

УДК 658.5+339.138

Фера-Клемонца О.Ю.
здобувач кафедри економіки підприємства
Ужгородського національного університету

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ Й ФАКТОРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

STRATEGIC DIRECTIONS AND FACTORS INCREASING THE EFFICIENCY OF MARKETING MANAGEMENT IN ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Стратегія підприємства з позиції маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю охоплює певний набір видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів, що забезпечує створення вигідної позиції підприємства на ринку. Процес стратегічних бізнес-одиниць передбачає 8 етапів, які в умовах регульованої ринкової економіки пов'язані передусім з категоріями дохідності й конкурентоспроможності. Удало розроблена та вміло реалізована стратегія створює унікальну вигідну позицію підприємств на ринку за рахунок вибору видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів.

Ключові слова: стратегія, фактори, маркетинговий менеджмент, виробничо-збутова діяльність, підприємство, стратегічне планування.

АННОТАЦИЯ

Стратегия предприятия с позиции маркетингового управления производственно-сбытовой деятельностью охватывает определенный набор видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов, обеспечивает создание выгодной позиции предприятия на рынке. Процесс стратегических бизнес-единиц включает в себя 8 этапов, которые в условиях регулируемой рыночной экономики связаны прежде всего с категориями доходности и конкурентоспособности. Удачно разработанная и умело реализованная стратегия создает уникальную выгодную позицию предприятий на рынке за счет выбора видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Ключевые слова: стратегия, факторы, маркетинговый менеджмент, производственно-сбытовая деятельность, предприятие, стратегическое планирование.

ANNOTATION

The strategy of the enterprise in terms of marketing management of production and sales encompasses a set of activities other than the activities of competitors, provides an advantageous position in the market. The process of strategic business units (SBU) includes 8 stages, which in the regulated market economy are primarily associated with the categories of profitability and competitiveness. Successfully developed and skillfully implemented strategy creates a unique advantageous position of enterprises in the market due to the choice of activities other than the activities of competitors.

Keywords: strategy, factors, marketing management, production and marketing activities, enterprise, strategic planning.

Постановка проблеми. Орієнтація на стратегічні орієнтири й фактори підвищення ефективності маркетингового управління в контексті досліджень Ф. Котлера базується на восьми етапах, які створюють вигідну позицію підприємства на ринку за рахунок вибору діяльності. Головна мета у стратегічних орієнтирах – випередити конкурентів і одноосібно знайти ринкову нішу для успішної виробничо-збутової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковою школою таких зарубіжних учених,

як Ф. Котлер, І. Ансоффі, П. Друкер, Е. Портер, а також таких вітчизняних науковців, як А. Шегда, С. Мочерний, В. Щербань, В. Мікловда, Н. Кубіній, Ю. Петруня та ін., розроблено фундаментальні, теоретико-методологічні засади з досліджуваної проблеми.

У статті використано стратегію інтенсивного зростання: матриця Продукції/Розширення ринку за І. Ансоффом, а також етапи розроблення стратегії для підприємств.

Мета статті. Метою дослідження є розроблення стратегії підприємства з позиції маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю з метою створення вигідної позиції підприємства на ринку.

Виклад основного матеріалу. Великі компанії, як правило, керують різнобічними напрямками бізнесу, кожний із яких вимагає певної стратегії. Зокрема, у компанії General Electric, наприклад, 49 стратегічних бізнес-одиниць (далі – СБО). До ознак СБО належать такі [1, с. 120]:

1. Єдність сфери діяльності (можливо кілька взаємопов'язаних напрямів), планування яких здійснюється незалежно від всієї компанії.
2. Наявність конкурентів.
3. Менеджер СБО несе відповідальність за здійснення стратегічного планування й отримання прибутку; він контролює більшість факторів, які впливають на рівень прибутку.

Процес стратегічного планування СБО передбачає 8 етапів (рис. 1), які Ф. Котлером узагальнені на базі досліджень провідних науковців із цієї проблеми [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11].

Надалі Ф. Котлер констатує, що, як тільки СБО приймає основну стратегію, настає час для детальної розробки програм підтримки. Так, якщо підприємство вирішило досягти лідерства в технологіях, воно планує програми посилення науково-дослідного відділу, залучення спеціалістів, розробки нової продукції, розвиток збутової інфраструктури тощо [1, с. 140].

З наведеного рисунка видно, що процес стратегічного планування бізнес-одиниці поетапно передбачає таке.

Перший етап – визначення своєї особливої бізнес-місії, яка відмінна від більш широких завдань компанії. При цьому, як стверджує Ф. Котлер, досягнення цієї цілі ніяк не має на

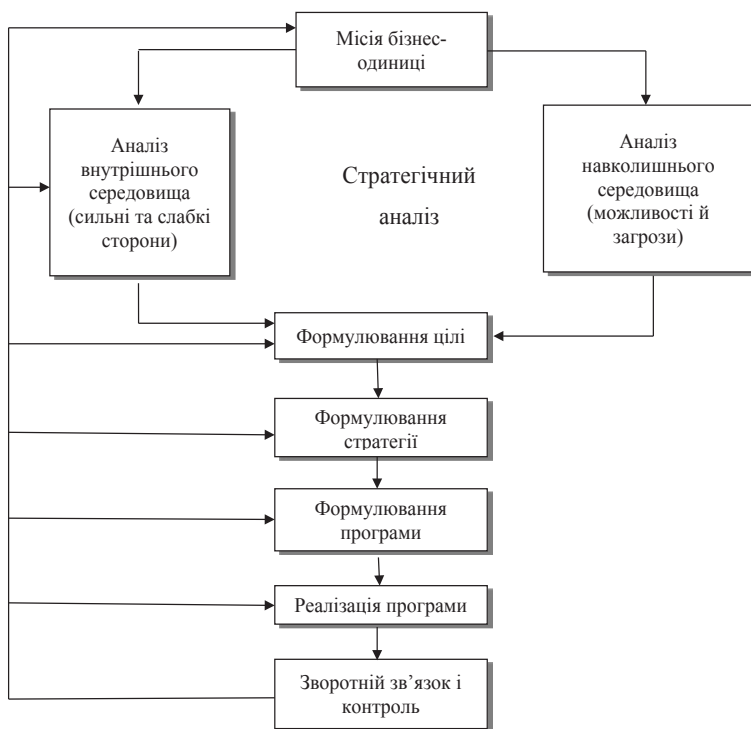


Рис. 1. Процес стратегічного планування бізнес-одиниці [1, с. 132]

увазі участі в ціновій конкуренції з іншими виробниками або планів щодо диверсифікації виробництва.

Другий етап – аналіз навколишнього бізнес-середовища (аналіз можливостей і загроз). Після формулювання місії підрозділу менеджер приступає до аналізу стану навколишнього бізнес-середовища. При цьому СВО має постійно відслідковувати основні фактори макросередовища (демографічні, економічні, технологічні, політичні, юридичні, соціальні, культурні), а потім значимі моменти мікросередовища (клієнтура, конкуренти, канали розподілу, постачальники), котрі впливають на можливості одержання прибутку. Виявити нові тенденції макро- й мікросередовища та зміни, що відбуваються в них, дає змогу створення маркетингової інформаційної системи. У контексті основної цілі дослідження навколишнього бізнес-середовища виокремлюються нові маркетингові можливості й загрози, а саме [1, с. 133–134]:

1) маркетингова можливість – галузь купівельних потреб, задоволення котрих – основа прибутку компанії. Успіх компанії залежить не тільки від відповідності її ділових можливостей основним вимогам цільового ринку, а й від того, чи перевершують вони потенціал конкурентів. Найбільш ефективно функціонує та компанія, котра здатна створити і постійно відтворювати максимальну цінність продукту для споживача;

2) загрози з боку навколишнього бізнес-середовища – негативний вплив деяких тенденцій або несприятливий розвиток подій, котрі через відсутність захисних маркетингових заходів призводять до скорочення обсягів продаж і зни-

ження доходів компанії. Щоб уникнути загроз, фірма повинна підготувати план дій на випадок непередбачуваних обставин, де буде передбачена її відповідна реакція.

Третій етап – аналіз внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін). Усвідомлення привабливих можливостей зовнішнього середовища – одне, розуміння сильних і слабких сторін ділових здатностей компанії, необхідних умов реалізації шансу, який випав, – інше. Звідси випливає необхідність періодичного оцінювання внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, у зв'язку з чим Ф. Котлер рекомендує використати карту «Пам'ятка маркетолога. Контрольна карта сильних і слабких сторін компанії», відповідності до якої менеджер або зовнішній консультант [1, с. 135–136]:

1) аналізують маркетинг, фінансовий стан, виробничу й організаційну діяльність компанії, оцінюючи при цьому кожний фактор (основна сильна сторона, менш значимо сильна сторона, нейтральний фактор, незначна слаба сторона, основна слаба сторона);

2) при цьому немає необхідності виправляти всі виявлені слабості, так само як і особливо радити сильним сторонам. Питання в такому: «Синиця в руках чи журавель у небі?». Що краще: реалізація можливостей наявними засобами або пошук більш привабливих перспектив, для досягнення котрих знадобляться особливі здібності;

3) інколи причина невдач не у відсутності сильних сторін, а в недостатній координації роботи відділів компанії. Тому дуже важливий погляд на робочі відносини між відділами як на наявний фактор внутрішнього середовища.

Четвертий етап – формування цілей. Загальне оцінювання сильних і слабких сторін компанії, її можливостей і загроз називається стратегічним аналізом, закінчення котрого дає змогу приступити до визначення специфічних цілей СВО на плановий період. Цей етап процесу стратегічного планування називається формуванням цілей. У менеджменті термін «цілі» використовується для опису специфічних завдань у сенсі їх значення і строків виконання. Перетворення цілей у визначення завдання сприяє управлінському плануванню, реалізації планів і контролю. Як правило, у більшості СВО менеджмент ставить кілька цілей: досягнення визначених показників рентабельності, збільшення обсягів збуту, регламентація ринку, мінімізація ризиків, інноваційна діяльність, формування іміджу тощо. Метод вирішення поставлених завдань – управління по цілях (далі – УЦ). Для ефективного УЦ цілі СВО повинні відповідати таким критеріям [1, с. 137]:

• по-перше, цілі мають бути організовані в ієрархічну структуру – від першочергової до

вторинної. Наприклад, ключовою метою під-розділу на певний період може бути прискорення обігу капіталу, за рахунок чого можливо досягнути збільшення рівня рентабельності й (або) зменшенням інвестицій. У свою чергу, рентабельність може бути збільшена шляхом підвищення доходів і (або) зменшення витрат. Доходи можуть бути збільшені за допомогою розширення сегмента ринку й (або) підвищення цін. Отже, менеджер проходить шлях від основних цілей до специфічних, вторинних, котрі він ставить перед відділами й конкретними співробітниками;

- по-друге, у формуванні мети, де це тільки можливо, повинні бути наявні цифри. Мету «прискорити обіг капіталу» краще сформулювати як «прискорити обіг капіталу на 15%», а ще краще – «прискорити обіг капіталу на 15% протягом двох років»;

- по-третє, цілі повинні бути реальними, впливати з аналізу можливостей підрозділу та його сильних сторін, а не з побажань і припущень вищого менеджменту;

- і на сам кінець, цілі компанії повинні бути послідовними. Неможливо водночас збільшити й обсяг збуту, і рентабельність за інших рівних умов.

Менеджеру необхідно постійно вибирати одну з альтернатив: короткострокове підвищення прибутку або його зростання в довгостроковій перспективі, проникнення на наявні ринки або пошук і розвиток нових, високі темпи зростання або мінімізація ризиків. Кожна з цих альтернатив вимагає специфічної маркетингової стратегії.

П'ятий етап – формулювання стратегії. Цілі – орієнтири розвитку СБО; стратегія – план їх досягнення. Кожний бізнес повинен змоделювати стратегію досягнення поставлених цілей. За всієї різноманітності стратегій Майкл Портер, як стверджує Ф. Котлер, згрупував їх у три класи: стратегії лідируючих позицій по витратах, диференціації та концентрації [1, с. 138–139].

- Стратегія лідируючих позицій по витратах. СБО прагне до мінімальних прийнятих витрат на виробництво й розподіл продукції, щоб установити більш низькі (порівняно з конкурентами) ціни й розширити свою частку на ринку. Компанії, які дотримуються цієї стратегії, повинні приділяти основну увагу насамперед розробці нової продукції, закупкам комплектуючих, виробництву та розподілу. Маркетингові навички необхідні їм меншою мірою. При цьому доцільно орієнтуватися на досягнення найбільш низьких витрат, порівняно не з компаніями-конкурентами у своїй стратегічній групі, а з тими, хто дотримується стратегій диференціації або концентрації.

- Стратегія диференціації. СБО прагне досягти переваг над конкурентами в істотно важливих для споживача галузях, які охоплюють широку частину ринку. При цьому компанія намагається завоювати лідируючі позиції на

рівні послуг як продукції, її оформлення, технологій. Утім, як стверджує М. Портер, бути першим у всіх цих галузях відразу навряд чи можливо. Частіше за все компанія культивує ті сильні сторони, котрі дають їй перевагу над конкурентами в одній або інших галузях. Так, компанія, яка прагне до лідерства за показниками якості, має виробляти або закупляти кращі комплектуючі, старанно їх підбирати, перевіряти тощо.

Нерідко ефективна діяльність компанії можлива тільки в межах стратегічного партнерства. Як стверджує Ф. Котлер, навіть такі компанії-гіганти, як AT&T, IBM, Philips, Siemens, для того щоб вийти на лідируючі позиції, вимушені вступати в стратегічні альянси з національними й (або) транснаціональними корпораціями, які доповнюють їх можливості або дають змогу досягнути більш високого рівня ресурсного забезпечення. Компанії, яка виходить на новий національний ринок, може знадобитися допомога партнера, котрий забезпечить ліцензування продукції, буде координувати закупки в місцевих постачальників тощо. Подібні проблеми, з якими стикалися великі виробники на національних ринках, сприяли швидкому розвитку глобальних стратегічних сіток.

Багато стратегічних союзів у формі маркетингових альянсів, діляться на чотири основні категорії [1, с. 139]:

- Альянс на основі продукту й (або) послуг, коли компанія уклала з партнером угоду про випуск останнім її продукту або дві компанії спільно випускають на ринок взаємодоповнюючі або нові продукти.

- Союз щодо просування, якщо компанія просуває на ринок продукцію або послугу партнера. Наприклад, компанія Burger King уклала угоду з Disney й використовує в рекламі гамбургерів відомих персонажів диснейвських мультфільмів.

- Матеріально-технічний союз, коли компанія пропонує партнеру послуги із матеріально-технічного забезпечення.

- Цільовий альянс. Координація політики цін із партнером (партнерами). Зокрема, готелі й компанії із прокату автомобілів практикують взаємне надання знижок.

Шостий етап – формування програми. Як тільки СБО приймає основну стратегію, настає час для детальної розробки програм підтримки. Так, якщо підприємство вирішило домогтися лідерства в технологіях, воно планує програми посилення науково-дослідного відділу, залучення спеціалістів, розробки нової продукції, розвитку збутової інфраструктури тощо. Коли такі програми підготовлені, маркетингологи повинні оцінити пов'язані з ними витрати. При цьому кожний маркетинговий захід має супроводжуватися спеціальними розрахунками його передбачуваної ефективності [1, с. 140].

Сьомий етап – реалізація стратегії. Чітка стратегія й добре продумані програми підтрим-

ки даремні, якщо компанія не в змозі організувати адекватне виконання планів. Водночас Ф. Котлер узагальнив діяльність консультативної компанії McKinsey, яка вважає, що стратегія – один із семи елементів оптимальної організації управління компанією. Перші три – стратегія, структура й системи – «залізо», «несучі стіни» організації; інші – стиль, штат, навички й ціннісні орієнтири – її «програмне забезпечення» [1, с. 141].

Перший із «м'яких» елементів – стиль – означає, що співробітники компанії приймають і підтримують прийнятий у ній стиль поведінки і спосіб мислення. Другий елемент – штат – передбачає, що компанія найняла здібних співробітників, які пройшли добре навчання, і надала їм відповідні робочі місця. Третій – навички – засвідчує про те, що співробітники володіють необхідним для реалізації стратегії компанії професіоналізмом. Четвертий – ціннісні орієнтири – означає наявність загальних цінностей працівників компанії. За наявності всіх чотирьох елементів компанії, як правило, удається успішно реалізувати стратегію [1, с. 141–142; 12; 13].

Восьмий етап – зворотній зв'язок і контроль. У міру того як компанія просувається до намічених цілей, вона повинна постійно відслідковувати проміжні результати й контролювати зміни в мікро- й макросередовищі. Інколи бізнес-середовище залишається достатньо стабільним протягом тривалого періоду, інколи його розвиток відповідає прогнозам. Але буває й так, що ситуація (обстановка) непередбачувана і швидко змінюється. Тому менеджер може бути твердо впевненим в одному: періодично в оточуючій компанії бізнес-сфері відбуваються зміни. У цьому випадку компанія вимушена переглянути черговість дій, програми, стратегії і навіть цілі.

Для забезпечення інтенсивного зростання менеджери корпорації передусім мусять розглянути можливості розвитку поточного бізнес-портфеля компанії. Дійова схема визначення нових можливостей інтенсивного зростання компанії, як уважає Ф. Котлер, є матрицею Продукт/Розширення ринку (рис. 2), запропонованою І. Ансоффом.

Коментуючи стратегію інтенсивного зростання в контексті матриці Продукт/Розширення ринку за цитованим науковцем, Ф. Котлер від-

мічає, що в стратегії проникнення на ринок відомі три основні методи розширення ринкового сегмента компанії, посилаючись на діяльність Musicale та зазначаючи, що, по-перше, споживачі продукції цієї компанії під впливом реклами можуть забезпечити обсяги покупок, особливо ті з них, хто придбав аудіокасети від випадку до випадку. По-друге, компанія має можливість «перехопити» клієнтуру конкурентів, якщо виявить серйозні недоліки у випущеній ними продукції або маркетингових програмах. По-третє, компанія могла б залучити нових споживачів, котрі поки що не користуються магнітофонами або плеєрами. Такий хід особливо ефективний, якщо кількість таких людей значна.

У стратегії пошуку нових ринків на прикладі названої компанії, по-перше, можна спробувати визначити групи потенціальних споживачів у регіонах, де продаються її вироби. Якщо її основний споживач – населення, компанії варто спробувати вийти на ринок підприємств. По-друге, якщо компанія продавала касети тільки через дистриб'юторів, вона могла б перейти на прямі зв'язки з роздрібною торгівлею. По-третє, якщо Musicale реалізовувала б продукцію виключно у США, вона могла розпочати поставки касет у Західну Європу.

Стратегія створення нової продукції на додаток до стратегій пошуку і проникнення на ринки має розглядатись менеджерами в контексті перспективи розробки нової продукції. Водночас, як уважає Ф. Котлер, аналіз перспективних стратегій інтенсивного зростання дає змогу вибрати кілька шляхів розвитку компанії. Якщо ж можливості інтенсивного зростання обмежені, менеджмент компанії переключається на дослідження потенціалу інтеграційного та диверсифікаційного зростання, а також на скорочення неперспективних виробництв, сутність яких виявляється в такому [1, с. 150–151]:

- інтеграційне зростання, урахувавши становище справ у компанії, нерідко змінюється при зверненні до зворотної, прогресивної або горизонтальної інтеграції. Посилаючись на діяльність компанії Musicale, Ф. Котлер стверджує, що вона, здобуваючи підприємства одного або кількох постачальників (наприклад виробників пластмаси), отримує можливість контролювати їх діяльність або отримати більш високі доходи (зворотна інтеграція). На думку цитованого науковця, цій компанії доцільно було б «проковтнути» кілька оптових або роздрібних, бажано високодохідних, компаній (прогресивна інтеграція). Нарешті, Musicale може захопити підприємства одного або кількох конкурентів за умови, що її маневри не суперечать національному законодавству (горизонтальна інтеграція). Досліджуючи варіанти інтеграції, компанія може виявити додаткові джерела збільшення обсягу продаж на період у найближчі 10 років;

	Випущена продукція	Нові продукти
Наявні ринки	1. Стратегія проникнення на ринок	3. Стратегія створення нової продукції
Нові ринки	2. Стратегія пошуку нових ринків	4. (Стратегія диверсифікації)

Рис. 2. Стратегія інтенсивного зростання: матриця Продукт/Розширення ринку І. Ансоффа [1, с. 129; 14]

• диверсифікаційне зростання має сенс у випадку, коли менеджмент упевнений у прекрасних перспективах зростання бізнесу, котрий поки що відсутній у виробничому портфелі компанії. Мається на увазі високо привабливі галузі, для досягнення успіхів у котрих необхідні основні ділові здатності, котрими якраз і володіє компанія. Відомі три основних типи диверсифікації. По-перше, компанія може прийняти рішення про початок випуску нової продукції, яка відповідає технологічним і/або маркетинговим ресурсам наявних виробничих ліній, навіть якщо вона орієнтована на інші групи споживачів (стратегія концентричної диверсифікації). По-друге, можливий пошук нової продукції, призначеної для клієнтів компанії, навіть якщо вона технологічно не пов'язана з наявними виробничими лініями (стратегія горизонтальної диверсифікації). По-третє, компанія може зупинитись на новій сфері діяльності, котра не пов'язана ні з наявною технологією, ні з продукцією компанії й не належить до її ринку (стратегія конгломератної диверсифікації). При цьому, можливо, компанію Musicale зацікавить виробництво факсимільних апаратів, франчайзинг або торгівля дієтичними продуктами.

Скорочення неперспективних виробництв у контексті реалізації стратегічного плану передбачає не тільки розвиток нових сфер діяльності, а й обережну ліквідацію неперспективних виробництв, щоб вивільнити необхідні ресурси і зменшити витрати компанії. Необхідність концентрації менеджерів на можливостях зростання підприємств не так давно зумовила виникнення хвилі згорання напрямів діяльності найрізноманітніших компаній із використанням стратегій скорочення неперспективних виробництв, збирання «урожаю» та ліквідації. Мета скорочення – усунення «відмерлих» або «умираючих» напрямів з метою підвищення ефективності бізнесу. При цьому стратегічний план кожної кампанії зазвичай передбачає необхідність припинення виробництва певних продуктів, послуг, відхід із неперспективних ринків або відмову від обслуговування певних груп клієнтів.

В умовах регульованої ринкової економіки мета стратегії підприємства постає як результат, до якого прагне система управління, пов'язаний передусім із категоріями дохідності та конкурентоспроможності. Дохідність пов'язана з вартістю товару й виражає відносини з приводу її реалізації, а конкурентоспроможність – зі споживчою вартістю та пов'язана з мірою задоволення потреб. Тому мета є результатом, пов'язаним із місією через конкурентоспроможність. Отже, стратегія – спосіб розв'язання суперечності між дохідністю й конкурентоспроможністю. Вона не може бути обмежена часовими межами, оскільки не пов'язана з довготерміновим розвитком підприємства. Керівни-

цтво підприємства за сучасних умов змушене розв'язувати складні проблеми узгодження суперечливих економічних інтересів у сфері доходу підприємства, оскільки сферою доходу підприємства є [15, с. 484] суспільство, державні органи, місцеві органи влади, споживачі, постачальники, акціонери (власники), кредитори, персонал. Процес розроблення стратегії підприємства схематично зображено на рис. 3.

Коментуючи рис. 3, А. Шегда відмічає, по-перше, що сутність розроблення стратегії випливає з характеру конкуренції. Удало розроблена й уміло реалізована стратегія створює унікальну вигідну позицію підприємства на ринку, яка забезпечується за допомогою вибору видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів. По-друге, у розробленні стратегії варто брати до уваги, що «якість» і реалістичність стратегії визначаються методологією її розроблення, аналізом зовнішніх і внутрішніх умов, урахуванням ключових факторів розвитку. По-третє, розробити стратегію – означає розрахувати час, а реалізувати стратегію – означає ефективно використати час. Важливим є оптимальний розподіл реалізації стратегії в часі; стратегія потребує, відповідно до її змісту, певної організації й технології управління, кваліфікації працівників і соціально-психологічного клімату на підприємстві. По-четверте, найширше використовуваною стратегією розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання є стратегія мінімізації витрат, яка спрямовує дії підприємства на зниження повних витрат виробництва товарів або послуг, що пропонуються покупцям. Мета цієї стратегії – створення стійкої переваги у витратах, порівняно з конкурентами. Стимулом використання стратегії мінімізації витрат є значна економія на розмірах виробництва й залучення великої кількості споживачів, для яких ціна – вирішальний фактор під час здійснення покупки. По-п'яте, у діяльності підприємств важливу роль відіграє стратегія інновацій, яка характеризується зосередженням зусиль підприємства на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проєктуванні необхідних, але невідомих дотепер видів продукції, методів організації виробництва, способів стимулювання персоналу тощо. Підприємства, що обрали таку стратегію, прагнуть сформулювати конкурентну перевагу за рахунок здійснення радикальних інновацій у

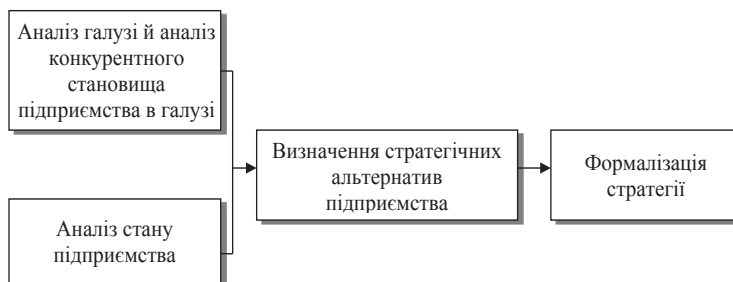


Рис. 3. Етапи розроблення стратегії підприємства [15, с. 484]

різних сферах. Підприємство, котре здійснило радикальну інновацію, має змогу отримати надприбуток за рахунок стрибка в рентабельності продаж або за рахунок створення нового сегмента споживачів. Головна мета – випередити конкурентів і одноосібно знайти ринкову нішу, де не існує конкуренції або вона незначна. Інші стратегії, зокрема стратегія диференціації; стратегія сегментування ринку; стратегія фокусування, аналогічні стратегічним орієнтирам Ф. Котлера щодо діяльності фірм.

Висновки. Стратегія підприємства з позиції маркетингового управління виробничо-збутовою діяльністю охоплює певний набір видів діяльності, відмінних від видів діяльності конкурентів, що забезпечує створення вигідної позиції підприємства на ринку. Великі компанії, як правило, керують різнобічними напрямками бізнесу, кожний із яких вимагає певної стратегії. Зокрема, у компанії General Electric, наприклад, 49 стратегічних бізнес одиниць. Процес стратегічного планування СБО передбачає 8 етапів, а саме: **перший етап** – визначення своєї особливої бізнес-місії; **другий** – аналіз навколишнього бізнес-середовища (аналіз можливостей і загроз); **третій** – аналіз внутрішнього середовища (аналіз сильних і слабких сторін); **четвертий** – формування цілей; **п'ятий** – формування стратегії; **шостий** – формування програми; **сьомий** – реалізація стратегії; **восьмий етап** – зворотний зв'язок і контроль.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 896 с.
2. Tamara J. Erickson and C. Everett Shorey, «Business Strategy: New Thinking for '90», Prism, Fourth Quarter, 1992. – P. 19–35.
3. James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 1994).
4. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper & Row, 1973), Chapter 7.
5. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August 1960, p. 45-56.
6. Roger A. Kerin, Vijay Mahajan, and P. Rajan, *Contemporary Perspectives on Strategic Planning* (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
7. Peter Patel and Michael Younger, "A Frame of Reference for Strategy Development", *Long Range Planning*, April 1978, p. 6-12; and S. J. Q. Robinson et. al., "The Directional Policy Matrix – Tool for Strategic Planning", *Long Range Planning*, June 1978. – p. 8–15.
8. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), Chapter 2.
9. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); John P. Kotter and James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance" (New York: Free Press, 1992).
10. Jerome E. McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 12th ed. (Homewood, IL: Irwin, 1996). Albert W. Frey, *Advertising*, 3 ed., (New York: Ronald Press, 1961), p. 30. W. Lazer and E. J. Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, rev. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1962), p. 413
11. Robert Lautenborn, "New Marketing Litany: 4 P's Passe; C-Words Take Over", *Advertising Age*, October 1, 1990. – P. 26.
12. Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982).
13. John Kotter and James L. Heskett, "Corporate Culture and Performance" (New York: Free Press, 1992).
14. Igor Ansoff, *Strategies for Diversification*, *Harvard Business Review*, September-October 1957. – P. 114.
15. Шегда А. Стратегія підприємства / А. Шегда // *Економічна енциклопедія* : у 3 т. / редкол.: С.В. Мочерний. – К. : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т. 3. – 2002. – 952 с.