

УДК: 339.138

*М. О. Багорка,
к. с-г. н., доцент кафедри маркетингу,
Дніпропетровський державний аграрний університет
І. А. Білоткач,
к. е. н., доцент кафедри маркетингу,
Дніпропетровський державний аграрний університет*

SWOT-АНАЛІЗ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Стверджується, що входження економіки України до Світової організації торгівлі вимагає розробки маркетингової стратегії, адекватної цілям підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, що формується на основі побудови цілісної системи компонентів стратегічного та оперативного маркетингу.

Наголошується, що особливого значення набуває координація та узгодження маркетингових заходів щодо дослідження ринку, його сегментації, рекламної діяльності тощо. Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного, на чому і ґрунтується SWOT-аналіз, який є початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій підприємств.

It becomes firmly established that entering of economy of Ukraine into world organization of trade requires development of marketing strategy, adequate the purpose of increase of competitiveness of domestic enterprises, which is formed on the basis of construction of the integral system of components of the strategic and operative marketing.

It is marked that a large value is acquired by co-ordination and consent of marketings has sizes on market research, his segmentation, activity of publicity, and others like that. For the choice of the grounded marketing strategy it is necessary to use the aggregate of scientific approaches, what a swot-analysis which is the initial stage and basis of formation of marketings strategies of enterprises is based on.

Ключові слова: маркетингова стратегія, SWOT-аналіз, інформаційне забезпечення, стратегічний рівень підприємства, сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози.

Key words: marketing strategy, SWOT-analiz, informative providing, strategic level of enterprise, strong and weak sides of enterprise, possibility and threat.

ВСТУП

Серед багатьох проблем економіки перехідного періоду найменш розробленими виявилися теоретичні й прикладні підходи до формування маркетингових планів суб'єктів господарювання. Пов'язано це із складним, динамічним середовищем функціонування підприємств, недостатнім рівнем сформованості ринкових відносин, багатоплановістю наукових рекомендацій щодо генерування і вибору маркетингових стратегій розвитку. Серед практиків господарювання поширений погляд, відповідно до якого сформовані плани через нестабільне маркетингове середовище слід постійно

корегувати. Водночас, навіть в умовах мінливого бізнес-середовища, для успішного функціонування підприємства необхідним етапом є чітке формулювання і вибір оптимальної стратегії. У процесі конкурентної боротьби і вирішення проблеми стійкого становища у галузі і на ринку вітчизняні підприємства використовують різні стратегічні підходи, які переважно базуються на досвіді менеджерів і є недостатньо науково обґрунтованими. Це значно ускладнює процес досягнення намічених цілей.

Проблемам стратегічного маркетингового планування діяльності підприємств та формуван-

ня відповідної маркетингової стратегії у зарубіжній теорії і практиці приділяється значна увага, про що свідчать праці Р. Акоффа, І. Ансоффа, Г. Асселя, Дж. Бредлі, Дж. Вествуда, М. Портера, Ф. Котлера, Ф. Тейлора, А. Файоля, Р. Хаммера. Однак їх наукові розробки достатньою мірою не враховують особливості української економіки. Питанням розробки маркетингових стратегій з урахуванням специфіки трансформаційного періоду присвячені праці таких вітчизняних науковців, як Л.В. Балабанової, Л.Е. Басовського, П.С. Березівського, С. Гаркавенко, Н. Журавльової, Н. Куденко, О. Кузьміна, О. Лобанової, А. Павленка, Г. Тарасюка, О. Тимоніна, Ф. Федоренка, Г.В. Черевка, та російських вчених — М. Алексєєва, В. Борисовича, Г. Кандаурової, Н. Кондратьєва, В. Леонтьєва, А. Уткіна та ін.

Однак, проблема формування та застосування ефективних маркетингових стратегій, особливо в системі взаємодії основних елементів оперативного та стратегічного маркетингу, потребує постійного уточненого аналізу, узгодження, вивчення і нових розробок, що робить тему дослідження актуальною і практично значущою.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою наукових досліджень є обґрунтування теоретико-методологічних засад та представлення методики проведення SWOT-аналізу, при цьому надається спроба представити SWOT-аналіз як початковий етап та основу формування маркетингових стратегій підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ

Неважко помітити, що найбільша проблема української економіки полягає в тому, що вона повільно пристосовується до роботи в умовах вільного підприємництва. Поява в Україні фінансової кризи — це не проблема економічних реформ, це проблема їх відсутності. З невідомої причини всі зусилля зосереджуються на досягненні фінансової стабілізації, а сфери виробництва і продажу вітчизняних товарів і послуг залишаються поза полем зору державних органів влади. Досвід країн з ринковою орієнтацією показує, що всі зазначені аспекти вирішуються комплексно та у взаємозв'язку з маркетингом.

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікро-економічному рівні. Управління підприємством в



Рис. 1. Концепція підприємства як відкритої системи

умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень [1].

Стратегія є концепцією інтегрального підходу до діяльності підприємства і являє собою таке поєднання ресурсів і навичок організації, з одного боку, і можливостей та ризику, які виходять до навколишнього середовища, з іншого боку, що діють у сьогоденні і в майбутньому, при яких організація сподівається досягти своєї основної мети.

Діяльність будь-якого підприємства можна описати з точки зору моделі "вхід — вихід": на вході підприємства є всі види матеріальних і нематеріальних ресурсів (сировина, техніка, персонал, фінанси, інформація тощо), а на виході — товари, послуги, висококваліфікований персонал та ін [5].

Діяльність підприємства — це погоджений у часі та просторі потік ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності.

Самостійне "відкрите" підприємство у перехідній та ринковій економіці постає перед розв'язанням таких завдань:

— дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства в довгостроковій перспективі;

— самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності;

— визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників;

— налагодження ефективних зв'язків з партнерами та організаціями-регуляторами; громадськістю для формування позитивного іміджу — головного "капіталу" підприємства;

— створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які забезпечували б обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів;

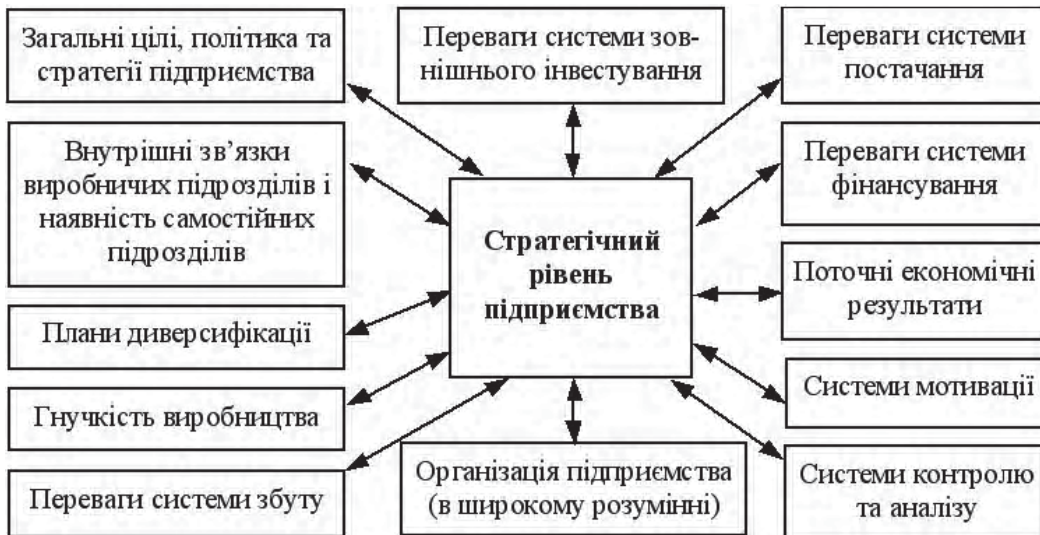


Рис. 2. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

— забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг тощо.

— інвестування (визначення джерел і напрямів використання інвестицій) та управління фінансами підприємства з метою отримання високих економічних результатів діяльності (прибутковість);

— визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками;

— використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління.

Люди вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв'язання їхніх проблем, тому що вони хочуть знати, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як хоча б частково керувати процесами, що відбуваються на підприємстві та навколо нього [3].

На рис. 2 наведено основний перелік факторів, що формують стратегічний рівень підприємства.

Маркетингові стратегії — це основні напрями зосередження зусиль, філософія бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації.

Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей [4].

Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Саме на сукупності наукових підходів ґрунтується SWOT-аналіз, який є початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій [1].

Завдання SWOT-аналізу — надати керівникові необхідну інформацію для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії з урахуванням подальших змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування підприємств. Формування портфеля маркетингових стратегій підприємства — складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності: дослідження макросередовища, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей; дослідження мікросередовища, розробка його профілю та виявлення небезпек і можливостей (з боку чинників безпосереднього оточення), сильних та слабких сторін (з боку чинників внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та матриці SWOT-аналізу; розробка профілю позиціонування елементів SWOT та формування портфеля маркетингових стратегій [8].

SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів оцінки середовища (за початковими буквами англійських слів "сила", "слабкість", "можливості", "загрози") — це групування факторів середовища функціонування підприємства на зовнішні й внутрішні, їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства [2].

У межах SWOT-аналізу підприємство, з одного боку, виявляє і оцінює власні сильні та слабкі сторони, з іншого — визначає можливості й загрози, які є в зовнішньому середовищі [8].

Схематично процес SWOT-аналізу поданий на рис. 3.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища [8].

Основні завдання SWOT-аналізу:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями;

— визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;

— виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [5].

Узагальнюючим елементом SWOT-аналізу, на якому базується формування маркетингової стратегії фірми, є матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

Відповідно до матриці SWOT можливі чотири основні різновиди стратегії:

— стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації маркетингових можливостей, — найбажаніша і найперспективніша стратегія;

— стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження маркетингових загроз;

— стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання маркетингових можливостей;

— стратегія, спрямована на мінімізацію слабкостей фірми та потенційних маркетингових загроз [8].

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах. Основне правило все ж є: потрібно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності [6].

Стратегічний баланс — це певне поєднання негативного та позитивного впливаючих на діяльність підприємства факторів (загроз і можливостей), що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні підприємства та суб'єктивно оцінені керівниками, з відносно сильними та слабкими сторонами у функціонуванні підприємства. До того ж найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості — це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, коли підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризи підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Недостатньо лише проаналізувати вплив зов-

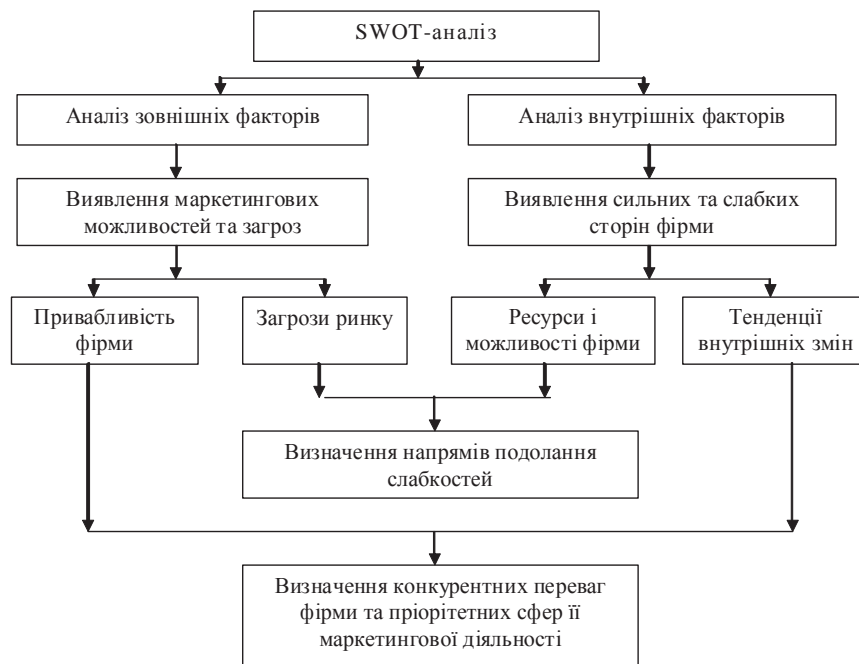


Рис. 3. Процес SWOT-аналізу

нішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкурентоспроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища.

Загальна характеристика сильних і слабких сторін підприємства представлена в таблиці 1.

Опис внутрішнього середовища підприємства дає уявлення про сильні та слабкі сторони його діяльності, внутрішні можливості, потенціал.

Методика проведення SWOT-аналізу представлена декількома етапами [3].

На першому етапі формуються показники, за якими визначаються сильні або слабкі сторони фірми. При цьому виділяють п'ять основних розділів — маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри.

Приклади сильних і слабких сторін фірми наведені у табл. 1.

На другому етапі визначають позицію кожного показника щодо діяльності фірми. Позиція визначається у п'ятибальному діапазоні:

- "5" — найсильніша,
- "4" — сильна,
- "3" — середня,
- "2" — слабка,
- "1" — найслабша.

На третьому етапі показникам присвоюється відповідний ранг (вагомість) залежно від його важливості для цільового ринку.

Таблиця 1. Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
<ul style="list-style-type: none"> — конкурентні переваги (унікальність) найважливіші особливості у компетенції відносно певної діяльності; — сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер; — жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи); — стратегія наступу чи інша особлива стратегія, обґрунтований «стратегічний набір»; — сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; — вища за середню обізнаність про стан ринку; — знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; — концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку 	<ul style="list-style-type: none"> — відсутність реальних конкурентних переваг; — постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується); — втрата конкурентної позиції — нижчі за середні темпи зростання; — брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; — втрата репутації у споживачів; — робота в стратегічній групі, яка втрачає своє підґрунтя, недоліки в стратегічній діяльності; — слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам
<ul style="list-style-type: none"> — диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; — конкуренція щодо зниження витрат; — вища за середню рентабельність і прибутковість; — достатні фінансові ресурси вищі за середні маркетингові навички; — добре вивчений ринок, потреби покупців; — здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу; — імідж надійного партнера 	<ul style="list-style-type: none"> — брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; — слабка система розподілу; — виробництво з високими витратами, старіння потужностей; — відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; — «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; — погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії; — відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами

Ранг визначається в трьохбальному діапазоні: "3" — найважливіший, "2" — важливий, "1" — неважливий.

Позиції та ранги показників визначаються методом експертних оцінок.

Висока або низька позиція показника сама по собі ще не означає перевагу або слабкість фірми на ринку. Необхідно обов'язково враховувати ранг. Якщо, наприклад, показник, який має найвищу позицію, не є важливим з точки зору впливу на цільовий ринок (має низький ранг), то він не може бути сильною стороною фірми з ринкових позицій, тобто її конкурентною перевагою. І навпаки, якщо показник, який має найнижчу позицію, має найнижчий ранг, тобто не є важливим для цільового ринку, то цей показник не робить фірму конкурентно вразливою.

Отже, не всі слабкі сторони необхідно пере-

творювати на сильні, і не всі сильні сторони необхідно підтримувати і розвивати.

Маркетингові можливості та загрози визначаються на основі аналізу зовнішнього маркетингового середовища фірми і представлені в табл. 2.

Одним із найважливіших напрямів при проведенні SWOT-аналізу підприємства є його інформаційне забезпечення. Ефективне управління підприємством в умовах ринкової економіки можливе тільки за умови своєчасного надходження даних, які характеризують стан зовнішнього середовища і процесу управління.

Функціонування торговельних підприємств в умовах формування ринкових відносин ґрунтується на використанні різноманітної інформації, необхідної для здійснення аналізу діяльності підприємства. Тому для отримання конкурентних переваг підприємствами інформація має пріоритетне значення, тобто значення стратегічного ресурсу [7].

Досліджуються стан та тенденції розвитку факторів та показників маркетингового макросередовища і робляться висновки щодо можливостей (за сприятливих тенденцій розвитку цих факторів) або загроз (за несприятливих тенденцій розвитку факторів).

Ідеальний стратегічний господарський підрозділ охоплює такий вид бізнесу, який характеризується великими маркетинговими можливостями і низькими загрозами.

У цих умовах підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що "гасять" можливості, приймаючи їх за загрози.

З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у май-

бутньому стати недоліками, і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе.

Прогриваючі фірми, що ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Широкое застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються такими причинами: стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак, виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [8].

SWOT-аналіз — це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника або управлінського працівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу.

Цей аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії — адаптації до (чи формування впливу на) середовища (рис. 5).

SWOT-аналіз витримав перевірку часом, він досі доводить свою необхідність як важливий елемент раціоналістичного підходу для розробки та реалізації стратегії.

Треба мати на увазі, що фактори, які формують окремі складові SWOT-аналізу, можуть мати різні часові характеристики впливу, тому доцільно виконувати певне їх ранжування на коротко- та довгострокові дії.

Для розробки стратегій недостатньо констатувати вплив тих чи інших факторів середовища. Щоб забезпечити виживання підприємства у довгостроковій перспективі, необхідно прогнозувати тенденції розвитку шансів і загроз. Необхідність обробки великих масивів інформації зумовлює застосування різних



Рис. 4. Етапи аналізу сильних та слабких сторін фірми

статистичних методів аналізу даних: одно- й багатофакторні, описові та індуктивні методи, методи аналізу залежностей і методи аналізу взаємозв'язків. На багатьох підприємствах при застосуванні SWOT-аналізу широко використовують регресивний, варіаційний, дискримінантний, факторний та кластер-аналіз. Застосування того чи іншого методу залежить від рівня планування залежних і незалежних змінних, а також змісту явища чи проблеми, що є об'єктом аналізу. Якість проведеного аналізу забезпечує достовірність побудованих прогнозів на його основі [2].

Виходячи з цього можна сформулювати загальні принципи стратегічної діяльності підприємства.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється,

Таблиця 2. Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT -аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> — розвиток економіки країни — соціально-політична стабільність — обґрунтоване законодавство — обслуговування додаткових груп споживачів — входження у нові ринки (сегменти) — розширення виробництва для задоволення потреб споживачів — споріднена диверсифікація — товари з доповненнями — вертикальна інтеграція — можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп — самозаспокоєність ключових конкурентів — швидке зростання ринку 	<ul style="list-style-type: none"> — інфляція — велика ймовірність виникнення нових конкурентів; — уповільнений темп зростання ринку або спад — «ворожі дії» з боку держави — зростання тиску конкурентів — технологічні прориви в інших країнах, які зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції — виникнення труднощів при укладанні договорів із постачальниками та споживачами — зміни в потребах і смаках споживачів — негативні демографічні зміни — негативна екологічна ситуація — соціально-політична нестабільність

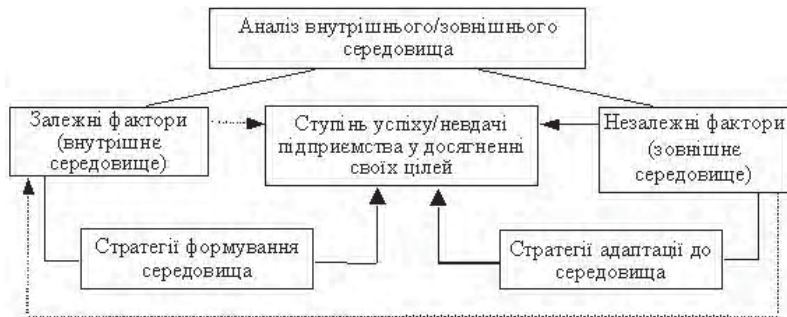


Рис. 5. Принципова схема врахування залежних і незалежних факторів

розвивається та переструктурується в динамічному, часто несприятливому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання. Далі вони стають більш стабільними: це означає, що для змін та розвитку треба розробляти спеціальні заходи, які набувають вигляду більш чи менш обґрунтованих стратегій, що враховують як зовнішні (ринкові), так і внутрішні (виробничі) фактори.

3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять вираз у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, обсяг товарообігу, рівень якості продукції, бюджетні характеристики тощо), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в "стратегічному наборі".

4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на "стратегічний набір" настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.

5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища (у можливих межах) та пристосування до нього підприємства. Досвід показує, що більшість підприємств, які орієнтовані лише на внутрішні проблеми, зазнають краху.

6. Підтримка змін, нововведень різних типів має запезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.

7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів стратегічної діяльності на підприємстві дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

Умови функціонування підприємств та організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні. Управління підприємством в умовах ринкової економіки неможливе без планування господарської діяльності

на всіх рівнях: стратегічному, тактичному, оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень.

Для вибору обґрунтованої маркетингової стратегії необхідно використовувати сукупність наукових підходів: системного, ситуаційного та інтеграційного. Саме на сукупності наукових підходів ґрунтується SWOT-аналіз, який є початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій.

Функціонування торговельних підприємств в умовах формування ринкових відносин ґрунтується на використанні різноманітної інформації, необхідної для здійснення економічного аналізу діяльності суб'єктів ринкових відносин. Тому для отримання конкурентних переваг підприємствами інформація має пріоритетне значення, тобто значення стратегічного ресурсу.

Сутність матриці SWOT полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз формувати оптимальну маркетингову стратегію фірми згідно з умовами ринкового середовища.

Література:

1. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій. Навчальний посібник. — Київ, 2005. — 301 с.

2. Балабанова Л.В. Проблеми маркетингового менеджменту в умовах ринкової економіки України // Торгівля і ринок України. — Донецьк: Дон ДУЕТ, 2000. — Вип. 10. — Т. 1.

3. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. — Київ, 2004. — 400 с.

4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 152 с.

5. Карпенко А.В. Оцінка системи управління маркетингом на підприємстві // Держава та регіони. — 2007. — № 1 — С. 135—136.

6. MARKETLOGI.RU <http://forum.marketologi.ru/>

7. Сайт Української асоціації маркетингу <http://uam.in.ua/ukr/index.php>

8. Mediaplaning.com.ua <http://www.mediaplaning.com.ua/>

Стаття надійшла до редакції 26.02.2010 р.