

ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ ТА МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.21:005.42

Балабаниць А.В., д-р екон. наук, доц. (ДонНУЕТ, Донецьк)

МЕХАНІЗМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВЗАЄМОДІЇ

У статті обумовлено необхідність стратегічного підходу до управління маркетинговою взаємодією підприємств, охарактеризовано ключові процеси механізму стратегічного управління підприємств, розкрито методiku оцінки ефективності реалізації стратегічного набору управління маркетинговою взаємодією

Ключові слова: *стратегічне управління маркетинговою взаємодією, стратегічна зона маркетингової взаємодії, стратегічний набір управління маркетинговою взаємодією, корпоративна система маркетингової взаємодії.*

В умовах невизначеності маркетингового середовища маркетингову політику взаємодії необхідно розглядати в контексті стратегічного менеджменту підприємства, що передбачає не тільки формування ефективної системи маркетингової взаємодії, але і забезпечення її стратегічної спрямованості.

Постановка стратегічних цілей інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії підприємств набуває в умовах ринкової нестабільності особливої актуальності. Стратегічне управління маркетингом взаємодії підготовлює підприємство до ефективного функціонування в майбутньому і визначає конфігурацію системи маркетингової взаємодії залежно від змін зовнішніх факторів поля маркетингової взаємодії.

Загальні та прикладні проблеми стратегічного управління маркетинговими процесами розглядаються в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. Аакера [1], Г. Асселя [2], П. Дойля [3], С. Карделла [5], Д. Кревенса [6], Д. Кемпбела [8], Р. Метьюза [9], О'Шонессі [10], Р.А. Фатхутдинова [12] та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць і на значні досягнення у сфері обґрунтування теоретичних основ стратегічного управління маркетингом підприємства, питання пошуку ефективного механізму стратегічного управління системою маркетингової взаємодії підприємств потребують додаткового вивчення.

Виходячи з наведеного, вважаємо за доцільне в межах цієї статті поставити та вирішити завдання розробити механізм стратегічного управління маркетинговою взаємодією підприємств, реалізація якого забезпечить підприємству стійку конкурентоспроможність.

Механізм стратегічного управління маркетинговою взаємодією підприємства являє собою упорядковану сукупність управлінських дій, які генерують реле-

вантний управлінський вплив на процеси вибору раціонального вектора маркетингового розвитку підприємства, формування стійких конкурентних переваг, забезпечення адаптивної маркетингової поведінки.

Основними характеристиками стратегічного управління маркетингом взаємодії, на наш погляд, є: встановлення динамічного балансу з невизначеним і мінливим оточенням; досягнення довгострокових конкурентних переваг; передбачення змін у полі маркетингової взаємодії і своєчасній адаптації до цих змін; максимізація прибутку з урахуванням інтересів бізнес-партнерів; постійний пошук нових технологій маркетингової взаємодії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Стратегічне управління маркетингом взаємодії повинне здійснюватися в наступній послідовності, наведено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Ключові процеси механізму стратегічного управління маркетингом взаємодії

1. Стратегічний аналіз, у результаті якого підприємство має здійснити, по-перше, аналіз поля маркетингової взаємодії з метою оцінки рівня нестабільності факторів його макро- та мікроклімату, виявлення ризиків маркетингової взаємодії і стратегічних змін, що відбуваються в ньому; по-друге, провести діагностику внутрішніх компонентів системи маркетингової взаємодії з метою оцінки ступеня дотримання принципів маркетингу взаємодії, досягнення цілей, виконання функцій; вимірювання рівня використання потенціалу маркетингової взаємодії та оцінки ступеня релевантності комплексу маркетингу взаємодії підприємства вимогам ринку.

2. Стратегічне планування – це процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства у сфері маркетингу взаємодії та його зовнішніми можливостями, що припускає набір дій і рішень з розробки стратегічного набору інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства.

На цьому етапі підприємства повинні розробити систему стратегічних цілей у сфері маркетингу взаємодії і визначити свою політику щодо їхнього досягнення з урахуванням результатів проведеного стратегічного аналізу.

Стратегічні цілі мають бути реалістичними, досяжними, вимірними, чітко вираженими і логічними. Слушними і, на наш погляд, корисними для діяльності підприємства у сфері маркетингу взаємодії є пропозиції П. Доля поділяти цілі з точки зору очікувань представників різних зацікавлених груп типової компанії і визначити зону толерантності, тобто сферу ефективної діяльності, в якій фірма у змозі задовольнити інтереси всіх основних зацікавлених груп [3, с. 28-29].

Функцію будь-якої цілі підприємства у сфері інтегрованого управління маркетинговою взаємодією, що потенційно буде відноситися до зони толерантності, в загальному вигляді доцільно подати у такий спосіб:

$$M_i^t = \int (M_i^{\partial}; M_i^{uc}; M_i^{\partial-n}; M_i^{\kappa}), \quad (1)$$

де i – індекс цільової настанови;

t – індекс часового періоду;

M_i^t – значення i -тої цільової настанови, що враховує минулий досвід;

M_i^{uc} – значення i -тої цільової настанови, що відображає перспективні сподівання менеджерів щодо формування найвищої цінності для споживачів;

$M_i^{\partial-n}$ – значення i -тої цільової настанови, що позитивно сприймається бізнес-партнерами;

M_i^{κ} – значення i -тої цільової настанови, що прийнята конкурентами.

Важливим завданням процесу стратегічного планування маркетингу взаємодії є формування портфеля стратегічних зон маркетингової взаємодії.

У сучасній економічній літературі велика увага приділяється розробці ефективного механізму управління портфелем стратегічних зон господарювання. У дослідженнях В.С. Єфремова [4], М.І. Круглова [7], А.А. Томпсона [11], А.Дж. Стрикленда [11] та ін. досить ґрунтовно вивчаються проблеми оцінки

привабливості стратегічних зон господарювання, аналізу їхніх позицій на ринку. Доцільно розглянути співвідношення понять «стратегічна зона господарювання» і «стратегічна зона маркетингової взаємодії». Стратегічна зона господарювання – це більш широке поняття, яке розриває суттєву структуру практичної діяльності підприємства у певній сфері бізнесу: виробничі процеси, ринкова діяльність, інвестиційна політика та ін. Під стратегічною зоною маркетингової взаємодії (СЗМВ) слід розуміти сукупність цільових сегментів, на яких підприємство спроможне найбільш повно реалізовувати свій потенціал маркетингової взаємодії і які захищені високим входним бар'єром від конкурентів. Стратегічна зона маркетингової взаємодії представлена сегментами споживачів, постачальників, посередників, з якими підприємство вже взаємодіє і з якими планує продовжувати маркетингові відносини в перспективі.

Перевагою цього поняття, яке, слід зауважити, ще не є ані завершеним, ані досконалим, є те, що в ньому зроблена спроба виокремити процеси маркетингової взаємодії із усіх бізнес-процесів підприємства за стратегічного аналізу динаміки бізнесу, формування стратегічних орієнтирів щодо його розвитку.

Формування портфеля стратегічних зон маркетингової взаємодії доцільно здійснювати в два етапи:

1. Проведення стратегічної сегментації.
2. Формування портфеля СЗМВ на основі оцінки привабливості СЗМВ і балансування їхніх життєвих циклів.

На першому етапі підприємствам необхідно провести стратегічну сегментацію, спрямовану на виділення СЗМВ із зовнішнього середовища. Для цього необхідно:

- визначити певні потреби споживачів, які необхідно задовольнити;
- визначити і проаналізувати тип споживачів;
- позначити географічний ринок діяльності;
- вибрати бізнес-партнерів, маркетингова взаємодія з якими забезпечить задоволення потреб споживачів.

На другому етапі підприємству необхідно сформувати портфель найбільш привабливих стратегічних зон маркетингової взаємодії. Для оцінки привабливості СЗМВ необхідно оцінити короткострокові і довгострокові перспективи їхнього зростання, перспективи рентабельності підприємства в ній, рівень нестабільності і наявність ключових факторів успіху.

Стратегічне позиціонування бізнесу доцільно здійснювати на основі матричного аналізу, який дозволяє ранжувати СЗМВ з урахуванням перспектив їхнього розвитку, оптимально розподілити ресурси між ними, прийняти рішення про необхідність диверсифікації в нові стратегічні зони маркетингової взаємодії.

Фундаментальною основою стратегічного планування маркетингової взаємодії, як і механізму стратегічного управління маркетингом взаємодії у цілому, виступає процес формування стратегічного набору інтегрованого управління маркетинговою взаємодією, який відбиває багатоцільовий характер маркетингу взаємодії і багатовекторність інтегрованого управлінського впливу. Стратегії управління маркетинговою взаємодією повинні бути спрямовані на створення, поглиблення, розширення, відновлення й поліпшення маркетингових від-

носин зі споживачами і бізнес-партнерами та забезпечення на цій основі довгострокової конкурентоспроможності.

3. Стратегічна організація – це етап стратегічного управління маркетингом взаємодії, на якому здійснюються такі ключові процеси управління: реалізація стратегічного набору інтегрованого управління маркетинговою взаємодією, формування організаційного базису стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією, управління внутрішніми стратегічними змінами в системі маркетингової взаємодії.

Для підвищення ефективності управління маркетинговою взаємодією, адаптації до клімату поля маркетингової взаємодії, найбільш повної реалізації існуючого потенціалу маркетингової взаємодії необхідно створювати організаційні структури з необхідними компетенціями, ресурсною базою і спрямовані на співробітництво з підприємствами-партнерами.

Формування стратегічного партнерства, що цілком відповідає потребам маркетингового розвитку взаємозалежних учасників, обумовлює необхідність зміни їхніх організаційних структур, систем управління і стратегій взаємодії з метою забезпечення ефективного функціонування на принципах адаптації, упорядкування і синхронізації всіх маркетингових дій. Отже зрозуміло, що в межах механізму стратегічного управління маркетингом взаємодії необхідно адаптувати організаційні структури управління до розробленого стратегічного набору. Це актуалізує використання такого поняття як «корпоративна система маркетингової взаємодії», під якою варто розуміти інтегровану на принципах стратегічного партнерства бізнес-структуру, що створена для реалізації упорядкованої сукупності процесів маркетингової взаємодії й управлінських процедур, пов'язаних з їхнього реалізацією, на основі консолідації потенціалів маркетингової взаємодії партнерів і спільного формування ключової маркетингової компетенції.

Корпоративну систему маркетингової взаємодії необхідно розглядати як керуючу систему інтегрованого управління бізнес-процесами маркетингової взаємодії, що забезпечує баланс інтересів і гармонізацію мотивацій суб'єктів маркетингової взаємодії; як інститут, що визначає правила взаємодії й інтеграції маркетингових зусиль підприємств-партнерів, які мають схожу систему цінностей.

4. На етапі стратегічного контролю здійснюється оцінка ефективності реалізації стратегічного набору управління маркетинговою взаємодією і корегування процесу стратегічного управління маркетингом взаємодії.

Ефективність реалізації стратегічного набору управління маркетинговою взаємодією є складною багатокритеріальною категорією, тому для її оцінки необхідно обрати такий метод, який ураховував би всі складові елементи, давав комплексний діагностичний аналіз і дозволяв на підставі акумульованої інформації обґрунтувати напрямки ініціювання змін в управлінні маркетинговими відносинами підприємств.

Для оцінки ефективності реалізації стратегічного набору пропонуємо співвідносити синергічну результативність маркетингової взаємодії підприємства з маркетинговими зусиллями підприємств щодо реалізації стратегій підприємства.

Під синергічною результативністю маркетингової взаємодії розуміємо інтегровану характеристику якісних синергічних ефектів у системі маркетингової взаємодії і цінності всієї сукупності маркетингових відносин підприємства, етапи процесу оцінки якої представлено на рисунку 2. Результати дослідження показали, що тільки на 3 (3,9%) з 77 досліджуваних торговельних підприємств визначено відносно високий рівень цього показника (від 96 до 105 балів з максимально можливих 127,7 балів). Висока цінність відносин зі споживачами спостерігається на 62,3% досліджуваних підприємств (це в основному спеціалізовані підприємства); висока цінність відносин із бізнес-партнерами – на 48% досліджуваних підприємств, висока цінність відносин із конкурентами – лише на 10,3% підприємств.

Як маркетингові зусилля слід розглядати такі показники, як: рівень якості обслуговування споживачів, рівень розвитку ключової маркетингової компетенції, сила лояльності споживачів, рівень управління трансакційними витратами, ступінь стратегічної доцільності договірної політики підприємства, рівень використання потенціалу маркетингової взаємодії, якість інформаційної підтримки процесів маркетингової взаємодії, рівень мотиваційної конгруентності поля маркетингової взаємодії, рівень корпоративності системи маркетингової взаємодії, ступінь адаптивності комплексу маркетингу взаємодії, ступінь збалансованості портфеля стратегічних зон маркетингової взаємодії, рівень якості маркетингової взаємодії, ступінь комплементарності стратегічних змін у системі маркетингу взаємодії, ступінь ділової досконалості підприємства, сила рефлексивного впливу на маркетингову поведінку конкурентів, рівень нестабільності поля маркетингової взаємодії.

Процедуру розрахунку коефіцієнта ефективності реалізації стратегічного набору управління маркетинговою взаємодією доцільно здійснювати за допомогою АСФ-аналізу на основі запропонованої комп'ютерної програми. Як показало дослідження, найбільш ефективно реалізовує стратегічний набір управління маркетинговою взаємодією ТОВ «ТК «Інтермаркет», коефіцієнт ефективності якого дорівнює одиниці. До групи підприємств-лідерів за показником ефективності входять також ТОВ «Ален» ($E_{iu} = 0,864$) і ТОВ «Ефект «БУМ» ($E_{iu} = 0,725$). Групу недостатньо успішних підприємств у цій сфері формують дев'ять досліджуваних супермаркетів (81,8%), в кожного з яких існують певні проблеми в управлінні маркетинговою взаємодією.

На основі отриманих результатів підприємствам доцільно приймати управлінські рішення щодо розробки системи відповідних стратегічних змін з метою забезпечення стратегічної рівноваги в системі маркетингової взаємодії підприємств.

Таким чином, можна зробити **висновок**, що досягнення масштабного бачення перспектив маркетингового розвитку підприємства і забезпечення стійкої конкурентоспроможності можливе в результаті стратегічного управління маркетингом взаємодії, основними важелями якого є: формування й реалізація набору стратегій управління маркетинговою взаємодією, формування корпоративної системи маркетингової взаємодії як організаційного базису реалізації стратегічних процесів; управління стратегічними змінами на основі комплексного

діагностичного аналізу управлінських проблем у цій сфері, комплексний діагностичний аналіз управлінських проблем у цій сфері.

Практична реалізація запропонованого механізму стратегічного управління маркетингом взаємодії актуалізує проблему обґрунтованого вибору методологічних підходів до управління стратегічними змінами, що потребує подальших досліджень у цьому напрямку.

Список літератури

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер; перевод с англ. под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского. – 7-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с.
2. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 1999. – XII. – 804 с.
3. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика: [пер. с англ.] / П. Дойль. – СПб.: Питер, 1999. – 560 с.
4. Ефремов В.С. Стратегии бизнеса. Концепции и методы планирования: учеб. пособие / В.С. Ефремов. – М.: Финпресс, 1998. – 192 с.
5. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / С. Карделл; перевод с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 56 с.
6. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг: [пер. с англ.] / Д.В. Кревенс. – 6-е изд. – М.: Вильямс, 2003. – 752 с.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для ВУЗов / М.И. Круглов. – М.: Русская деловая лит-ра, 1998. – 768 с.
8. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент: учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон; перевод с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Проспект 2003. – 336 с.
9. Мэтьюз Р. Новая матрица или логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков. – М.: ОЛМА-ПРЕСС; Ин-т эконом. стратегий, 2003. – 239 с.
10. О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / О'Шонесси; перевод с англ. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2001. – 864 с.
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: [пер. с англ.] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд III. – 12-е изд. – М.: Вильямс, 2002. – 928 с.
12. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., перераб. и допол. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.

УДК 005.346:339.138

Величко А.О. (ДонНУЕТ, Донецьк)

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВОГО РИНКУ ТА ЙОГО СТРУКТУРИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто сутність цільового ринку підприємства, проведено сегментацію ринку та оцінку привабливості сегментів, визначено структуру цільового ринку для досліджуваних підприємств.