

УДК 339.138

Гелевачук З.Й.
старший викладач кафедри маркетингу
Криворізького економічного інституту

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

CONCEPT FORMATION OF MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Ідентифіковано місце маркетингової стратегії розвитку в піраміді стратегій підприємства. Визначено особливості управління підприємством на засадах маркетингу. Обґрунтовано основні етапи формування маркетингової стратегії розвитку сучасних компаній. Акцентовано увагу на необхідності трансформації типу управлінських відносин у процесі її формування.

Ключові слова: маркетингова стратегія, розвиток, турбулентність середовища, маркетинговий потенціал, управлінські відносини, цілі, етапи.

АННОТАЦИЯ

Идентифицировано место маркетинговой стратегии развития в пирамиде стратегий предприятия. Определены особенности управления предприятием на основе маркетинга. Обоснованы основные этапы формирования маркетинговой стратегии развития современных компаний. Акцентировано внимание на необходимости трансформации типа управленческих отношений в процессе ее формирования.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, развитие, турбулентность среды, маркетинговый потенциал, управленческие отношения, цели, этапы.

ANNOTATION

Identified place marketing strategy development in the pyramid strategy. The features of enterprise management based marketing. Grounded main stages of the marketing strategy of modern companies. Emphasize the need to transform the type of administrative relations in the process of its formation.

Keywords: marketing strategy, development, environment turbulence, market potential, management attitudes, goals, milestones.

Постановка проблеми. Розвиток підприємств супроводжувався трансформацією маркетингу з рівноправних функцій управління взаємодією підприємства та ринку до маркетингового управління підприємством у цілому. Це сприяло функціональній інтеграції маркетингу та менеджменту та перетворення маркетинг-менеджменту на самостійну управлінську концепцію. Базовими постулатами сучасної концепції маркетинг-менеджменту є: орієнтація на споживчі потреби; розповсюдження філософії маркетингу, маркетингових принципів і переконань на всі рівні ієрархії управління підприємством; розуміння і прийняття маркетингу як основи діяльності підприємства всіма його співробітниками; інтеграція всіх функцій бізнесу в єдиний, сфокусований на споживачеві процес; широкое розповсюдження маркетингової інформації серед усіх підрозділів і працівників підприємства; удосконалення маркетингового планування в напрямку забезпечення ціннісної значущості для споживача з урахуванням соці-

альних аспектів діяльності підприємства [1; 2]. Основним елементом маркетинг-менеджменту є розробка системи стратегій підприємства, при цьому маркетингова стратегія набуває статусу пріоритетної в системі стратегій підприємства та повинна органічно поєднуватися із загальнокорпоративною стратегією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною платформою досліджуваної проблематики є фундаментальні праці зарубіжних науковців, зокрема Л. Абалкіна, Г. Азоева, Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Дойля, Б. Карлоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікленда, Р. Фатхутдінова. Вагомий внесок у дослідження маркетингових стратегій розвитку внесли вітчизняні науковці, серед яких варто виділити А. Павленка, А. Войчака, В. Герасимчука, Н. Куденко, В. Пилипчука, І. Решетнікову, Т. Циганкову, Н. Чухрай.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість наукових праць, проблематика розвитку підприємства на засадах маркетингової орієнтації на сьогодні має дискусійний характер. Фрагментарним є дослідження поліфункціонального характеру маркетингової стратегії, яка в контексті розвитку підприємства повинна розглядатись не лише як результуючий, а як наскрізний вектор реалізації стратегічного управління.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розширення теоретико-методичного підґрунтя концепції розвитку підприємства на засадах стратегічної маркетингової орієнтації; обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення механізму формування маркетингової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ідентифікації місця маркетингової стратегії розвитку в піраміді стратегій необхідно конкретизувати роль маркетингу в управлінні підприємством. Узагальнення наукових праць дозволяє відзначити, що на сьогодні поширеним є дуалістичний підхід до вирішення цієї проблеми: маркетинг розглядається як система та як підсистема управління організацією. І.Л. Решетнікова, характеризуючи маркетинг як систему, відносить її до розряду кібернетичної, що характеризуються великими розмірами,

складністю, динамічністю, імовірнісним характером та гомеостатичною природою [3, с. 9]. З іншої точки зору, маркетингове управління розглядається як підсистема управління підприємством [4].

Деталізація визначення маркетингу як системи та підсистеми управління підприємством дозволяє автору констатувати правомірність використання обох підходів. При цьому маркетинг як система забезпечує реалізацію загальнокорпоративної стратегії та координує розроблення і реалізацію маркетингових стратегій різних ієрархічних рівнів (рис. 1). Маркетинг як підсистема управління організацією орієнтована на забезпечення реалізації маркетингових цілей вищого порядку за рахунок використання стратегій маркетинг-міксу. Запропонований

підхід до формування піраміди стратегій підприємства цілком відповідає сучасній тенденції зниження функціональної ролі відділу маркетингу та залучення до стратегічного маркетингового управління керівників всіх структурних підрозділів.

За результатами досліджень Н.В. Куденко встановлено, що стратегія виступає координуючим та об'єднуючим фактором між цілями та ресурсами підприємства [5, с. 10-11]. У цьому контексті основне призначення маркетингової стратегії розвитку полягає у взаємоузгодженні маркетингових цілей з виробничими можливостями та ресурсним базисом організації.

Передумовою забезпечення цієї відповідності є маркетингова інтеграція функціональних напрямів діяльності, у рамках якої розробля-

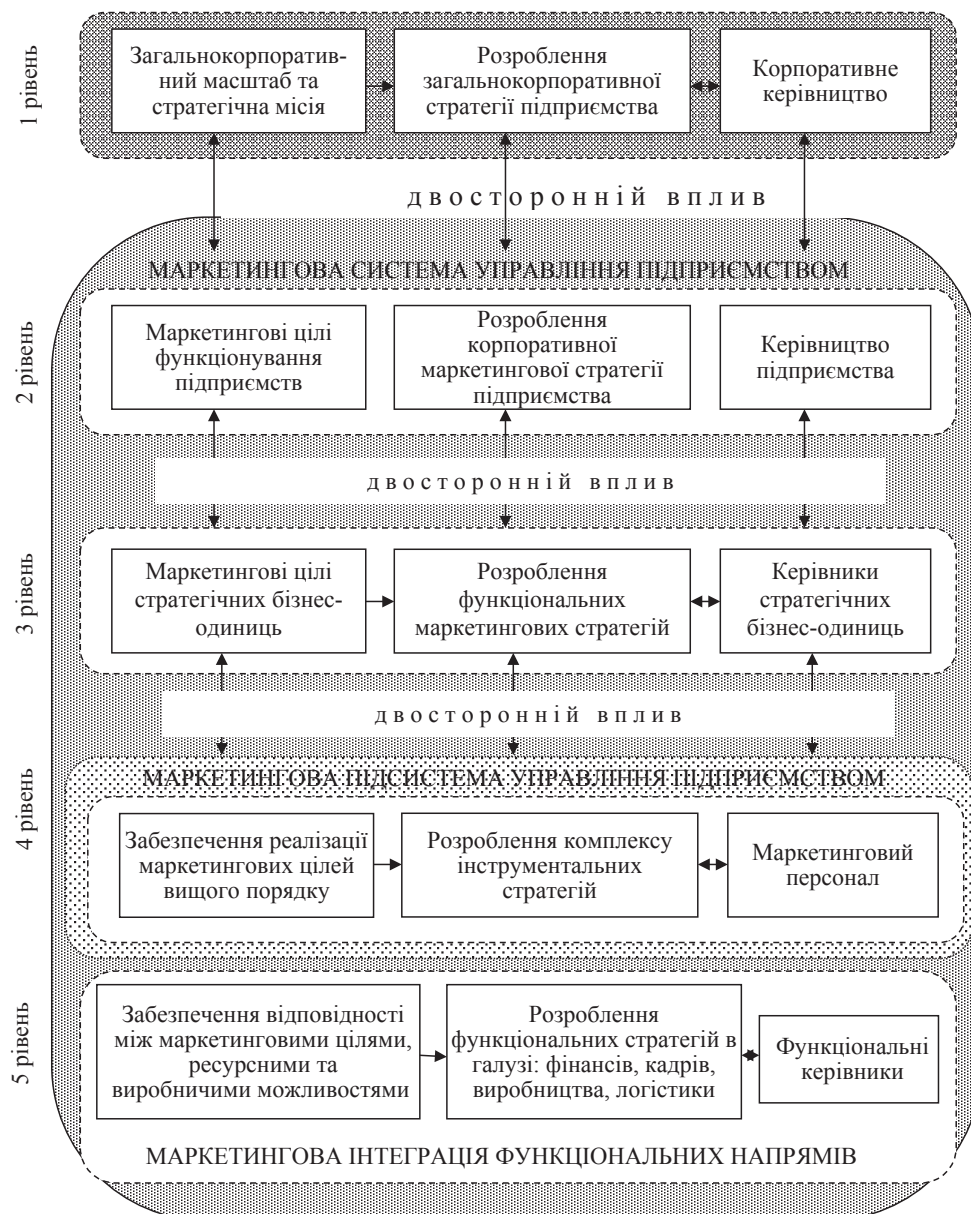


Рис. 1. Місце маркетингової стратегії розвитку в піраміді формування стратегій підприємства

Сформовано автором

ються функціональні стратегії в галузі фінансів, кадрів, виробництва тощо. Як наголошує А.В. Федорченко, саме інтегруюча роль маркетингу забезпечує, з одного боку, емерджентність системи управління підприємством (у контексті розвитку мікросередовища організації як системи), а з іншого – стабільність розвитку в умовах ринкової невизначеності (у взаємозв'язках із суб'єктами та силами зовнішнього середовища) [6, с. 364]. Саме маркетингова інтеграція функціональних сфер та бізнес-процесів діяльності підприємства дозволяє оптимізувати витрати та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства [7].

Відповідно до визначеного місця маркетингової стратегії розвитку підприємства в реалізації загально корпоративної стратегії, встановлено, що відділ маркетингу є лише окремим елементом керуючої системи управління, а в цілому керуюча система включає корпоративних керівників, керівників підприємства, керівників стратегічних бізнес-одиниць та інших функціональних керівників. Основною функцією керуючої системи є розроблення та найбільш ефективна реалізація маркетингової стратегії, що забезпечує перманентний розвиток організації в довгостроковому періоді шляхом задоволення потреб споживачів.

Традиційно входи в запропонованій системі представлено інформацією та матеріальними та нематеріальними ресурсами, які створюють базис трансформації отриманої інформації в дії маркетингу. Сформована система управління розвитком підприємств на засадах маркетингу ґрунтується на загально визначених позиціях: інформація, що надходить з зовнішнього середовища, сприймається керуючою підсистемою (суб'єктами управління), переробляється відповідно до конкретної мети управління і у вигляді керуючих дій передається на об'єкт управління маркетингом [3, с. 14]. Ядром системи управління розвитком підприємства за засадах маркетингової орієнтації є інформаційно-аналітичний базис та стратегічний актив підприємства.

Вимоги до першого зростають у зв'язку з підвищенням рівня невизначеності зовнішнього середовища та необхідністю реалізації заходів проактивного характеру. А.В. Федорченко наголошує, що саме формування комплексного інформаційного базису на системній основі є передумовою формування стійких конкурентних переваг [6, с. 366]. При цьому він акцентує увагу на необхідності застосування широкого спектру інструментарію формування інформаційного базису: маркетингові інформаційні системи (МІС), системи підтримки прийняття рішень (СППР), CRM-системи; системи моніторингу оточуючого бізнес-середовища; бенчмаркінг [6, с. 369].

Генерування інформації з зовнішнього середовища дозволяє підприємству сфокусуватися на поведінці і потребах споживачів та, відповідно на власних можливостях щодо їх задоволення.

Це передбачає формування стратегічного активу, складовими якого виступають ключові компетенції та компетентності. Саме вони генерують можливості щодо забезпечення унікальної комбінації ресурсів для найбільш повного задоволення потреб споживачів та забезпечують маркетингову інтеграцію функціональних сфер та бізнес-процесів підприємства.

У контексті сформованої маркетингової стратегії розвитку розробляються управлінські рішення, що реалізуються за рахунок управлінських впливів та керуючих дій. Керована система маркетингового управління (об'єкт управління) на мікрорівні в спеціальній літературі частіше за все ототожнюється із елементами комплексу маркетингу. Однак, враховуючи вищевикладені результати досліджень, вважаємо, що такий підхід є обмеженим. Забезпечення збалансованості ринкових умов з виробничими можливостями та ресурсним базисом вимагає розширення об'єктів маркетингового управління: функціональні сфери, бізнес-процеси, ресурси. Саме оптимізація бізнес-процесів за всіма функціональними напрямками діяльності підприємства дозволяє забезпечити найбільш ефективні ресурсні трансформації. Деталізація використання управлінського інструментарію відбувається відповідно до виокремлених рівнів управління: стратегічний, тактичний, операційний. Вищевикладені положення відповідають результатам дослідження І.Л. Решетнікової, відповідно до яких досягнення маркетингових цілей їй передбачає координацію з усіма іншими складовими елементами системи управління підприємством [3].

З позиції стратегічного маркетингу виходом системи традиційно вважають відповідну маркетингову стратегію. У запропонованому підході маркетингова стратегія розвитку є першоосновою формування управлінських рішень відповідно до цільових орієнтирів. З огляду на це, виходом системи є реалізація сформованої маркетингової стратегії. На цьому етапі ключового значення набуває порівняння фактично досягнутих показників з контрольними показниками ефективності реалізації стратегії. Порівняння їх параметрів формує постійний зворотній зв'язок між входом та виходом системи маркетингу. Ми цілком погоджуємося з А.В. Федорченко, що контрольна функція зворотного зв'язку з позицій маркетинг-менеджменту повинна розглядатися в двох головних напрямках: у внутрішньому та зовнішньому середовищі даної системи [6, с. 365]. Маркетингова орієнтація управління підприємством дозволяє досягти координації функціонування підприємства. Результатом цього є потоки цінності, які формують стійкі конкурентні переваги, та потоки доданої вартості, що генерують капіталізацію бізнесу.

Узагальнення літературних джерел свідчить, що більшість авторів орієнтовані на наступні етапи формування маркетингових стратегій:

1) визначення маркетингових цілей у відповідності до генеральної стратегії підприємства; 2) формування комплексу заходів щодо реалізації поставлених цілей; 3) коригування маркетингової стратегії у відповідності зі змінами в зовнішньому середовищі; 4) розроблення комплексу маркетингу; 5) контроль та оцінювання ефективності обраної стратегії. Обґрунтовані особливості маркетингових стратегій розвитку вимагають розроблення концептуальних підходів до її формування.

Початковим етапом розробки стратегії підприємства традиційно виступає визначення місії. Варто відзначити, що на функціонуючих підприємствах вона певним чином вже сформована, відтак, пріоритетного значення набуває підхід до формування маркетингових стратегічних цілей. У численних наукових публікаціях наголошується на необхідності розширення цілей стратегічного маркетингового управління, що ототожнювалися раніше виключно з досягненням підприємницької мети. Важливого значення при цьому набуває формування місії й у соціальному контексті, що відповідає базовим постулатам усвідомленого маркетингу [2, с. 25].

У цьому контексті виключного значення набуває задоволення вимог не лише споживачів, а й усіх стейкхолдерів підприємства: акціонерів (у напрямку зростання вартості бізнесу та дивідендів); працівників (у контексті створення відповідних умов їх діяльності створення та задоволення приватних потреб); держави та суспільства (у напрямку зниження навантаження на навколишнє природне середовище, що відповідає концепції стійкого розвитку).

Розроблення маркетингових стратегій передбачає аналітичне оцінювання параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. Маркетингова стратегія розвитку підприємства, що орієнтована на формування стійких конкурентних переваг, підвищує вимоги до такого аналізу. Саме результати оцінки є передумовою формування комплексу інформаційно-аналітичного забезпечення маркетинг-менеджменту, який є невід'ємною умовою забезпечення позитивної траєкторії розвитку організацій. Основною метою формування інформаційно-аналітичного базису є системна організація всіх елементів, що формують та використовують інформацію в процесі маркетингового управління підприємством.

Наступним етапом є формування маркетингової стратегії розвитку, яка (як зазначалося вище) є органічним поєднанням корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій. Характерними ознаками маркетингових стратегій різних ієрархічних рівнів є наступні: інструментальних – забезпечення однакової з конкурентами цінності продукту (період адаптації); функціональні – забезпечення вищої, у порівнянні з конкурентами, цінності продукту (період зростання); корпоративних – забезпечення інноваційної споживчої цінності продукту (послуги) (період розвитку). Саме ре-

алізація маркетингових стратегій розвитку дозволяє сформувати і підтримувати стійкі конкурентні переваги, що забезпечують недоступні суперникам ренти, тобто джерела додаткової прибутковості та привабливості підприємства на ринку за рахунок комплексного використання корпоративних, функціональних та інструментальних маркетингових стратегій.

Розвиток ресурсних концепцій змінює вектор маркетингової стратегії з реактивної (реактування підприємства на зміни зовнішнього середовища) на проактивну (попередження подій). Вищезазначене вимагає пошуку нових комбінацій у ланцюжку «ресурси – виробництво – ключові компетенції – організаційні здатності – стійкі конкурентні переваги». З огляду на це, невід'ємним етапом формування маркетингової стратегії розвитку ми вважаємо забезпечення стратегічної відповідності, що передбачає узгодження ресурсних та виробничих можливостей з ринковими умовами господарювання.

Стратегічна відповідність генерується сформованим стратегічним активом (компетенції та компетентності персоналу), що дозволяє досягти високого рівня адаптивності організації до змін зовнішнього середовища шляхом інтерактивних комунікацій та міжфункціональної координації. Необхідною умовою є акумулювання маркетингового потенціалу, що дозволить нівелювати ринкові загрози та максимально повно використати ринкові можливості.

І.Л. Решетнікова наголошує, що обрана маркетингова стратегія організації повинна втілюватися в програму дій, яка уточнює стратегічні цілі і визначає засоби, що забезпечують її реалізацію [8, с. 207]. Вона спирається на системи просування товарів, ціноутворення, продажів і комунікацій, у результаті яких цільова група споживачів повинна дізнатися і оцінити відмінні якості пропонованих товарів і ті позиції, на які вони претендують [7]. Таким чином, стратегічний вибір повинен послідовно втілюватися в рішення і програми дій, що становлять основу операційного рівня.

Програмна реалізація стратегічних планів передбачає ієрархічну структурування управлінських завдань (корпоративні, функціональні, інструментальні маркетингові стратегії). З одного боку, управлінські відносини відображають інституалізацію обов'язків, повноважень та норм регулювання їх взаємодії шляхом регламентації. З іншого боку, сучасний маркетинговий менеджмент, що ґрунтується на ресурсних концепціях, висуває вимоги до управлінського персоналу в контексті зростання рівня його компетенцій та компетентностей. Таким чином, з іншого боку, управлінські відносини – креативний підхід до виконання формальних обов'язків, що залежить від інтелектуального та творчого потенціалу учасників управління.

Традиційний тип управлінських відносин має функціонально-ієрархічний характер, що визначається службовими повноваженнями

між працівниками різних рівнів апарату управління на підставі вертикальних управлінських зв'язків. Посилення значущості індивідуальних особливостей працівників у контексті реалізації маркетингової стратегії розвитку вимагає, на нашу думку, впровадження проектно-мережевого типу управління. Під проектним утворенням ми розуміємо проблемно-орієнтовану групу людей чи команду, багатoproфільність якого визначається рольовим складом. Його основним призначенням є: забезпечення маркетингового інтегрування функціональних сфер діяльності підприємства; реалізація професійно-креативних та міжособистісних відносин маркетингового партнерства та співробітництва на підставі горизонтальних зв'язків; формування маркетингового стратегічного процесного мислення персоналу підприємства; розроблення управлінських рішень стосовно усунення проблем як стихійного, так і циклічного характеру, що перешкоджають реалізації маркетингової стратегії розвитку; пошук рішень, що дозволяють найбільш оптимальний варіант реалізації стратегії; акумулювання маркетингової інформації та її розповсюдження по всіх функціональних підрозділах.

Запропонована формалізація управлінських відносин дозволить: – по-перше, на практиці реалізувати один з принципів стратегічного маркетингу, визначених Н.В. Куденко, а саме: гармонійне поєднання аналітичної складової із креативністю [9, с. 126]; – по-друге, створить передумови для залучення до ланцюжка створення споживчої цінності всіх співробітників підприємства, що відповідає сучасній концепції: маркетинг занадто великий, аби ним займалися виключно маркетологи.

Реалізація стратегічних планів передбачає послідовне здійснення певним чином регламентованих процедур, найважливішими з яких є: розробка системи планових показників за елементами комплексу маркетингу підприємства відповідно до обраних інструментальних маркетингових стратегій; формування відповідного набору заходів, що дозволяє досягти планових показників і реалізувати обрану стратегію. У рамках маркетингового управління відбувається формування набору моделей та інструментів, що в сукупності складають модельний базис управління.

Контроль та оцінка реалізації маркетингової стратегії розвитку передбачає порівняння контрольних та фактично досягнутих показників за певний період та координації маркетингових заходів і практики маркетингового управління, під якою ми розуміємо спосіб досягнення поставлених цілей за рахунок комплексного поєднання методів та прийомів роботи. Координація практики маркетингового управління може бути досягнута за рахунок удосконалення інституційних підходів до реалізації функцій маркетингу, або за рахунок адаптації кращих практик господарювання.

Варто зазначити, що процес розробки маркетингової стратегії розвитку підприємства має циклічний характер, оскільки незадовільні результати аналізу якості стратегій та висока турбулентність зовнішнього середовища вимагають їх коригування. Основними вимогами до формування маркетингової стратегії розвитку вважаємо наступні: 1) реальність, що передбачає їх відповідність ситуації, цілям, ринковим, виробничим та ресурсним факторам, досвіду та навичкам працівників і менеджерів, організаційним здатностям та компетенціям персоналу; 2) логічність, внутрішня цілісність та несуперечливість окремих елементів; 3) сумісність з зовнішнім середовищем, що забезпечує можливість взаємодії з ним; 4) виправдана ризикованість; 5) спрямованість на формування стійких конкурентних переваг.

Висновки. Узагальнюючи вищезазначене, акцентуємо увагу на особливостях розроблення маркетингової стратегії розвитку підприємства: 1) орієнтація на соціальні цілі та їх формування у відповідності з інтересами всіх зацікавлених осіб носить у науковій літературі здебільшого індикативний характер, тоді як у запропонованому підході це виступає обов'язковою умовою; 2) підвищення вимог до формування інформаційно-аналітичного базису розвитку підприємства; 3) забезпечення трансформації конкурентних переваг у ланцюгу: тимчасові – динамічні – стійкі за рахунок формування унікальних комбінацій ресурсів та компетенцій; 4) виокремлення етапу забезпечення стратегічної відповідності, основним завданням якого є дотримання збалансованості виробничих можливостей, ресурсного базису та ринкових умов; 5) необхідність формування стратегічного активу підприємства та акцентування уваги на акумулюванні маркетингового потенціалу; 6) структуризація управлінських завдань за корпоративним, функціональним та інструментальним маркетинговими рівнями; 7) реалізація програми маркетингових заходів через трансформацію управлінських відносин від виключно інституційних (функціонально-ієрархічні) до проектно-мережевих.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Федорченко А.В. Сучасні концепції маркетингового управління розвитком підприємств / А.В. Федорченко, О.О. Таран // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. – 2013. – Вип. – 30. – С. 372-381.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: Підручник [Текст] / Л.В. Балабанова. – Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2011. – 543 с.
3. Решетникова І.Л. Стратегія маркетинга: особливості формування на отечественних підприємствах: Монографія [Текст] / І.Л. Решетникова. – Луганск: Издательство Восточноукраинского государственного университета, 1998. – 270 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник

- [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
5. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.
 6. Федорченко А.В. Теоретичні аспекти дослідження систем маркетингу та маркетингових досліджень з позицій системного підходу / А.В. Федорченко // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії: Зб. наук. праць. – Вип. 1(14): Економічні науки. – Чернівці: БДФА, 2009. – С. 363-371.
 7. Павленко А.Ф. Маркетингове управління як стратегія ефективного розвитку підприємств / А.Ф. Павленко, В.П. Пилипчук // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. – 2013. – Вип. – 30. – С. 336-347.
 8. Решетнікова І.Л. Регламентация процедур оперативного планування маркетингу на підприємстві / І.Л. Решетнікова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»; відп. ред. О.О. Беляєв. – 2013. – Вип. – 30. – С. 206-214.
 9. Куденко Н.В. Принципи стратегічного маркетингу / Н.В. Куденко // Вчені записки: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; відп. ред. А.Ф. Павленко. – 2012. – Вип. 14. – Ч. 1. – С. 125-133.