогу зберегти основний ресурс, а саме висококваліфіковані кадри [8].

Орієнтуватися на конкретного споживача, досягати якості, що дає змогу не упустити можливих замовників продукції заводу, можна лише за умови, що система якості буде базуватися на ретельних дослідженнях стратегічних зон господарювання. Ніколи раніше виробництво високоякісної нової продукції та продаж її за прийнятними цінами не були так важливі, як зараз. Для задоволення потреб цільових клієнтів організація повинна сформувати й підтримувати спеціальну систему створення та придбання нових продуктів і послуг, а також систему вилучення з виробництва

застарілих видів продукції. Таким чином, організація повинна управляти всім життєвим циклом продукції, а керівники відділів маркетингу повинні приділяти особливу увагу розвитку надійних стратегій конкуренції в критичних точках, коли на ринку з'являється нова продукція.

Сьогодні виробництво й продаж потрібно організувати на засадах світового маркетингу, заснованого на системі прогнозованих техніко-економічних інновацій нових поколінь продуктів, робіт та послуг. Для того щоб успішно реалізувати продукцію, компанії повинні використовувати широкий набір взаємопов'язаних комерційних засобів, що утворюють так званий комплекс маркетингових засобів [9, с. 357–412].

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи вищесказане, можемо сказати, що створюється необхідність упровадження поступовості стратегій, які розробляються. Поетапність маркетингових стратегій необхідно виконувати і по ієрархічних рівнях, і в процесі змінення базової стратегії згідно з постійно змінними умовами сучасного ринку. Основні проблеми стратегічної спрямованості та вірогідних досліджень у майбутньому характерні для створення маркетингових стратегій машинобудівних підприємств на абсолютно всіх рівнях, тому що механізм упровадження стратегії формується в процесі її створення.

Також одним з основних аспектів проектування організаційної структури організації, яка повинна реалізовувати стратегічні рішення, є маркетингова стратегія, що зазвичай створюється на трьох рівнях. На початковому рівні формуються перспективні можливості компанії та основні завдання маркетингу; на другому – за підтримки функціональних стратегій виконується постачання продукції на ринки; на третьому – маркетингова стратегія деталізується в плані маркетингу та пов'язана з вирішенням оперативних маркетингових завдань. Після цих етапів необхідно погоджувати стратегічні маркетингові цілі на цих рівнях.

Актуальною проблемою є коригування та узгодження стратегічних рішень на рівні. Головним координуючим та інтегруючим ланцюгом у цих умовах має стати маркетинговий відділ, який забезпечуватиме реалізацію кроків, які ведуть до досягнення спільної мети, тому центральною проблемою на функціональному рівні є створення умов для узгодженості та збалансованості.

Отже, маркетингова стратегія – це одна з функціональних стратегій підприємства, яка задає вектор розвитку та створює умови для майбутнього зростання. Вона включає низку заходів, спрямованих на коригування рівня попиту. При цьому ці заходи будуть працювати лише тоді, коли всі стратегії будуть узгоджені, оскільки активна комунікація між підрозділами, що створюють стратегії, дасть змогу оптимізувати майбутню роботу. Важливим є правильне визначення цілей, на досягнення яких будуть спрямовані дії. Саме тому SWOT-аналіз – це зручний інструмент формування стратегії. Цей аналіз враховує зовнішні фактори, внутрішнє середовище, конкурентів, споживачів та інші фактори, що впливають на підприємство. Щодо заводу імені В.О. Малишева, то SWOT-аналіз допоміг визначити основні напрями майбутнього розвитку. Диференціація товару допоможе урізноманітнити асортимент модернізованою продукцією, яка зможе стати сильною конкурентною перевагою. Вдало підібрана цінова політика допоможе створити попит на світовому ринку, а правильна комунікаційна політика створить позитивний імідж серед споживачів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. American Marketing association. Academic Journals URL: <http://www.ama.org> (дата звернення: 20.05.2019).
2. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебное пособие / пер. с англ. Москва : издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
3. Андрушкевич З. Перспективний аналіз умов інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України / ред. Й. Петрович. Львів : видавництво «Львівської політехніки», 2010. 345 с.
4. Бондаренко Т., Волков Д. Діагностика операційної діяльності в стратегічному управлінні машинобудівними підприємствами. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 1 (55). С. 177–179.
5. Офіційний сайт заводу імені В.О. Малишева. URL: <https://www.malyshevplant.com> (дата звернення: 20.05.2019).
6. Бродюк І. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 131–133.
7. Семенов Г., Ярошевська О. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 136–141.
8. Forti G. Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. Lahden, 2012. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y (дата звернення: 20.05.2019).
9. West D., Ford J., Essam I. Strategic Marketing: Creative Competitive Advantage. New York : Oxford University Press Inc., 2010. 571 p.
10. Мескон М. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : издательский дом «Вильямс», 2017. 672 с.

REFERENCES:

1. American Marketing association. Academic Journals. Available at: <http://www.ama.org> (accessed: 20.05.2019).
2. Kotler F. (2007) *Osnovu marketynha* [Marketing basics]. Moscow : Williams (in Russian).
3. Andrushkevych Z. (2010) *Perspektyvnyi analiz umov innovatsiinoho rozvytku mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy* [Perspective analysis of the conditions of innovative development of machine-building enterprises of Ukraine] Lviv : Lviv Polytechnic (in Ukrainian).
4. Bondarenko T., Volkov D. (2011) *Diahnostyka operatsiinoi diialnosti v stratehichnomu upravlinni mashynobudivnyymy pidpriemstvamy*. [Diagnostics of operational activity in strategic management of machine-building enterprises] Journal of ZHDTU. Series "Economic Sciences", vol. 1, no. 55, pp. 177–179.
5. Official site of the O.V. Malyshev plant. Available at: <https://www.malyshevplant.com> (accessed: 20 May 2019).
6. Brodiuk I. (2015) *Stratehichniy analiz investytsiinoho rozvytku pidpriemstva* [Strategic analysis of enterprise investment development] Economics and the State, vol. 4, pp. 131–133.
7. Semenov H., Yaroshevskaiia O. (2011) *Diahnostyka finansovo-ekonomichnoho stanu pid-*

pryemstva [Diagnostics of the financial and economic condition of the enterprise]. Bulletin of economic Sciences of Ukraine, vol. 1, pp. 136–141.

8. Gilbert F. (2012) Reengineering Marketing Strategies. Lahti University of Applied Sciences: Degree Programme in International Business. Available at: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/51425/For%20ti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Forti_Gilbert.pdf?sequence=4&isAllowed=y (accessed: 20 May 2019).

9. West D., Ford J. and Essam I. (2010) Strategic Marketing: Creative Competitive Advantage. New York : Oxford University Press Inc.

10. Meskon M.(2017) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moscow : Williams (in Russian).