

Список літератури

1. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 184 с.
2. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: полный набор стратегий, инструментов и техник / П. Чевертон; перевод с англ. В.И. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 608 с.

УДК 005.21/.346

Логвіна Ю.М. (ДонНУЕТ, Донецьк)

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розкрито сутність інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств, розроблено підсистему управління маркетинговими дослідженнями, підсистему стратегічного управління маркетинговим потенціалом, підсистему управління стратегічними змінами.

Ключові слова: *стратегічне управління маркетинговою діяльністю; активність стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств; інтегрована система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств.*

В умовах глобалізації економіки України необхідна нова якість маркетингового управління формуванням і розвитком конкурентних переваг економічних систем на макро-, мезо- і мікрорівнях, створення сучасних механізмів управління, що забезпечують сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Завдання підвищення конкурентоспроможності можна успішно вирішити тільки за узгодження цілеспрямованих і результативних дій.

У зв'язку із цим науковці та господарські практики проводять вивчення й узагальнення зарубіжного досвіду маркетингової діяльності, основні теоретико-прикладні засади якої закладені такими відомими вченими, як І. Ансофф, Г. Армстронг, Е. Діхтль, Ж.Ж. Ламбен, Ф. Котлер, Т. Левітт, М. Портер та ін. Значний внесок у розвиток методології маркетингу до умов економік країн пострадянського простору зробили вітчизняні науковці, зокрема Л.В. Балабанова, А.В. Войчак, С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, П.С. Зав'ялов, Р.А. Фатхутдінов та ін.

Розвиток ринкових відносин висуває нові вимоги до якісного рівня управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств. Враховуючи практику стратегічного управління маркетинговою діяльністю українських підприємств на сучасному етапі функціонування, можна зробити висновок, що підприємствам для створення конкретних переваг необхідно розробляти інтегрований підхід до стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств, що зумовлює своєчасність, актуальність та практичну значимість даної статті.

Метою статті є визначення ролі інтегрованого підходу до стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Для забезпечення ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю доцільно рекомендувати розроблену нами інтегровану систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємством (ІС СУМД), яка базується на принципах маркетингу як методологічної основи прийняття управлінських рішень в галузях управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Інтегрована система стратегічного управління маркетинговою діяльністю (ІССУМД) – це сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів маркетингової діяльності, які забезпечують внутрішню і зовнішню ефективність підприємства на засадах стратегічного маркетингу.

Основними принципами інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю є цільова орієнтація й комплексність, інтеграція всіх функціональних підсистем у цілісну систему, що діє в інтересах всіх груп впливу й забезпечує єдиний процес відтворення стійких маркетингових переваг із синергетичним ефектом, що багаторазово підсилює конкурентоспроможність торговельних підприємств.

Інтегрована система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства включає три системи. Це:

- система стратегічного управління маркетинговою поведінкою;
- система стратегічного управління маркетинговою активністю;
- система управління маркетинговими стратегіями.

Кожна із зазначених систем реалізовується в розрізі таких функцій: архітектура, організація й аудит стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Блок-схему інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю в розрізі її функціональних систем наведено на рисунку 1.

Результативність діяльності підприємства істотно залежить від того, яку позицію в процесі стратегічного управління маркетинговою діяльністю займає підприємство, тому важливе значення в інтегрованій системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю має система стратегічного управління маркетинговою поведінкою.

Маркетингова поведінка – це цілеспрямовані маркетингові дії для досягнення стратегічних пріоритетів підприємства з метою підвищення ефективності його діяльності та набуття конкурентних переваг.

Система стратегічного управління маркетинговою поведінкою підприємства складається з таких підсистем:

- підсистема управління маркетинговими дослідженнями;
- підсистема стратегічного управління маркетинговим потенціалом;
- підсистема управління стратегічними змінами.

Підсистема управління маркетинговими дослідженнями. Здійснення процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю вимагає, щоб будь-яке господарське рішення базувалося на аналізі ринкової ситуації і тенденціях її зміни. Важливо враховувати найбільш вірогідні реакції ринку на рішення, що приймаються, тому для цього треба зібрати дані, обробити їх, проаналізувати отриману інформацію, зробити висновки про наслідки прийнятих рішень.

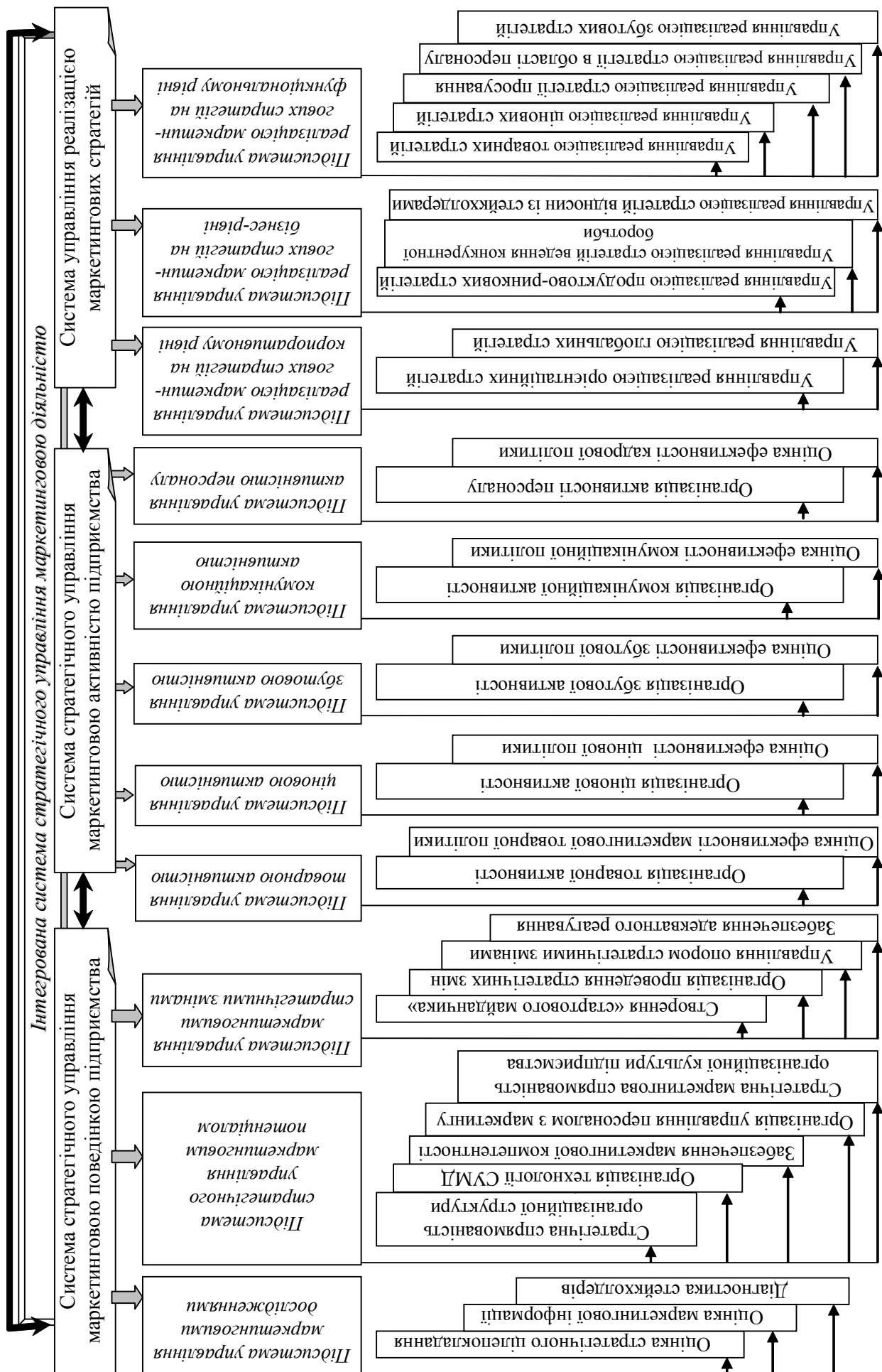


Рисунок 1 – Інтегрована система стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Основними завданнями управління маркетинговими дослідженнями на підприємствах є наступні:

- створення умов для адаптації підприємства до змін маркетингового середовища;
- розробка системи організаційно-технічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності товарів, інтенсифікації збуту, проведення ефективної комунікаційної політики;
- розробка процесу проведення маркетингових досліджень та визначення методів збору інформації та аналізу й прогнозу.

Суть підсистеми стратегічного управління маркетинговим потенціалом полягає в забезпеченні максимальною можливістю підприємства щодо використання всіх передових напрацювань у сфері маркетингу.

Для визначення рівня стратегічного управління маркетинговим потенціалом доцільно розглядати стратегічну спрямованість організаційної структури підприємств, організацію технології стратегічного управління маркетинговою діяльністю, організацію управління персоналом з маркетингу, забезпеченість маркетингової компетентності, стратегічну маркетингову спрямованість організаційної культури та загальних цінностей підприємства.

Підсистема управління маркетинговими стратегічними змінами – це основний конструктивний зміст системи управління реалізацією маркетингових стратегій.

Саме управління маркетинговими стратегічними змінами є головним носієм нової якості в ході розвитку підприємства, і саме це являє собою ключовий об'єкт управління в процесі реалізації як кожної спеціалізованої маркетингової стратегії, так і корпоративної стратегії в цілому.

У процесі здійснення стратегічних змін необхідно особливу увагу приділити ресурсному забезпеченню. Кожна запланована стратегічна зміна має забезпечуватись необхідними фінансовими, трудовими ресурсами.

Для повноцінного забезпечення всієї системи стратегічних змін ресурсами рекомендується складання стратегічного маркетингового бюджету за такою схемою:

- визначення системи стратегічних змін;
- визначення основних завдань, вирішення яких буде сприяти здійсненню системи стратегічних змін на всіх рівнях стратегічного маркетингового управління;
- визначення пріоритетності завдань за часом виконання;
- розподіл маркетингових ресурсів для рішення завдань.

У рамках стратегічної корекції здійснюється осмислення стратегічних проблем, визначається методика проведення стратегічних змін, розробляється відповідна мотивація та формується стратегічна поведінка персоналу підприємства. Завдання мотивації полягає в тому, щоб зацікавити кожного члена організації, по-перше, в прийнятті кращих методів, по-друге, в пошуку, розумінні й адаптації кращих методів, запропонованих іншими. Деякі з відповідей полягають в основних факторах, що лежать в основі перетворень, необхідних для досягнення успіху.

Приклад програми стратегічних змін, які доцільно будувати відповідно до обраної стратегії підприємства, подано в таблиці 1.

Таблиця 1 – Приклад програми управління стратегічними змінами

Етапи	Конкретні дії	Термін виконання	Відповідальний
Створити «стартовий майданчик» 1.1 Провести стратегічну діагностику 1.2 Розробити схему можливих опорів 1.3 Мотивувати менеджерів на підтримку змін 1.4 Привернути консультантів	– провести SWOT-аналіз діяльності підприємства; – визначити можливості та загрози діяльності підприємства; – на підставі SNW-підходу визначити потенціал підприємства; – становити сильні та слабкі сторони потенціалу підприємства	кожного півроку	Нач. та спеціалісти відділу маркетингу
Етап планування процесу змін 2.1 Планування упровадження конкретних змін 2.2 Ухвалення адекватних стратегічних рішень	– впровадити консультанта зі стратегічного планування; – впровадити службу або відділ маркетингу; – розробити відповідні посадові інструкції	2 місяці	Плановий відділ
Відособлення і захист стратегічних змін від конфліктів з тактичними процесами 3.1 Чітко розділити відповідальність між менеджерами 3.2 Забезпечити цільове фінансування змін 3.4 Ставити перед менеджерами конкретні задачі щодо здійснення стратегічних змін	– встановити функціональні обов'язки персоналу відповідно до посадових інструкцій; – уникати дублювання функцій; – звільнити від стратегічних функцій ті відділи та фахівців, що їх раніше виконували та делегувати до новостворених служб відповідно	2-3 тижні	Відділ кадрів
Упровадження стратегічних змін 4.1 Забезпечити менеджерам можливість цілеспрямовано працювати над реалізацією стратегічних змін 4.2 Учити менеджерів умінню ухвалювати конкретні стратегічні рішення	– забезпечення працівників повною та достовірною інформацією, яка необхідно для впровадження стратегічних рішень; – підвищення кваліфікації менеджерів відповідно до здійснених змін; – перехід на стратегічне бачення	Постійно	Нач. та спеціалісти відділу маркетингу
Адекватне реагування 5.1 Проводити цільовий контроль щодо стратегічних змін 5.2 Контролювати сумісність конкретних завдань з професійним рівнем відповідних менеджерів 5.3 Здійснювати цільову винагороду за ефективну стратегічну діяльність	– проводити систематичний контроль з впровадження стратегічних змін; – оцінка роботи підприємства після нововведень в організаційну структуру; – впровадження матеріального та морального стимулювання працівників за успішне впровадження стратегічних заходів	Постійно	Нач. та спеціалісти відділу маркетингу

Отже елемент маркетингових стратегічних змін в управлінні підприємством є критичним моментом, оскільки саме він у випадку успішного здійснення

приводить фірму до досягнення поставлених цілей. Дуже часто спостерігаються випадки, коли підприємство не в змозі реалізувати обрану стратегію. Це буває тому, що або не вірно був проведений аудит і зроблені невірні висновки, або тому, що відбулися непередбачені зміни в зовнішньому середовищі. Головна роль у процесі реалізації належить керівництву, яке повинне незалежно від типу, суті й змісту змін, здійснити такі дії: скласти сценарій можливого опору змінам; провести певні дії з метою ослаблення прагнення до опору змінам; усунути або зменшити до мінімуму реальний опір змінам; закріпити проведені зміни.

Система стратегічного управління маркетинговою активністю підприємства складається з таких підсистем, як:

- підсистема управління товарною активністю;
- підсистема управління ціновою активністю;
- підсистема управління збутовою активністю;
- підсистема управління комунікаційною активністю;
- підсистема управління активністю персоналу;

Стратегічне управління маркетинговою активністю підприємства доцільно розпочинати з формування архітектури стратегічного управління маркетинговою діяльністю та на її основі обирати стратегічні напрямки функціонального розвитку, відповідно до якого доцільно сформувати систему стратегічних маркетингових цілей за функціями маркетингу і розробити маркетингові стратегії.

Товарна активність пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності товарів та формування товарного портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Доцільно виділити показники, що характеризують товарну активність: це оптимізація товарного асортименту, ступінь оновленості товарного асортименту, забезпечення якості товарів, наявність відомих марок в асортименті.

Цінова активність визначається можливістю прийняття управлінських рішень щодо встановлення і корегування рівня цін з урахуванням ціноутворюючих факторів з орієнтацією на попит, забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку та одержання прибутку. Під час оцінки цінової активності доцільно використовувати такі показники: рівень ціни на товари підприємства, відповідність цінових рішень маркетинговому середовищу, цінове стимулювання, чутливість споживачів до ціни.

Збутова активність передбачає аналіз можливих варіантів ведення збутової діяльності й вибір оптимальних варіантів, що забезпечують найефективніше задоволення споживчих потреб і вподобань, і таким чином – максимальні результати господарської діяльності підприємства. Збутову активність можна визначити як спроможність підприємства до формування сукупності маркетингових тактичних заходів у сфері формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, руху товарів, стимулювання збуту, сервісу і реклами, спрямованих на реалізацію збутових стратегій і досягнення цілей збутової діяльності підприємства. Для характеристики збутової активності підприємства доцільно скористатися такими критеріями: місце розташування підприємства, якість обслуговування, комплекс мерчандайзингу, швидкість обертання товарів.

Комунікаційна активність передбачає реалізацію перспективних дій підприємства, спрямованих на забезпечення взаємодії з усіма об'єктами маркетингової системи з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. Саме цій меті в першу чергу покликана відповідати політика просування, яка виконує функції створення іміджу підприємства, його товарів і послуг; інформування покупців про основні параметри існуючих товарів і послуг, створення і зберігання їхньої популярності; породження пізнавання нових товарів, інформування покупців про місце, час придбання, а також про розпродаж товарів; обґрунтування ціни товарів і послуг; створення зацікавленості учасників каналів розподілу в успішній реалізації товарів; забезпечення вибору оптимального каналу розподілу і післяпродажне обслуговування споживачів.

Комунікаційну активність підприємства варто оцінювати за наступними показниками: рекламна активність, заходи СТИЗ, паблік рилейшнз, прямий маркетинг.

Активність персоналу полягає в можливості досягнення підприємством організаційної мети на основі реалізації особистісних цілей працівників та задоволеності їхніх потреб і інтересів. Зростаюче прагнення підприємців вижити у твердій конкурентній боротьбі, забезпечити стабільну перспективу розвитку виробництва змушує їх піклуватися про впровадження нової техніки й технології, інноваційних процесів, що обумовлює необхідність постійного вдосконалювання кадрової політики. У практичній діяльності особлива увага приділяється формуванню нової трудової мотивації й моралі, готовності працівників розділяти з підприємцем ризик нововведень, перспективному розвитку кадрів для виконання кваліфікованих робіт і пристосування до постійно мінливих умов виробництва.

Активність персоналу доцільно визначити за допомогою таких критеріїв: готовність персоналу до змін, рівень організаційної культури, компетентність персоналу, якість організаційної діяльності щодо маркетингу.

У процесі дослідження маркетингової активності підприємства доцільно визначити бізнес-позицію, яку воно займає.

Основою формування бізнес-позиції є позиціонування, тобто процес визначення позиції підприємства в маркетинговому середовищі.

Бізнес-позиція визначає рівень диференційованості бізнесу підприємства. Таким чином, бізнес підприємства може бути:

- диференційованим, коли підприємство намагається обслуговувати різні сегменти ринку значною різноманітністю товарів (у цьому випадку питома вага у товарообороті кожного з них не перевищує 20%);
- недиференційованим – підприємство розглядає ринок як єдину однорідну сукупність споживачів, певні потреби яких можна задовольнити за допомогою небагатьох товарів (питома вага в товарообороті кожної товарної групи становить від 20% до 40%);
- сфокусованим – підприємство працює у своїй ринковій ніші і концентрує свою діяльність на продажу одного-двох товарів та їхніх різновидів (питома вага в товарообороті перевищує 40%).

Досягнення стійкого становища підприємства на ринку в умовах конкуренції потребує систематичної підтримки маркетингової активності підприємства.

Стратегічні фактори успіху мають формуватися на стратегічному рівні інтегрованого управління маркетинговою діяльністю, який передбачає розробку та впровадження *системи управління реалізацією маркетингових стратегій*.

Оскільки основний принцип стратегічного планування – багатоваріантність, підприємству доцільно розробляти декілька стратегічних альтернатив, із яких і здійснюється остаточний вибір стратегій підприємств, які максимально підвищують їхню довгострокову ефективність.

Під портфелем стратегій управління маркетинговою діяльністю слід розуміти систему стратегій різного типу, що розробляються підприємством на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також його місце і роль у маркетинговому середовищі.

Відповідно до концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, основними цілями підприємства після розгляду всіх сценаріїв розвитку подій є формування й вибір відповідної стратегії діяльності.

Перед безпосередньою розробкою маркетингових стратегій підприємства повинні визначитися із «сценарієм майбутнього», який являє собою опис картини майбутнього, що складається з узгоджених, логічно взаємопов'язаних подій і послідовності кроків, які з певною ймовірністю призводять до кінцевого стану прогнозованого підприємства, тобто образу підприємства в майбутньому. Підприємства можуть розробляти два типи сценаріїв: перший тип містить опис послідовності кроків, які ведуть до кінцевого прогнозованого стану підприємств, явищ, подій, факторів, що справляють вирішальний вплив на цей процес; й другий тип сценаріїв містить опис можливих наслідків для підприємств, якщо вони досягнуть образу, прогнозованого.

Під час розробки сценаріїв необхідно дотримуватися таких загальних положень:

- вихідним пунктом завжди має бути точна оцінка стратегічної ситуації підприємств на даний момент, що призводить до розуміння динаміки факторів, які впливають на їхню діяльність;

- для факторів з невизначеними тенденціями розвитку, що впливають на діяльність підприємств, мають бути розроблені спеціальні прогнози та раціональні пропозиції експертів;

- треба розробити декілька альтернативних сценаріїв, що становлять певну логічну картину;

- альтернативні сценарії не повинні містити суперечностей.

Істотній впливає на формування стратегічного набору внутрішня і стратегічна гнучкість підприємства.

Стратегічна гнучкість – це здатність підприємства до ефективної адаптації, що забезпечує своєчасну й ефективну зміну набору стратегій і проводиться відносно товарної, цінової, інвестиційної або іншої політики. Вона була заснована на конгломератній побудові стратегічного набору підприємств, які залежать від різних технологій, вимагають різнорідних економічних, соціальних і інших умов.

Стратегічна гнучкість – це незалежність від жодної стратегії з погляду її впливу на діяльність підприємства, що можна забезпечити шляхом постійного дослідження ринку і випереджальної зміни набору стратегій.

Внутрішня гнучкість досягається можливістю швидкого перерозподілу ресурсів підприємства.

Зовнішня і внутрішня гнучкість суперечать одна одній. Наскільки підприємство диверсифікує своє зовнішнє середовище, настільки ж знижується можливість своєчасного перерозподілу його ресурсів.

Корпоративні стратегії маркетингового управління визначають спосіб взаємодії з ринком і узгодження потенціалу підприємства з його вимогами. Основою для формулювання корпоративної стратегії є результативність стратегічного управління маркетинговою діяльністю та сприятливість стратегічного клімату підприємств.

Корпоративна стратегія – це сукупність рішень, на базі яких підприємство виявляє і визначає свої наміри та цілі, розробляє основну політику і плани для їхнього досягнення, визначає сфери діяльності [2, с. 85].

На корпоративному рівні доцільно виділити орієнтаційні і глобальні стратегії. Для вибору орієнтаційної стратегії діяльності торговельних підприємств необхідно використовувати метод SPACE (оцінка стратегічного становища і дій), що дозволяє визначити певний стратегічний курс дій підприємств, враховуючи стратегічну конкурентну позицію, яку вони займають на ринку.

Особливістю глобальних стратегій підприємств є їхня спрямованість на досягнення довгострокових конкурентних переваг. Вони призначені для досягнення місії та стратегічних маркетингових цілей підприємств і відбивають основні напрямки подальшого розвитку підприємств.

Маркетингові стратегії на бізнес-рівні являють собою основні стратегії маркетингового управління, що дозволяють підприємству вибрати цільові ринки й розробити спеціально для них комплекс маркетингових зусиль.

На даному рівні доцільно використовувати маркетингові стратегії введення конкурентної боротьби, які формуються на основі конкурентного аналізу, який охоплює аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства та його основних конкурентів. Мета маркетингової стратегії введення конкурентної боротьби є орієнтація на максимальну і своєчасну адаптацію маркетингової діяльності підприємств до динамічного маркетингового середовища для досягнення їхніх стратегічних цілей та конкурентних переваг на ринку.

Розвиток ринкових відносин висуває нові вимоги до якісного рівня управління діяльністю сучасних підприємств, характеру розв'язуваних при цьому завдань, а також до методів їхнього вирішення. Це обумовлює необхідність розробки нової концепції управління, що адекватно має враховувати зміни ринку.

Маркетингові стратегії на функціональному рівні дозволяють підприємству обрати способи найкращого використання окремих складових у комплексі маркетингу для підвищення ефективності маркетингових зусиль на цільовому ринку.

Висновки. Таким чином, запровадження інтегрованої системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю у практичну діяльність дозволить підприємствам швидко реагувати на зміни в маркетинговому середовищі і забезпечить довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Перспективи подальших досліджень в даному напрямку є дослідження процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю за його етапами для обґрунтованого визначення стратегічного управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств.

Список літератури

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.М. Логвіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 250 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монография / Л.В. Балабанова, В.В. Слипенький. – Донецк: ДонГУЭТ, 2005.
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: [пер. англ.] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 13-е изд. – М.: Вильямс, 2008. – 928 с.
4. Энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.ru.wikipedia.org>>
5. Myslinski Tipton M. Regulatory Exposure of Deceptive Marketing and Its Impact on Firm Value / M. Myslinski Tipton, S.G. Bharadwaj, D.C. Robertson // Journal of Marketing. – 2009. – Vol. 73, № 6. – November.
6. MacKenzie I. English for Business Studies: Teacher's Book / I. MacKenzie. – 2-е изд. – 2002. – 412 p.

УДК 004:347.73

Ольшанський О.В., Ткаченко О.П., кандидати екон. наук, доценти,
Ткачова А.О. (ХДУХТ, Харків)

ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ ЯК НАПРЯМОК РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Вивчено стан та перспективи розвитку електронної комерції в різних країнах світу. Розроблено пропозиції щодо вдосконалення складових елементів електронної комерції виробничо-торговельного підприємства.

Ключові слова: електронна комерція, B2C-електронна комерція, C2C-електронна комерція, електронний магазин, продовольчі товари, Web-сайт, соціальні мережі.

Мережа Інтернет є однією з найбільш важливих сучасних міжнародних телекомунікаційних інфраструктур, вплив якої на всі сфери сучасного бізнесу є очевидним.

Кількість користувачів мережі в світі постійно зростає. За показником рівня проникнення Інтернету (у % від населення) маємо такі дані: у Великобританії 82,5% населення користується мережею, що становить 51442100 осіб; у Німеччині з рівнем проникнення мережі 79,1% 65123800 осіб є користувачами Інтернету; у Франції 68,9% населення, що становить 44625300 осіб, що корис-