

Яневич М.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАДАХ

Розглянуто теоретичні засади стратегічного управління підприємством на основі маркетингової інформації та формування МІС як дійового засобу для підвищення ефективності стратегічного маркетингового управління.

Ключові слова: маркетингова інформаційна система; концепція маркетингового управління; стратегічний маркетинг; стратегічний аналіз; стратегічний вибір; стратегічна реалізація.

У нинішній ринковій ситуації змінюються умови управління для більшості підприємств. Якщо раніше основним пріоритетом для них було «виробництво», то нині ситуація цілком інша – головним орієнтиром стало максимальне задоволення потреб споживача продукції.

Важливою ланкою між підприємством, управлінням та потенційним покупцем стає маркетингова діяльність підприємства. Як свідчить практика, підприємства, які активно орієнтуються на ринок та здійснюють ефективне управління на маркетингових засадах, є найконкурентоспроможнішими.

Питаннями стратегічного маркетингового управління займалися чимало провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Варто відзначити праці: М. Єрмошенко, В. Сліпенького, Т. Мордвінцева, В. Маркова, С. Кузнецова, В. Белявцева, Ф. Котлер та ін. Щодо питань маркетингового інформаційного забезпечення підприємства, то доцільно згадати таких дослідників, як Л. Балабанова, Л. Єжова, І. Бучацьку, Т. Алачева, В. Гончаренко, А. Лутай. Однак, деякі питання вирішені ще недостатньо. Зокрема потребують подальшого вивчення теоретичні підходи до стратегічного управління на маркетингових засадах, проблеми впровадження та оцінки впливу маркетингової інформаційної системи на процес стратегічного управління підприємства.

Мета статті полягає в обґрунтуванні ефективності стратегічного управління підприємством на основі концепції маркетингового управління, а також доцільності формування на підприємстві маркетингової інформаційної системи як необхідної умови прийняття ефективних стратегічних рішень

У науці розглянуто три етапи формування маркетингового управління підприємством [2, 16].

На першому етапі маркетингового управління, так званого наукового (4–3 тис. до н. е. – перша половина ХІХ ст.), виникають перші елементи маркетингу зокрема упаковка, реклама, стимулювання збуту.

Другий етап еволюції маркетингового управління (XIX–XX ст.) характерний початком розвитку маркетингової концепції. Основну увагу на даному етапі приділяли насамперед виробництву, а не ринку. Хоча в літературі й почали вживати термін «маркетинг», він усе-таки не відіграв важливого значення.

На третьому етапі еволюції (50-ті – 70-ті роки XX ст.) маркетингового управління – здійснено формування і подальший розвиток концепції маркетингового управління, в основі якого – повністю орієнтація на ринок та кінцевого споживача.

Протягом тривалого часу промислові підприємства повільно переходили до маркетингового управління, змінюючи при цьому характер і ступінь своєї діяльності. Ці підприємства більше орієнтувалися на зовнішнє та внутрішнє ринкові середовища.

Зміну орієнтирів і напрямів діяльності підприємства можна простежити на основі порівняння трьох типів підприємств (див. табл. 1) [7, 25]:

Перший тип підприємства орієнтований на традиційні види виробництва і збуту продукції; другий – уже використовує в своїй діяльності систему планового маркетингу; третій – орієнтується на стратегічний маркетинг.

Зі сказаного випливає, що на підприємствах протягом певного часу здійснюють перехід від виробничих моделей до моделей управління, в яких зміни ринкового середовища та контроль над ними відіграють ключову роль, оскільки дозволяють зменшувати ступінь невизначеності та приймати ефективні управлінські рішення. На сьогоднішній день концепцію маркетингового управління в Україні все частіше використовують промислові підприємства, які переймають досвід іноземних компаній.

У науковій літературі роль маркетингового управління розглядають у двох концепціях. Перша розглядає маркетинг як частину процесу управління, що є його організаційною структурою і виконує частину функцій, пов'язаних із реалізацією продукції. Друга – підходить до маркетингу як до системи, яка є основою управління підприємством у цілому. Такий підхід характерний орієнтацією підприємства на ринкові потреби з самого початку його створення, формуючи при цьому стратегію свого розвитку.

Характеризуючи маркетингове управління як основу стратегічного управління необхідно пояснити останнє поняття. В науці під стратегічним управлінням розуміють процес прийняття й здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, базований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища, в якому воно діє [10, 66].

Згідно з іншим визначенням, з яким можна погодитися, стратегічне управління – це технологія управління організацією в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та його невизначеності [4, 45].

Таблиця 1

Зміна напрямів діяльності підприємства

Умови середовища	1 тип підприємств	2 тип підприємств	3 тип підприємств
Рівень нестабільності середовища	передбачений	змінний, прогнозований	непостійний, частково передбачений
Чинники, що призводять до змін	криза	незадовільні результати, загрози, можливості	безперервний пошук нових, перспективних напрямів діяльності
Загальна політика підприємства	збереження наявного становища, стабільність виробництва і збуту продукції	реакція на зміни пристосування до потреб ринку	стратегія безперервного зростання, виділення стратегічних зон господарювання, пошук нових ринків, забезпечення стратегічних конкурентних переваг
Політика на ринках збуту	інерційний сценарій діяльності, можливе зростання підприємства разом з ринком	збільшення частки ринку за рахунок відомих ринків, проходження за конкурентами	пошук і створення нових ринків, випереджаюча адаптація на ринку, забезпечення лідируючого становища на ринку в порівнянні з конкурентами
Напрямки дослідження	вдосконалення технології, імітації	адаптація до нової технології, розширення асортименту	створення нових продуктів технології
Темп зміни технологій	низький темп зміни технології, довгий життєвий цикл продукції, низький ступінь диференціації продукції	помірний темп зміни технології, короткий життєвий цикл продукції, середня диференціація продукції	високий темп зміни технології, короткий життєвий цикл продукції, високий ступінь диференціації продукції
Способи розв'язання проблем. Методи управління	аналіз показників виробничо-збутової діяльності. Метод проб і помилок	прогнозування, програмування, оптимізація	сценарний аналіз, моделювання управління за слабкими сигналами ринку

Маркетингове управління в науковій літературі асоціюється з поняттям маркетинговий менеджмент. Так, А. Войчак визначила, що маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [3, 29]. При цьому в більшості книг із маркетингового управління поняття «маркетингове управління підприємством» і «управління маркетингом» взаємоототожнюються як однакові поняття, що виконують однакові функції. На наш погляд, ці поняття дещо відрізняються між собою й одночасно взаємофункціонують в одному цілому.

Схематично процес введення маркетингу в стратегічне управління підприємством зображено на рисунку 1 [12, 34].

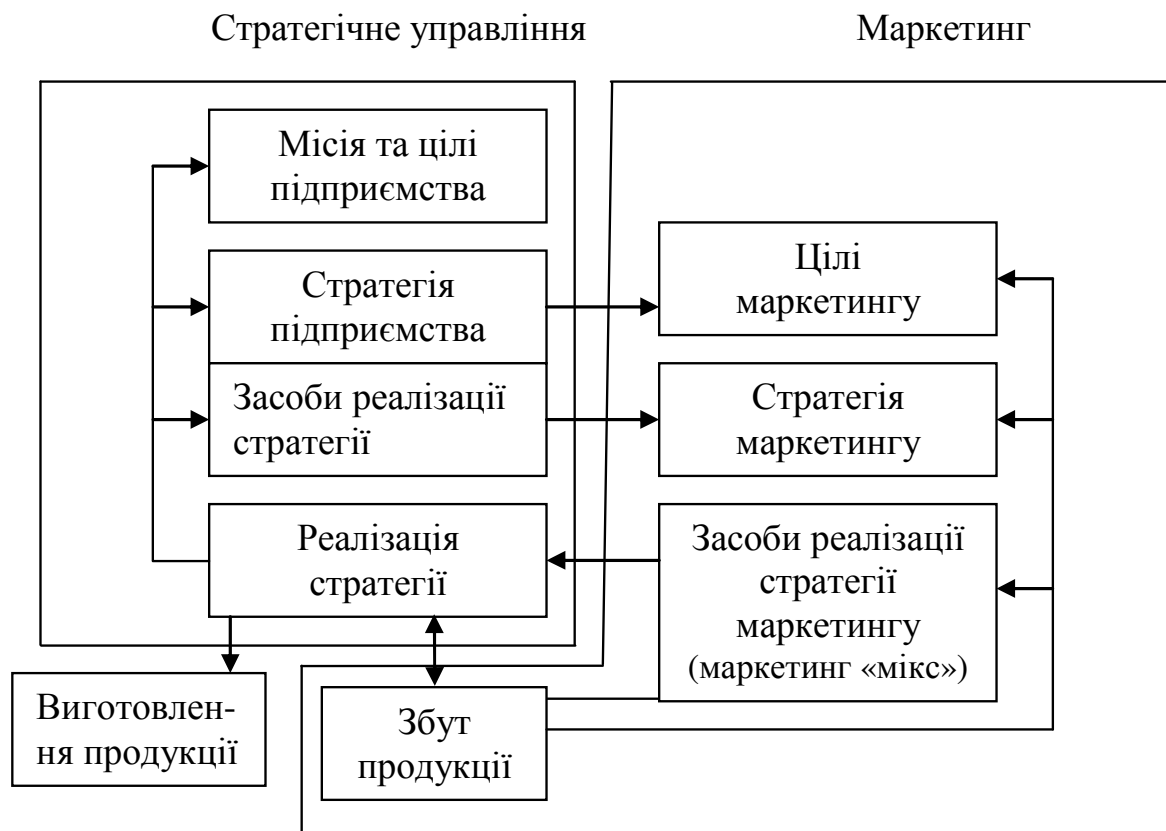


Рис. 1. Схема введення маркетингу в стратегічне управління.

Ми вважаємо, що маркетингове управління підприємством – це організаційний комплекс, котрий об’єднує в собі як процеси стратегічного управління підприємством (розроблення чіткої стратегії, планування діяльності, реалізації та контроль за розробленою стратегією на основі ефективною адаптації її до ринкових умов), так і реалізацію комплексу маркетингових завдань, пов’язаних із виробництвом, просуванням та збутом продукції. Дану думку можна відобразити схематично (див. рис. 2).

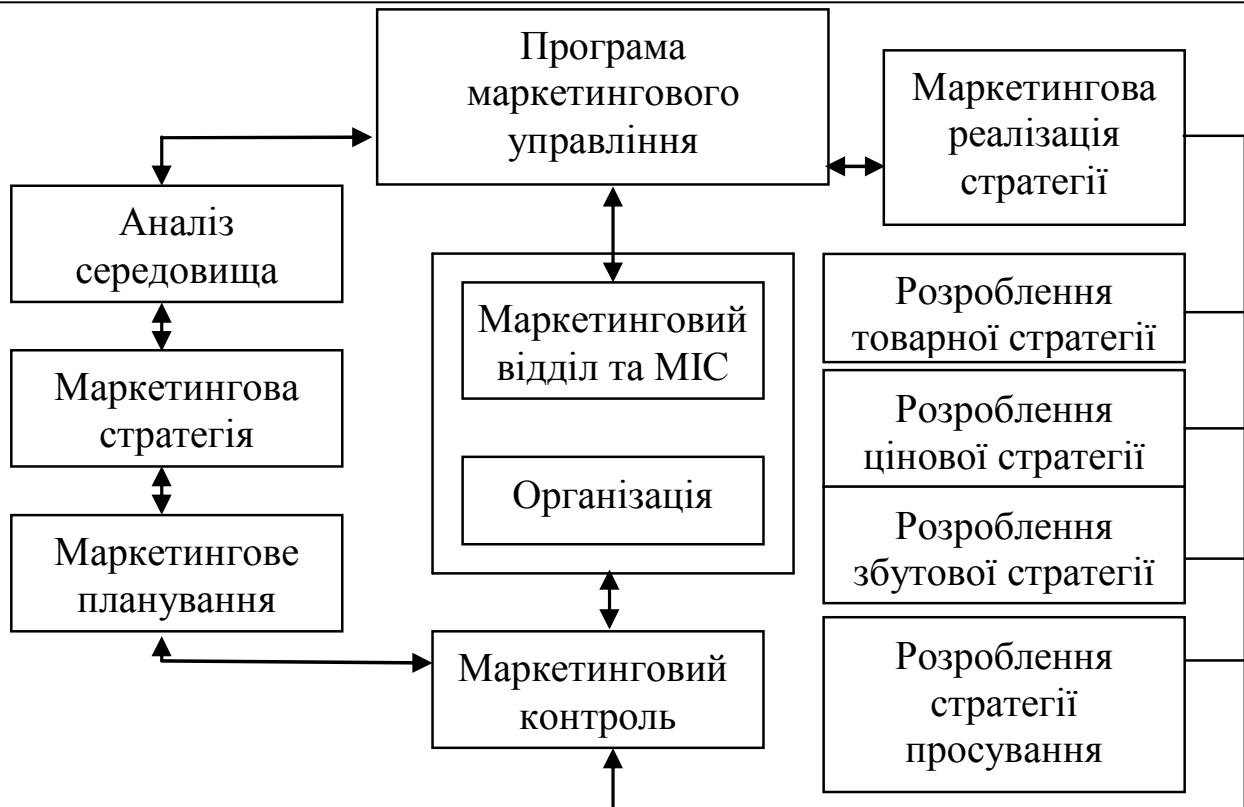


Рис. 2. Маркетингове управління підприємством.

Свою чергою, під управлінням маркетингом слід розуміти, на наш погляд, комплекс маркетингових завдань, спрямованих на реалізацію маркетингових стратегій товарної, цінової, збутової і стратегії просування.

На нашу думку, поняття стратегічного маркетингового управління сформувалося на основі поєднання двох категорій: стратегічного управління та концепції маркетингового управління.

Ми погоджуємося з думкою вченої Т. Мордвінцевої, яка вважає, що головною метою стратегічного маркетингового управління є забезпечення розвитку і високої результативності діяльності підприємства через задоволення потреб покупців. Досягненню цього сприятиме вирішення наступних завдань [11, 42]: моніторинг конкурентного середовища підприємства; оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства; оцінка сильних та слабких позицій на ринку; розроблення маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства; трансформування місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей; формування маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля підприємства; адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства; забезпечення реалізації стратегії.

На наш погляд, процес маркетингового управління підприємством має кілька основних етапів: стратегічний аналіз; стратегічний вибір; стратегічна реалізація.

На початковому етапі розроблення стратегічного управління на засадах маркетингу враховують галузь промисловості, в якій функціонує чи збирається діяти підприємство. Після цього на основі комплексу маркетингових заходів (методів), аналізують можливості майбутніх змін розвитку та виявляють перспективи чи загрози. При цьому беруть до уваги такі чинники [13, 299]: загальноекономічні тенденції в галузі; зміну складу покупців і способів використання традиційної продукції галузі; виробництво нових продуктів із якісно іншими характеристиками; зміни в технології: нові можливості робити високоякіснішу чи дешевшу продукцію; маркетингові нововведення, диференціацію продукції, нові методи розподілу продукту; поширення технологічних знань і секретів виробництва; систему державного регулювання в галузі; зміни у витратах виробництва тощо.

Ми вважаємо, що ключове значення в стратегічному маркетинговому управлінні відіграє стратегічний аналіз. Саме на основі вивчення результатів стратегічного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємство спроможне правильно вибрати альтернативи та приймати ефективні управлінські рішення щодо подальшої своєї діяльності. При цьому вивчення маркетингової інформації відіграє одну з найголовніших ролей, оскільки саме на неї орієнтується більшість підприємств. Л. Балабанова зазначила, що маркетинг у стратегічному управлінні виконує дві функції: засобу збирання та опрацювання інформації для розроблення і визначення стратегій підприємства; засобу реалізації стратегій підприємства [1, 264].

Ми підтримуємо твердження вітчизняного дослідника М. Єрмошенко. Він зазначив, що забезпечення підприємства інформацією для стратегічного аналізу має відбуватися за такою основною послідовністю [5, 42]:

- ✓ визначення інформаційних потреб, достатніх для моніторингу навколишнього середовища, підприємства в цілому і маркетингової діяльності зокрема;
- ✓ встановлення першоджерел загальної інформації, щодо стану навколишнього маркетингового середовища, рівня функціонування підприємства і маркетингової діяльності;
- ✓ збирання даних і передача їх для наступного опрацювання;
- ✓ оцінка достовірності повноти і своєчасності надання інформації;
- ✓ попереднє опрацювання отриманої інформації та формування стратегічних баз даних;
- ✓ аналітичне опрацювання стратегічних баз даних і виявлення конкретних загроз із боку навколишнього середовища та діяльності підприємства;
- ✓ збирання визначеної інформації для логічного аналізу чинників зовнішнього середовища і виявлення конкретних загроз.

Основною метою стратегічного планування є прийняття ефективних рішень, в основі яких – стратегічна інформація.

Учений М. Єрмашенко вважає, що стратегічна інформація, на основі якої здійснюють стратегічне управління, є сукупністю даних, які аналітично опрацювали та підготували до конкретного і певного використання у процесі стратегічного планування маркетингу [5, 43].

Після визначення основних чинників стратегічного аналізу вибирають альтернативний варіант розвитку, при цьому можна використовувати різні методи, зокрема: сценарне планування; системи експертних оцінок; ситуаційне планування; матриці альтернатив стратегічного розвитку; евристичні методи; методи соціально-економічного аналізу; економіко-математичні методи і моделі [8, 51]. Залежно від середовища та можливостей кожне підприємство вибирає той метод, який йому найкраще підходить.

Таким чином, на сучасному етапі економічного розвитку впровадження стратегічного маркетингового управління як засобу управління підприємством припускає: вибір найперспективніших напрямків розвитку підприємства; переорієнтацію ділової спрямованості підприємства з пасивного реагування за ринковими факторами на активні дії, пов'язані зі зниженням їхнього негативного впливу або запобігання йому; координацію основних сфер діяльності підприємства з метою задоволення потреб покупців і максимізації прибутку [12, 42].

Маркетингове управління на підприємстві можна здійснювати лише тоді, коли його організаційна діяльність базується на принципах маркетингу, коли вся діяльність зорієнтована на кінцевого споживача продукції, в той час, коли відділи менеджменту виробництва, фінансів, персоналу, дослідження і розроблення об'єднують зусилля для задоволення його потреб [2, 17].

До основних принципів маркетингового управління можна віднести [11, 41]: чітке уявлення про стратегічні цілі підприємства в перспективі; акцентування уваги на змінах у системі взаємин із покупцями і партнерами; випереджальна управлінська реакція на небезпеки та погрози; концентрація уваги на розвитку стійких конкурентних переваг; маркетинговий потенціал має бути вчасно адаптований до змін у зовнішньому середовищі й орієнтований на досягнення стратегічних цілей та їх коригування для вирішення стратегічних завдань із метою завоювання та утримання конкурентних позицій на ринку; оперативний маркетинг доцільно розглядати як конкретизацію і забезпечення стратегічного розвитку підприємства в рамках обраної маркетингової стратегії; вироблення шляхів досягнення цілей; необхідність активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища; урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану стратегічного розвитку підприємства і складання стратегічного маркетингового плану за трьома сценаріями – песимістичним, оптимістичним й оптимальним.

Основні завдання, які здійснюються на основі маркетингового управління, реалізуються на основі виконання певного ряду функцій. До них можна віднести [2, 37]: аналіз ринкових можливостей; маркетингові дослідження; систему планування; систему маркетингового контролю; контроль за виконанням річних планів; контроль прибутковості й стратегічний контроль; вивчення попиту; сегментацію ринку; вибір цільових сегментів і позиціонування товарів на ринку; розроблення комплексу маркетингу; вивчення роздрібного і гуртового ринку; побудову організаційної структури; систему маркетингової інформації; розроблення комплексу допоміжних систем маркетингу.

Ми вважаємо, що найголовнішим чинником здійснення стратегічного управління є забезпечення підприємства високоякісною маркетинговою інформацією. Правильне і постійне використання повної, достовірної, високоякісної стратегічної маркетингової інформації забезпечує належну ефективність стратегічного аналізу й дає змогу вибирати найкращу стратегічну альтернативу, що, своєю чергою, збільшує конкурентні переваги.

Разом із тим необхідною умовою для ефективного використання маркетингової інформації при стратегічному маркетинговому управлінні підприємством є, на нашу думку, формування маркетингової інформаційної системи, що дала б змогу забезпечити надійне опрацювання стратегічних інформаційних потоків для стратегічного аналізу, обрання альтернативних рішень та подальшої їх реалізації.

На думку Л. Балабанової, маркетингова інформаційна система (МІС), або система маркетингової інформації, – це сукупність інформаційних процесів для задоволення потреби інформації різних рівнів прийняття маркетингових рішень [1, 57]. Елементами МІС, як вважає Ф. Котлер, є збір, опрацювання, зберігання і передача інформації [9, 106].

На наш погляд, маркетингова інформаційна система – це комплексна організаційно-управлінська структура, яка для надійного функціонування має охоплювати підсистеми: дослідження; інформаційного спостереження; збору та опрацювання інформації; аналізу і прогнозування. Взаємопов'язана між собою різноманітними процесами: дослідження; інформаційного збору, опрацювання, зберігання, передачі; показниками, методами і моделями спостереження, прогнозування й аналізу, вона створює надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо поліпшення діяльності підприємства.

Ми вважаємо, що основними етапами стратегічного управління на основі МІС є: дослідження та спостереження за зовнішнім середовищем; проведення PEST та SWOT-аналізу; визначення альтернативних стратегій; оцінка альтернатив і вибір оптимальної стратегії; контроль за реалізацією загальної стратегії на основі розроблення маркетингових функціональних

рішень щодо виробництва, просування та збуту товару; адаптація зовнішніх і внутрішніх змін.

Для чіткішого розуміння маркетингового управління, на наш погляд, доцільно відобразити взаємозв'язок МІС із процесом прийняття стратегічних і тактичних рішень (див. рис. 3).

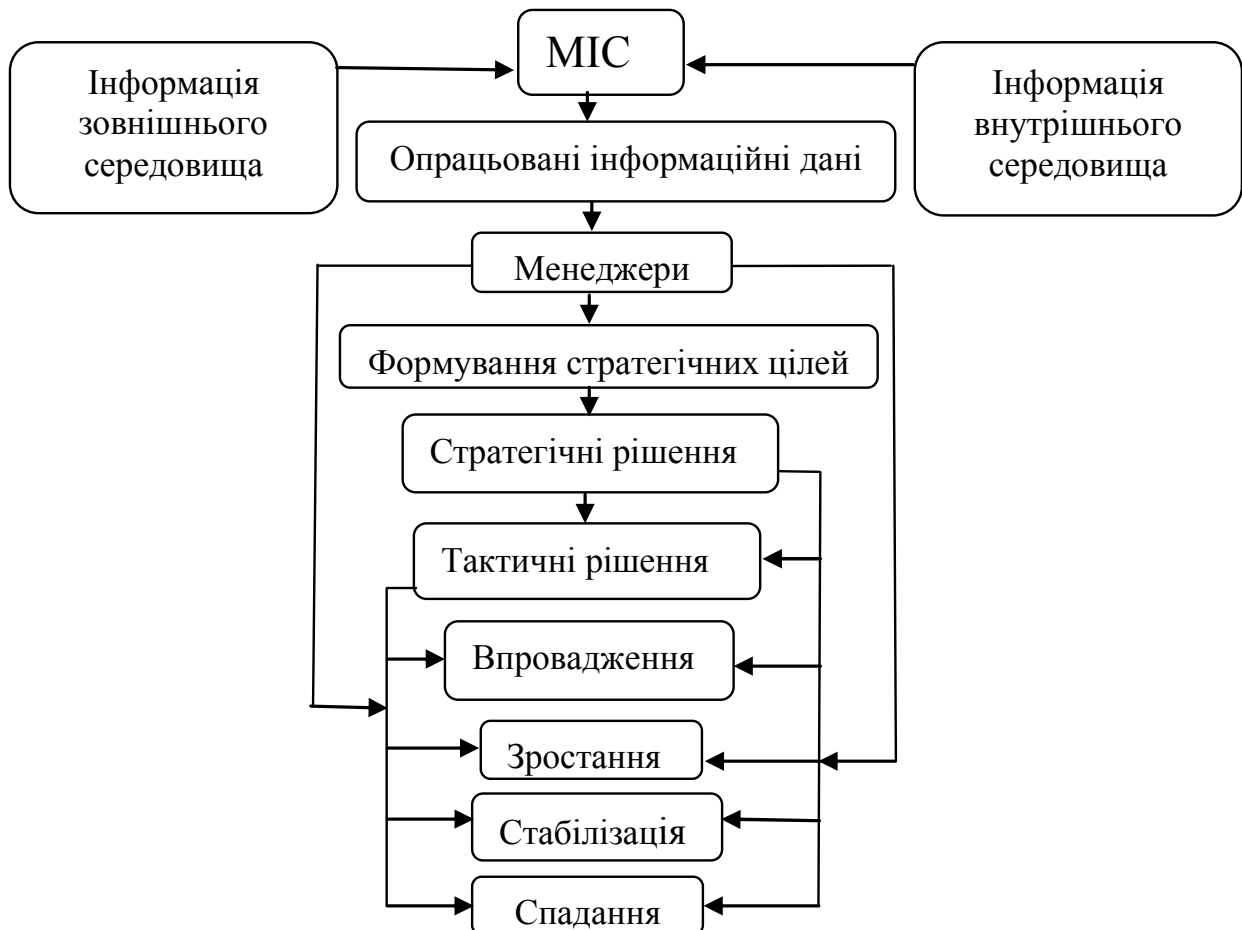


Рис. 3. Взаємозв'язок МІС із процесом прийняття стратегічних і тактичних рішень.

Під час стратегічної реалізації МІС стає ефективним засобом її впровадження. Крім того, на етапі реалізації підприємством стратегічного управління за допомогою підсистеми інформаційного спостереження МІС дасть змогу завчасно виявляти зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ і адаптуватися до них.

Отже, важливим чинником поліпшення стратегічного управління підприємством на засадах маркетингу є впровадження ефективної маркетингової інформаційної системи, що забезпечить безперервний процес пошуку шляхів удосконалення діяльності за допомогою дослідження, спостереження, інформаційного опрацювання, аналізу та прогнозування маркетингових інформаційних потоків, на основі чого керівництво зможе

приймати управлінські рішення, які, своєю чергою, забезпечать надійну конкурентну перевагу для підприємства.

In the article theoretical principles of strategic management an enterprise are considered on the basis of marketing information and forming of MIS as an effective mean for the increase of efficiency of strategic marketing management.

Keywords: *marketing informative system; conception of marketing management; strategic marketing; strategic analysis; strategic choice; strategic realization.*

Рассмотрены теоретические принципы стратегического управления предприятием на основе маркетинговой информации и формирования МИС как действенного средства для повышения эффективности стратегического маркетингового управления.

Ключевые слова: *маркетинговая информационная система; концепция маркетингового управления; стратегический маркетинг; стратегический анализ; стратегический выбор; стратегическая реализация.*

Література

1. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л. В. Балабанової. 3-тє вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
2. Маркетинговий менеджмент. Учеб. пособие / Под общей ред. М. И. Белявцева и В. Н. Воробьева. – Донецк: ДонНУ, 2004. – 545 с.
3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
4. Забелин П. В., Мойсеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1997.
5. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2001.
6. Ибрагимова Р. Маркетинговий аналіз розвитку підприємства: глобальний підхід // Маркетинг: методи, форми, дослідження. – 2006. – № 12.
7. Прокопчук Л. О. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2004. – 511 с.
8. Сліпенький В. В. Стратегічне маркетингове управління підприємствами: сутність і задачі на сучасному етапі // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Україна наукова-2003». Т. 22. Економіка. – Д., 2003. – С. 50–52.
9. Котлер Ф. Управление маркетингом / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1980. – 224 с.
10. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2000.
11. Мордвінцева Т. В. Стратегічне маркетингове управління діяльністю підприємств // Інвестиції: практика та досвід. – 2007. – № 23. – С. 41–43.
12. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
13. Бойчук І. В. Значення стратегічного маркетингу в управлінні діяльністю промислового підприємства // Регіональна економіка. – 2007. – № 1. – С. 297–303.