

І ДААІ ²ÇAÖ²B ÑÒÐÀÒÁ²×Í Î ÎÎ ÒÏ ÐÀÄË²Í Í B Ì ÄÐËÀÐËÍ ÎÎ ÎÎ Ð Ä²BËÛÍ ²ÑÒÐ Í ²ÄÏ ÐË² ÎÑ

Розкрито зміст організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю, адаптовано організаційну модель "7-S" до стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств, рекомендовано модель оцінки синергетичного ефекту організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Ключові слова: *стратегічне управління маркетинговою діяльністю, організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю, синергетичний ефект.*

У сучасних умовах господарювання підприємств України, що характеризуються підвищенням конкуренції та вимог до діяльності підприємства, відводиться провідна роль стратегічному управлінню маркетинговою діяльністю.

У зв'язку з цим науковці та господарські практики проводять вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду маркетингової діяльності, основні теоретико-прикладні засади якої закладені такими відомими вченими, як Т. Амблер, Г. Армстронг, Р. Браун, Г.-Е. Діхтль, Ф. Котлер, Х. Хершген та ін. Серед вітчизняних економістів і менеджерів, які зробили великий внесок у розробку наукових основ стратегічного напрямку в сучасній маркетинговій теорії, варто виділити О. С. Виханського, Л. В. Балабанова, Л. І. Євенко, В. Л. Корінєва, А. П. Наливайко, З. П. Румянцеву, Р. А. Фатхутдінова та ін.

Однак при важливості проведених досліджень *залишається необхідність* розробки теоретично-прикладних засад організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Метою статті є здійснення діагностики організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю у торговельних підприємствах, розробка рекомендацій щодо вибору моделі стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю являє собою процес пристосування підприємства до обраних маркетингових стратегій з метою їх повної і найбільш ефективною реалізації. Вона базується на відповідній організаційній структурі, що здатна успішно реалізувати обрані маркетингові стратегії; забезпечує внутрішнє керівництво, необхідне для здійснення стратегій і їхнього удосконалення в процесі реалізації; забезпечує налагоджений розподіл ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх; створює робоче оточення та корпоративну культуру, що підтримують конкурентні маркетингові стратегії.

Дослідження організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю управління доцільно розглядати на основі концепції системного підходу, а саме за допомогою моделі "7-S", що розроблена консультативною фірмою "Мак-Кінзі".

Автори цієї моделі вважають, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних елементів, зміна кожного з яких з необхідністю вимагає відповідної зміни інших шести. Відповідно до цієї концепції ключовими компонентами є: стратегія

(strategy), структура (structure), системи технології (systems), штат (staff), стиль (style), кваліфікація (skills) та загальні цінності (shared values). Відповідно до цієї концепції, тільки ті організації можуть ефективно функціонувати й розвиватися, в яких спеціалісти можуть тримати в гармонійному стані систему, що складається з цих семи компонентів.

Проаналізуємо досліджувані підприємства за складовими моделі "7-S", адаптованими до стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Для дослідження практики стратегічного управління маркетингової діяльності підприємств ми згрупували досліджувані підприємства залежно від рівня організації маркетингової діяльності та бізнес-позиції, яку вони займають. Таким чином, нами було виділено 4 кластери для подальшого дослідження практики стратегічного управління маркетинговою діяльністю: кластер А – підприємства, що мають диференційований бізнес та високий рівень маркетингової активності; кластер В – підприємства, що мають диференційований та недиференційований бізнес та середній рівень маркетингової активності; кластер С – підприємства, що мають диференційований і недиференційований бізнес та низький рівень маркетингової активності; кластер Д – підприємства, що мають сфокусований бізнес і середній чи низький рівень маркетингової активності.

При діагностиці організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю аналіз такого елемента, як "стратегія", передбачає розподіл ресурсів стратегічного маркетингового потенціалу. Розподіл ресурсів стратегічного маркетингового потенціалу – процес забезпечення усіх стратегічних напрямків необхідними ресурсами: інформаційними, фінансовими, кадровими, матеріальними в обсязі, необхідному для високої ефективності реалізації маркетингових стратегій, а також його адекватні зміни в процесі безпосередньої реалізації стратегій підприємств.

Аналіз забезпеченості ресурсами процесу реалізації маркетингових стратегій показав, що усі підприємства кластерів А та В мають оптимальний рівень забезпечення підприємства ресурсами, а в кластерах С і Д – середній рівень.

Дослідження "структури" управління показало, що організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю базується на відповідній організаційній структурі, що здатна успішно реалізовувати обрані маркетингові стратегії; забезпечує налагоджений розподіл ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх; створює робоче оточення та корпоративну культуру, що підтримують стратегії.

Отже, аналіз стратегічної спрямованості організаційної структури підприємств доцільно проводити за допомогою експертної оцінки таких критеріїв: наявність спеціалістів з розробки маркетингових стратегій, доцільність організаційної структури стратегічної маркетингової спрямованості підприємства, ступінь відповідності структури запропонованим стратегіям, ступінь децентралізації структури, сучасність структури, рівень інтеграції структури, відповідність і достатність працівників для досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства, наявність внутрішнього керівництва, необхідного для здійснення стратегій та їхнього удосконалення в процесі реалізації, наявність зворотного зв'язку відповідальних зі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємством, рівень організаційної гнучкості, наявність універсальних ланок, створених під ціль, швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, рівень стратегічного мислення працівників, ступінь виконання функцій стратегічного маркетингу, забезпечення налагодженого розподілу ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Проведений аналіз стратегічної спрямованості організаційної структури

досліджуваних підприємств дав змогу виявити, що більшість досліджуваних підприємств має середній рівень стратегічної спрямованості організаційної структури, окрім підприємств кластера А, в яких состерігається високий рівень стратегічної спрямованості організаційної структури (3,84 бала за кластером).

При дослідженні системи технології стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства необхідно розглянути методи управління, що характеризують стратегічне управління маркетинговою діяльністю.

Методи стратегічного управління маркетинговою діяльністю – способи, прийоми, за допомогою яких суб'єкт впливає на об'єкт стратегічного управління маркетинговою діяльністю для виконання стратегічних маркетингових функцій з досягнення цілей стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Ми рекомендуємо розглянути такі загальні методи управління з точки зору стратегічного управління маркетинговою діяльністю, як: організаційно-розпорядницькі методи, економічні методи та соціально-психологічні методи. Аналіз методів стратегічного управління маркетинговою діяльністю показав, що досліджувані підприємства не приділяють належної уваги використанню методів стратегічного управління маркетинговою діяльністю. У більшості підприємств аналіз методів стратегічного управління маркетинговою діяльністю виявив середній рівень їхнього застосування.

Наступним елементом організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю є "штат". У рамках цього елемента доцільно провести оцінку системи стратегічного управління персоналом з маркетингу.

Вивчення спеціальної літератури показало, що в даний час є кілька підходів до структуризації системи стратегічного управління персоналом. Таким чином, при оцінці системи стратегічного управління персоналом з маркетингу виділимо такі основні її підсистеми: система управління трудовими ресурсами, система розвитку персоналу, система соціального управління персоналом та системи конкурентоспроможності персоналу з маркетингу.

Аналіз системи стратегічного управління персоналом з маркетингу показав, що кластери А, В, С та D знаходяться на середньому рівні (відповідно 3,67; 3,51; 3,01 та 2,82 бала). В діяльності кожного підприємства існують свої недоліки. Насамперед залишається неефективною діяльність підприємств з основних стратегічних аспектів, зокрема: відсутність стратегічного маркетингового підходу при визначенні місії і цілей підприємств, а отже, як наслідок цього – і в розробці всіх рівнів маркетингових стратегій, включаючи кадрову.

Наступний етап – це визначення "кваліфікації" як персоналу, так і підприємства загалом щодо стратегічного управління маркетинговою діяльністю, отже, для цього потрібно визначити ключові маркетингові компетенції підприємства. Слід зазначити, що в цей час не існує загальноприйнятого визначення, яке охоплює всі аспекти поняття "маркетингова компетентність". Так, компетентність (від лат. *competens* – "належний, відповідний") – це сукупність знань і вмінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: вміння аналізувати, передбачати наслідки професійної діяльності, використовувати інформацію [1, с. 149].

В "Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера" компетентність визначається як знання, досвід у тій чи іншій галузі [2, с. 291]. На думку Н. Н. Треньова, компетенція підприємства оцінюється на основі вмінь щодо виявлення основної маркетингової, фінансової, інформаційно-аналітичної, динамічної інформації [3, с. 96]. Такі автори, як

К. К. Прахалада й Г. Хемела, виділяють поняття "стрижневі компетенції", до яких належать знання та вміння у технічній, управлінській, культурній сферах [4, с. 49]. Х. Хершген при дослідженні маркетингової компетенції виділяє професійну компетенцію, компетентність прийняття рішень і соціальну компетенцію [5, с. 186].

Отже, маркетингову компетенцію варто розуміти як здатність підприємства до ефективного використання маркетингового потенціалу на основі знань, умінь і навичок та розробки процедур, які чітко описують алгоритм функціонування стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Іншими словами, це здатність до інтеграції знань і навичок та ефективного їх використання в умовах маркетингового середовища.

При дослідженні маркетингової компетенції, на нашу думку, доцільно виділити такі інтегративні елементи: 1) професійна маркетингова компетентність – характеризується професійними знаннями, якими володіє підприємство, та умінням їх реалізовувати; 2) функціональна маркетингова компетентність – виражена через ключові функції стратегічного управління маркетинговою діяльністю, які розкривають основні напрямки прийняття управлінських рішень у цій сфері; 3) інтелектуальна маркетингова компетентність – виражається наявністю персоналу, схильного до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю; 4) ситуативна маркетингова компетентність – це уміння швидко реагувати та адаптуватися до відповідної ситуації; 5) соціальна маркетингова компетентність – виявляється у відносинах зі споживачами, постачальниками, діловими партнерами і т. д. Виділення цих елементів дає змогу оцінити як глибину реалізації функцій управління маркетинговою діяльністю, так і якість їхньої реалізації.

За аналізом маркетингової компетентності усі підприємства кластера А займають високий рівень (3,94 бала за кластером). У кластерах В та С більшість підприємств має низький рівень маркетингової компетентності (відповідно 3,01 та 2,98 бала за кластером). А в кластері D підприємства поділились на ті, що мають середній рівень маркетингової компетентності (2,97 бала в середньому), та ті, що мають низький рівень маркетингової компетентності (2,34 бала в середньому).

При дослідженні "6-тої-S" моделі "Мак-Кінзі" в рамках стратегічного управління маркетинговою діяльністю необхідно визначити культурний стиль підприємства, тобто рівень його організаційної культури. Все більшого значення в теорії і практиці управління надається корпоративній культурі як сукупності ознак, які визначають індивідуальність, неповторність кожного підприємства. Крім того, вона здійснює значний вплив на поведінку, продуктивність і очікування співробітників, задає набір стандартів за всіма важливими напрямками життєдіяльності підприємства. Саме тому наявність корпоративної культури у підприємстві, а також високий рівень її розвитку є важливою складовою успішного його функціонування на ринку.

Оцінка культурного стилю підприємства – це спроба оцінити підприємство на наявність тих показників, які приблизно передають або описують сприйняття культури. Так, Дж. Кемпбелл і його співавтори виділяють для характеристики організаційної культури такі чотири фактори: ступінь автономії дій для індивіда; ступінь структурно-рольової специфікації його положення; тактику винагород; рівень взаємопідтримки, теплоти й уваги у відносинах між членами організації [6].

Пэйс і Стерн виділяють як якісні, так і кількісні характеристики клімату організації, та для виміру їхньої взаємодії було відпрацьовано кілька спеціальних методичних інструментів, але оскільки автори пропонують доволі істотний перелік показників, необхідно багато інформації та часу для її обробки. Крім того, в запропонованій методиці

не вказуються виміри зазначених показників, тому виникає ускладнення їхньої комплексної оцінки.

Так, С. П. Роббінс пропонує розглядати організаційну культуру на основі десяти характеристик, що найбільше цінуються в організації: особиста ініціатива, ступінь ризику, спрямованість дій, погодженість дій, управлінська підтримка, контроль, ідентичність, конфліктність, моделі взаємодії [7].

Також необхідно відмітити концепцію організаційного зростання Литвина–Стрінгера, яка розроблена на основі теорії Макклелланда й теорії поля Левіна, відповідно до неї "поле" розуміється як організаційна культура. Для її оцінки вони розробили опитувальник, що охоплює вісім категорій: структура, відповідальність, ризик, теплота, підтримка, стандарти, конфлікт, ототожнення.

Таким чином, для оцінки рівня стратегічної маркетингової спрямованості організаційної культури та виявлення її здатності до змін, на нашу думку, доцільно використовувати критерії за такими напрямками: оцінка організаційних цінностей; оцінка рівня цілісності організаційної культури; оцінка рівня готовності до змін.

Отже, оцінка рівня стратегічної маркетингової спрямованості організаційної культури досліджуваних підприємств показала, що усі підприємства кластера А мають високий рівень (4,55 бала за кластером), а усі підприємства кластерів В, С та D – середній рівень (відповідно 3,49, 3,25 і 3,09 бала за кластером).

Останній етап аналізу організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю на основі адаптованої моделі "7-S" – це визначення загальних цінностей. Будь-які управлінські нововведення порушують систему цінностей, що склалася, висувують нових героїв, створюють нову культурну мережу – все це може викликати опір персоналу, тому так важливо дослідження цього елемента.

Оцінка стратегічної маркетингової спрямованості загальних цінностей підприємства за розробленою шкалою показала, що усі підприємства кластера А мають високий рівень, окрім ТОВ "Омега", в якому стратегічна маркетингова спрямованість загальних цінностей знаходиться на середньому рівні (3,5 бала).

Такі підприємства кластера В, як ДП "Регион-Маркет" та ТОВ "Український Ритейл", мають високий рівень стратегічної маркетингової спрямованості загальних цінностей (відповідно 4,20 і 4,30 бала), а ТОВ "Авіс" (кластер С) та ЗАТ ТД "Черемшина" (кластер D) – низький рівень (відповідно 2,05 і 2,30 бала). В усіх інших досліджуваних підприємствах стратегічна маркетингова спрямованість загальних цінностей знаходиться на середньому рівні.

Таким чином, проаналізувавши організацію стратегічного управління маркетинговою діяльністю за допомогою моделі "7-S", необхідно відмітити, що всі її елементи взаємопов'язані. Це дає змогу використовувати концепцію синергізму, яка має місце тоді, коли ефект сумісних дій істотно більший, ніж проста сума ефектів індивідуальних зусиль. Існує три базові можливості досягнення синергетичного ефекту: 1) функціональна можливість – досягнення ефекту за рахунок того, що професійна компетенція функціональних служб використовується у всіх спеціалізованих видах діяльності підприємства; 2) стратегічна можливість – досягнення ефекту за рахунок компліментарності всіх маркетингових цілей підприємства; 3) управлінська можливість – досягнення ефекту за допомогою системної компетентності менеджменту організації.

Мета проведення синергетичного аналізу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств – визначення можливостей удосконалення стратегічного

управління маркетинговою діяльністю підприємств з метою їхнього ефективного і стійкого функціонування на ринку та перспективного розвитку в динамічному маркетинговому середовищі. Синергетичний аналіз організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств передбачає дослідження синергетичних складових організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю: забезпеченість ресурсами процесу реалізації маркетингових стратегій, стратегічна спрямованість організаційної структури підприємств, система технології стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, система стратегічного управління персоналом з маркетингу, маркетингова компетентність, стратегічна маркетингова спрямованість організаційної культури та стратегічна маркетингова спрямованість загальних цінностей підприємства.

В основі аналізу організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств лежить запропонована модель оцінки синергетичних складових стратегічного управління маркетинговою діяльністю (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендована модель оцінки синергетичного ефекту організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю

Формула для розрахунку	$CE_i = \sqrt[3]{\sum P_i}$ (1)
Умовні позначення	<p>CE_i – синергетичний ефект організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю;</p> <p>P_C – рівень забезпеченості ресурсами процесу реалізації маркетингових стратегій;</p> <p>P_{OC} – рівень стратегічної спрямованості організаційної структури підприємств;</p> <p>P_{CT} – рівень системи технології стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства;</p> <p>$P_{П}$ – рівень системи стратегічного управління персоналом з маркетингу;</p> <p>$P_{МК}$ – рівень маркетингової компетентності;</p> <p>P_{OK} – рівень стратегічної маркетингової спрямованості організаційної культури;</p> <p>$P_{ЗЦ}$ – рівень стратегічної маркетингової спрямованості загальних цінностей підприємства</p>
Інтерпретація результатів	<p>$1,00 \leq CE_i < 2,39$ – низький синергетичний ефект організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю;</p> <p>$2,4 \leq CE_i < 3,69$ – середній синергетичний ефект організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю;</p> <p>$3,7 \leq CE_i \leq 5,00$ – високий синергетичний ефект організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю</p>

Синергетичний ефект організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств (CE_i) визначається за допомогою витягу із сьомого ступеня суми показників синергетичних складових стратегічного управління маркетинговою діяльністю (P_i) (формула 1).

Для графічної інтерпретації результатів оцінки складових оцінки синергетичного ефекту організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю доцільно будувати багатокутник організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю (рис. 1).

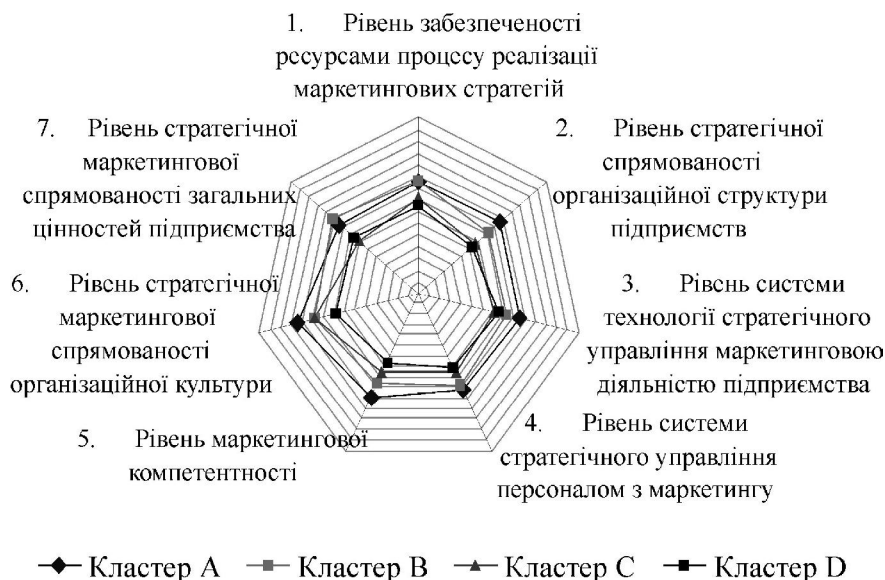


Рис. 1. Синергетичний багатокутник організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств

Отже, майже всі досліджувані підприємства мають високий рівень синергетичного ефекту організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю, це говорить про злагодженість дій за напрямком обраної маркетингової стратегії. Але такі підприємства, як ТОВ "Авіс", ЗАТ "Дитячий світ" (кластер С), ВАТ "ТК Маяк" та ЗАТ ТД "Черемшина" (кластер D), працюють із середнім рівнем синергізму складових етапів організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Таким чином, ефективне проведення діагностики організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю дасть змогу створити закономірну структурну основу системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю, яка закріплюється в організаційних актах її стабілізації і служить системоутворюючим фактором процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є розробка моделі діагностики організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю у торговельних підприємств.

Література

1. Професійна освіта : навч. посіб. / уклад. С. У. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Г. Ничкало. – К. : Вища школа, 2000. – 380 с.

2. *Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнар. екон. фундація, 2000. – 703 с.*
3. *Трениев Н. Н. Стратегическое управление : уч. пособ. для вузов / Н. Н. Трениев. – М. : ПРИОР, 2002. – 288 с.*
4. *Хамел Г. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.*
5. *Дихтль Е. Практический маркетинг : уч. пособ. / Е. Дихтль, Х. Хершген ; под ред. И. С. Минко ; [пер. с нем. А. М. Макарова]. – М.: Высш. шк., 1996. – 255 с.*
6. *Campbell J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E., Weick K. E. Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. 1970. – 546 s.*
7. *Роббинс С. П., Коултер М. Менеджмент / С. П. Роббинс. – 6-е изд. – М. : ИД "Вильямс", 2004. – 880 с.*

Редакція отримала матеріал 23 вересня 2010 р.