

## АНАЛІЗ ВПЛИВУ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Коваль З.О., Малєєва О.О.

Національний університет «Львівська політехніка»

У статті наведений аналіз впливу маркетингового менеджменту при виборі стратегії підприємства. Оскільки з позиції сучасного менеджменту управляти підприємством – означає бути спроможним виробляти стратегію і тактику його діяльності, виходити з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, то такий підхід передбачає знання засад виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-психологічних засобів і методів управління підприємством.

*Ключові слова:* стратегія, маркетинг менеджмент, маркетингова стратегія, ефективність управлінської діяльності, конкурентні переваги.

In the article the analysis of influence of marketing management is resulted at the choice of strategy of enterprise. As from position of modern management to manage an enterprise – means to be able to make strategy and tactic of his activity, go out from rational combination of necessities of external environment and internal possibilities of enterprise, such approach foresees knowledge of principles of production, point-of-sale and other processes, necessities of market, financially economic relations, socially psychological facilities and methods of management an enterprise.

*Key words:* strategy, marketing management, marketing strategy, efficiency of administrative activity, competitive edges.

**Постановка проблеми.** В умовах формування ринкових відносин в Україні стратегічною метою підприємств має стати формування постійного контингенту покупців, що сприятиме забезпеченню стабільності їх функціонування. З огляду на це, підприємствам слід сконцентруватися передусім на угодах, які повторюються, а відтак на довготермінових угодах, партнерстві покупця і продавця, стратегічних альянсах, вертикальній інтеграції. Ключовий постулат ставлення споживачів до товару і фірми має сприйматися

менеджерами як стратегічний ресурс для їх бізнесу. В цьому - зв'язок стратегії підприємства і маркетингу [1].

Отже, в формуванні стратегії підприємства одну з важливих ролей займає маркетинговий менеджмент, так як він являє собою управління всіма функціями (загальними і частковими), всіма структурними підрозділами на основі маркетингу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячена дана стаття. На основі результатів аналізу концепції маркетингового менеджменту можна зробити висновок, що вона передбачає: орієнтацію на потреби ринку, стратегічний підхід і спрямованість на довготерміновий комерційний успіх, ситуаційне управління, своєчасну адаптацію до зовнішнього середовища, завоювання провідних позицій на ринку й забезпечення конкурентних переваг, стратегію активного впливу на покупців, цільовий комплексний системний підхід до здійснення управлінської діяльності [2].

У працях цих авторів Т.Амблера, О.Білого, І.Бланка, А.Войчака, С.Гаркавенка, В.Герасимчука, П.Гінстона, П.Диксона, Ф.Котлера, Є.Крикавського, Н.Куденка, В.Прауде, М.Портера, С.Скибінського, Т.Скоробагатової, А.Сливоцького, Н.Чухрай, Л.Штерна та інші. охарактеризовано основні концепції та зміст управління взаємозв'язками підприємства із споживачами з позицій маркетинг менеджменту, визначено проблеми та позитивні результати такого управління, розглянуто його зміст та завдання.

**Постановка завдання.** Метою цієї публікації є виокремлення, розкриття сутності та особливостей впливу маркетингового менеджменту на вибір стратегії підприємства. Оскільки з позиції сучасного менеджменту управляти підприємством – означає бути спроможним виробляти стратегію і тактику його діяльності, виходити з раціонального поєднання потреб зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, то такий підхід передбачає знання засад виробничих, торговельних та інших процесів, потреб ринку, фінансово-господарських відносин, соціально-психологічних засобів і методів управління підприємством.

**Виклад основного матеріалу.** Основний матеріал дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів наступний. Модель маркетингового менеджменту на підприємстві охоплює:

- збір і накопичення інформації;
- дослідження ринку з метою виявлення небезпек і можливостей для підприємства;

- діагностику конкурентоспроможності підприємства для виявлення його сильних і слабких сторін;
- формування цілей;
- розробку відповідної стратегії;
- внутрішньо фірмове планування (програмування);
- оперативну діяльність і контроль, який забезпечує зворотний зв'язок;
- необхідну корекцію програм діяльності.

Відмінна риса маркетингового менеджменту – програмно-цільовий підхід. Цільова орієнтація всіх його елементів спрямована на споживача та розв'язання проблем, що виникають (або тих, що можуть виникнути в майбутньому) у потенційних покупців. Маркетинговий менеджмент передбачає не лише структурні зміни в організації й техніці управління, а й перегляд внутрішніх взаємовідносин між основними функціональними підрозділами з метою забезпечення тісної взаємодії між ними, створення служб маркетингу, формування рекомендації щодо визначення стратегії й тактики підприємства. Тому на перший план виходить управління підприємством, засноване на системному та ситуаційному підходах, що гарантує його “виживання” в ринкових умовах. З огляду на це, менеджер повинен уміти правильно оцінювати ситуацію та її можливі наслідки, вживати заходів щодо контролю за ситуацією, своєчасно коригувати стратегію і тактику підприємства [2; 3].

Розглядаючи вплив маркетингу на вибір стратегії підприємства, можна виявити, що маркетинг впливає на підприємство з двох напрямів [2]:

- маркетинг як стратегія
- маркетинг як тактика.

Маркетинг як стратегія охоплює: сегментування ринку, формування мети, позиціонування, зосередження уваги на проблемах підприємства, визначення стратегії конкурентної переваги фірми в обраній сфері діяльності.

Маркетинг як тактика базується на: застосуванні комплексу маркетингу, формуванні ставлення споживачів до фірми та її товарів, залучення менеджерів усіх рівнів управління до здійснення тактичних маркетингових заходів.

Межі між маркетингом і стратегією підприємства в ринкових умовах поступово стираються, хоча певні відмінності існують. Процес конвергенції маркетингу і стратегії підприємства здійснюється поетапно. Детальніше ці етапи розписані на рис. 1 [3; 4].

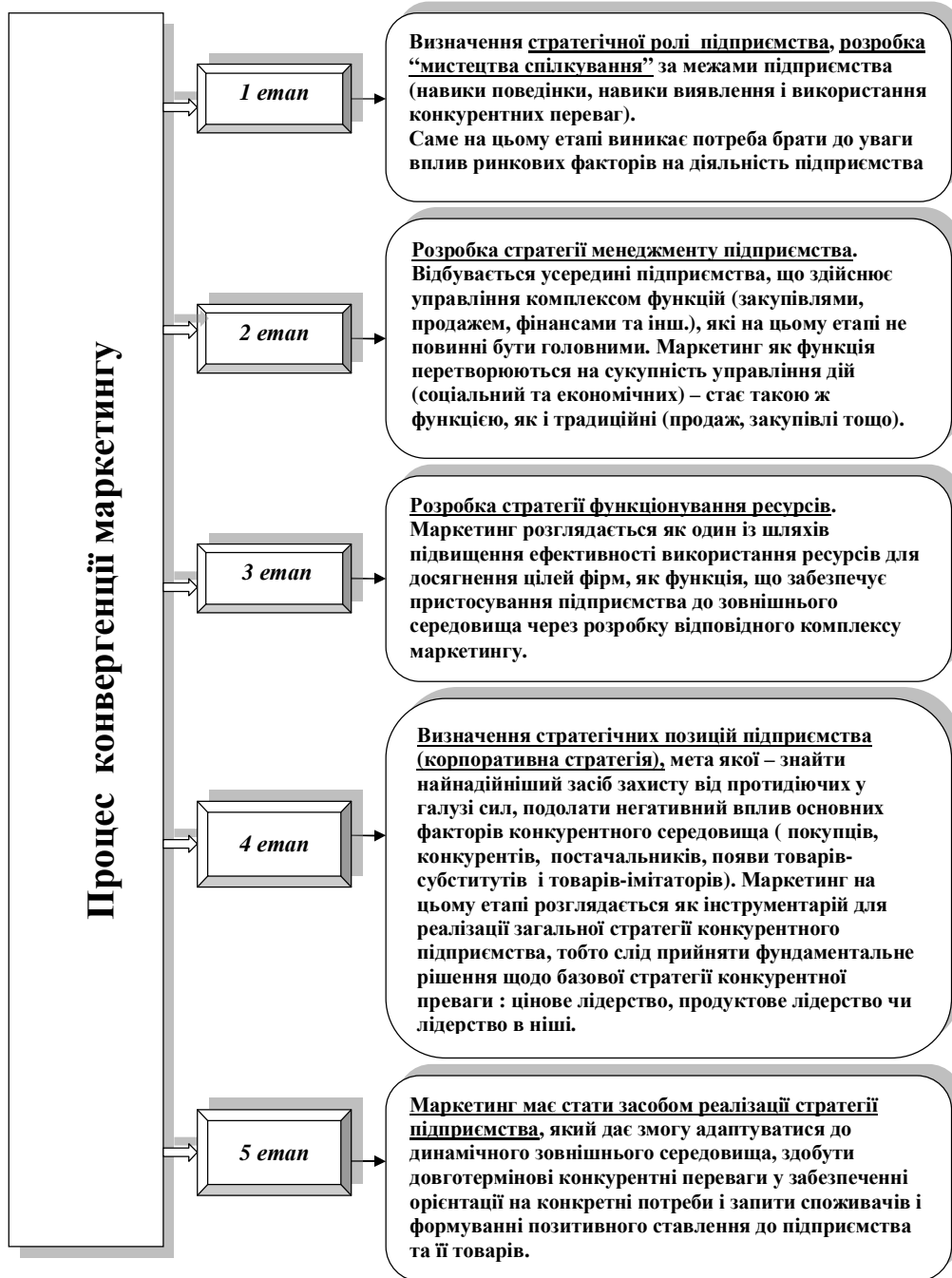


Рис. 1. Поетапний процес конвергенції маркетингу

Крім того, функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища потребує впровадження стратегічного підходу в маркетинговий менеджмент підприємства, який дасть змогу забезпечити своєчасне пристосування до зовнішніх змін, сконцентруватися на характеристиках, які виокремлюють фірму в ринковій ніші. Стратегічний маркетинг у соціально-орієнтованій економіці використовується для управління відносинами зі споживачами, постачальниками, дистриб'юторами, які є стратегічними ключовими факторами. Маркетингові напрями діяльності, з точки зору споживачів, стають індикаторами позиції фірми у довготерміновому періоду. Посилюється також вплив інформаційної технології на відносини щодо формування стратегії підприємства і маркетингової стратегії, оскільки саме вона сприяє конвергенції маркетингу та стратегії підприємства через те, що завдяки інформаційній технології відносини фірми зі споживачами з односторонніх перетворюються на двосторонні, а це потребує удосконалення діяльності підприємства і сучасної інфраструктури. Тому при виборі стратегії підприємства слід орієнтуватися на запити і потреби споживачів, тобто на передній план виходять маркетингові дослідження, маркетингові цілі, що мають сприйматися як загальноуправлінські. Таким чином, на підприємствах слід формувати адаптивні структурні підрозділи, які об'єднують різних спеціалістів, їхня кількість має зростати або зменшуватись відповідно до змін умов функціонування. Маркетинг повинен стати стратегією, а стратегія – способом залучення споживачів [6].

Аналізуючи підприємства, які орієнтуються на маркетинговий менеджмент, бачимо, що вони в першу чергу мають враховувати стан середовища в якому приймаються маркетингові рішення. Однак, якщо замість нього акцентують увагу на розподілі продукції та рекламі, віддача буде незначною, оскільки бажаного ефекту досягають за комплексного підходу, який потребує зосередження на ефективних стратегіях, залежно від ринку, дизайну продукції та послуг, довготермінових цілях підприємства і заходах їх досягнення.

Отже, перешкодами для застосування маркетингового менеджменту підприємствами є [2; 4]:

- неточність місії та низький рівень поінформованості співробітників про неї;
- недостатня управлінська цінність цілей;
- відсутність стратегічних цілей;
- проблема інтеграції функціональних маркетингових стратегій у стратегію маркетингового управління підприємством;
- відсутність або неефективність маркетингової системи взаємодії;
- проблеми забезпечення стійкості конкурентних позицій підприємства.

Неточність місії підприємства і низький рівень поінформованості співробітників виявляється в тому, що в ній підприємство відображає лише своє призначення – місію у вузькому значенні. Водночас корпоративну місію слід трактувати в широкому значенні – розглядати її як сукупність стратегічних установок цілей і завдань, сфер діяльності, філософії, стилю поведінки і способів дії, відмінних особливостей підприємства. Більшості підприємствам характерна недостатня управлінська цінність цілей, відсутність стратегічних цілей через те, що такими цілями підприємство вважає «максимізацію прибутку», «підвищення ефективності», збільшення збуту, які не містять кількісних показників і часових обмежень.

Цілі мають впливати з місії, бути кількісно вимірними, встановлюватись в конкретних часових рамках. Пріоритетне значення мають стратегічні цілі, однак на практиці вони найчастіше не встановлюються, тому за орієнтації на маркетинг доцільно дотримуватися концепції стратегічних напрямків, яка передбачає не лише встановлення стратегічних цілей, а й визначення конкурентних позицій підприємства, типу стратегії, конкурентних стратегій. Обираючи тип стратегії, підприємству слід визначити, буде вона проактивною (установлює цілеспрямовані дії), реактивною (передбачає реакцію підприємства на непередбачувані зміни) чи комплексною (поєднує обидва типи). Незалежно від типу обрана стратегія має забезпечувати соціальну адаптацію підприємства. Конкурентні стратегії обирають на основі побудови стратегічної піраміди, що передбачає ув'язування корпоративної, ділової стратегії з функціональними та операційними стратегіями [4].

Стратегія для будь-якого організаційного рівня базується на можливостях і сильних сторонах підприємства з урахуванням стратегічних проблем, що впливають із загроз з боку зовнішнього середовища і слабких сторін підприємства, тобто її розробці має передувати встановлення співвідношення: стратегія – середовище. З цією метою кожне підприємство розробляє матрицю відповідності стратегії ринковому середовищу і кон'юнктурну матрицю, в якій відображено відповідність кожного елемента стратегії кожному фактору кон'юнктури. Такий підхід забезпечує досягнення двох важливих завдань: задоволення запитів споживачів і реалізацію конкурентних переваг. Із зазначеною проблемою тісно пов'язана проблема інтеграції функціональних маркетингових стратегій у стратегію (корпоративну або ділову) управління підприємством. Оскільки корпоративна стратегія встановлює принципи стратегічних дій і підходів усіх сферах діяльності компанії, ділова стратегія має забезпечити довготермінові конкурентні переваги підприємства загалом, функціональні та операційні стратегії повинні передбачити стратегічні дії відповідно для кожного функціонального напрямку діяльності й усередині них, а це потребує взаємозалежності й взаємообумовленості вищезазначених стратегій.

Порушення цього постулату призводить до розрізненості стратегічних дій і втрати конкурентних позицій підприємства навіть за наявності конкурентних переваг в окремих функціональних галузях. Для інтеграції функціональних стратегій у ділову стратегію підприємства істотне значення має урахування при їх розробці філософії бізнесу, цінностей, ділової етики і культури, сформованих на кожному підприємстві [6].

Аналіз також показує, що ще однією проблемою використання маркетингового менеджменту у побудові стратегії є відсутність або неефективність маркетингової системи взаємодії на підприємствах. Управлінські рішення щодо взаємодії з факторами мікросередовища функціонування підприємства приймаються інтуїтивно, не є стратегічно спрямованими, мають розрізний характер, система маркетингової взаємодії практично відсутня.

Маркетинговий менеджмент передбачає не лише формування інтегрованої системи маркетингової взаємодії, а й систематичне управління нею. Мета такої системи – формування унікального активу підприємства. Інтегрована система маркетингової взаємодії охоплює: 1) зовнішню систему взаємодії з факторами мікросередовища безпосереднього оточення: покупцями, постачальниками, конкурентами, маркетинговими посередниками, медіа-середовищем; 2) внутрішню систему взаємодії. Функціонування цих двох систем забезпечить своєчасний моніторинг кожного фактора зовнішнього і внутрішнього середовища, виявлення змін і внесення відповідних коректив в управління інтегрованою системою маркетингової взаємодії. Основні фактори зовнішньої системи взаємодії – покупці та посередники. Їх вивчення – прерогатива розвитку конкурентної позиції-мікс і формування діючої ринкової стратегії [2].

Отже, стратегія маркетингу являє собою систему організаційно-технічних і фінансових заходів щодо інтенсифікації виробництва, реалізації продукції, підвищення її конкурентоспроможності, активного впливу на попит та пропозицію товарів. Ця стратегія передбачає контроль за виробництвом і ринком для утримання ринкових цін на рівні, який забезпечує оптимальні прибутки, втілюється у програмі заходів щодо вдосконалення виробництва та реалізації товарів з метою забезпечення високих і стійких прибутків. Масове виробництво товарів, вибір тактики конкурентної боротьби можливі лише на основі аналізу результатів господарської діяльності, який передбачає: аналіз рівня відповідальності продукції характеру й структурі попиту, порівняння власного товарного асортименту з конкуруючими виробами щодо якості, ціни, зовнішнього вигляду, упаковки; прогнозування обсягів продаж, вибір оптимальних шляхів товаропросування, вироблення політики цін, визначення характеру, розмаху й тривалості рекламної кампанії та інших заходів впливу на споживчий попит для інтенсифікації збуту й доведення його обсягів до

необхідного рівня. У стратегії маркетингу необхідно передбачити можливі заходи конкурентів у відповідь з тим, щоб встигнути перебудувати тактику конкурентної боротьби у певний час і в потрібному напрямі. Зменшення ризику, наприклад, можливе внаслідок зниження ціни на конкуруючі товари, поліпшення їх споживчих властивостей, використання ефективнішої реклами та ін. Аналіз факторів і причин, що призвели до конкретної ситуації на ринку, - необхідна умова успішних дій на ринку, уточнення тактичних напрямів діяльності маркетингових служб [6;2].

Тактика маркетингу – комплекс заходів, що забезпечують реалізацію маркетингової стратегії, визначається масштабами виробничої та збутової діяльності, умовами конкуренції, торговим асортиментом товарів, особливостями споживання й попиту на продукцію, характером зв'язків із товаропровідною мережею.

Діяльність у межах тактики маркетингу передбачає :

- комплексне вивчення ринку і проблем, пов'язаних із здійсненням маркетингової діяльності (дослідження функціональної залежності);

- планування товарного асортименту;

- заходи з інтенсифікації збуту (реклама, виставки та інші методи стимулювання продажу);

- планування збуту – визначення найефективніших шляхів товарного руху, вибір місця, часу і способу продажу товарів, а також фінансове й матеріально-технічне забезпечення маркетингу, аналіз витрат, доходів, прибутків;

- збутову діяльність (заходи пов'язані з рухом товарів від виробництва до місця споживання, операції з реалізації, зберігання, складування, доробка, фасування, комплектування партій товарів, укладання та виконання торговельних угод та домовленостей);

- управління збутовою мережею і торговим персоналом.

Ці функції забезпечують умови для реалізації принципів маркетингу, є конкретним практичним втіленням основних положень ринкової концепції управління. Також тактика маркетингу є основою розробки планового асортименту, технічних можливостей та фінансових потреб [6; 2].

**Висновки.** Аналізуючи все це можна сказати, що маркетинговий менеджмент суттєво впливає на стратегію управління підприємством, вносячи свої корективи, оскільки функціонування інтегрованої системи взаємодії дає змогу співвідносити стратегічні дії, орієнтовані на внутрішні проблеми, зі стратегічними можливостями підприємства (з урахуванням зовнішніх реалій); забезпечує формування стратегічних зв'язків і ефективного зворотного зв'язку маркетингу і системи управління; сприяє вирішенню конфліктів за допомогою формування маркетингу і корпоративної культури управління взаємодіючих сторін.



Рекомендації. Найсуттєвіша проблема розвитку підприємства незалежно від форми власності – забезпечення його стійких конкурентних позицій, які мають бути ув'язані зі стратегічними цілями підприємства, оскільки орієнтовані на забезпечення його конкурентоспроможності. Конкурентна позиція підприємства залежить від його ринкової позиції, ефективності управлінської діяльності та рівня маркетингової компетенції. Ринкову позицію визначають на основі динаміки таких показників: ринкової частки, кількості постійних клієнтів, стану економічного потенціалу, ефективності комунікацій. Ефективність управлінської діяльності найдоцільніше визначати методом зіставлення отриманого ефекту і витрат на управління, а рівень маркетингової компетенції – методом експертних оцінок. Отже, використання маркетингового менеджменту забезпечує не лише вплив на вибір стратегії підприємства, а також виживання підприємств та отримання тривалих конкурентних переваг з урахуванням їх маркетингових можливостей.

### Література

1. Афанасьєв М.В., Селезньов І.О. *Стратегія підприємства: Навчально-методичний посібник* .- Х.:ВД «ІНЖЕК», 2007. 2. Вачевський М.В., Вачевський О.М., Скотник В.Г. *Маркетинг: основи теорії і практики* – Л.: Каменяр 1999. 3. Ансофф І. *Новая корпоративная стратегия: пер с англ.* – СПб.: Питер, 2000. 4. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. *Стратегічне управління : навч посібник.* – К.: ЦУЛ, 2003. 5. *Економічна енциклопедія.* – К.: Академія, 2000. 6. Ансофф І. *Стратегическое управление: сокр. Пер. с англ./ под ред. Л.И. Евенко.* – М.: Экономика, 1999. 7. Шваб Л.І. *Економіка підприємства: навч. посібник для студ. вищих навчальних закладів. 3-є вид.* – К.: Каравелла, 2006.