



Т.Л.Мітяєва

старший викладач кафедри маркетингу
та комерційної діяльності
Харківського державного університету
харчування та торгівлі

УДК 005.4:658

БЕНЧМАРКІНГ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті здійснено аналіз результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств, розроблено модель оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

В статтє осуществлен анализ результативности реализации маркетинговых стратегий развития предприятий, разработана модель оценки результативности реализации маркетинговых стратегий развития предприятия.

There is the analysis of productivity realization of marketing strategy of the enterprises development is carried out; the model of an estimation of productivity realization of marketing strategy of the enterprise development is developed in article.

Трансформаційні тенденції в економіці, що характеризуються підвищенням динамізмом макроекономічних показників, загостренням конкурентної боротьби, зростанням вимог покупців до підприємств та їх товарів, кризовими явищами у всіх сферах життєдіяльності суспільства, обумовлюють необхідність пошуку ефективних стратегій, які зможуть забезпечити розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Це свідчить про необхідність проведення бенчмаркінгу результативності реалізації маркетингових стратегій підприємства.

Питання аналізу маркетингових стратегій розглядаються у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених (Г. Ассель, Л. В. Балабанова [1], Д. Блекуел, О. В. Зозульов [2], Ф. Котлер, Н. В. Куденко [3]), однак існує необхідність вироблення єдиного підходу до оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.

Метою статті є аналіз результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств проведено у такій послідовності: аналіз рівня досягнення цілей підприємства; аналіз ступеню задоволення потреб ринку; аналіз конкурентних переваг підприємства; аналіз маркетингової активності підприємства; аналіз результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві; аналіз корпоративної культури підприємства; оцінка іміджу підприємства; аналіз розвитку підприємства.

На першому етапі дослідження проведено аналіз рівня досягнення цілей підприємства у розрізі стратегічних маркетингових цілей, бізнес-цілей і функціональних цілей за такою шкалою: 1 бал — мету не досягнуто, 2 бали — мету досягнуто частково, 3 бали — мету досягнуто повністю.

Оцінку рівня досягнення стратегічних маркетингових цілей здійснено у розрізі таких цілей: підвищення ринкової частки підприємства, розширення кола постійних покупців, удосконалення процесу управління підприємством, удосконалення процесу організації торгівлі, покращення фінансового стану підприємства, підвищення ліквідності активів, підвищення продуктивності праці, підвищення рентабельності діяльності



підприємства, підвищення рівня мотивації персоналу, покращення соціальних умов праці.

Аналіз показав, що в цілому для підприємств всіх кластерів характерний середній рівень досягнення стратегічних маркетингових цілей (кластеру А — 1,69 бали, кластеру В — 2,16 бали, кластеру С — 2,08 бали). Серед підприємств кластеру А середній рівень досягнення стратегічних маркетингових цілей мають ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” і “Рост” (1,81 бали і 1,87 бали відповідно), а “Сільпо” і ТОВ “АТБ-маркет” — низький (1,47 бали і 1,62 бали відповідно). У кластері В високий рівень досягнення стратегічних маркетингових цілей має “Велика кишеня” (2,37 бали), а “Класс”, ТОВ “Восторг” і ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” — середній (1,97 бали, 2,03 бали і 2,25 бали відповідно). Усі підприємства кластеру С мають середній рівень досягнення стратегічних маркетингових цілей (ТОВ “Фокстрот” — 2,22 бали, “Мега Макс” — 2,00 бали, ТОВ “МКС” — 2,10 бали, “City.com” — 2,00 бали).

Оцінку рівня досягнення бізнес-цілей здійснено у розрізі таких цілей: доповнення асортименту удосконаленими, модернізованими товарами, залучення нових покупців, вихід на новий сегмент ринку, оптимізація товарного портфелю, вилучення непривабливих і неприбуткових СЗГ, зміцнення конкурентних переваг підприємства, підвищення престижного рейтингу підприємства, підвищення споживчого рейтингу підприємства, підвищення ділового рейтингу підприємства.

Як свідчать результати аналізу, в цілому підприємства кластерів А і С мають середній рівень досягнення бізнес-цілей (1,91 бали і 2,26 бали відповідно), а підприємства кластеру В — високий (2,42 бали). У кластері А всі підприємства мають середній рівень досягнення бізнес-цілей (“Сільпо” — 1,94 бали, ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” — 2,03 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,74 бали, “Рост” — 1,94 бали). Серед підприємств кластеру В високий рівень досягнення бізнес-цілей мають “Велика кишеня” і ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” (2,66 бали і 2,48 бали відповідно), а “Класс” і ТОВ “Восторг” — середній (по 2,27 бали). У кластері С високий рівень досягнення бізнес-цілей має ТОВ “Фокстрот” (2,73 бали), а “Мега Макс”, ТОВ “МКС” і “City.com” — середній (2,01 бали, 2,28 бали і 2,01 бали відповідно).

Оцінку рівня досягнення функціональних цілей здійснено у розрізі таких цілей: забезпечення прихильності покупців, залучення нових покупців, оптимізація асортименту товарів, подовження життєвого циклу товарів, удосконалення упаковки товарів, підвищення результативності позиціонування товарів підприємства, розширення спектру додаткових послуг, оптимізація цінової політики підприємства, підвищення ефективності збутової діяльності, впровадження прогресивних методів збуту, впровадження комплексу заходів мерчендайзингу, підвищення рівня інформованості покупців, покращення фінансового стану підприємства, підвищення продуктивності праці персоналу, підвищення обсягу продажів, створення ефективної системи розвитку персоналу, зміцнення корпоративної культури підприємства, налагодження системи комунікацій підприємства, удосконалення маркетингової політики підприємства.

Результати аналізу свідчать про те, що в цілому для підприємств кластерів А і С характерний середній рівень досягнення функціональних цілей (2,04 бали і 2,22 бали відповідно), а для підприємств кластеру В — високий (2,40 бали). У кластері А всі підприємства мають середній рівень досягнення функціональних цілей (“Сільпо” — 1,98 бали, ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” — 2,20 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,87 бали, “Рост” — 2,12 бали). Серед підприємств кластеру В високий рівень досягнення функціональних цілей мають “Класс”, ТОВ “Восторг” і “Велика кишеня” (2,38 бали, 2,41 бали і 2,58 бали відповідно), а ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” — середній (2,24 бали). У кластері С високий рівень досягнення функціональних цілей має ТОВ “Фокстрот” (2,50 бали), а “Мега Макс”, ТОВ “МКС” і “City.com” — середній (2,12 бали, 2,16 бали і 2,10 бали відповідно).

Узагальнення результатів оцінки рівня досягнення цілей підприємств показало, що в цілому для підприємств всіх кластерів характерний середній рівень досягнення цілей (кластеру А — 1,88 бали, кластеру В — 2,32 бали, кластеру С — 2,18 бали).

У кластері А всі підприємства мають середній рівень досягнення цілей (“Сільпо” — 1,78 бали, ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” — 2,01 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,74 бали, “Рост” — 1,97 бали). Серед підприємств кластеру В високий рівень досягнення цілей має “Велика кишеня” (2,53 бали), а “Класс”, ТОВ “Восторг” і ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” — середній (2,20 бали, 2,23 бали і 2,32 бали відповідно). У кластері С високий рівень досягнення цілей має ТОВ “Фокстрот” (2,47 бали), а “Мега Макс”, ТОВ “МКС” і “City.com” — середній (2,04 бали, 2,18 бали і 2,04 бали відповідно).



На другому етапі дослідження проведено аналіз ступеню задоволення потреб ринку за 3-бальною шкалою за такими показниками: темпи зростання попиту на товари підприємства, рівень оновлення асортименту, рівень охоплення ринку, формування товарного портфелю з урахуванням потреб і переваг покупців, маркетингова активність підприємства, гнучкість цінової політики підприємства, встановлення довгострокових відносин з покупцями, рівень прихильності покупців, коло постійних покупців, систематичність здійснення купівлі у підприємстві.

Аналіз показав, що в цілому для підприємств кластеру А характерний середній ступінь задоволення потреб ринку (2,13 бали), а кластерів В і С — високий (2,77 бали і 2,50 бали відповідно). У кластері А всі підприємства мають середній ступінь задоволення потреб ринку (“Сільпо” — 2,29 бали, ТОВ “Наш Край-ЛП” — 2,28 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,89 бали, “Рост” — 2,07 бали). У кластері В всі підприємства мають високий ступінь задоволення потреб ринку (“Класс” — 2,81 бали, ТОВ “Восторг” — 2,91 бали, “Велика кишенья” — 2,81 бали, ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” — 2,53 бали). Серед підприємств кластеру С високий ступінь задоволення потреб ринку мають ТОВ “Фокстрот” і ТОВ “МКС” (2,72 бали і 2,65 бали відповідно), а “Мега Макс” і “City.com” — середній (2,30 бали і 2,32 бали відповідно).

На третьому етапі дослідження здійснено аналіз конкурентних переваг підприємства за 3-бальною шкалою за такими показниками: частка ринку, темпи зміни обсягів збуту, рентабельність діяльності, рівень витрат, продуктивність праці, ефективність системи управління, досконалість маркетингової політики, імідж підприємства, диференціація товарів, якість обслуговування покупців, якість товарів, кваліфікація персоналу, впровадження інновацій, місце розташування підприємства.

Результати аналізу свідчать про те, що в цілому підприємства кластеру А мають помірні конкурентні переваги (2,00 бали), а підприємства кластерів В і С — значні (2,38 бали і 2,39 бали відповідно). У кластері А всі підприємства мають помірні конкурентні переваги (“Сільпо” — 2,01 бали, ТОВ “Наш Край-ЛП” — 2,12 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,84 бали, “Рост” — 2,04 бали). Серед підприємств кластеру В значні конкурентні переваги мають “Велика кишенья” і ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” (2,56 бали і 2,45 бали відповідно), а “Класс” і ТОВ “Восторг” — помірні (по 2,26 бали). У кластері С значні конкурентні переваги мають ТОВ “Фокстрот”, “Мега Макс” і ТОВ “МКС” (2,52 бали, 2,41 бали і 2,43 бали відповідно), а “City.com” — помірні (2,20 бали).

На четвертому етапі дослідження проведено аналіз маркетингової активності підприємства за 3-бальною шкалою за такими показниками: проведення маркетингових досліджень, здійснення сегментування ринку, вивчення потреб і переваг покупців, дослідження конкурентів, формування товарної політики підприємства з урахуванням вимог покупців, контроль якості товарів, розвиток торговельної марки, врахування еластичності попиту при встановленні цін, застосування системи знижок з ціни, використання прогресивних методів збуту, рівень обслуговування, оптимальність договірної політики підприємства, використання заходів СТИЗ, результативність рекламних заходів, комунікаційна активність підприємства, інноваційна активність підприємства.

Як показав проведений аналіз, в цілому підприємства кластерів А і С мають середній рівень маркетингової активності (2,06 бали і 2,29 бали відповідно), а кластеру В — високий (2,58 бали). Серед підприємств кластеру А високий рівень маркетингової активності має ТОВ “Наш Край-ЛП” (2,39 бали), середній — “Сільпо” і “Рост” (2,15 бали і 2,11 бали відповідно), а ТОВ “АТБ-маркет” — низький (1,60 бали). У кластері В всі підприємства мають високий рівень маркетингової активності (“Класс” — 2,51 бали, ТОВ “Восторг” — 2,87 бали, “Велика кишенья” — 2,56 бали, ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” — 2,36 бали). Серед підприємств кластеру С високий рівень маркетингової активності має ТОВ “Фокстрот” (2,48 бали), а “Мега Макс”, ТОВ “МКС” і “City.com” — середній (2,20 бали, 2,33 бали і 2,14 бали відповідно).

На п'ятому етапі дослідження здійснено аналіз результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві за 3-бальною шкалою за такими показниками: сприяння вищого керівництва, ефективність розподілу ресурсів, опір стратегічним змінам, наявність синергетичного ефекту, розподіл обов'язків, відповідність рівня кваліфікації персоналу, рівень досягнення встановлених цілей, динаміка показників господарської діяльності.

Аналіз показав, що в цілому для підприємств кластерів А і С характерна середня результативність реалізації стратегічних змін (по 2,08 бали), а кластеру В — висока (2,49 бали). Серед підприємств кластеру А високу результативність реалізації стратегічних



змін має ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” (2,44 бали), а “Сільпо”, ТОВ “АТБ-маркет” і “Рост” — середню (2,11 бали, 1,83 бали і 1,94 бали відповідно). У кластері В високу результативність реалізації стратегічних змін мають ТОВ “Восторг”, “Велика кишеня” і ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” (2,47 бали, 2,92 бали і 2,35 бали відповідно), а “Клас” — середню (2,23 бали). Серед підприємств кластеру С високу результативність реалізації стратегічних змін має ТОВ “Фокстрот” (2,47 бали), а “Мега Макс”, ТОВ “МКС” і “City.com” — середню (1,83 бали, 2,20 бали і 1,83 бали відповідно).

На шостому етапі дослідження проведено аналіз корпоративної культури підприємства за 3-бальною шкалою за такими показниками: рівень загальної культури працівників, знання науки управління і володіння мистецтвом управління, ступінь розвиненості вмінь і навичок управління, наявність особистих і ділових якостей, необхідних працівнику на певній посаді, стиль роботи і стиль управління, культура ділового спілкування, прогресивність технології управління, раціональність організації управлінської праці, механізація і автоматизація процесу управління, культура прийому відвідувачів, розмов по телефону, культура проведення нарад, засідань, зборів, ділових переговорів, культура виробничого середовища (інтер’єр, охайність, додержання ергономічних та екологічних норм), культура організації робочих місць, якість оформлення документації, довговічність документації, зручність користування документами, надійність і швидкість документального обслуговування.

Результати аналізу свідчать про те, що в цілому підприємства всіх кластерів мають високий рівень розвиненості корпоративної культури (кластеру А — 2,51 бали, кластеру В — 2,78 бали, кластеру С — 2,69 бали). Серед підприємств кластеру А високий рівень розвиненості корпоративної культури мають “Сільпо”, ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” і “Рост” (2,64 бали, 2,81 бали і 2,47 бали відповідно), а ТОВ “АТБ-маркет” — середній (2,13 бали).

У кластері В всі підприємства мають високий рівень розвиненості корпоративної культури (“Клас” — 2,65 бали, ТОВ “Восторг” — 2,73 бали, “Велика кишеня” — 3,00 бали, ТОВ “МЕТРО кеш енд Кері Україна” — 2,74 бали). У кластері С також всі підприємства мають високий рівень розвиненості корпоративної культури (ТОВ “Фокстрот” — 2,81 бали, “Мега Макс” — 2,68 бали, ТОВ “МКС” — 2,65 бали, “City.com” — 2,60 бали).

На сьомому етапі дослідження здійснено оцінку іміджу підприємства за 3-бальною шкалою за такими показниками: прихильність покупців, задоволеність покупців, гнучкість цінової політики, диференціація товарів, зручність розташування підприємства, заходи СТИЗ, коректність персоналу, відомість підприємства у професійних колах, стиль ділового спілкування, компетентність персоналу, інформація у ЗМІ, розвиненість корпоративної культури підприємства, задоволеність персоналу, налагодженість комунікацій.

Отже, як свідчать результати аналізу, в цілому підприємства кластеру А мають середній імідж (2,24 бали), а кластерів В і С — високий (2,81 бали і 2,55 бали відповідно). У кластері А всі підприємства мають середній імідж (“Сільпо” — 2,31 бали, ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” — 2,28 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 2,17 бали, “Рост” — 2,20 бали). У кластері В всі підприємства мають високий імідж (“Клас” — 2,81 бали, ТОВ “Восторг” — 2,92 бали, “Велика кишеня” — 2,95 бали, ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” — 2,56 бали). Серед підприємств кластеру С високий імідж мають ТОВ “Фокстрот”, “Мега Макс” і ТОВ “МКС” (2,81 бали, 2,62 бали і 2,50 бали відповідно), а “City.com” — середній (2,27 бали).

На восьмому етапі дослідження проведено аналіз розвитку підприємства за 3-бальною шкалою за такими показниками: стадія життєвого циклу підприємства, досконалість системи управління підприємством, зміцнення конкурентної позиції підприємства, прихильність цільової аудиторії, імідж підприємства, система розвитку персоналу, досконалість маркетингової політики підприємства, фінансовий стан підприємства, визначення компетенції підприємства, динаміка ринкової частки підприємства, задоволеність покупців, задоволеність персоналу, розвиненість матеріально-технічної бази.

Аналіз показав, що в цілому для підприємств кластерів А і С характерний середній ступінь забезпечення розвитку (1,98 бали і 2,33 бали відповідно), а для підприємств кластеру В — високий (2,60 бали). У кластері А всі підприємства мають середній ступінь забезпечення розвитку (“Сільпо” — 1,80 бали, ТОВ “Наш Край-ЛПЦ” — 2,25 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,83 бали, “Рост” — 2,04 бали). У кластері В всі підприємства мають високий ступінь забезпечення розвитку (“Клас” — 2,36 бали, ТОВ “Восторг” — 2,50 бали, “Велика кишеня” — 2,81 бали, ТОВ “МЕТРО Кеш енд



Кері Україна” — 2,72 бали). Серед підприємств кластеру С високий ступінь забезпечення розвитку мають ТОВ “Фокстрот”, “Мега Макс” і ТОВ “МКС” (2,54 бали, 2,37 бали і 2,37 бали відповідно), а “City.com” — середній (2,04 бали).

Узагальнення визначеної результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств здійснено за рекомендованою моделлю (табл. 1) за такими показниками: рівень досягнення цілей підприємства, ступінь задоволення потреб ринку, конкурентні переваги підприємства, “рівень маркетингової активності підприємства, результативність реалізації стратегічних змін у підприємстві, рівень розвиненості корпоративної культури підприємства, імідж підприємства, ступінь забезпечення розвитку підприємства.

Таблиця 1.
Модель оцінки результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства

Математичний вигляд	Умовні позначення
$P_{\text{РМС}} = a \cdot P_{\text{ДЦ}} + b \cdot C_{\text{ЗПР}} + c \cdot \text{КПП} + d \cdot P_{\text{МА}} + e \cdot P_{\text{РСЗ}} + f \cdot P_{\text{РКК}} + g \cdot \text{ІП} + h \cdot C_{\text{ЗР}}$	<p>$P_{\text{РМС}}$ — результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства; $P_{\text{ДЦ}}$ — рівень досягнення цілей підприємства; $C_{\text{ЗПР}}$ — ступінь задоволення потреб ринку; КПП — конкурентні переваги підприємства; $P_{\text{МА}}$ — рівень маркетингової активності підприємства; $P_{\text{РСЗ}}$ — результативність реалізації стратегічних змін у підприємстві; $P_{\text{РКК}}$ — рівень розвиненості корпоративної культури підприємства; ІП — імідж підприємства; $C_{\text{ЗР}}$ — ступінь забезпечення розвитку підприємства; a, b, c, d, e, f, g, h — коефіцієнти вагомості відповідних показників результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства.</p>
<p>Якщо $1,0 < P_{\text{РМС}} < 1,67$, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є низькою; якщо $1,67 < P_{\text{РМС}} < 2,33$, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є середньою; якщо $2,33 < P_{\text{РМС}} < 3,0$, то результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємства є високою.</p>	

Отже, результати аналізу свідчать про те, що в цілому підприємства кластерів А і С мають середню результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку (2,08 бали і 2,33 бали відповідно), а кластеру В — високу (2,53 бали). У кластері А всі підприємства мають середню результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку (“Сільпо” — 2,05 бали, ТОВ “Наш Край-ЛЦ” — 2,25 бали, ТОВ “АТБ-маркет” — 1,84 бали, “Рост” — 2,05 бали). У кластері В всі підприємства мають високу результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку (“Класс” — 2,41 бали, ТОВ “Восторг” — 2,52 бали, “Велика кишеня” — 2,73 бали, ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” — 2,47 бали). Серед підприємств кластеру С високу результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку мають ТОВ “Фокстрот” і ТОВ “МКС” (2,56 бали і 2,38 бали відповідно), а “Мега Макс” і “City.com” — середню (2,24 бали і 2,13 бали відповідно).

Бенчмаркінг результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств проведено у такій послідовності: аналіз рівня досягнення цілей підприємства; аналіз ступеню задоволення потреб ринку; аналіз конкурентних переваг підприємства;



аналіз маркетингової активності підприємства; аналіз результативності реалізації стратегічних змін у підприємстві; аналіз корпоративної культури підприємства; оцінка іміджу підприємства; аналіз розвитку підприємства.

Узагальнення визначеної результативності реалізації маркетингових стратегій розвитку підприємств здійснено за рекомендованою моделлю за такими показниками: рівень досягнення цілей підприємства, ступінь задоволення потреб ринку, конкурентні переваги підприємства, рівень маркетингової активності підприємства, результативність реалізації стратегічних змін у підприємстві, рівень розвиненості корпоративної культури підприємства, імідж підприємства, ступінь забезпечення розвитку підприємства. Отже, в цілому підприємства кластерів А і С мають середню результативність реалізації маркетингових стратегій розвитку (2,08 бали і 2,33 бали відповідно), а кластеру В — високу (2,53 бали).

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка моделі оптимізації маркетингових стратегій розвитку підприємств.

Список використаних джерел

1. Маркетинг менеджмент : науч. изд. / [под ред. д.э.н., проф., акад. АЭНУ Л. В. Балабановой]. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 594 с.
2. Зозульов О. В. Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів / О. В. Зозульов, Н. Л. Писаренко. — К. : Знання-Прес, 2004. — 199 с.
3. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. — К. : КНЕУ, 2002. — 245 с.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою маркетингового менеджменту
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського (протокол № 24 від 30 червня 2009 року)*

Надійшла до редакції 07.07.2009
Рекомендована до друку 01.12.2009

