

# ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО, МАРКЕТИНГ, МЕНЕДЖМЕНТ

УДК [005.31:005.336]:658.8

Сергій Алексєєв, канд. екон. наук, доц.

Донецький національний університет економіки  
і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського,  
м. Донецьк, e-mail: alekseeva\_n\_i@mail.ru

## ФОРМУВАННЯ ВИЗНАЧЕНЬ ЕЛЕМЕНТІВ СУБ'ЄКТНОЇ СКЛАДОВОЇ ВНУТРІШНЬОГО СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Sergey Alekseev, Cand. (Econ.), Assoc.  
Prof.

Donetsk National University of Economics and  
Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky,  
Donetsk, e-mail: alekseeva\_n\_i@mail.ru

## FORMING THE DEFINITION OF ELEMENTS OF SUBJECTIVE CONSTITUENT OF INTERNAL STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISE

**Мета.** Мета статті полягає в запропонованні авторського визначення елементів суб'єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, а саме адміністративного, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів.

**Методика.** У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для уточнення визначень понять «управлінський потенціал», «організаційний потенціал», «кадровий потенціал», «маркетинговий потенціал»).

**Результати.** На підставі аналізу сучасної економічної літератури з питань стратегічного управління, формування потенціалу та управління потенціалом підприємства досліджено підходи до визначення понять управлінського, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів підприємства. З використанням основних положень концепції управління стратегічним потенціалом підприємства запропоновано авторські визначення елементів суб'єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства: управлінського потенціалу як можливостей окремих керівників та самої системи управління розробляти й ефективно реалізовувати загальні, ділові та функціональні стратегії розвитку для досягнення зовнішніх і внутрішніх цілей підприємства; організаційного потенціалу як можливостей організаційної структури та схеми управління підприємством щодо сприяння розробці та ефективній реалізації стратегії досягнення його цілей; кадрового потенціалу як інтелектуальних, творчих, інноваційних персоніфікованих можливостей колективу працівників сприяти розробці та реалізації стратегій досягнення його цілей; маркетингового потенціалу як маркетингових можливостей підприємства реалізовувати стратегії його розвитку на цільових ринках.

**Наукова новизна.** Дістали подальшого розвитку теоретичні засади концепції управління стратегічним потенціалом підприємства за рахунок запропоновання авторських визначень елементів суб'єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу, а саме управлінського, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів.

**Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на розвиток теоретичних засад концепції управління стратегічним потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** визначення, управлінський потенціал, організаційний потенціал, кадровий потенціал, маркетинговий потенціал.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання підприємства для довгострокового виживання у зовнішньому середовищі та досягнення стратегічних цілей треба ефективно формувати та використовувати стратегічний потенціал, що складається із зовнішнього, який відображає можливості зовнішнього середовища, і внутрішнього, що показує внутрішні можливості підприємства щодо розробки та реалізації стратегій розвитку. Але на сьогодні в сучасній економічній літературі з питань стратегічного управління та управління стратегічним потенціалом не має єдиного підходу до визначення класифікації внутрішнього потенціалу та трактування його складових, що обумовлює актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням управління потенціалом підприємства, формування його архітектури та визначення основних елементів присвячені праці таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як А.Р. Іншиязова [1], Н.М. Ветрова [2], Є.В. Драгунова [3], Г.І. Гриднєва [4], Л.А. Грузинова [5], С.Н. Кукушкін [6], І.Г. Ягненкова [7], С.І. Кухаренко [8], А.Е. Воронкова [9], А.П. Ковальов [10] та ін. Але вони розглядають елементи внутрішнього стратегічного потенціалу окремо від інших, не пропонуючи системи, класифікації та архітектури внутрішнього стратегічного потенціалу. При цьому і стосовно окремих елементів внутрішнього стратегічного потенціалу автори дотримуються різних, часто протилежних позицій, що дозволяє констатувати відсутність на сьогодні єдиного підходу до трактування управлінського, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів.

**Метою статті** є запропонування авторських визначень елементів суб'єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства, а саме управлінського, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів.

**Виклад основного матеріалу.** Процес формування суб'єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства необхідно починати з визначення її елементів, оскільки в сучасній економічній літературі не має єдиного трактування управлінського, організаційного, кадрового та маркетингового потенціалів.

Так, стосовно управлінського потенціалу підприємства сучасні вчені-економісти зазначають складність і неоднозначність цієї дефініції. Трактування її в наукових працях залежить від методологічних підстав різних наукових шкіл або від цілей і завдань конкретних економічних досліджень [1, с. 124]. Управлінський потенціал науковці розуміють як можливості та здібності особистості вирішувати завдання в сфері управління й організації діяльності інших людей, можливості особистості до самоактуалізації, осмислення життя, особистої зрілості (психологічний підхід), можливості здійснювання стратегічних змін у таких галузях, як стиль управління, організаційна культура, інформування та мотивація персоналу (стратегічний підхід) [2, с. 33], можливості досягнення високої якості управління як внутрішніми процесами на підприємстві (ефективність

комунікацій, процес прийняття рішень), так і зовнішніми (насичення ринку, конкурентоспроможність, досягнення стратегічних цілей (якісний підхід)) [3, с. 82].

Слід виокремити також конкурентний підхід, запропонований Г.І. Гридневою, І.А. Панкратовою, Є.А. Іларіоновою, сутність якого полягає в розгляді конкурентоспроможності управлінського потенціалу, яка визначається сукупністю основних характеристик (комунікативні, психофізіологічні, інтелектуальні, соціально-демографічні якості, здібності до інновацій) як частини загальної конкурентоспроможності підприємства [4, с. 45] та факторний підхід, що дозволяє визначити основні фактори, які впливають на якість управлінського потенціалу – адаптивність, керованість, наявність визначеної та ефективної кадрової політики.

Л.А. Грузинова та Н.К. Романюк визначають двобічну природу досліджуваної дефініції та стверджують, що управлінський потенціал, з одного боку, являє собою сукупність знань, досвіду та індивідуальних здібностей працівників, що здійснюють функції управління, а з іншого боку – це сукупні здібності системи управління підприємства в прийнятті рішень, які відповідають зовнішнім вимогам, визначеним цілям і стратегіям [5, с. 158].

Резюмуючи думки авторів і враховуючи положення запропонованого комплексного підходу до формування елементів ВСП, доцільно запропонувати таке визначення: управлінський стратегічний потенціал – це можливості окремих керівників і самої системи управління розробляти й ефективно реалізовувати загальні, ділові та функціональні стратегії розвитку для досягнення зовнішніх і внутрішніх цілей підприємства.

Організаційний потенціал підприємства С.Н. Кукушкін, Є.А. Наумова визначають як сукупність джерел, можливостей і засобів, що використовуються для ефективної та результативної діяльності підприємства в напрямку досягнення його цілей (цільовий підхід) [6, с. 9]; І.Г. Ягненкова та Т.Н. Юхновська розглядають організаційний потенціал як процес і здібності працівників організовувати цей процес (процесний підхід) [7, с. 169].

П.В. Аристархов, С.І. Кухаренко розглядають організаційний потенціал з позицій вартісного підходу як організаційні можливості, спрямовані на створення продукту й вартості [8, с. 34]; А.П. Свинцова та А.Е. Воронкова – з позицій трудового підходу як систему узгодження дій працівників у процесі виробництва продукції [9, с. 105]. Слід зазначити, що позиції авторів певною мірою перетинаються, але жоден з них не пов'язує організаційний потенціал з можливостями реалізації стратегій підприємства, тобто зі стратегічним потенціалом.

Деякі науковці, розглядаючи організаційний потенціал з позицій системного підходу, наголошують на тому, що поняття організаційного потенціалу має системні властивості – цілісність, ієрархічність, інтегративність, розподіл завдань між підрозділами підприємства, функціональну стабільність та структурну єдність розподілу повноважень, але не розглядають структуру організаційного потенціалу як сукупність елементів системи, а також такі системні властивості як гнучкість і адаптивність. А.П. Ковальов розглядає теорію організаційного потенціалу як елемент концепції стратегічного менеджменту, яка характеризується перенесенням акцентів управління з внутрішнього на зовнішнє

середовище та спрямованістю стратегічних ресурсів на реалізацію стратегій [10, с. 243], але при цьому автор не приділяє уваги формуванню стратегічних ресурсів і структурі організаційного потенціалу.

З позицій концепції управління стратегічним потенціалом підприємства на першому місці мають бути можливості досягнення стратегічних цілей, а структуру організаційного потенціалу повинні складати організаційна структура та схема управління підприємством. Тому найбільш точним є таке визначення: стратегічний організаційний потенціал торговельного підприємства – це можливості організаційної структури та схеми управління підприємством щодо сприяння розробці та ефективній реалізації стратегій досягнення його цілей.

Кадровий потенціал підприємства має цілком відповідати вимогам реалізації його стратегічних цілей. Також вчені наголошують на необхідності розвитку та оновлення кадрового потенціалу в процесі досягнення стратегічних цілей, що цілком відповідає концепції управління стратегічним потенціалом торговельного підприємства. У своїх роботах багато науковців ототожнюють трудовий і кадровий потенціали. Так, Л.С. Зеленцова, А.В. Мурадян [11, с. 223] розглядають кадровий потенціал організації як сукупність трьох складових: інтелектуальної (знання, особисті якості працівників), фізичної (обладнання і робочі місця) та соціальної (корпоративна культура, соціальні умови розвитку, якість життя). А.В. Сорока визначає кадровий потенціал як сукупність фізичних характеристик, теоретичних знань, практичного досвіду та індивідуальних здібностей працівників [12, с. 7]. Однак розгляд кадрового потенціалу як трудового суперечить структурі та архітектурі стратегічного потенціалу підприємства. Слід чітко розмежовувати трудовий потенціал, який відноситься до об'єктної складової та відображає матеріальну базу праці, умови праці, показники чисельності персоналу, і кадровий потенціал, що відноситься до суб'єктної складової та відображає теоретичні знання, досвід, індивідуальні здібності працівників.

У цілому, резюмуючи думки авторів і враховуючи стратегічну спрямованість кадрового потенціалу як елемента внутрішнього стратегічного потенціалу торговельного підприємства, доцільно запропонувати таке визначення: стратегічний кадровий потенціал підприємства – це інтелектуальні, творчі, інноваційні персоніфіковані можливості колективу працівників сприяти розробці та реалізації стратегій досягнення його цілей.

Досліджуючи маркетинговий потенціал підприємства, одна група авторів розглядає його як можливості забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Так, на думку Н. Рожко, В. Бурліцької, маркетинговий потенціал являє собою сукупну спроможність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну його конкурентоспроможність завдяки плануванню та вживанню ефективних маркетингових заходів [13, с. 61]. Такої ж думки дотримується Р.А. Толпежников, який стверджує, що маркетинговий потенціал має місце лише тоді, коли маркетингова система підприємства забезпечує його конкурентоспроможність [14, с. 243].

Багато науковців ототожнюють ринковий та маркетинговий потенціали, з чим також не можна погодитись, оскільки поняття «маркетингові можливості» є ширшим, ніж поняття «ринкові можливості». Окрім того, згідно із запропоно-

ваною архітектурою управління стратегічним потенціалом, маркетинговий потенціал відноситься до внутрішнього середовища підприємства, а ринковий – до зовнішнього. Близькою є позиція І.К. Кифоренко та А.А. Прохоренко, які характеризують маркетинговий потенціал як ступінь використання ринкових можливостей [15, с. 52].

А.А. Пилипенко та К.М. Березовський поєднують три сфери прояву маркетингового потенціалу підприємства: можливості досягнення певного рівня конкурентоспроможності, можливості досягнення певного рівня використання ресурсів і можливості досягнення певної ринкової позиції [16, с. 112].

Продовжуючи комплексний розгляд досліджуваної дефініції та враховуючи положення концепції управління стратегічним потенціалом, доцільно запропонувати таке визначення: стратегічний маркетинговий потенціал – це сукупність маркетингових можливостей підприємства реалізовувати стратегії його розвитку на цільових ринках.

**Висновки.** Таким чином, у статті на підставі аналізу сучасної економічної літератури з питань управління потенціалом підприємства запропоновані авторські визначення елементів суб'єктної складової внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства: стратегічний управлінський потенціал як можливості окремих керівників і самої системи управління розробляти й ефективно реалізовувати загальні, ділові та функціональні стратегії розвитку для досягнення зовнішніх і внутрішніх цілей підприємства; стратегічний організаційний потенціал як можливості організаційної структури та схеми управління підприємством щодо сприяння розробці та ефективній реалізації стратегій досягнення його цілей; стратегічний кадровий потенціал як інтелектуальні, творчі, інноваційні персоніфіковані можливості колективу працівників, що сприяють розробці та реалізації стратегій досягнення його цілей; стратегічний маркетинговий потенціал як сукупність маркетингових можливостей підприємства реалізовувати стратегії його розвитку на цільових ринках. Серед напрямків подальших досліджень слід виокремити розробку методик визначення елементів внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства.

### Список літератури / References:

1. Иншиязова А.Р. Конкурентоспособный управленческий потенциал персонала на предприятии / А.Р. Иншиязова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. – С. 124-128.  
Inshiyazova, A.R. (2010), “Competitive administrative personnel potential of on the enterprise”, *Rossiyskoye predprinimatelstvo*, no. 11, pp. 124-128.
2. Ветрова Н.М. Условие реализации стратегий предприятия: стратегический потенциал / Н.М. Ветрова, О.Л. Рывкина // Экономика и управление. – 2005. – № 6. – С. 33-36.  
Vetrova, N.M. and Ryvkina, O.L. (2005), “Condition of realization of enterprise strategy: strategic potential”, *Ekonomika i upravleniye*, no. 6, pp. 33-36.
3. Драгунова Е.В. Оценка конкурентоспособности коммерческих предприятий / Е.В. Драгунова, Т.А. Финк // Сб. науч. тр. НГТУ. Сер. Экономика и менеджмент. – 2009. – № 4(58). – С. 79-84.

- Dragunova, Ye.V. and Fink, T.A. (2009), "Estimation of competitiveness of business enterprises", *Sbornik nauchnykh trudov NGTU, Seriya: Ekonomika i menedzhment*, no. 4(58), pp. 79-84.
4. Гриднева Г.И. Определение конкурентоспособности управленческих работников / Г.И. Гриднева, И.А. Панкратова, Е.А. Иларионова // Вісник НТУ «ХПІ». Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. – 2013. – № 53(1026). – С. 44-47.  
Gridneva, G.I., Pankratova, I.A. and Ilarionova, Ye.A. (2013), "Determination of competitiveness of administrative workers", *Visnyk NTU «XII», Seriya: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*, no. 53(1026), pp. 44-47.
5. Грузинова Л.А. Управленческий потенциал как элемент экономического потенциала промышленного предприятия / Л.А. Грузинова // Прометей. – 2010. – № 3(33). – С. 156-158.  
Gruzinova, L.A. (2010), "Administrative potential as element of economic potential of industrial enterprise", *Prometey*, no. 3(33), pp. 156-158.
6. Кукушкин С.Н. Совокупный потенциал предприятия / С.Н. Кукушкин, Е.А. Наумова // Вестник РЭА. – 2011. – № 5. – С. 4-10.  
Kukushkin, S.N. and Naumova, Ye.A. (2011), "Combined potential of enterprise", *Vestnik REA*, no. 5, pp. 4-10.
7. Ягненкова И.Г. Взаимосвязь научно-технического и организационного потенциалов в системе управления экономикой / И.Г. Ягненкова, Т.Н. Юхновская // Вестник ВЭГУ. – 2013. – № 4(66). – С. 168-176.  
Yagnenkova, I.G. and Yukhnovskaya, T.N. (2013), "Intercommunication scientific and technical and organizational potentials in control system by the economy", *Vestnik VEGU*, no. 4(66), pp. 168-176.
8. Кухаренко С.И. Управление организационно-техническим уровнем предприятия: монография / С.И. Кухаренко, Ю.Ф. Прохоров. – Челябинск: ЮУрГУ, 2009. – 181 с.  
Kukhareno, S.I. and Prokhorov, Yu.F. (2009), *Upravleniye organizatsionno-tekhnicheskim urovnem predpriyatiya* [Management by the organizationally-technical level of enterprise], YuUrGU, Chelyabinsk, Russia, 181 p.
9. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск: Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.  
Voronkova, A.E. (2000), *Strategicheskoye upravleniye konkurentosposobnym potentsialom predpriyatiya: diagnostika i organizatsiya*, [Strategic management by competitive potential of enterprise: diagnostics and organization], Izd-vo Vostochnoukrainskogo natsionalnogo universiteta, Lugansk, Ukraine, 315 p.
10. Ковалев А.П. Теория управления корпоративным имуществом: монография / А.П. Ковалев. – М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2008. – 312 с.  
Kovalev, A.P. (2008), *Teoriya upravleniya korporativnym imushchestvom*, [Management theory by corporate property], FGNU "Rosinformagroteh", Moscow, Russia, 312 p.

11. Зеленцова Л.С. Комплексный подход к стратегии развития кадрового потенциала / Л.С. Зеленцова, А.В. Мурадян // Вестник Оренбург. гос. ун-та. – 2012. – № 11. – С. 222-228.  
Zelentsova, L.S. and Muradian, A.V. (2012), “Complex approach to strategy of development of personal potential”, *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, no. 11, pp. 222-228.
12. Сорока А.В. Формирование и развитие трудового потенциала управленческих кадров в условиях рыночных отношений: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.07 / А.В. Сорока. – Донецк, 2008. – 21 с.  
Soroka, A.V. (2008), “Forming and development of labouring potential of administrative shots in the conditions of market relations”, Abstract of Cand. Econ., Demography, economy of labour, social economy and politician, Donetsk, Ukraine.
13. Рожко Н. Формування маркетингового потенціалу підприємства в умовах сучасного ринку / Н. Рожко, О. Бурліцька // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 2(27). – С. 60-63.  
Rozhko, N. and of Burlitska, O. (2010), “Forming of marketing potential of enterprise in the conditions of modern market”, *Halitskiyi ekonomichnyi visnyk*, no. 2(27), pp. 60-63.
14. Толпежников Р.А. Маркетинговый потенциал і процеси формування маркетингових переваг підприємства / Р.А. Толпежников // Вісник Приазов. держ. техн. ун-ту. – 2007. – № 17. – С. 243-247.  
Tolpezhnikov, R.A. (2007), “Marketing potential and processes of forming of marketing advantages of enterprise”, *Visnyk Priazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, no. 17, pp. 243-247.
15. Кифоренко И.К. Аддитивный маркетинговый потенциал как инструмент определения приоритетности инвестирования в модернизацию производства / И.К. Кифоренко, А.А. Прохоренко // Вестник Самар. гос. экон. ун-та. – 2013. – № 5(103). – С. 50-54.  
Kiforenko, I.K. and Prokhorenko, A.A. (2013), “Additive marketing potential as instrument of determination of priority of investing in modernisation of production”, *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universyteta*, no. 5(103), pp. 50-54.
16. Пилипенко А.А. Оцінювання маркетингового потенціалу та забезпечення цільової орієнтації підприємства через визначення його стратегічної відповідності / А.А. Пилипенко, К.М. Березовський // Економіка розвитку. – 2013. – № 4(68). – С. 109-117.  
Pylypenko, A.A. and Berezovskyi, K.M. (2013), “Evaluation of marketing potential and providing of having a special purpose orientation of enterprise through determination of him strategic accordance”, *Ekonomika rozvytku*, no. 4(68), pp. 109-117.

**Цель.** Цель статьи заключается в предложении авторского определения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала предприятия, а именно административного, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов.

**Методы.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для уточнения определений понятий «административный

потенциал», «организационный потенциал», «кадровый потенциал», «маркетинговый потенциал»).

**Результаты.** На основании анализа современной экономической литературы по вопросам стратегического управления, формирования потенциала и управления потенциалом предприятия исследованы существующие подходы к определению понятий управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов предприятия. С использованием основных положений концепции управления стратегическим потенциалом предприятия предложены авторские определения элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала предприятия: управленческого потенциала как возможностей отдельных руководителей и самой системы управления разрабатывать и эффективно реализовывать общие, деловые и функциональные стратегии развития для достижения внешних и внутренних целей предприятия; организационного потенциала как возможностей организационной структуры и схемы управления предприятием относительно содействия разработке и эффективной реализации стратегий достижения его целей; кадрового потенциала как интеллектуальных, творческих, инновационных персонифицированных возможностей коллектива работников способствовать разработке и реализации стратегий достижения его целей; маркетингового потенциала как маркетинговых возможностей предприятия реализовывать стратегии его развития на целевых рынках.

**Научная новизна.** Получили дальнейшее развитие теоретические принципы концепции управления стратегическим потенциалом предприятия за счет предложения авторских определений элементов субъектной составляющей внутреннего стратегического потенциала, а именно управленческого, организационного, кадрового и маркетингового потенциалов.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на развитие теоретических принципов концепции управления стратегическим потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** определение, управленческий потенциал, организационный потенциал, кадровый потенциал, маркетинговый потенциал.

**Objective.** The purpose of the article consists in suggestion of authorial determinations of elements of subjective constituent of internal strategic potential of enterprise – administrative, organizational, personnel and marketing potentials.

**Methods.** In the process of research the methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (for clarification of determinations of definitions “administrative potential”, “organizational potential”, “personal potential”, “marketing potential”) are used.

**Results.** On the basis of analysis of modern economic literature on questions of strategic management, forming of potential and management of enterprise potential existing approach determination of concepts of administrative, organizational, skilled and marketing potentials of enterprise are investigated. With the use of substantive provisions of conception of management of enterprise strategic potential authorial determinations of elements of subjective constituent of internal strategic potential of enterprise are offered: administrative potential as possibilities of separate leaders and control system to develop and effectively realize general, business and functional strategies of development for achievement of external and internal aims of enterprise; organizational potential as possibilities of organizational structure and plan of management an enterprise in relation to an assistance to development and effective realization of strategies of achievement of his aims; personal potential as intellectual, creative, innovative personalized possibilities of collective of workers to favour the development and realization of strategies of achievement of his aims; marketing potential as marketing possibilities of enterprise to realize strategies of his development on target markets.

**Scientific novelty.** Theoretical principles of conception of management of enterprise strategic potential got further development due to suggestion of authorial determinations of elements of subjective constituent of internal strategic potential – administrative, organizational, personal and marketing potentials.



**Practical value.** The got results are directed development of theoretical principles of conception of management of enterprise strategic potential.

**Key words:** determination, administrative potential, organizational potential, personal potential, marketing potential.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, доц. Гусевою О.Ю. Дата надходження рукопису 26.11.2014 р.

**УДК 658.8**

**Наталья Алексеева, канд. экон. наук**

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, e-mail: alekseeva\_n\_i@mail.ru

## **ПОДХОДЫ К ЭВОЛЮЦИИ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**Natalia Alekseeva, Cand. Sc. (Econ.)**

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, e-mail: alekseeva\_n\_i@mail.ru

## **APPROACHES TO EVOLUTION OF STRATEGIC MANAGEMENT THEORY**

**Цель.** Целью статьи является анализ подходов к рассмотрению эволюции систем управления предприятием и характеристика современного этапа стратегического управления.

**Методика.** В процессе исследования использовано: методы анализа и синтеза, теоретического обобщения и сравнения (для усовершенствования периодизации развития стратегического управления), исторический метод исследования (изучение процессов становления и развития стратегического менеджмента и интерактивного стратегического менеджмента).

**Результаты.** На основании проведенного исследования выявлены тенденции развития управления предприятием. Эволюция стратегического управления характеризуется пятью этапами: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент, интерактивный стратегический менеджмент. Исходя из особенностей развития экономики, предприятия используют в качестве системы управления стратегический менеджмент, позволяющий гибко реагировать на изменчивость внешней среды и адаптировать в соответствии с этими изменениями внутреннюю среду предприятия. Возможность включения в систему управления творческого потенциала персонала переводит стратегический менеджмент на интерактивный этап.

**Научная новизна.** Усовершенствован научно-методический подход к периодизации систем управления предприятием на основе историко-методологического и объектного подходов.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на формирование такой системы управления современным предприятием, которая, учитывая сложившуюся конъюнктуру, позволяет повышать его конкурентоспособность и стимулирует развитие.

***Ключевые слова:** стратегический менеджмент, эволюция, историко-методологический подход, объектный подход, интерактивный стратегический менеджмент.*

**Постановка проблемы.** Современные преобразования в экономике и усиление рыночной конкуренции выдвигают все новые требования к теории и практике управления. Действия предприятий и их руководителей не могут сводиться к простому реагированию на происходящие перемены. Современным инструментом управления развитием в условиях неопределенности и изменений внешней и внутренней среды является стратегическое управление. Практически все успешно функционирующие предприятия активно используют концепцию и методологию стратегического управления, ориентирующие хозяйственную деятельность на долгосрочную перспективу. Однако стратегическое управление отличается несовершенной теоретической и методологической базой, не доводится его разработчиками до уровня конкретных программ, носит преимущественно директивный характер и не ориентировано на все аспекты хозяйственной деятельности предприятия, что затрудняет его практическое использование и обуславливает актуальность изучения проблемы разработки новых подходов к формированию и реализации стратегических планов развития предприятия.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению.

Весомый вклад в развитие управления предприятием, стратегического управления внесли как зарубежные (И. Ансофф, Д. Аакер, П. Дойль, Х. Виссема, Г. Минцберг, М. Портер и др.), российские (З.И. Виноградова, А.Т. Зуб, В.Д. Маркова, В.Н. Парахина, В.С. Щербакова), так и украинские ученые (С.Ю. Гончарова, О.И. Ковтун, В.В. Пастухова, А.В. Перекрест, М.Г. Саенко, О.О. Семенова, О.М. Таран, А.М. Ткаченко и др.). В настоящее время доминантной является концепция стратегического управления предприятием, которая предполагает использование стратегического менеджмента, однако, по мнению большинства авторов, имеет существенные недостатки. Поэтому для выявления проблем и перспектив развития управления целесообразно рассмотреть эволюцию развития системы управления предприятием.

**Целью статьи** является анализ существующих подходов к эволюции системы управления на предприятиях и характеристика современного этапа стратегического управления.

**Изложение основного материала.** Анализ рассмотренной литературы позволяет выделить два подхода к периодизации стратегического менеджмента: историко-методологический (хронологический) и объектный. Большая часть ученых придерживаются первого подхода [1; 3; 4; 6-8; 11; 13; 14], в основе которого лежат качественные изменения политических, экономических и социальных реалий общественного развития, что отражено в таблице 1.

Второй (объектный) подход акцентирует внимание на внутренних аспектах отдельного предприятия и (или) отрасли, в которой оно работает [2, с. 58-59]. Недостатком данного подхода является отсутствие четкой периодизации, кото-

рая определяет изменение вектора с внутренних на внешние факторы влияния на предприятие.

Таблица 1 – Эволюция стратегического управления в соответствии с историко-методологическим подходом

<i>Хронологические рамки периода</i>	<i>Наименование периода</i>	<i>Особенности</i>	<i>Авторы</i>
1	2	3	4
I этап (1880 г. - 1950 г.)	Бюджетирование (бюджетное планирование [9, с. 9; 10, с. 13], бюджетирование и контроль)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– контроль и управление по отклонениям от плана;</li> <li>– краткосрочные планы (до 1 года);</li> <li>– внутренняя направленность (предприятие как закрытая система);</li> <li>– планы ориентированы на текущую прибыль.</li> </ul>	Д. Аакер, И. Ансофф, А.П. Артименко, М.В. Бражник, Х. Виссема, С.Ю. Гончарова, Р.М. Грант, Ю.В. Довгань, П. Дойль,
II этап (1950 г. - 1960 г.)	Долгосрочное планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долгосрочное планирование;</li> <li>– планирование от достигнутого уровня с целью роста;</li> <li>– в основе планирования – прогнозы на основе экстраполяции данных прошлых периодов;</li> <li>– внутренняя и внешняя направленность (предприятие как открытая система);</li> <li>– ориентация планов на текущую и будущую прибыль.</li> </ul>	О.О. Єропутова, Л.Е. Каракай, О.И. Ковтун, А.В. Линенко, И.П. Отенко, В.В. Пастухова, Т.В. Перекрест, А.Г. Семенова, О.М. Таран
III этап (1970 г. - 1980 г.)	Стратегическое планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– долгосрочное планирование;</li> <li>– внешняя направленность;</li> <li>– основной принцип планирования: от будущего к настоящему;</li> <li>– основы стратегического мышления (уменьшение угроз и использование возможностей внешней среды);</li> <li>– ориентация на завоевание конкурентных преимуществ и получение будущих прибылей.</li> </ul>	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
IV этап (1990 г. - по на- стоящее время)	Стратегическое управление, стратегическое предпринима- тельство [6; 11; 13]	– управление на основе гибких решений; – анализ и выбор стратегической позиции и оперативного управ- ления в режиме реального вре- мени [3].	Х. Виссема
V этап (2010 г. - по на- стоящее время)	Интерактивный стратегический менеджмент [5, с. 19-20], стратегическое ограждение [12, с. 270]	– появление стратегических неожиданностей, которые вы- нуждают принимать стратеги- ческие решения вне циклов планирования; – рассматриваются способы и стратегии изменения внешней среды; – снижение уровня угроз эконо- мической безопасности пред- приятия.	Р.Л. Аккоф, З.И. Виноградова, В.С. Щербакова, О.О. Столяренко

Авторская разработка на основе: [1-3; 5-11; 13; 14].

Поэтому данная периодизация, представленная в таблице 2, не нашла широкого применения, однако ресурсный подход, учитывающий различие между предприятиями на основе ресурсных возможностей, на современном этапе развития экономики остается актуальным.

Мнения ученых в отношении историко-методологического подхода разделились.

Некоторые из них (В.В. Пастухова [11, с. 6-7], О.М. Таран [13, с. 6]) начинают периодизацию с долгосрочного планирования, которое охватывает период 1950-х – начало 1960 гг.

Недостаточно обосновано мнение О.О. Столяренко [12] о начале периода бюджетирования с 1950 г.

Спорным также является ее трактовка современного этапа стратегического менеджмента как «стратегического ограждения» [12, с. 271], основными задачами которого являются как адаптация к нестабильности внешней среды, так и обеспечение экономической безопасности предприятия. При этом отсутствует информационная составляющая, позволяющая своевременно и гибко реагировать на появляющиеся риски имеющимися и потенциально возможными ресурсами.

Многогранность современного этапа стратегического управления предприятием обусловила разносторонность трактовок в ее этапах развития.

Однозначными являются: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление (стратегический менеджмент).

Таблица 2 – Объектный подход к развитию стратегического менеджмента

<i>Хронологические рамки периода</i>	<i>Наименование периода</i>	<i>Особенности</i>	<i>Авторы</i>
I этап (1930 г. - 1970 г.)	Ранний этап	Акцент на внутренние аспекты предприятия, ориентация на успех	Andrews (1971), Ansoff (1965)
II этап (1970 г. - 1980 г.)	Экономика организации промышленности	Управление на основе анализа структуры отрасли и сохранения конкурентных позиций в ее пределах	М. Портер (1980, 1985), Mason (1939), Bain (1968)
III этап (1980 г. - 1990 г.)	Организационная экономика	Основной акцент на конкурентную динамику и взаимоотношения с деловой средой	Hill and Jones, (1995), Heene (1997), Hoskisson et al. (1999)
IV этап (1990 г. - по настоящее время)	Ресурсный подход	Управление на основе различий между предприятиями с учетом ресурсных возможностей	Boxall (1992, 1996), Grant (1998), Hoskisson et al. (1999)

Примечание. Авторская разработка на основе [2; 4]

Несмотря на незначительные разногласия, можно также выделить стратегическое предпринимательство, стратегическую и организационную инновацию [7, с. 34; 8, с. 39; 11, с. 6].

Автором нового направления стратегического менеджмента принято считать Р.Л. Аккофа [15].

Предложенный интерактивный подход к стратегическому менеджменту предполагает умение разрабатывать стратегии, опираясь на творческий потенциал персонала предприятия. При таком подходе ускоряются процессы обмена информацией, снижая непредсказуемость изменения окружающей среды.

С возникновением и развитием интерактивного стратегического менеджмента связаны работы З.И. Виноградовой, В.С. Щербаковой и др. [5, с. 17-19].

Учитывая мнения экономистов, следует отметить, что в настоящее время активно развиваются стратегический менеджмент и стратегическое предпринимательство как современный этап развития управления предприятием. В основе их успешного использования лежит комплекс стратегических управленческих решений и конкретных действий, определяющих развитие предприятия в долгосрочной перспективе и обеспечивающих быстрое реагирование на изменение конъюнктуры, а также гибкое маневрирование и корректировку общих целей и направлений развития.

Ключевым аспектом данного процесса является выбор и реализация стратегии, подкрепленный оценкой и контролем.

С развитием стратегического управления наблюдается использование интерактивного стратегического менеджмента, для которого характерно на основе использования творческого потенциала коллектива принятие стратегических решений в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, поиск путей и способов их изменения в рамках использования всех возможных ресурсов и обеспечение при этом экономической безопасности и роста предприятия.

Развитие этих этапов происходит параллельно, что обусловлено недостатками обоих подходов.

Если при использовании стратегического менеджмента преодоление проблем, связанных со «стратегическими сюрпризами» и неожиданно возникающими возможностями или угрозами, использование циклического планирования неадекватно быстрым изменениям, то включение творческого потенциала работников в комплекс стратегического менеджмента требует постоянного системного стимулирования и мотивации, что в современных условиях развития экономики в стране скорее приводит к развитию псевдокорпоративной культуры.

Таким образом, на современном этапе развития управление предприятием прошло несколько этапов – от краткосрочного планирования и внутренней направленности системы управления предприятием до использования регулярного менеджмента по осуществлению реализации стратегии.

#### Список литературы / References:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер, Ю.Н. Каптуревский; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 544 с.  
Aaker, D. and Kapturevskiy, Yu.N. (2008), *Strategicheskoye rynochnoye upravleniye* [Strategic marketing management], Piter, St-Petersburg, Russia, 544 p.
2. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, Ф. Карамии; пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 400 с.  
Analoui, F. and Karami F. (2005), *Strategicheskii menedzhment malykh i srednikh predpriyatiy* [Strategic management of small and middle enterprises], YuNITI-DANA, Moscow, Russia, 400 p.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1989. – С. 63.  
Ansoff, I. (1989), *Strategicheskoye upravleniye* [Strategic management], Moscow, Russia, pp. 63.
4. Бражник М.В. Эволюция теории и практики стратегического менеджмента: объектный и парадигмальный подходы [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3(35). – Режим доступа: <<http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3226>>.  
Brazhnik, M.V. (2010), “Evolution of theory and practice of strategic management: objective and paradigmatic approaches”, *Problemy sovremennoy ekonomiki*, Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3226>.
5. Виноградова З.И. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей: учеб. пособ. / З.И. Виноградова, В.Е. Щербакова. – М.: Академический проект; Фонд «Мир», 2004. – 304 с.

- Vinogradova, Z.I. and Shherbakova, V.E. (2004), *Strategicheskiiy menedzhment: matritsa moduley, «derevo» tseley* [Strategic management: matrix of the modules, «tree» of aims], Akademicheskiiy proekt, Fond “Mir”, Moscow, Russia, 304 p.
6. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Х. Виссема, пер. с англ. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
- Vissema, H. (2000), *Strategicheskiiy menedzhment i predprinimatelstvo: vozmozhnosti dlia budushchego protsvetaniya* [Strategic management and business: possibility for future prosperity], Finpress, Moscow, Russia, 272 p.
7. Грант Р.М. Современный стратегический анализ / Р.М. Грант; пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – 5-ое изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
- Grant, R.M. (2008), *Sovremennyy strategicheskiiy analiz* [Modern strategic analyses], 5th ed., Piter, St-Petersburg, Russia, 560 p.
8. Ковтун О.І. Стратегії підприємства: монографія / О.І. Ковтун. – Л.: Вид-во Львівської КА, 2008. – 424 с.
- Kovtun, O.I. (2008), *Stratehii pidpriyemstva* [Strategies of enterprise], Vyd-vo Lvivskoi KA, Lviv, Ukraine, 424 p.
9. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2006. – 288 с.
- Markova, V.D. and Kuznetsova, S.A. (2006), *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic management], INFRA-M, Moscow, Sibirskoe soglasheniye, Novosibirsk, Russia, 288 p.
10. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2007. – 496 с.
- Parakhina, V.N., Maksimenko, L.S. and Panasenko S.V. (2007), *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic management], 3th ed., KNORUS, Moscow, Russia, 496 p.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 302 с.
- Pastukhova, V.V. (2009), *Stratehichne upravlinnia pidpriyemstvom: filosofiya, polityka, efektyvnist* [Strategic management of enterprise], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine, 302 p.
12. Столяренко О.О. Еволюція стратегічного управління підприємством / О.О. Столяренко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 266-272.
- Stoliarenko, O.O. (2011), “Evolution of strategic enterprise management” *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, Issue. 21.18, pp. 266-272.
13. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. / О.М. Таран. – Х.: Вид-во Харк. нац. аграр. ун-ту, 2004. – 145 с.
- Taran, O.M. (2004), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], Vyd-vo Khark. nats. agrar. un-tu, Kharkiv, Ukraine, 145 p.

14. Фінансова стратегія в управлінні підприємствами: монографія / А.Г. Семєнова, О.О. Єропутова, Т.В. Перекрест, А.В. Линенко. – Запоріжжя: Вид-во КПУ, 2008. – 188 с.  
Semenova, A.H. Yeroputova, O.O., Perekrest, T.V. and Linenko, A.V. (2008), *Finansova of strategiia v upravlinni pidpriemstvamy* [Financial strategy in a management of enterprises], Vyd-vo of KPU, Zaporizhzhia, Ukraine, 188 p.
15. Ackoff R.A. Concept of Corporate Planning / R.A. Ackoff. – N.Y., 1970. – 158 p.  
Ackoff, R.A. (1970), Concept of Corporate Planning, N.Y., USA, 158 p.

**Мета.** Метою статті є аналіз підходів до розгляду еволюції систем управління підприємством і характеристика сучасного етапу стратегічного управління.

**Методика.** У процесі дослідження використано: методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення і порівняння (для удосконалення періодизації розвитку стратегічного управління), історичний метод дослідження (вивчення процесів становлення і розвитку стратегічного менеджменту і інтерактивного стратегічного менеджменту).

**Результати.** На підставі проведеного дослідження виявлені тенденції розвитку управління підприємством. Еволюція стратегічного управління характеризується п'ятьма етапами: бюджетування, довгострокове планування, стратегічне планування, стратегічний менеджмент, інтерактивний стратегічний менеджмент. Виходячи з особливостей розвитку економіки, підприємства використовують як систему управління стратегічний менеджмент, що дозволяє гнучко реагувати на мінливість зовнішнього середовища й адаптувати відповідно до цих змін внутрішнє середовище підприємства. Можливість включення в систему управління творчого потенціалу персоналу переводить стратегічний менеджмент на інтерактивний етап.

**Наукова новизна.** Удосконалено науково-методичний підхід до періодизації систем управління підприємством на основі історично-методологічного і об'єктного підходів.

**Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на формування такої системи управління сучасним підприємством, яка, враховуючи кон'юнктуру, що склалася, дозволяє підвищувати його конкурентоспроможність і стимулює розвиток.

**Ключові слова:** стратегічний менеджмент, еволюція, історично-методологічний підхід, об'єктний підхід, інтерактивний стратегічний менеджмент.

**Objective.** The aim of the article is an analysis of approaches of consideration of evolution of management system by enterprise and description of the modern stage of strategic management.

**Methods.** In the process of research it is used: methods of analysis and synthesis, theoretical generalization and comparison (for the improvement of division into periods of development of strategic management), historical method of research (study of becoming and development of strategic management and interactive strategic management).

**Results.** On the basis of the conducted research progress of enterprise management trends are educed. The evolution of strategic management is characterized by five stages: budgeting, long-term planning, strategic planning, strategic management, interactive strategic management. Coming from the features of development of economy, enterprises use as management system a strategic management, allowing flexibly to react on changeability of external environment and adapt the internal environment of enterprise in accordance with these changes. Possibility to include in management system the creative potential of personnel is transferred by a strategic management to the interactive stage.

**Scientific novelty.** The scientifically-methodical approach to a division into periods of management system by enterprise on the basis of historically methodological and objective approaches is improved.



**Practical value.** The got results are sent to forming such system of management by modern enterprise, which, taking into account the conjuncture, allows to promote his competitiveness and stimulates development.

**Key words:** strategic management, evolution, historically methodological approach, objective approach, interactive strategic management.

Рекомендовано к публикации д-ром экон. наук, доц. Гусевой О.Ю. Дата поступления рукописи 28.11.2014 г.

УДК 005.51+005.932

Алла Германчук, канд. экон. наук, доц. Донецкий национальный университет экономики і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, e-mail: allagerm@rambler.ru

## ЗБАЛАНСОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ЛОГІСТИКИ

Alla Germanchuk, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, e-mail: allagerm@rambler.ru

## BALANCED SCORECARD MARKETING LOGISTICS

**Мета.** Метою дослідження є розробка системи збалансованих показників в маркетинговій логістиці з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств.

**Методика.** У процесі дослідження використано методи аналізу, синтезу та узагальнення, методи експертних оцінок.

**Результати.** На основі проведеного аналізу запропоновано систему збалансованих показників в маркетинговій логістиці, обґрунтовано її склад, надано характеристику елементів.

**Наукова новизна.** Отримав подальший розвиток склад системи збалансованих показників в маркетинговій логістиці, що включає такі складові елементи, як загальні логістичні витрати, задоволеність клієнтів, бізнес-процеси маркетингової логістики, інформаційні технології, тривалість логістичного циклу, ефективність використання ресурсів, а також запропоновано конкретний перелік ключових показників ефективності для кожного блоку показників маркетингової логістики.

**Практична значущість.** Удосконалена структура системи збалансованих показників маркетингової логістики має практичне значення, оскільки відображає реальний стан і специфіку функціонування вітчизняних підприємств, дозволяє оцінити ефективність їхньої діяльності та визначити приховані можливості та перспективи реалізації стратегії маркетингової логістики в майбутньому.

**Ключові слова:** маркетингова логістика, система збалансованих показників.

**Постановка проблеми.** Функціонування вітчизняних підприємств у наш час спрямовано на забезпечення довгострокового успіху у складному динамічному маркетинговому середовищі, досягнення стійких конкурентних переваг

шляхом підвищення ефективності господарчої діяльності за рахунок оптимізації логістичних потоків на підставі оволодіння сучасними інструментами стратегічного розвитку. Водночас сучасні умови формування і розвитку концепції маркетингової логістики обумовлюють необхідність перегляду існуючих способів оцінки кінцевих результатів діяльності логістичної діяльності підприємства та розробки методики, яка дозволяє не тільки аналізувати фінансові результати, але й брати участь у створенні нових можливостей та регулювати придбання нематеріальних активів для подальшого зростання. Особливого значення в цих умовах набуває використання збалансованої системи показників маркетингової логістики, яка дозволить забезпечити адекватність реакції системи управління на зміни в середовищі підприємства, оцінити результативність логістичної діяльності, узгодити цілі та стратегію маркетингової логістики з конкретними завданнями та операційними планами на підставі ретельного контролю над логістичними витратами підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наш час маркетингова логістика є ключовим джерелом досягнення конкурентних переваг підприємства і потребує досконалої методики оцінки внеску різних джерел в кінцеві результати функціонування підприємства.

Існують різні альтернативні підходи до визначення показників оцінки будь-якого об'єкта: система показників відповідальності (Р. Фрімен, 1985 р.), піраміда ефективності (Д. Макнейр, Р. Ланч, К. Кросу, 1990 р.), піраміда показників функціонування (А. Дžadсон, 1991 р.); вимір інтегрованих показників функціонування (Дж. Діксон, 1992 р.); збалансована система показників (Д.П. Нортон, Р.С. Каплан, 1992 р.), модель ЕР2М (К. Робертс, П. Адамс, 1993 р.), метрики інструментальної панелі / інформаційне табло (Г. Тіндолл, 1998 р.); єдина модель вимірювання показників функціонування (Л. Натхолл, 2003 р.).

Поширеною помилкою багатьох підходів до оцінки діяльності підприємства є використання в процесі вимірювання тільки кількісних показників, що характеризують його фінансовий стан. Але зосередження уваги тільки на фінансових показниках не дозволяє визначити напрямки реалізації стратегії підприємства і здійснити точний прогноз його розвитку. Так, К. Редченко визначає, що «...на практиці увага менеджерів, як правило, концентрується на першій категорії показників, а це призводить до того, що бізнес-процеси значною мірою залишаються неконтрольованими чи слабкоконтрольованими як за кількісними, так і за якісними параметрами» [11, с. 58]. Він звертає увагу на те, що збалансована система показників обов'язково повинна поєднувати дві групи: «... показники, які вимірюють досягнуті результати, і показники, які відображають процеси, що забезпечують досягнення цих результатів» [11, с. 57]. А Е. Нілі підкреслює, що «методика оцінювання ефективності діяльності підприємства виключно на фінансових показниках не забезпечує зростання майбутньої економічної цінності організації [15, с. 53]. Тому найбільш ефективним способом стосовно оцінки ефективності маркетингової логістики є збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) Нортон-Каплана, яка «...трансформує стратегію і завдання в показники, що згруповані за чотирма різними напрямками, такими як – фінанси, клієнти, внутрішній бізнес-процес, навчання і підви-

щення кваліфікації» [5, с. 29]. Автори визначають, що вона «... поєднує у собі оціночну характеристику діяльності досвідчених і зацікавлених учасників процесу створення власності з фінансовими перспективами як короткострокових проектів, так і успішної довготривалої діяльності в умовах жорсткої конкуренції» [5, с. 17].

Однією з переваг цієї концепції є можливість зміни кількості, характеристик й назв її блоків. Вперше вказав на можливість гнучкості збалансованої системи показників Лоуренс С. Мейзел, змінивши четвертий блок – «Навчання і зростання» на блок індикаторів «Кадровий потенціал» [11, с. 56]. М.Д. Крамчанинова пропонує введення двох блоків – «Міжпартнерські бізнес-процеси», які містять показники, що відбивають цілі створення об'єднань підприємств, та «технологічні процеси», що охоплюють систему показників, які відображають характеристики технологічного процесу [6, с. 151]. Андреас Прайснер визначив власний погляд на збалансовану систему показників у маркетингу і збуті. Фактично в запропонованій ним системі були використані показники клієнтської складової, розділені на п'ять перспектив: результативність (як економічний ефект роботи з клієнтами), відносини з клієнтами, заходи (як наслідок рішень щодо підвищення якості обслуговування клієнтів), інформація та інновації (робота з базою даних про клієнтів та розробка-вдосконалення продуктів). Таким чином, всі складові його збалансованої системи показників були безпосередньо пов'язані з процесом і результатами роботи з клієнтами [13, с. 213].

Слід зазначити, що розробники системи збалансованих показників не розглядають її застосування в логістичній діяльності. В останній час з'являються публікації, які розвивають саме цей напрямок, але єдиної точки зору щодо складу і структури оціночних показників немає.

Так, Т.І. Сапліна, А.В. Курликова визначили систему збалансованих показників логістичної діяльності підприємства, як «...інструмент, що являє собою сукупність упорядкованих, взаємопов'язаних і узгоджених показників про стан, хід, розвиток і логістичну діяльність підприємства, що дозволяє оцінити логістичну діяльність і управляти потоками ресурсів для досягнення стратегічних цілей [12, с. 316]. Автори представили власний погляд на формування системи збалансованих показників на підставі класифікації витрат і моделі стратегічного прибутку і визначили два ключових напрямки оцінки – це логістичні затрати і логістичний прибуток. На наш погляд, такий підхід не відображає головне призначення концепції BSC, тобто не забезпечує інтеграцію фінансових і нефінансових індикаторів між результативними показниками і факторами, під впливом яких вони формуються.

В. Бережний та В. Фурсов дещо змінюють основні напрямки традиційної системи збалансованих показників у такі – фінансовий напрямок, задоволення споживчих запитів, внутрішня операційна ефективність, інновації та навчання і пропонують розглядати їх у розрізі матеріальних, фінансових, інформаційних та кадрових потоків в логістиці [2, с. 16].

Таким чином, з'являються перші спроби застосування збалансованої системи показників у логістиці, але як підкреслюють В.В. Лукінський та Т.Г. Шульженко «...склад цих показників ... не може бути застосованим без відповідного

перегляду і адаптації до оцінки логістичної діяльності. Тому одне з перших завдань використання збалансованої системи показників в логістиці пов'язане з формуванням комплексу ключових показників логістичної діяльності (KPI)» [9, с. 160].

Так, М. Кристофер запропонував концепцію «діаграми збалансованих переваг», яка побудована «...на врахуванні ключових показників ефективності, ... які надають керівництву компанії більш досконалі засоби досягнення стратегічних цілей у порівнянні з методами, що використовують традиційні оцінки, в значному ступені орієнтовані на вимірювання фінансових показників» [7, с. 142]. Автор вважає, що основним ключовими показниками ефективності логістики є: якість обслуговування, що характеризує досконале виконання замовлення, час виконання замовлення в ланцюгу постачань, загальні витрати на логістичне обслуговування [7, с. 143]. У подальших дослідженнях М. Кристофер та Х. Пек пропонують під час побудови збалансованої системи показників у маркетинговій логістиці відмовитись від використання фінансових показників, оскільки вони «... стосуються до діяльності окремої компанії і спрямовані в минуле», і пропонує використовувати тільки нефінансові показники, які «...дозволяють заглянути в майбутнє і за межі компанії». Вчені запропонували власну карту збалансованих показників для маркетингової логістики, яка охоплює такі напрямки: управління попитом (стратегія і можливості, оптимізація асортименту, оптимізація стимулювання збуту, оптимізація уявлення про товар); управління постачанням (комплексні постачальники, синхронізоване виробництво, безперервне заповнення, автоматизована система замовлень, надійність операцій, cross-docking); необхідні технології (обмін електронними даними (EDI), електронні платежі, кодування виробів та підтримка бази даних, ABC-костінг) [8, с. 162-163]. Але, на наш погляд, відсутність уваги до фінансових показників для сучасних умов функціонування вітчизняних підприємств – неприйнятна.

В.С. Сергєєв пропонує використовувати ось такі ключові показники: тривалість логістичних циклів, використання інвестицій в логістичну інфраструктуру, задоволеність споживачів якістю логістичних послуг, загальні та операційні логістичні витрати, співвідношення продуктивності і ресурсовіддачі логістичної інфраструктури та персоналу [14]. А В.В. Лукінський, Т.Г. Шульженко як ключові показники ефективності визначають: загальні логістичні витрати, якість логістичного сервісу, тривалість логістичних циклів, продуктивність, повернення інвестицій в логістичну інфраструктуру [9, с. 160].

Огляд досліджень у цій сфері дозволяє зробити висновок, що незважаючи на актуальність і необхідність, формування збалансованої системи показників маркетингової логістики для вітчизняних підприємств перебуває тільки на початковому етапі і потребує негайного вирішення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка системи збалансованих показників у маркетинговій логістиці з урахуванням особливостей функціонування вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З урахуванням розглянутих теоретичних підходів вітчизняних та закордонних дослідників визначимо власний погляд на проблему формування збалансованої системи показників марке-

тингової логістики. На наш погляд, вона повинна охоплювати такі напрямки: загальні логістичні витрати, задоволеність клієнтів, тривалість циклу виконання замовлення, бізнес-процеси маркетингової логістики, інформаційні технології, ефективність використання ресурсів.

Загальні логістичні витрати – це сумарні витрати, що виникають в системі маркетингової логістики і охоплюють витрати, пов'язані з процедурою оформлення замовлень, витрати на утримання запасів, витрати на транспортування і складування в системі дистрибуції, збитки, пов'язані з низьким рівнем якості логістичного сервісу.

Задоволеність клієнтів. Цей показник характеризує спроможність підприємства досягти повного задоволення запитів своїх клієнтів. Він визначається, в першу чергу, рівнем якості логістичного обслуговування і безпосередньо впливає на ринкову частку підприємства. Основними ключовими показниками ефективності оцінки цього напрямку є повнота, точність і надійність виконання замовлення, рівень якості логістичного сервісу, наявність скарг споживачів, інформаційна підтримка, доступність запасів.

Тривалість циклу виконання замовлення є одним з критеріїв ефективності організації процесу управління замовленнями на підприємстві. Згідно концепції досконалого замовлення, що запропонована Д.Дж. Бауерсоком і Д.Дж. Клосом, «.. логістичні дії, що забезпечують бажані для споживача доступність і функціональність сервісу, мають бути синхронізовані для дотримання цільових нормативів обслуговування в кожен і всякий момент часу» [1]. Цей показник охоплює час на оброблення і доставку замовлень споживачу, час на підготовку і комплектацію замовлення, час на поповнення запасів, час на підготовку звітів тощо.

Бізнес-процеси маркетингової логістики – сукупність логічно взаємопов'язаних дій та операцій, що виконуються в процесі управління товарними, інформаційними та фінансовими потоками, і спрямовані на одержання результату, що має цінність для споживача. Ключовими бізнес-процесами в нашому випадку є управління відносинами з із поставачальниками, управління замовленнями, управління відносинами з із споживачем

Інформаційні технології є однією з найважливіших складових збалансованої системи показників, оскільки неможливо уявити функціонування маркетингової логістики без інтенсивного, постійного оперативного обміну інформацією, без швидкого реагування на потреби ринку в процесі закупівлі та розподілу товарів. Цей елемент повинен охоплювати такі показники, як рівень автоматизації бізнес-процесів, обмін електронними даними (EDI), ступінь впровадження в практику діяльності сучасних інформаційних логістичних систем, наявність баз даних та ін.

Ефективність використання ресурсів підприємства дозволяє визначити ступінь ресурсозабезпеченості процесів маркетингової логістики та напрямки формування оптимальної структури ресурсного потенціалу.

Важливим питанням у процесі формування збалансованої системи показників є питання про кількість індикаторів (ключових показників ефективності) в кожному блоці цієї системи. Пол Р. Нівер пропонує з цією метою використо-

увати такі критерії відбору: зв'язок зі стратегією, кількісне вираження, доступність, дохідливість, збалансованість, релевантність, наявність загального визначення [10, с. 186]. Здійснимо оцінку і відбір можливих критеріїв для збалансованої системи показників маркетингової логістики методом експертних оцінок з використанням п'ятибальної шкали для першого блоку показників (таблиця 1). Експертами виступали працівники логістичних служб виробничих підприємств.

Таблиця 1 – Оцінка блоку «загальні логістичні витрати» збалансованої системи показників маркетингової логістики

Показники	Експертна оцінка показників, бали							Загальна оцінка
	Зв'язок зі стратегією	Кількісне вираження	Доступність	Дохідливість	Збалансованість	Релевантність	Наявність загального визначення	
Загальні логістичні витрати системи дистрибуції	5	5	4	5	5	4	4	32
Витрати, пов'язані з процедурами оформлення замовлень	4	5	3	4	3	4	4	27
Витрати на управління запасами	4	5	3	4	3	4	3	26
Витрати, пов'язані з транспортуванням товарів	3	4	3	3	4	3	2	22
Витрати дефіциту	3	3	2	3	4	3	3	21
Витрати, пов'язані з обслуговуванням споживачів	4	3	4	3	3	4	3	24
Витрати, пов'язані з недостатнім рівнем логістичного сервісу	4	5	4	5	4	3	3	28
Витрати на підтримку інформаційного забезпечення маркетингової логістики	4	4	2	3	3	4	2	22
Витрати в дистрибуції на одиницю обсягів продажу	4	5	4	5	3	3	3	27
Частка логістичних витрат системи дистрибуції в загальних логістичних витратах підприємства	3	4	4	3	3	4	4	25

Ми пропонуємо для визначення найбільш значимих показників обирати перші п'ять показників, що набрали найбільшу кількість балів. Таким чином за результатами оцінки зроблено висновок, що найбільш доцільними ключовими показниками блоку «загальні логістичні витрати» є загальні логістичні витрати системи дистрибуції; витрати, пов'язані з недостатнім рівнем логістичного сервісу; витрати, пов'язані з процедурами оформлення замовлень; витрати в дистрибуції на одиницю обсягів продажу; витрати на управління запасами.

Аналогічним чином було проведено дослідження інших ключових показників збалансованої системи показників маркетингової логістики, результати якого подані в таблиці 2.

Таблиця 2 – Ключові індикатори ефективності збалансованої системи показників маркетингової логістики

Блоки показників	Ключові індикатори ефективності
Загальні логістичні витрати	<ul style="list-style-type: none"> <li>– загальні логістичні витрати системи дистрибуції;</li> <li>– витрати, пов'язані з процедурами оформлення замовлень;</li> <li>– витрати, на управління запасами;</li> <li>– витрати, що пов'язані з недостатнім рівнем логістичного сервісу;</li> <li>– витрати в дистрибуції на одиницю обсягів продажу</li> </ul>
Задоволеність клієнтів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень якості логістичного сервісу (кількість надаваних послуг);</li> <li>– точність виконання параметрів замовлення;</li> <li>– кількість претензій покупців;</li> <li>– рівень доступності запасів;</li> <li>– інформаційна підтримка</li> </ul>
Бізнес-процеси маркетингової логістики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управління відносинами зі споживачами;</li> <li>– управління попитом;</li> <li>– управління замовленнями;</li> <li>– управління запасами;</li> <li>– управління відносинами з постачальниками</li> </ul>
Тривалість циклу виконання замовлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– час виконання замовлення;</li> <li>– час на оброблення замовлення;</li> <li>– час на доставку замовлень споживачу;</li> <li>– час на підготовку і комплектацію замовлення;</li> <li>– час реакції на претензії споживачів і їх задоволення</li> </ul>
Інформаційні технології	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень автоматизації бізнес-процесів;</li> <li>– обмін електронними даними (EDI) ;</li> <li>– наявність баз даних;</li> <li>– ступінь впровадження в практику діяльності сучасних інформаційних логістичних систем;</li> <li>– стан інформаційної інфраструктури бізнес-процесів маркетингової логістики</li> </ul>
Ефективність використання ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– оборотність запасів (в оборотах і днях);</li> <li>– продуктивність праці логістичного персоналу;</li> <li>– частка нереалізованої продукції в загальному обсязі продажу;</li> <li>– рентабельність активів підприємства;</li> <li>– показник відношення логістичних витрат до чистого прибутку підприємства</li> </ul>

Визначені показники дозволять здійснити деталізований моніторинг системи маркетингової логістики на підприємстві, підвищити оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі фінансові та нефінансові показники, що є цільовими для підприємства, а також оцінити ступінь їхнього досягнення та участь у реалізації стратегії маркетингової логістики підприємства.

**Висновки.** Проведене дослідження показало, що в сучасних умовах важливого значення набуває використання збалансованої системи показників маркетингової логістики, яка дозволить забезпечити адекватність реакції системи управління на зміни в середовищі підприємства, оцінити результативність логістичної діяльності, узгодити цілі та стратегію маркетингової логістики з конкретними завданнями та операційними планами на підставі ретельного контролю над логістичними витратами підприємства.

Вивчення теоретичних і практичних розробок вітчизняних і закордонних вчених дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на актуальність і необхідність, формування збалансованої системи показників маркетингової логістики для вітчизняних підприємств перебуває тільки на початковому етапі і потребує негайного вирішення.

Запропоновано склад збалансованої системи показників маркетингової логістики та визначено такі напрямки: загальні логістичні витрати, задоволеність клієнтів, тривалість циклу виконання замовлення, бізнес-процеси маркетингової логістики, інформаційні технології, ефективність використання ресурсів. Для кожного блоку показників обрано перелік ключових індикаторів ефективності та визначено найбільш важливі з них за певними переліком критеріїв.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розробка механізму застосування запропонованої збалансованої системи показників маркетингової логістики в практичній діяльності торговельних підприємств

### Список літератури / References:

1. Бауэрсокс, Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д.Дж. Бауэрсокс, Д.Дж. Клосс; пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера. – 2-е изд. – М.: Олимп-бизнес, 2005. – 640 с.  
Bauersoks, D.J. and Kloss, D.J. (2005), *Lohistika: intehrirovanaya tsep postavok* [Logistics: the integrated supply chain], Olimp-biznes, Moscow, Russia, 640 p.
2. Бережной В. Система сбалансированных показателей в логистике / В. Бережной, В. Фурсов // Прикладная логистика. – 2008. – № 8. – С. 15-17.  
Berezhnoi, V. and Fursov, V. (2008), “Balanced Scorecard in logistics”, *Prikladnaya lohistika*, No. 8, pp. 15-17.
3. Гатторн Дж. Управление цепями поставок: справочник издательства Gower / Под ред. Дж. Гатторны (ред. Р. Огулин, М. Рей-нольде); пер. с 5-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 2008. – XXXIV. – 670 с.  
Gattorn, J. (2008), *Upravlenie tsepiami postavok* [Supply Chain Management: A Guide publisher], XXXIV, INFRA-M, Moscow, Russia, 670 p.
4. Дыбская В.В. Логистика: учебник / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.Н. Стерлигова; под ред. В.И. Сергеева. – М.: Эксмо, 2008. – 944 с.



- Dybskaya, V.V., Zaytsev, E.I., Serheev, V.I. and Sterligova, A.N. (2008), *Lohistika* [Logistics], Eksmo, Moscow, Russia, 944 p.
5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон; пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.  
Kaplan, S. and Norton, D.P. (2003), *Sbalansirovanaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deystviyu* [Balanced Scorecard. From strategy to action], Olimp-biznes, Moscow, Russia, 304 p.
  6. Крамчанинова М.Д. Теоретико-методологічні засади партнерства та стратегічних альянсів у менеджменті промислових підприємств / М.Д. Крамчанинова // Вісник Львівської комерційної академії. – 2005. – Вип. 18, ч. 2. – С. 150-154.  
Kramchaninova, M.D. (2005), “Theoretical and methodological basis of partnership and strategic alliances in the management of industrial enterprises”, *Visnik Lvivskoyi komertsyynoyi akcademiy*, No. 18, Vol. 2, pp. 150-154.
  7. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В.С. Лукинского. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.  
Kristopher, M. (2004), *Lohistika i upravlenie tsepochkami postavok* [Logistics and Supply Chain Management], Piter, St.-Petersburg, Russia, 316 p.
  8. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, П. Хелен. – М.: Технологии, 2005. – 200 с.  
Kristopher, M. and Hellen, P. (2005), *Marketinhovaya lohistika* [Marketing Logistics], Tekhnolohii, Moscow, Russia, 200 p.
  9. Лукинский В.В. Оценка эффективности логистической деятельности компании на основе ключевых показателей / В.В. Лукинский, Т.Г. Шульженко // Аудит и финансовый анализ. – 2011. – № 4. – С. 160-167.  
Lukynskiy, V.V. and Shulzhenko, T.H. (2011), “Evaluating the effectiveness of the company's logistics activities on the basis of key performance indicators”, *Audit i finansoviy analiz*, No. 4, pp. 160-167.
  10. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / Пол Р. Нивен; пер. с англ. – Д.: Баланс-Клуб, 2003. – 328 с.  
Niven, P. (2003), *Sbalansirovanaya sistema pokazateley – shah za shahom: maksimalnoe povishenie effektivnosti I zakreplenie poluchennyh rezultatov* [Balanced Scorecard – step by step: Maximize efficiency and consolidation of the results], Balans-Klub, Dnepropetrovsk, Ukraine, 328 p.
  11. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К.І. Радченко. – 2-ге вид., доп. – Л.: Новий світ-2000, 2003. – 272 с.  
Radchenko, K.I. (2003), *Stratehichniy analiz u biznesi* [Strategic analysis in business], Noviy Svit-2000, Lviv, Ukraine, 272 p.
  12. Саплина Т.І. Формирование системы сбалансированных показателей логистической деятельности предприятия / Т.І. Саплина, А.В. Курликова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 12. – С. 314-317.  
Saplina, T.I. and Kurlykova, A.V. (2012), “Formation of the balanced scorecard logistics activities of the enterprise”, *Vestnik Orenburhskoho hosudarstvennoho universiteta*, No. 12, pp. 314-317.

13. Прайснер А. Сбалансированная система показателей в маркетинге и сбыте / А. Прайснер. – М.: Изд-ский Дом Гребенникова, 2007. – 304 с.  
Prisener, A. (2007), *Sbalansirovannaya sistema pokazateley v marketinhe i sbyte* [Balanced Scorecard in marketing and sales], Izdetelskiy Dom Hrebennikova, Moscow, Russia, 304 p.
14. Сергеев В. Оценка службы логистики на основе Balanced Scorecard (BSC) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://balanced-scorecard.ru/article/bsc-logistika>>.  
Serheev, V. "Evaluation of logistics services based on Balanced Scorecard (BSC)", Available at: <http://balanced-scorecard.ru/article/bsc-logistika>.
15. Нили Э. Призма эффективности. Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управления им / Э. Нили, К. Адамс, М. Кеннерли; пер. с англ. – Д.: Баланс-Клуб, 2003. – 398 с.  
A. Nili, K. Adams, M. Kennerli (2003), *Prizma effektivnosti. Karta sbalansirovannyh pokazateley dlya izmereniia uspeha v biznese i upravleniia im* [Prism efficiency. The balanced scorecard to measure success in business and management], Balans-Klub, Dnepropetrovsk, Ukraine, 398 p.

**Цель.** Целью исследования является разработка системы сбалансированных показателей в маркетинговой логистике с учетом особенностей функционирования отечественных предприятий.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы анализа, синтеза и обобщения, методы экспертных оценок.

**Результаты.** На основе проведенного анализа предложена система сбалансированных показателей в маркетинговой логистике, обоснован ее состав, дана характеристика элементов.

**Научная новизна.** Получил дальнейшее развитие состав системы сбалансированных показателей в маркетинговой логистике, включающий такие составные элементы, как общие логистические издержки, удовлетворенность клиентов, бизнес-процессы маркетинговой логистики, информационные технологии, длительность логистического цикла, эффективность использования ресурсов, а также предложен конкретный перечень ключевых показателей эффективности для каждого блока показателей маркетинговой логистики.

**Практическая значимость.** Усовершенствованная структура системы сбалансированных показателей маркетинговой логистики имеет практическое значение, поскольку отражает реальное состояние и специфику функционирования отечественных предприятий, позволяет оценить эффективность их деятельности и определить скрытые возможности и перспективы реализации стратегии маркетинговой логистики в будущем.

**Ключевые слова:** маркетинговая логистика, система сбалансированных показателей.

**Objective.** The aim of the study is to develop a balanced scorecard in marketing logistics taking into account features operation of domestic enterprises.

**Methods.** The study used the methods of analysis, synthesis and synthesis methods of expert estimates.

**Results.** Based on the analysis proposed by the balanced scorecard in the marketing logistics, composition was substantiated and the characteristic of the elements was given.

**Scientific novelty.** The composition of the balanced scorecard in the marketing logistics was further developed, including such constituent elements as total logistics costs, customer satisfaction, business processes of marketing logistics, information technology, logistics cycle duration, resource efficiency, and a list of key performance indicators for each block of marketing logistics was proposed.

**Practical value.** Improved structure of the balanced scorecard marketing logistics has practical value because it reflects the actual state and the specifics of the operation of domestic enterprises to evaluate their effectiveness and identify hidden opportunities and prospects of implementing the strategy of marketing logistics in the future.

**Key words:** marketing logistics, balanced scorecard.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф., Балабановою Л.В. Дата надходження рукопису 29.11.2014 р.

УДК 005.21:[005.346:339.138]

В'ячеслав Заремба, канд. екон. наук

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, e-mail: slavikzaremba@mail.ru

## СТРАТЕГІЇ ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

Viacheslav Zarembo, Cand. Sc. (Econ.)

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, e-mail: slavikzaremba@mail.ru

## STRATEGY OF MARKETING MANAGEMENT OPTIMIZATION

**Мета.** Розглянути основні групи стратегії оптимізації організації маркетингового управління і виявити найефективніші для практичної діяльності підприємства.

**Методика.** Статтю виконано на основі теоретичної, методологічної та інформаційної бази. Під час проведення дослідження використано такі методи: загальнонаукові, аналітичні та маркетингові.

**Результати.** На основі дослідження організації маркетингового управління діяльністю підприємств визначено, що необхідним є удосконалення організації маркетингового управління на основі інтегрованого та стратегічного підходів, і розроблено такі рекомендації:

1. Інтегрована система організаційних механізмів маркетингового управління діяльністю підприємств складається з шести механізмів: механізму адаптації організаційної структури маркетингового управління, механізму ресурсного забезпечення організації маркетингового управління, механізму організації маркетингової взаємодії, механізму формування організаційної культури маркетингового управління, контрольно-координаційного механізму організації маркетингового управління, механізму організації і реалізації стратегічних змін у системі маркетингового управління.

2. Механізм адаптації організаційної структури маркетингового управління спрямований на удосконалення організаційної структури відповідно до вимог маркетингового середовища, підвищення доцільності та конгруентності організаційної структури та охоплює аналіз організаційної структури маркетингового управління, розробку та впровадження програми адаптаційних заходів.

3. Стратегії оптимізації організації маркетингового управління діяльністю підприємств включають п'ять груп стратегій: стратегії управління маркетинговою взаємодією, маркетингові стратегії оптимізації організаційної структури маркетингового управління

підприємств, маркетингові стратегії управління персоналом, маркетингові стратегії управління організаційною культурою, маркетингові стратегії управління опором стратегічним змінам.

**Наукова новизна.** У статті обґрунтовано основні стратегії оптимізації організації маркетингового управління діяльністю підприємств і запропоновано нові наукові, методологічні та практичні рекомендації щодо вирішення цього наукового завдання.

**Практична значущість** даної статті полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення організації маркетингового управління діяльністю підприємств, організації взаємодії та методичних підходів до її аналізу, результативності стратегічних змін в організації маркетингового управління діяльністю підприємств.

**Ключові слова:** стратегії оптимізації організації маркетингового управління, маркетингові стратегії управління, персонал, механізми управління, стратегічні підходи, підприємство, маркетингова стратегія.

Стратегії оптимізації організації маркетингового управління є актуальними у житті кожного сучасного підприємства. Інтенсифікація конкурентної боротьби за споживача, прискорення науково-технічного прогресу, турбулентність маркетингового середовища обумовлюють необхідність пошуку нових механізмів удосконалення діяльності підприємств, зокрема удосконалення організації маркетингового управління.

Питанням організації маркетингового управління та стратегіями оптимізації організації присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких Ф. Котлер, Л.В. Балабанова, І.В. Балабанова, Н.М. Гуржій, А.О. Старостіна, В.М. Федосєєв, М.А. Окландер, М.І. Белявцев, Т.А. Заяць, Л.О. Прокопчук. Однак ці проблеми поки що розглянуто недостатньо [1-10].

Метою нашої роботи є розглянути основні групи стратегії оптимізації організації маркетингового управління і виявити найефективніші для практичної діяльності підприємства.

Інтегрована система організаційних механізмів маркетингового управління діяльністю підприємств являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних механізмів, спрямованих на забезпечення ефективної організації маркетингового управління діяльністю підприємств.

Результативність організації маркетингового управління діяльністю підприємств значною мірою залежить від якості маркетингових стратегій і від ефективності їхньої реалізації. У зв'язку із цим необхідним є розробка і реалізація стратегій оптимізації організації маркетингового управління діяльністю підприємств.

Стратегії оптимізації організації маркетингового управління діяльністю підприємств включають п'ять груп стратегій:

- стратегії управління маркетинговою взаємодією;
- маркетингові стратегії оптимізації організаційної структури маркетингового управління підприємств;
- маркетингові стратегії управління персоналом;
- маркетингові стратегії управління організаційною культурою;
- маркетингові стратегії управління опором стратегічним змінам.

*Першу групу стратегій* – стратегії управління маркетинговою взаємодією – розроблено на основі матриці визначення рівня якості взаємодії в системі маркетингового управління (таблиця 1). Для підприємств, які мають високий рівень

якості взаємодії в системі маркетингового управління, доцільною є стратегія підтримки взаємодії; для підприємств, які мають достатній рівень якості взаємодії в системі маркетингового управління, – стратегія розвитку внутрішньої або зовнішньої взаємодії; для підприємств, що мають помірний рівень якості взаємодії в системі маркетингового управління, – стратегія розвитку взаємодії.

Таблиця 1 – Рекомендовані стратегії управління маркетинговою взаємодією підприємств

Рівень якості взаємодії в системі маркетингового управління підприємства	Кластери, підприємства	Стратегії
<i>Високий</i>	<i>Кластер А</i> ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Ашан» <i>Кластер В</i> ТОВ ТБ «Амстор», ТОВ ТС «Обжора», ТОВ «Бумсіті» <i>Кластер D</i> ТОВ «Фокстрот», ТОВ «Комфі Трейд»	Підтримка взаємодії
<i>Достатній</i>	<i>Кластер А</i> ТОВ «Практикер Україна» <i>Кластер С</i> ТОВ «АТБ-маркет»	Розвиток внутрішньої взаємодії
	<i>Кластер Е</i> ТОВ «Монарх Ритейл Україна», ТОВ «МТІ» мережа INTERTOP	Розвиток зовнішньої взаємодії
<i>Помірний</i>	<i>Кластер С</i> ТОВ «Український ритейл», ВТК «Шахтар» <i>Кластер D</i> ТОВ «Домотехніка» <i>Кластер Е</i> ТОВ «Торговельний дім «РЕСПЕКТ»	Розвиток взаємодії

На основі загальних стратегій управління маркетинговою взаємодією було розроблено стратегії управління зовнішньою і внутрішньою маркетинговою взаємодією.

Стратегії управління зовнішньою маркетинговою взаємодією розроблено за такими напрямками:

- стратегії управління маркетинговою взаємодією в системах «b2g» і «g2b»;
- стратегії управління маркетинговою взаємодією в системі «b2b»;
- стратегії управління маркетинговою взаємодією в системі «b2c».

Стратегії управління маркетинговою взаємодією в системах «b2g» і «g2b» спрямовані на покращення взаємовідносин підприємства з владними структурами.

Стратегії управління маркетинговою взаємодією в системі «b2b» спрямовані на покращення взаємовідносин підприємства з бізнес-партнерами.

Стратегії управління маркетинговою взаємодією в системі «b2c» спрямовані на покращення взаємовідносин підприємства з покупцями.

Стратегії управління внутрішньою маркетинговою взаємодією розроблено за такими напрямками:

- маркетингові стратегії управління адаптивністю персоналу підприємств;
- маркетингові стратегії управління організаційною поведінкою персоналу підприємств;
- маркетингові стратегії управління організаційною дисципліною на підприємствах;
- маркетингові стратегії управління конфліктогенами на підприємствах;
- маркетингові стратегії управління згуртованістю колективу на підприємствах.

Маркетингові стратегії управління адаптивністю персоналу підприємств спрямовані на підвищення здатності працівників адаптуватись до ситуації, гнучко реагувати на зміни маркетингового середовища та ухвалювати адекватні управлінські рішення в умовах невизначеності та ризику.

Маркетингові стратегії управління організаційною поведінкою персоналу підприємств орієнтовані на оптимізацію поведінки працівників згідно з традиціями підприємства, його корпоративною культурою, що буде сприяти підвищенню результативності організації маркетингового управління діяльністю підприємства.

Для пониження рівня конфліктності на підприємствах було розроблено маркетингові стратегії управління конфліктогенами, які передбачають управління організаційними, комунікаційними та психологічними конфліктогенами.

Маркетингові стратегії управління згуртованістю колективу на підприємствах спрямовані на організацію командної роботи та отримання синергетичного ефекту від перебування працівників у колективі.

*Друга група стратегій* – маркетингові стратегії оптимізації організаційної структури маркетингового управління – охоплює такі стратегії:

- маркетингові стратегії управління відповідністю організаційної структури маркетингового управління підприємств зовнішньому середовищу;
- маркетингові стратегії управління доцільністю організаційної структури маркетингового управління діяльністю підприємств;
- маркетингові стратегії управління конгруентністю організаційної структури маркетингового управління діяльністю підприємств.

Для ефективного функціонування організаційної структури маркетингового управління необхідно забезпечити її відповідність зовнішньому середовищу, у зв'язку із чим розроблено маркетингові стратегії управління відповідністю організаційної структури маркетингового управління підприємств зовнішньому середовищу.

З метою підвищення рівня доцільності організаційної структури маркетингового управління діяльністю підприємств розроблено відповідні маркетингові стратегії.

Маркетингові стратегії управління конгруентністю організаційної структури маркетингового управління діяльністю підприємств спрямовані на підви-

щення гнучкості, стійкості, відкритості та оперативності організаційної структури.

*Третя група стратегій* – маркетингові стратегії управління персоналом – охоплює такі стратегії:

- маркетингові стратегії управління умовами роботи на підприємствах;
- маркетингові стратегії управління діловими якостями працівників підприємств;
- маркетингові стратегії управління розподілом прав і обов'язків у системі маркетингового управління підприємств;
- маркетингові стратегії управління делегуванням повноважень на підприємствах;
- маркетингові стратегії управління різноманіттям на підприємствах.

Розроблені маркетингові стратегії управління умовами роботи на підприємствах спрямовані на покращення умов роботи, що буде сприяти підвищенню результативності роботи персоналу.

Маркетингові стратегії управління діловими якостями працівників підприємств спрямовані не лише на підвищення рівня кваліфікації персоналу, а й на розвиток комунікаційних, особистісних якостей працівників, необхідних для ефективної роботи в умовах невизначеності.

Результативність маркетингового управління безпосередньо залежить від ефективності делегування повноважень, у зв'язку із чим було розроблено маркетингові стратегії управління делегуванням повноважень на підприємствах.

Особливе значення в умовах ринкової економіки мають маркетингові стратегії управління різноманіттям на підприємствах, які спрямовані на урахування відмінностей працівників, їхніх потреб під час розподілу обов'язків, вибору методів мотивації, планування трудової кар'єри тощо.

*Четверта група стратегій* – маркетингові стратегії управління організаційною культурою підприємств (таблиця 2), спрямовані на формування і розвиток традицій, цінностей підприємства, формування корпоративної родини.

Таблиця 2 – Рекомендовані маркетингові стратегії управління організаційною культурою підприємств

Рівень сформованості організаційної культури у підприємстві	Кластери, підприємства	Стратегії
1	2	3
<i>Високий</i>	<i>Кластер А</i> ТОВ «Ашан» <i>Кластер В</i> ТОВ ТБ «Амстор», ТОВ «Бумсіті» <i>Кластер D</i> ТОВ «Фокстрот», ТОВ «Комфі Трейд»	– дотримання працівниками дрес-коду; – застосування єдиних форм привітання; – формування стереотипів поведінки; – формування корпоративної родини; – формування переконань

Продовження таблиці 2

1	2	3
<i>Середній</i>	<i>Кластер А</i> ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Практикер Україна» <i>Кластер В</i> ТОВ ТС «Обжора» <i>Кластер С</i> ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Український рі- тейл», ВТК «Шахтар» <i>Кластер D</i> ТОВ «Домотехніка» <i>Кластер E</i> ТОВ «Монарх Ритейл Україна», ТОВ «МТІ» ме- режа INTERTOP, ТОВ «Торговельний дім «РЕСПЕКТ»	– забезпечення працівників фірмо- вим одягом; – дотримання працівниками дрес- коду; – дотримання правил поведінки; – застосування єдиних форм приві- тання; – формування стереотипів поведінки; – забезпечення раціональності при- йняття рішень; – організація командної роботи; – конструктивне відношення до проб- лем; – формування корпоративної родини; – формування цінностей; – формування переконань

П'ята група стратегій – маркетингові стратегії управління опором стра-  
 тегічним змінам на підприємствах (таблиця 3), орієнтовані на подолання бар'є-  
 рів для здійснення стратегічних змін, а також підвищення рівня мотивованості  
 працівників, котрі займаються реалізацією стратегічних змін у сфері організації  
 маркетингового управління.

Таблиця 3 – Рекомендовані маркетингові стратегії управління опором  
 стратегічним змінам на підприємствах

Рівень опору стра- тегічним змінам в організації марке- тингового управ- ління діяльністю підприємства	Кластери, підприємства	Стратегії
1	2	3
<i>Низький</i>	<i>Кластер А</i> ТОВ «Епіцентр К», ТОВ «Ашан» <i>Кластер В</i> ТОВ ТБ «Амстор», ТОВ «Бум- сіті», ТОВ ТС «Обжора» <i>Кластер D</i> ТОВ «Фокстрот», ТОВ «Комфі Трейд» <i>Кластер E</i> ТОВ «МТІ» мережа INTERTOP	– інформування персо- налу про зміни; – налагодження зворот- ного зв'язку; – забезпечення чіткості вимог; – зниження емоційності працівників



Продовження таблиці 3

1	2	3
Середній	<p><i>Кластер А</i> ТОВ «Практикер Україна»</p> <p><i>Кластер С</i> ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Український рі- тейл», ВТК «Шахтар»</p> <p><i>Кластер D</i> ТОВ «Домотехніка»</p> <p><i>Кластер E</i> ТОВ «Монарх Ритейл Україна», ТОВ «Торго- вельний дім «РЕСПЕКТ»</p>	<p>– інформування персоналу про зміни;</p> <p>– роз'яснення цілей стратегічних змін;</p> <p>– налагодження зворотного зв'язку;</p> <p>– забезпечення чіткості вимог;</p> <p>– надання винагороди персоналу, котрий займається реалізацією змін;</p> <p>– роз'яснення необхідності проведення змін;</p> <p>– забезпечення зацікавленості працівників у проведенні змін;</p> <p>– пониження емоційності працівників</p>

**Висновки.** Таким чином, упровадження розробленої інтегрованої системи організаційних механізмів маркетингового управління та стратегій оптимізації організації маркетингового управління буде сприяти зміцненню ринкової позиції підприємства, підвищенню якості маркетингової взаємодії, удосконаленню організаційної структури, підвищенню ефективності маркетингового управління персоналом, розвитку організаційної культури та зниженню опору стратегічних змін у системі маркетингового управління.

#### Список літератури / References:

1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.М. Логвіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 250 с.  
Balababova, L.V. and Logvina, J.M. (2012), *Stratehichne upravlinnia marketynhovo-yu diyalnistyu* [Strategic management of marketing activities], DonNUET, Donetsk, Ukraine, 250 p.
2. Окландер М.А. Споживча кооперація: маркетингові моделі та технології / М.А. Окландер, О.П. Чукурна. – О.: Астропринт, 2005. – 232 с.  
Oklander, M.A. and Chukurnaya, O.P. (2005), *Spozgivcha kooperatsiya: marketinhovi modeli ta tekhnolohii* [Consumer cooperatives, marketing models and technologies], Astroprint, Odessa, Ukraine, 232 p.
3. Балабанова Л.В. Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія / Л.В. Балабанова, І.С. Фоломкіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 402 с.  
Balabanova, L.V. and Folomkina, I.S. (2009), *Upravlinnya realizatsieyu stratehiy pidpriemstva: marketinhoviy pidhid* [Management strategies for the implementation of enterprise: marketing approach], DonNUET. Donetsk, Ukraine, 402 p.
4. Белявцев М.І. Маркетинг: навч. посіб. / М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко. – К.: Центр навч. л-ри, 2005. – 328 с.  
Beliavtsev, M.I. and Ivanenko, L.M. (2005), *Marketinh* [Marketing], Tsentr navch. l-ri, Kiev, Ukraine, 328 p.

5. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.  
Gurjiy, N.M. (2012), *Upravlinnia stratehichnim marketinhom: paradihma, instrumentariy, rezyltativnist* [Office of Strategic Marketing: paradigm, tools, performance] DonNUET, Donetsk, Ukraine, 560 p.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 12-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 816 с.  
Kotler, F. and Keller, K.L. (2012), *Marketinh menedzgment* [Marketing management], 12th ed., Piter, St.-Petersburg, Russia, 816 c.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 464 с.  
Kotler, F. and Bojuk, S.G. (2006), *Marketinh menedzgment. Ekspress-kurs* [Marketing management. Express-course], 2nd ed. Piter, St.-Petersburg, Russia, 464 p.
8. Заяць Т.А. Управління маркетингом на підприємстві: монографія / Т.А. Заяць, І.О. Тарлопов, О.О. Пилипенко. – Донецьк: Юго-Восток Лтд, 2006. – 253 с.  
Zayats, T.A., Tarlopov, I.O. and Pilipenko, O.O. (2006), *Upravlinnia marketinhom na pidpriemstvi* [Marketing management in the enterprise], Yuho-Vostok Ltd., Donetsk, Ukraine, 253 p.
9. Федосеев В.Н. Управление маркетингом: учеб. пособие / В.Н. Федосеев. – М.: МарТ, Ростов н/Д.: МарТ, 2006. – 208 с.  
Fedoseev, V.N. (2006), *Upravlenie marketinhom* [Manage marketing], MarT, Moscow, Rostov n/D., Russia, 208 p.
10. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / Л.О. Прокопчук. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с.  
Prokopchuk, L.O. (2004), *Stratehicheskiy menedzgment* [Strategic management], Izd-vo Mykhaikova V.A., St.-Petersburg, Russia, 511 p.

**Цель.** Рассмотреть основные группы стратегии оптимизации организации маркетингового управления и выявить наиболее эффективные для практической деятельности предприятия.

**Методика.** Статья сделана на основе теоретической, методологической и информационной базы. Во время проведения исследования были использованы такие методы: общенаучные, аналитические и маркетинговые.

**Результаты.** На основе исследования организации маркетингового управления деятельностью предприятий определено, что необходимым является усовершенствование организации маркетингового управления на основе интегрированного и стратегического подходов, и разработаны такие рекомендации:

1. Интегрированная система организационных механизмов маркетингового управления деятельностью предприятий состоит из шести механизмов: механизма адаптации организационной структуры маркетингового управления, механизма ресурсного обеспечения организации маркетингового управления, механизма организации маркетингового взаимодействия, механизма формирования организационной культуры маркетингового управления, контрольно-координационного механизма организации маркетингового управления, механизма организации и реализации стратегических изменений в системе маркетингового управления.

2. Механизм адаптации организационной структуры маркетингового управления направленный на усовершенствование организационной структуры в соответствии требова-

ниям маркетинговой среды, повышение целесообразности и конгруэнтности организационной структуры и охватывает анализ организационной структуры маркетингового управления, разработку и внедрение программы адаптационных методов.

3. Стратегии оптимизации организации маркетингового управления деятельностью предприятий включают 5 групп стратегий: стратегии управления маркетингового взаимодействия, маркетинговые стратегии оптимизации организационной структуры маркетингового управления предприятий, маркетинговые стратегии управления персоналом, маркетинговые стратегии управления организационной культурой, маркетинговые стратегии управления сопротивлением стратегическим изменениям.

**Научная новизна.** В статье обоснованы основные стратегии оптимизации организации маркетингового управления деятельностью предприятий и предложены новые научные, методологические и практические рекомендации к решению данного научного задания.

**Практическая значимость** данной статьи заключается в разработке рекомендаций к усовершенствованию организации маркетингового управления деятельностью предприятий, организации взаимодействия и методических подходов к её анализу, результативности стратегических изменений в организации маркетингового управления деятельностью предприятий.

**Ключевые слова:** стратегии оптимизации организации маркетингового управления, маркетинговые стратегии управления, персонал, механизмы управления, стратегические подходы, предприятие, маркетинговая стратегия.

**Objective.** Consider the main group of marketing strategies to optimize the organization of management and identify the most effective practices for businesses.

**Methods.** Article is made based on the theoretical, methodological and information base. During the study used such methods: general scientific, analytical and marketing techniques.

**Results.** Based on the research organization marketing business management determined that the necessary organization is to improve the marketing management in an integrated and strategic approach, and developed such recommendations:

1. An integrated system of institutional mechanisms of marketing business management consists of six mechanisms: the mechanism of adaptation of the organizational structure of marketing management, resource support mechanism organization of marketing management, marketing organization mechanism of interaction, the mechanism of formation of the organizational culture of marketing management, control and coordination mechanism organization of marketing management, organization and mechanism implementation of strategic changes in the system of marketing management.

2. The mechanism of adaptation of the organizational structure of marketing management aimed at improving organizational structure in compliance with the requirements of the marketing environment, improving the appropriateness and congruence of the organizational structure and covers the analysis of the organizational structure of marketing management, development and implementation of the program of adaptation methods.

3. Strategies to optimize the organization of marketing business management strategies include 5 groups: control strategy marketing interaction, marketing strategies to optimize organizational structure of the enterprise marketing management, marketing, personnel management strategy, marketing strategy for managing organizational culture, marketing management strategies resistance to strategic change.

**Scientific novelty.** In the article the basic strategies to optimize the organization of marketing business management and proposed new scientific, methodological and practical recommendations to the decision of the scientific tasks.

**Practical value** of this paper is to develop recommendations to improve the organization of marketing business management, organization of interaction and methodological approaches to its analysis, the impact of changes in the organization's strategic marketing management of the company.

**Key words:** *optimization strategies the organization of marketing management, marketing management strategies, personnel management mechanisms, strategic approaches, enterprise, marketing strategy.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Балабановою Л.В. Дата надходження рукопису 02.12.2014 р.

**УДК 005.346:658.8**

**Лариса Касьяненко, канд. гос. упр.**

Донецкий национальный университет, г. Донецк,  
e-mail: loralerne@mail.ru

## **КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В РЫНОЧНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ ПАРАДИГМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

**Larysa Kasianenko, Cand. Sc. (state management)**

Donetsk National University, Donetsk,  
e-mail: loralerne@mail.ru

## **THE CONCEPT OF MARKETING IN THE MARKET-ORIENTED MANAGEMENT PARADIGM**

**Цель.** *Цель статьи заключается в обосновании места и роли маркетинга в управлении деятельностью предприятия, ориентированном на рынок.*

**Методика.** *В процессе исследования использованы: историко-ретроспективный обзор; структурно-логический, логико-когнитивный и системный анализ; метод графической визуализации.*

**Результаты.** *На основании исследования проведен контент-анализ различных подходов к концепции маркетинга как функции управления деятельностью предприятия, ориентированного на оптимизацию своей деятельности посредством удовлетворения покупательского спроса.*

**Научная новизна.** *Предложена схема взаимообусловленности концепции маркетинга и рыночно-ориентированного управления, отличительной особенностью которой является структурирование процесса управления деятельностью предприятия, базовыми компонентами которого выступают элементы маркетингового исследования.*

**Практическая значимость.** *Полученные результаты способствуют оптимизации обоснования управленческих решений руководителями предприятий при использовании рыночных форм хозяйствования.*

**Ключевые слова:** *маркетинговая концепция, рыночная среда, потребитель, управление предприятием, рыночная ориентация.*

**Постановка проблемы.** *Переход предприятий к рыночным формам хозяйствования создает необходимость изменения форм и способов управления, особенностью которых является ориентация на конъюнктуру рынка и учет конкурентной среды. Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который постепенно утрачивает хаотич-*

ность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Последний предъявляет свои требования к продукту и тем самым создаёт предпосылки для распределения рынка между производителями. Это обстоятельство усиливает значение конкуренции, борьбы за потребителя, заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка.

Изменение экономических связей между производителем и потребителем ставит перед предприятиями новые задачи, такие как, например, каким образом можно более рационально планировать свое производство, поднять качество и конкурентоспособность продукции, как обеспечить эффективный сбыт продукции и др. Решению этих задач способствует активизация маркетинговой деятельности предприятия как ведущей составляющей рыночно-ориентированного управления.

Такое умозаключение основывается на следующей логике рассуждений. Современный бизнес постепенно начинает выходить из того состояния, когда успех на рынке, успех в конкурентной борьбе определяется, в основном, материальными активами, которыми обладает предприятие. Решающее влияние приобретают растущие ожидания потребителей, индивидуализация спроса, изменение рыночной структуры, связанное с сокращением жизненного цикла товара и его дифференциацией. Другими словами, успешность деятельности предприятия во многом определяется его способностью быстро создавать и развивать активы, ориентируясь на изменения рыночной среды.

Отсюда следует, что процесс обоснования и принятия управленческих решений относительно деятельности предприятия на рынке базируется на концептуальных положениях маркетинга.

**Анализ последних исследований.** Практика хозяйствования отечественных предприятий свидетельствует о том, что внедрение маркетинга хотя и получает все большее распространение, но в полной мере еще не используются все формы управления маркетинговой деятельностью. Чаще это делается хаотично, бессистемно, или недостаточно квалифицированными специалистами. Значительный вклад в развитие теории управления маркетинговой деятельностью внесли Л. Балабанова [2], А. Балабаниц [1], Ф. Котлер [6], И. Климова [5], М. Мак-Дональд [8], А. Павленко [11], М. Портер [12], Е. Фельдман [13] и др. В своих работах ученые раскрывают сущность маркетинга, проводят сравнительный анализ различных подходов к определению дефиниций «маркетинг» и «маркетинговое управление», характеризуют основные принципы и инструментарий маркетингового управления. Вместе с тем требует более глубокого исследования проблема обоснования места и роли маркетинга в управлении деятельностью предприятия, ориентированном на рынок.

**Цель.** Цель статьи заключается в обосновании места и роли маркетинга в управлении деятельностью предприятия, ориентированном на рынок.

**Изложение основного материала исследования.** Авторы научных работ по маркетингу, цитируя и дополняя друг друга, пользуются различными понятийными словарями. Практически каждый из них пытается ввести в на-

учный оборот собственное определение маркетинга и содержание его принципов. За этим терминологическим разнообразием видится нечто более существенное, а именно то, что сказывается затем на подходах к реализации принципов маркетинга в конкретных вариантах стратегий и предлагаемых маркетинговых процедур, поскольку принципы «являются в то же время основными элементами этой стратегии» [1, с. 63].

Ф. Котлер отметил следующее: «Если в стабильных условиях маркетинг необходим для процветания, то в условиях кризиса он становится вряд ли не единственным механизмом, который помогает фирме выжить» [6].

До начала 50-х годов в теории и практике управления предприятием преобладал метод бюджетного контроля. Структура доходов и расходов предприятия корректировалась по мере возникновения потребности в связи с изменением текущей рыночной ситуации. Очевидно, что такое управленческое вмешательство в структуру производства и сбыта не могло быть достаточно эффективным и безотказным, поскольку запаздывало по времени. Особенно, если рынок начинал динамично развиваться.

На смену бюджетному контролю пришло долгосрочное планирование, построенное на идее прогноза основных показателей деятельности предприятия. Прогнозирование осуществлялось, как правило, с помощью экстраполяции динамических рядов фактических показателей деятельности предприятия за длительный прошлый период. Естественно, что перенесение тенденций прошлого в будущее было главным недостатком такого подхода в управлении.

Отвергая его, в 60-е годы в практику управления внедрилась концепция стратегического планирования, основанная на идее учета предполагаемого изменения рынка (спроса и конкуренции) при разработке плановых показателей предприятия. Основная задача при этом заключается в том, чтобы предугадать будущие конъюнктурные колебания и подстроить под них производственно-сбытовую деятельность предприятия. Именно ориентация на рынок открывает здесь возможности для применения идей маркетинга [4].

По мнению Б.А. Соловьева, на которого ссылается в своей статье Е. Крутова [7], современный маркетинг – это деятельность предприятия, ориентированная на удовлетворение потребностей рынка и получение прибыли в условиях конкуренции. Он направлен на привлечение новых клиентов за счёт предоставления им высшей потребительской ценности, а также на удержание имеющихся клиентов посредством полного удовлетворения их потребностей.

Характеризуя маркетинг как концепцию управления производством, необходимо обратить внимание на то, что, к сожалению, эта концепция принимается далеко не всеми отечественными предприятиями. Это связано с тем, что ведущей установкой при разработке стратегических планов все же остается ориентация, прежде всего, на получение прибыли путем приспособления технологии производства, его ассортиментной политики к реальным возможностям предприятия, а не к изменениям, происходящим на потребительском рынке.

Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей потребителей, а так-

же в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю.

Деятельность предприятия необходимо рассматривать с позиции взаимодействия внешней и внутренней среды. Внутреннее – это организационная, технологическая, социальная, экономическая база самого предприятия, его ресурсные возможности. Внешнее – конкуренты, поставщики, банки, потребители, торговцы и государство с его плановой системой и другими факторами. Обе эти среды взаимно влияют друг на друга. Соответственно для нормального функционирования предприятия в рыночных условиях хозяйствования и создается служба маркетинга, которая связывает внутреннюю и внешнюю среду, устанавливая баланс интересов.

В зависимости от приоритетности видов интересов предприятие останавливается на выборе определенной концепции маркетинга, потому что каждая из них имеет свои слабые и сильные стороны.

Сущность маркетингового подхода к управлению предприятиями характеризует его как комплексную систему, позволяющую связать возможности хозяйствующих субъектов с потребностями рынка и добиться преимуществ по сравнению с конкурентами. Ориентация предприятий на использование маркетингового подхода обычно требует изменения структуры их управления. При этом на первое место в управлении хозяйствующими субъектами выходят подразделение маркетинга и его руководители, которые определяют стратегические направления деятельности всех других служб.

Эволюция концепций управления демонстрирует рост роли маркетинга в экономической деятельности предприятия. Так, в первой четверти XX века в классификации видов деятельности компании А. Файоля речь идет в основном о продажах как составляющей коммерции предприятия наряду с покупкой и обменом [10].

В последней четверти прошлого столетия М. Портер выделил в ряду первичных видов деятельности предприятия ряд процессов, связанных с реализацией продукции: внешняя логистика (обработка заказов, складские операции и т.п.), маркетинг и продажи (реклама, продвижение товара на рынке и т.п.) и послепродажное обслуживание [12].

В трактовке основателя школы маркетинг-менеджмента Ф. Котлера, маркетинг, в зависимости от специфики предприятия, может играть различную роль. От уровня одной из функций, равноценной прочим видам деятельности, маркетинг может быть развит до уровня контролирующей и интегрирующей функций предприятия. При этом на наиболее высоком, интегрирующем, уровне развития маркетинга последний выполняет роль связующего звена между потребителем и прочими функциями предприятия: производством, финансами, человеческими ресурсами [6].

Маркетинг, ориентированный на нужды и потребности носителей платежеспособного спроса, выступает как интегрированный, что отражает приверженность предприятия теории и практике суверенитета потребителя [9]. Кроме

сказанного, маркетинг – это концепция управления хозяйственной деятельностью предприятия, ориентированная на производство, массовый сбыт, рынок или потребителя в зависимости от состояния рынка и коммерческих целей, которое ставит перед предприятием его руководство. Причем организация управления предприятием как системой охватывает все виды деятельности – от самых первых конструкторских набросков и технологии производства товара до его доставки и последующего обслуживания.



Рисунок 1 – Схема взаимообусловленности концепции маркетинга и рыночно-ориентированного управления<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено и обобщено автором



В. Краснова и А. Матвеева предлагают классификацию управленческих функций в разрезе семи основных (структуры, маркетинг и бизнес-планирование, организация и логистика, учет, финансы, экономика, человеческие ресурсы) и двух вспомогательных блоков (коммуникации, документооборот и программно-технические платформы). При этом процесс управления продажами рассматривается, с одной стороны, как часть маркетинговой деятельности, а с другой – как элемент логистики [14].

Как справедливо отмечает Д.И. Баркан, продажа есть самая важная из всех сфер деятельности предприятия, потому что только она делает возможным существование всех других сфер [3]. Поэтому эффективная рыночная стратегия может быть разработана и реализована только при условии непрерывного мониторинга системы «потребитель – товар – рынок», что входит в задачи маркетингового анализа. По мнению Д.И. Баркана, менеджер по продажам обязан участвовать в исследовании поведения и предпочтений потребителей и, применяя маркетинг отношений, организовывать эффективную работу с клиентурой.

Независимо от выбранной концепции маркетинга – производственной, товарной, сбытовой, рыночной или социально-этической, – характерной особенностью управления предприятием в современных условиях хозяйствования становится рыночная ориентация, что отражено на рисунке 1.

Важнейшую информацию для принятия решений в области рыночной деятельности предприятие черпает из окружающей (внешней) среды, поэтому исходной компонентой рыночно-ориентированной парадигмы управления предприятием выступает накопление информации, анализ и диагностика рыночной среды.

Знание потребительского спроса и его изменений в перспективе позволяет предприятию более качественно и эффективно планировать свою деятельность, минимизировать количество ошибок при обосновании и принятии управленческих решений, снизить риск в борьбе с конкурентами, увеличить предсказуемость результатов деятельности в ближайшей и отдаленной перспективе.

**Выводы.** Таким образом, процесс и специфику интеграции маркетинга в систему управления предприятием целесообразно рассматривать через анализ взаимосвязи функций маркетинга и продаж по следующим причинам. Во-первых, продажи представляют собой этап непосредственного контакта с покупателем, который позволяет выявить информацию о рынке, как в ходе преддоговорной работы, так и после заключения сделки. Эта информация служит затем предметом маркетингового анализа, на основе которого строится стратегия и оперативный план. Во-вторых, продажи служат своеобразной «обратной связью» по отношению к функции маркетинга, поскольку эффективность последней, как в количественном, так и в качественном выражении, оценивается по результатам продаж.

С точки зрения организационной структуры функциональная роль маркетинга предполагает создание маркетингового подразделения на одном иерархическом уровне с финансами, производством, сбытом, закупками и т.п., а управляющая роль – подчинение службе маркетинга указанных структурных звеньев (за исключением финансово-экономической службы). Если управляющий мар-

кетинг требует создания отдела маркетинговых исследований, то для маркетинга функционального создание отдела информационного обеспечения является достаточным.

Перспективы дальнейшего исследования состоят в разработке методического подхода к оценке факторов, влияющих на эффективность управления маркетингом предприятия.

### Список літератури / References:

1. Балабаниць А.В. Інтегроване управління маркетинговою взаємодією: імперативи, методологія, механізми: монографія / А.В. Балабаниць. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 509 с.  
Balabanyts, A.V. (2010), *Intehrovane upravlinnia marketinhovoiu vzaiemodiieiu: imperatyvy, metodolohiia, mekhanizmy* [Integrated management of marketing interaction: imperatives, methodology, mechanism], DonNUET, Donetsk, Ukraine, 509 p.
2. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржій. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2010. – 184 с.  
Balabanova, L.V. and Hurzhii, N.M. (2010), *Upravlinnia marketynhovoiu diialnistiu pidpriemstva* [Management of marketing activity of the company], DonNUET, Donetsk, Ukraine, 184 p.
3. Баркан Д.И. Управление продажами / Д.И. Баркан. – 2-е изд., испр. – СПб.: Высшая школа менеджмента, Издательский дом СПбГУ, 2008. – 907 с.  
Barkan, D.I. (2008), *Upravleniye prodazhami* [Sales Management], Vyshaya shkola menedzmenta, Izdatelskiy dom SPbGU, St.-Petersburg, Russia, 907 p.
4. Долбунов А.А. Маркетинговая концепция управления предприятием / А.А. Долбунов // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 2. – С. 25-36.  
Dolbunov, A.A. (1998), “Marketing concept of enterprise management”, *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 2, pp. 25-36.
5. Клімова І.Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації / І.Г. Клімова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 5. – С. 115-118.  
Klimova, I.H. (2009), “Developing an effective marketing strategy and managing its implementation”, *Derzhavy ta rehiony. Ser.: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 5, pp. 115-118.
6. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент / Ф. Котлер; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер. 2000. – 752 с.  
Kotler, F. (2000), *Marketyng. Menedzment* [Marketing Management], Translated from English by Volkova, L.A. and Kapturevskiy, U.N., Piter, St.-Petersburg, Russia, 752 p.
7. Крутова Е. Маркетинговые принципы управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>>.  
Krutova, E., “Marketing principles of business management”, Available at: <http://www.nbene.narod.ru/market/fmarket8.htm>.

8. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 266 с.  
McDonald, M. (2000), *Stratehicheskoye planirovaniye marketinga* [Strategic marketing planning], translated from English, Piter, St.-Petersburg, Russia, 266 p.
9. Маркетинг как современная концепция управления предприятием [Электронный ресурс] – Режим доступа: <<http://www.nestor.minsk.by/sn/1998/05/sn80508.htm>>.  
“Marketing as a modern concept of enterprise management”, Available at: <http://www.nestor.minsk.by/sn/1998/05/sn80508.htm>.
10. Место концепции А. Файоля в системе учений об управлении [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://topknowledge.ru/istoriya-menedzhmenta>>.  
“Place of the concept of A. Fayol in the teachings of management”, Available at: <http://topknowledge.ru/istoriya-menedzhmenta>.
11. Павленко А.Ф. Теория и практика маркетинга в Украине: монография / А.Ф. Павленко [и др.]. – М.: Финансы, 2005. – 584 с.  
Pavlenko, A.F., Voychak, A.V., Kardash, V.Y. and Pilipchuk, V.P. (2005), *Teoriya i praktika marketinga v Ukraine* [The theory and practice of marketing in Ukraine], Monograp, Financy, Moscow, Russia, 584 p.
12. Портер М. Конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35\\_Porter.pdf](http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf)>.  
Porter, M. “Competitive advantages of countries”, Available at: [http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35\\_Porter.pdf](http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf).
13. Фельдман Е.М. Интеграция маркетинга в систему управления коммерческим предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://cprsob.ru/load/marketing/26-1-0-97>>.  
Feldman, E.M. “Integration of marketing in business management”, Available at: <http://cprsob.ru/load/marketing/26-1-0-97>.
14. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В.В. Кондратьева. – М.: Эксмо, 2008. – 976 с.  
Kondratyev, V.V. (2008), *7 not menedzhmenta. Nastolnaya kniha rukovoditelia* [7 notes of management. Handbook of the manager], Eksmo, Moscow, Russia, 976 p.

**Мета.** Мета статті полягає в обґрунтуванні місця та ролі маркетингу в управлінні діяльністю підприємства, орієнтованому на ринок.

**Методика.** У процесі дослідження використано: історико-ретроспективний огляд; структурно-логічний, логіко-когнітивний і системний аналіз; метод графічної візуалізації.

**Результати.** На підставі дослідження здійснено контент-аналіз різних підходів до концепції маркетингу як функції управління діяльністю підприємства, орієнтованого на оптимізацію своєї діяльності за допомогою задоволення купівельного попиту.

**Наукова новизна.** Запропоновано схему взаємозумовленості концепції маркетингу та ринково-орієнтованого управління, відмітною особливістю якої є структурування процесу управління діяльністю підприємства, базові компоненти якого – це елементи маркетингового дослідження.

**Практична значущість.** Отримані результати сприяють оптимізації обґрунтування управлінських рішень керівниками підприємств за умови використання ринкових форм господарювання.

**Ключові слова:** маркетингова концепція, ринкове середовище, споживач, управління підприємством, ринкова орієнтація.

**Objective.** The purpose of the article is to justify the place and role of marketing in the management of market-oriented enterprise.

**Methods.** The study used: historical retrospective review; structural and logical, logical-cognitive and system analysis; graphical visualization method.

**Results.** Based on the research conducted a content analysis of different approaches to the concept of marketing as a function of business management focused on optimizing its activities by meeting consumer demand.

**Scientific novelty.** The scheme of the interdependence of marketing concepts and market-oriented management, the distinguishing feature of which is the structuring process of enterprise management, the basic components of which are the elements of marketing research.

**Practical value.** The results obtained contribute to the optimization of management decisions business leaders at the use of market forms of management.

**Key words:** marketing concept, the market environment, the consumer, enterprise management, market orientation.

Рекомендовано к публикации д-ром экон. наук, проф. Гургулою Т.В. Дата поступления рукописи 29.11.2014 г.

УДК [339.138:005.52]:339.17

Ігор Левітан

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, e-mail: levitan@rambler.ru

## МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ЗДІЙСНЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Igor Levitan

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, e-mail: levitan@rambler.ru

## METHODICAL APPROACH FOR IMPLEMENTING OF MARKETING AUDIT IN COMMERCIAL ESTABLISHMENT

**Мета.** Мета статті полягає в розвитку методичного підходу щодо здійснення маркетингового аудиту на торговельному підприємстві, що передбачає оцінювання стану клімату маркетингової діяльності, визначення потенціалу маркетингу та зони полярності маркетингу підприємства.

**Методика.** У процесі дослідження використовували методи структурно-логічного і логіко-когнітивного аналізу, синтезу, систематизації, узагальнення та матричний метод.

**Результати.** На основі проведеного дослідження визначено напрями маркетингового аудиту й охарактеризовано його основні етапи, що дозволить з'ясувати, який напрям полярності має маркетинг підприємства для розробки стратегії подальшого управління маркетингом підприємства.

**Наукова новизна.** Науковою новизною дослідження є подальший розвиток методичного підходу щодо здійснення маркетингового аудиту на торговельному підприємстві, що, на відміну від існуючих, орієнтований на визначення зони полярності маркетингу підприємства (визначається автором як властивість, яка характеризує стан його розвитку в певних напрямках (прямому або зворотному) щодо вихідної точки (точки нейтральності)) та розробку методики визначення напрямів полярності маркетингу, а також визначення відповідних стратегій управління маркетингом.

**Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на підвищення якості здійснення маркетингового аудиту та забезпечення адресності інформації щодо визначення проблем і можливостей покращення маркетингу, що дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності торговельного підприємства.

**Ключові слова:** маркетинговий аудит, клімат маркетингової діяльності, потенціал маркетингу, полярність маркетингу.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.** У сучасних умовах господарювання більшість торговельних підприємств для вчасного виявлення проблем і можливостей у сфері маркетингової діяльності здійснюють маркетинговий аудит, що є однією з основних складових функціональної підсистеми стратегічного контролю маркетингу, а тому науковці та керівники підприємств мають приділяти значну увагу вивченню його напрямків, принципів здійснення та безпосередньо процесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання поданої проблеми та на які спирається автор, визначення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується означена стаття.** Питання щодо методики здійснення маркетингового аудиту розглядали в своїх роботах відомі вчені. Так, визначення сутності та загальна характеристика етапів маркетингового аудиту подані в роботах Л.В. Балабанової [2; 5], М.І. Белявцева, В.М. Воробйова, В.Г. Кузнецова, В.Є. Ніколайчук, Г.Д. Леонів, С.І. Гриценко [6], Т.Є. Дерев'янка [8], В.М. Куценко [9], І.Б. Млинко [11], Т.О. Плаксії та Г.В. Пухальської [12]; детальна характеристика окремих етапів маркетингового аудиту наведена в роботах Л.В. Балабанової та В.П. Заремби (подано методичний підхід щодо оцінки якості реалізації маркетингових стратегій підприємств) [3], І.В. Балабанової (запропоновано методику оцінки якості розробки маркетингових стратегій та оцінки потенційної ефективності маркетингових стратегій) [1], Л.В. Балабанової та Ю.М. Логвіної (розроблено методичний підхід щодо аудиту методологічної системи маркетингу) [4], Н.М. Гуржій (створено методику оцінки ефективності формування маркетингового стратегічного набору) [7], Н.В. Лохман (розглянуто підхід щодо визначення ступеня сприятливості факторів макроклімату, зовнішнього та внутрішнього мікроклімату маркетингової діяльності підприємства) [10]. Поряд із вагомим внеском науковців у розвиток теорії і практики здійснення маркетингового аудиту торговельними підприємствами деякі аспекти, зокрема визначення зони полярності маркетингу, є недостатньо дослідженими, що й обумовило актуальність і мету цього дослідження.

**Метою статті є** розвиток методичного підходу щодо здійснення маркетингового аудиту на торговельному підприємстві, а саме: визначення напрямів маркетингового аудиту та характеристика його основних етапів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Маркетинговий аудит, згідно з рисунком 1, має передбачати оцінку стану клімату маркетингової діяльності (макроклімату, зовнішнього та внутрішнього мікроклімату) та оцінку потенціалу маркетингу (аудит маркетингових стратегій, маркетингових систем, комплексу маркетингу, організації маркетингу, дієвості маркетингу), результати яких слід використовувати для визначення зони полярності маркетингу.

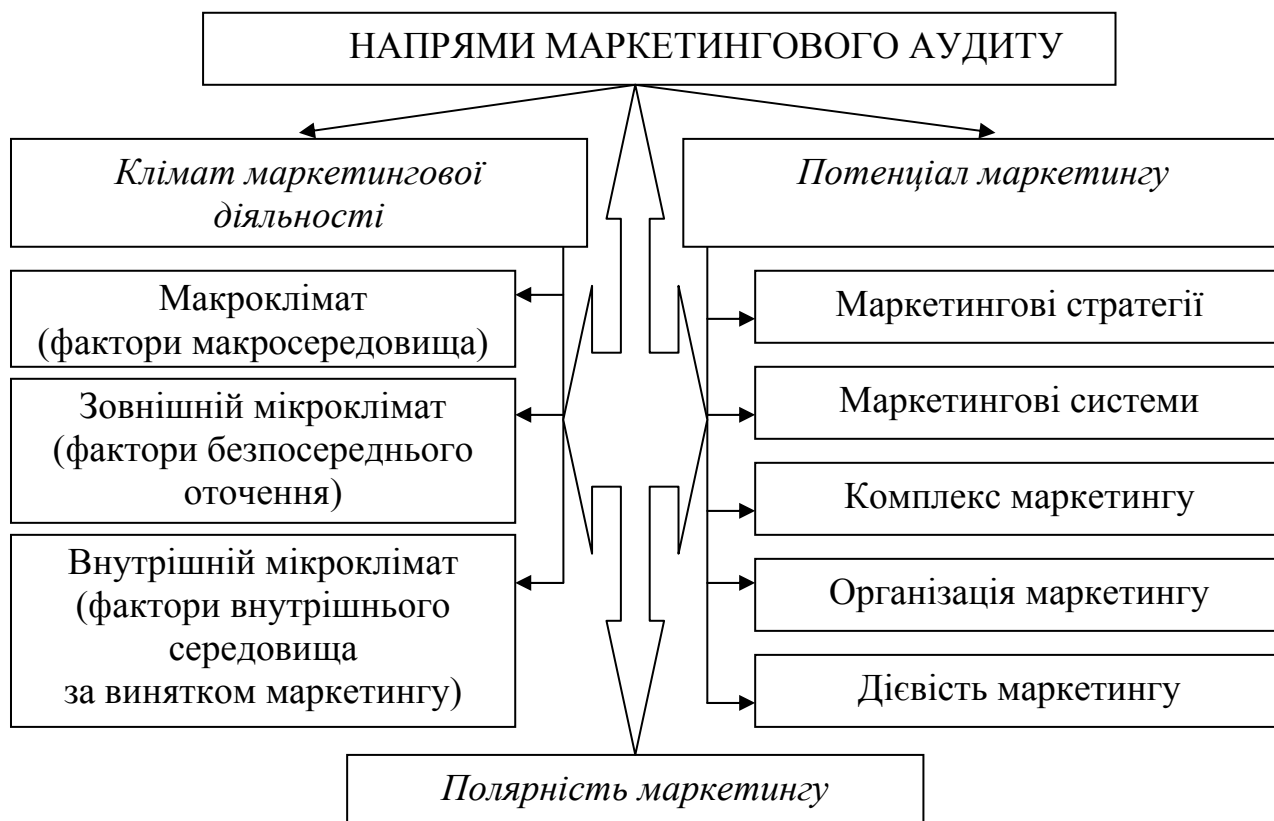


Рисунок 1 – Напрями маркетингового аудиту (авторський підхід)

Полярність маркетингу доцільно визначати як властивість, що характеризує стан його розвитку в певних напрямках (прямому або зворотному) щодо вихідної точки (точки нейтральності).

Прямий напрям передбачає тяжіння до сильних місць і можливостей у сфері маркетингу, а зворотний – тяжіння до слабких місць і загроз у сфері маркетингу.

В ідеалі лише прямий напрям полярності маркетингу є бажаним для системи менеджменту організації, оскільки він спроможний забезпечити досягнення встановлених цілей, розвиток і подальше збільшення потенціалу маркетингу та підприємства в цілому.

Зворотний напрям полярності маркетингу обумовлює зниження його результативності, а отже, і зниження ефективності управління в цілому та послаблення його позицій.

Запропонований підхід щодо визначення напрямів аудиту маркетингової діяльності забезпечить адресність інформації щодо проблем і можливостей покращення діяльності торговельного підприємства в різних сферах.

Оцінка стану клімату маркетингової діяльності та потенціалу маркетингу підприємств має надати необхідну інформацію керівництву підприємства щодо можливостей та загроз, сильних і слабких місць маркетингової діяльності. Відповідно таке оцінювання треба робити за допомогою SWOT-аналізу.

Визначення напрямів полярності маркетингу підприємств спрямоване на обґрунтування вибору відповідних управлінських рішень забезпечення успішності й ефективності маркетингової діяльності в майбутньому.

Стан клімату маркетингової діяльності треба визначити за допомогою методики, що запропонована Н.В. Лохман [10, с. 119] та передбачає визначення ступеня сприятливості факторів макроклімату, зовнішнього та внутрішнього мікроклімату маркетингової діяльності підприємства. На ступінь сприятливості клімату маркетингової діяльності впливають такі фактори, як рівень інформування про стан певного компонента клімату маркетингової діяльності та його імовірний вплив на діяльність підприємства.

Оцінювання стану потенціалу маркетингу має надати інформацію щодо результативності управління ним, що ґрунтується на результатах аудиту маркетингових стратегій, маркетингових систем, комплексу, організації та дієвості маркетингу.

Аудит маркетингових стратегій передбачає здійснення оцінки якості розробки маркетингових стратегій, їх потенційної ефективності, ефективності формування маркетингового стратегічного набору, якості реалізації маркетингових стратегій для визначення результативності управління потенціалом маркетингових стратегій.

Результативність управління потенціалом маркетингових стратегій доцільно оцінювати на основі запропонованого науково-методичного підходу. Метою такого науково-методичного підходу є підвищення якості здійснення аудиту маркетингових стратегій підприємств, систематизація результатів і подальше їх використання в процесі оцінювання результативності управління потенціалом маркетингу підприємств.

Аудит маркетингових систем повинен передбачати здійснення аудиту системи інформаційного забезпечення, системи ресурсного забезпечення, техніко-технологічної системи, методологічної системи та системи функцій управління маркетингом.

Наступним етапом оцінювання потенціалу маркетингу є аудит комплексу маркетингу, що передбачає визначення рівня розвиненості маркетингової товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики та політики в сфері управління персоналом, що зайнятий у сфері маркетингу. Саме рівень розвиненості складових комплексу маркетингу визначає результативність управління потенціалом комплексу маркетингу.

Аудит організації маркетингу має передбачати визначення результативності управління потенціалом організації маркетингу, що ґрунтується на показниках оцінки відповідності організаційної структури маркетингу зовнішньому

середовищу, доцільності організаційної структури управління маркетингом та аналізу конгруентності організаційної структури управління маркетингом підприємств з використанням методик, які запропоновані Л.В. Балабановою та В.П. Зарембою [3].

Наступним етапом оцінювання потенціалу маркетингу є аудит дієвості маркетингу, що базується на визначенні ступеня досягнення стратегічних маркетингових цілей, який визначає результативність управління потенціалом дієвості маркетингу.

У процесі здійснення аудиту дієвості маркетингу ступінь досягнення стратегічних маркетингових цілей доцільно оцінювати в розрізі загальних стратегічних маркетингових цілей (корпоративний рівень), стратегічних маркетингових цілей розвитку бізнесу та стратегічних маркетингових цілей розвитку функціональних сфер підприємства.

За результатами аудиту маркетингових стратегій, маркетингових систем, комплексу, організації та дієвості маркетингу необхідно визначити загальну результативність управління потенціалом маркетингу підприємств, використовуючи запропоновану модель оцінювання, що подана на рисунку 2.

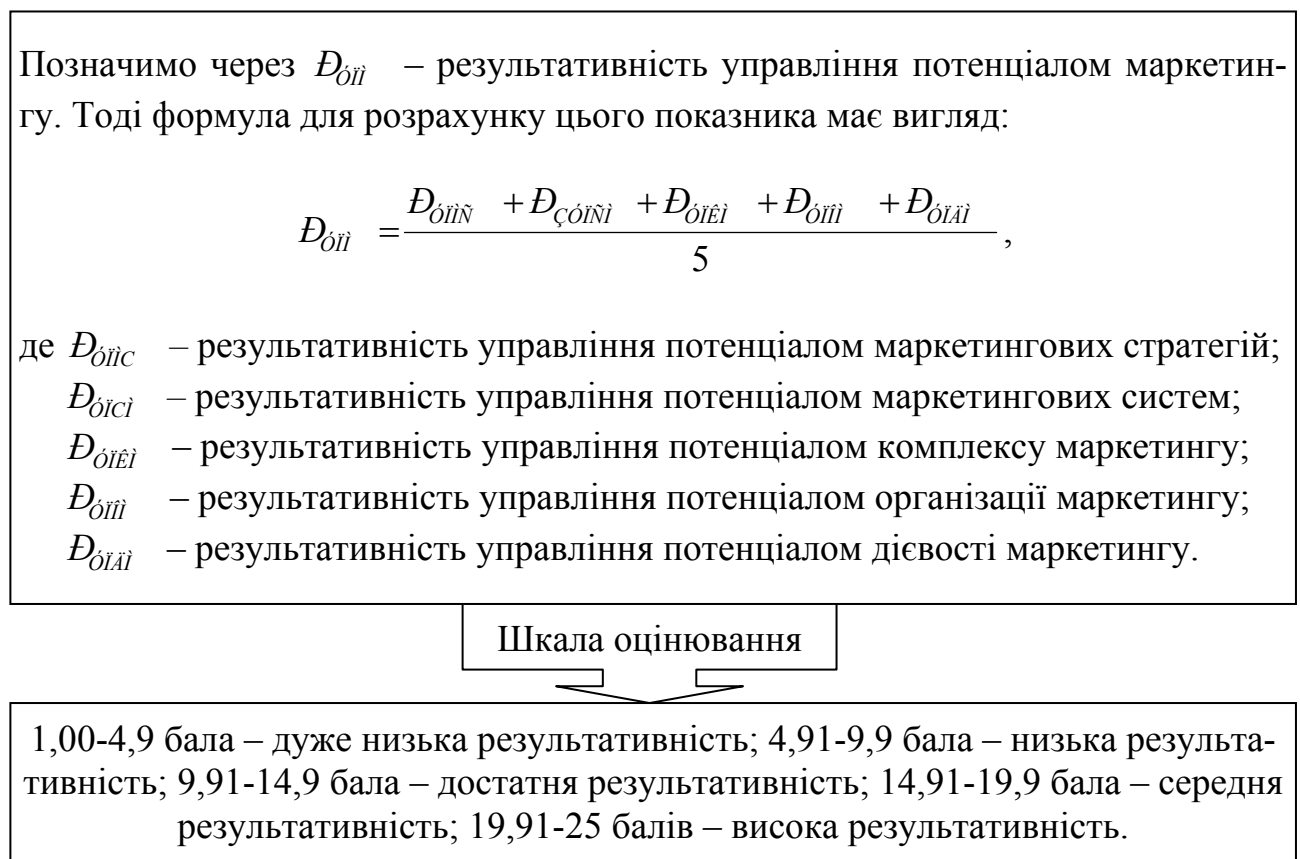


Рисунок 2 – Рекомендована модель оцінювання результативності управління потенціалом маркетингу

За результатами оцінки сприятливості клімату маркетингової діяльності та результативності управління потенціалом маркетингу слід визначити, який напрям полярності має маркетинг підприємства з метою визначення стратегії



подальшого управління напрямками маркетингової полярності щодо вихідної точки (точки нейтральності).

Для цього треба скористатись запропонованою картою напрямів полярності маркетингу, що подана на рисунку 3.

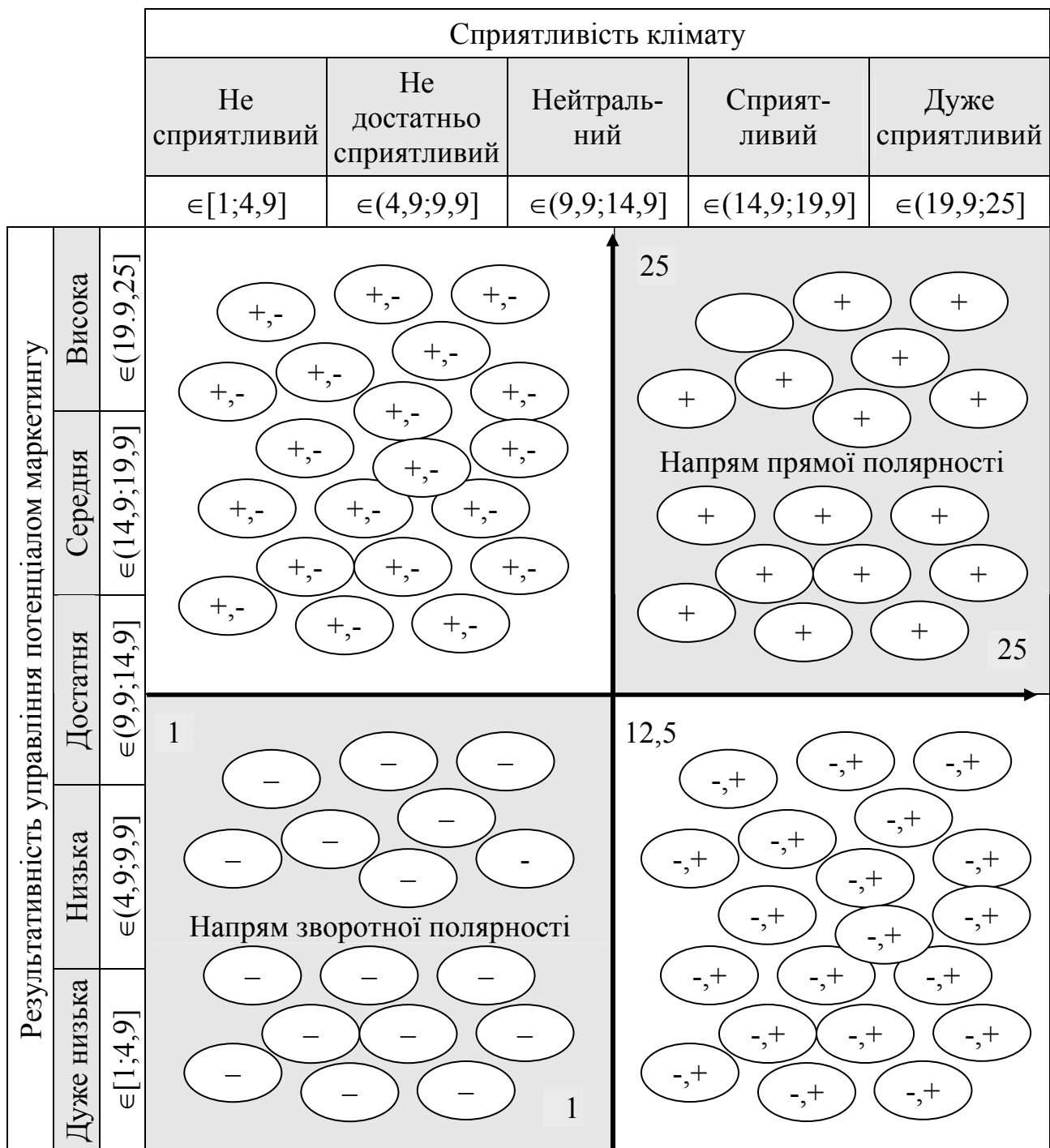


Рисунок 3 – Карта напрямів полярності маркетингу підприємства (авторська розробка)

Залежно від напрямку полярності маркетингу або тяжіння до певного його виду (зони полярності) доцільно обирати відповідні стратегії, що зазначені в таблиці 1.

Таблиця 1 – Рекомендовані стратегії залежно від зони полярності маркетингу підприємства або тяжіння до певного її виду

<i>Зона полярності маркетингу</i>	<i>Стратегія</i>	<i>Характеристика стратегії</i>
Зона прямої полярності	Стабілізація	Розробка та реалізація програм, спрямованих на забезпечення та подальше покращення ситуації, що склалася, використання можливостей подальшого вдосконалення і резервів підвищення ефективності маркетингу.
Зона зворотної полярності	Відтворення маркетингу	Розробка програм поступового виходу з кризи маркетингу.
Зона тяжіння до прямої полярності	Природний розвиток	Розробка та реалізація програм підвищення ефективності використання можливостей покращення маркетингу, реалізація програм ризикозахищеності маркетингу.
Зона тяжіння до зворотної полярності	Забезпечення життєздатності маркетингу	Розробка та реалізація програм антикризового управління маркетингом, активний пошук і використання резервів підвищення ефективності маркетингу.

#### **Висновки:**

1. Як напрями маркетингового аудиту треба розглядати клімат маркетингової діяльності, потенціал маркетингу та полярність маркетингу (властивість, що характеризує стан його розвитку в певних напрямках (прямому або зворотному) щодо вихідної точки).

2. Основними етапами маркетингового аудиту є такі: оцінка стану клімату маркетингової діяльності, що передбачає дослідження макроклімату, зовнішнього та внутрішнього мікроклімату; оцінка потенціалу маркетингу, яка передбачає здійснення аудиту маркетингових стратегій, маркетингових систем, комплексу, організації маркетингу й дієвості маркетингу та визначення зони полярності маркетингу.

3. У процесі розробки стратегічного набору щодо управління маркетингом на торговельному підприємстві доцільно розглядати запропоновані альтернативні стратегії управління маркетингом залежно від напрямку полярності маркетингу або тяжіння до певного його виду (зони полярності).

4. Використання запропонованого методичного підходу щодо здійснення маркетингового аудиту дозволить на практиці забезпечити підвищення його якості та обґрунтованості управлінських рішень у сфері маркетингової діяльності.

**Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку** є розробка інтегрованої системи стратегічного контролю маркетингу підприємств, що спроможна забезпечити максимальну гнучкість і адаптивність системи стратегічного контролю маркетингу, вчасне виявлення можливостей, загроз, слабких місць і резервів підвищення ефективності маркетингової діяльності, яка є фактором успішності діяльності підприємства в цілому.

### Список літератури / References:

1. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія / І.В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. – 358 с.  
Balabanova, I.V. (2008), *Upravlinnia konkurentnoiu ratsionalnistiu* [Management of competitive rationality], DonNUET, Donetsk, Ukraine, 358 p.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. У 2 т. Т. 2 / Л.В. Балабанова. – 3-тє вид., перероб. і доп. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2011. – 392 с.  
Balabanova, L.V. (2011), *Marketynh. V 2 t. Tom 2* [Marketing. In 2 vol. Vol. 2], 3rd. ed. processing. and add., DonDUET, Donetsk, Ukraine, 392 p.
3. Балабанова Л.В. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств: концепція, методологія дослідження, стратегії оптимізації: монографія / Л.В. Балабанова, В.П. Заремба. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. – 257 с.  
Balabanova, L.V. and Zaremba, V.P. (2014), *Orhanizatsiia marketinhovoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstv: kontseptsii, metodolohiia doslidzhennia, stratehii optymizatsii* [Organization of marketing management of the enterprise: concept, research methodology, optimization strategies], DonDUET, Donetsk, Ukraine, 257 p.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю: монографія / Л.В. Балабанова, Ю.М. Логвіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 250 с.  
Balabanova, L.V. and Logvina, Yu.M. (2012), *Stratehichne upravlinnia marketynhovoii diialnistiu* [Strategic management of marketing activities], DonDUET, Donetsk, Ukraine, 250 p.
5. Балабанова Л.В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Н.М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 184 с.  
Balabanova, L.V. and Gurzhiya, N.M. (2010), *Upravlinnia marketynhovoii diialnistiu pidpriemstva* [Management marketing activities of the enterprise], DonDUET, Donetsk, Ukraine, 184 p.
6. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / М.І. Белявцев [та ін.]. – Київ: Центр навч. л-ри, 2006. – 407 с.  
Byelyavtsev, M.I., Vorobiev, V.M., Kuznetsov, V.G., Nikolaichuk, V.E., Gritsenko, S.I. and Leonova, G.D. (2006), *Marketynhovyi menedzment* [Marketing management], Tsentr navch. l-ri, Kyiv, Ukraine, 407 p.
7. Гуржій Н.М. Управління стратегічним маркетингом: парадигма, інструментарій, результативність: монографія / Н.М. Гуржій. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. – 560 с.  
Gurzhiy, N.M. (2012), *Upravlinnia stratehichnym marketynhom: paradyhma, instrumentarii, rezultatyvnist* [Strategic marketing management: paradigm, tools, performance], DonDUET, Donetsk, Ukraine, 560 p.
8. Дерев'янка Т.Є. Маркетинговий аудит підприємства (на базі верстатобудівних підприємств України): автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Т.Є. Дерев'янка. – К., 2003. – 20 с.  
Derevyanko, T.Ye. (2003), "Marketing audit company (based machine-tool companies Ukraine): Abstract of the Candidate of Economics Sciences, 08.06.01, Kiev, Ukraine, 20 p.
9. Куценко В.М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / В.М. Куценко. – К.: МАУП, 2003. – 184 с.

- Kutsenko, V.M. (2003), *Marketynhovyi menedzment* [Marketing management], MAUP, Kiev, Ukraine, 184 p.
10. Лохман Н.В. Інноваційна політика в управлінні підприємствами в умовах маркетингової орієнтації: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Н.В. Лохман. – Донецьк, 2006. – 286 с.  
Lohman, N.V. (2006), "Innovation policy in the management of enterprises in terms of marketing orientation, Abstract of the Candidate of Economics Sciences, 08.06.01, Donetsk, Ukraine, 286 p.
11. Млинко І.Б. Аудит маркетингу: сутність, основні етапи та сфери проведення / І.Б. Млинко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2011. – № 720. – С. 217-224.  
Mlynko, I.B. (2011), "Marketing audit: the nature, scope and main stages", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, no. 720, pp. 217-224.
12. Плаксіє Т.О. Маркетинговий аудит: сутність, складові та особливості проведення / Т.О. Плаксіє, Г.В. Пухальська // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2009. – № 2, т. 1. – С. 74-77.  
Plaksii, T.O. and Pukhalsky, G.V. (2009), "Marketing audit: the nature, components and features", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 2, vol. 1, pp. 74-77.

**Цель.** Целью статьи является дальнейшее развитие методического подхода по осуществлению маркетингового аудита на торговом предприятии, который предполагает осуществление оценки состояния климата маркетинговой деятельности, потенциала маркетинга и определение зоны полярности маркетинга предприятия.

**Методика.** В процессе исследования использовались методы структурно-логического и логико-когнитивного анализа, синтеза, систематизации, обобщения и матричный метод.

**Результаты.** На основе проведенного исследования определены направления маркетингового аудита и дана характеристика его основных этапов, реализация которых позволит определить направление полярности маркетинга предприятия для разработки стратегии дальнейшего управления маркетингом предприятия.

**Научная новизна.** Научной новизной исследования заключается в дальнейшем развитии методического подхода осуществления маркетингового аудита на торговом предприятии, который, в отличие от существующих, ориентирован на определение зоны полярности маркетинга предприятия (определяется автором как свойство, характеризующее состояние его развития в определенных направлениях (прямом или обратном) по отношению к исходной точке (точке нейтральности)) и разработку методики определения направлений полярности маркетинга, а также определение соответствующих стратегий управления маркетингом.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на повышение качества осуществления маркетингового аудита и обеспечения направленности информации относительно определения проблем и возможностей улучшения маркетингом, что позволит повысить эффективность маркетинговой деятельности торгового предприятия.

**Ключевые слова:** маркетинговый аудит, климат маркетинговой деятельности, потенциал маркетинга, полярность маркетинга.

**Objective.** The purpose of the article is to further develop the methodological approach for the implementation of marketing audit by the retailer, which involves the implementation of assess-

ment of climate marketing activities, assess the potential of marketing and identification of areas polarity marketing of the enterprise.

**Methods.** In the process of the study methods were used: structural logic and logical-cognitive analysis, synthesis, organizing, summarizing and matrix method.

**Results.** On the basis of the study identified areas of marketing audit and characteristics of its main stages, the implementation of which will determine the direction of the polarity of the company's marketing strategy for the future of marketing management company.

**Scientific novelty.** The scientific novelty of the research is to further develop the methodological approach the implementation of marketing audit by the retailer, which in contrast to the existing target certain areas polarity marketing businesses (defined by the author as a property that characterizes the state of development in certain directions (forward or reverse) with respect to the original points (neutral)) and the development of methodology for determining the direction of the polar marketing, as well as defining strategies for marketing management.

**Practical value.** The obtained results are aimed at improving the quality of the implementation of the marketing audit and targeting information on identifying problems and opportunities to improve marketing, which will improve the efficiency of marketing activities of commercial enterprise.

**Key words:** marketing audit, the climate of marketing activities, marketing potential, the polarity of marketing.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Балабановою Л.В. Дата надходження рукопису 28.11.2014 р.

УДК 338.439.5:339.133

Валентина Малигіна, д-р екон. наук, проф.<sup>1</sup>,  
Людмила Породіна, канд. екон. наук, доц.<sup>2</sup>

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк,  
1 – e-mail: mvd-51@mail.ru;  
2 – e-mail: porodina-lyudmil@bk.ru

## ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО РИНКУ ПРОДОВОЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ СПОЖИВАННЯ

Valentina Malygina, Dr. Sc. (Econ.), Prof.<sup>1</sup>, Donetsk National University of Economics and Trade  
Lyudmila Porodina, Cand. Sc. (Econ.), named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk,  
Assoc. Prof.<sup>2</sup> 1 – e-mail: mvd-51@mail.ru;  
2 – e-mail: porodina-lyudmil@bk.ru

## PECULIARITIES OF MODERN FOOD MARKET IN THE CONTEXT OF THE THEORY OF CONSUMPTION

**Мета.** Мета статті полягає в дослідженні та визначенні особливостей формування сучасного ринку продовольства в контексті теорії споживання.

**Методи.** У процесі дослідження використовувалися методи логічного аналізу, діалектичного, комплексного системного підходу (під час дослідження науково-методичної бази);

діалектичний метод (під час розгляду й аналізу чинників формування ринку у взаємозв'язку з споживанням).

**Результати.** Вивчено існуючі теорії споживання як підґрунтя сучасного ринку продовольства; проаналізовано класифікаційні ознаки ринку продовольства; окреслено сучасні міжнародні та національні підходи до формування сегментів продовольчого ринку.

**Наукова новизна.** Доведено, що розвиток національного ринку продовольства ґрунтується на методологічних принципах теорії споживання, гармонізації законодавчої бази і має специфічні особливості, що необхідно враховувати під час формування й функціонування безпечного продовольства в Україні; розроблено авторську класифікацію продовольчого ринку за основними ознаками.

**Практична значущість.** На підставі проведеного дослідження сучасного стану ринку і його сегмента безпечного продовольства розроблено рекомендації щодо стратегій розвитку підприємств харчової галузі в умовах еколого-економічного розвитку України.

**Ключові слова:** теорія споживання, ринок продовольства, органічне виробництво, екологічне господарство, безпека продовольства.

**Постановка проблеми.** Ринок продовольчих товарів – це цілісна динамічна система раціонального формування і розподілу продовольчих ресурсів первинної та вторинної переробки, що забезпечує взаємодію виробників і споживачів у встановленні обсягів і структури виробництва, а також досягнення і підтримання необхідних якості та ціни продукції.

Виходячи із цього, товар на ринку продовольства (продукти харчування) – це продукт, який дозволяє задовольнити фізіологічну потребу людини в життєвій енергії, а також незамінних речовинах, що необхідно для забезпечення нормального функціонування її організму.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженню питань діяльності ринків присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Різні її аспекти відбито в працях А. Сміта, А. Маршалла, А. Пігу, Дж. Бьюкенена, Г. Таллока, Р. Коуза, М. Олсона, К. Ерроу, О.М. Азарян, Г.Л. Багієва, А.Ю. Юданова, А.А. Садекова, Шаповала М.І., Шубіна О.О. та інших науковців [1-4]. Теорія й методологія викладені в роботах цих авторів, стали основою науки про ринки і стратегії їхнього формування і мали вирішальне значення для проведення дослідження.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті обумовлена гострою потребою проведення спеціальних наукових досліджень фактичного стану ринку продовольства України в контексті сучасних теорій споживання. Без таких досліджень складно визначити тенденції й закономірності діяльності підприємств харчової галузі, основні напрямки й пріоритети їхнього розвитку на перспективу. Для вирішення цієї проблеми необхідно вивчити існуючі теорії споживання, проаналізувати класифікаційні ознаки ринку продовольства та визначити міжнародні та національні підходи до формування сегментів продовольчого ринку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Продовольчий ринок являє собою систему економічних відносин, які встановлюються у сфері виробництва, транспортування, зберігання та реалізації продовольства. Необхідно зазначити, що це саморегульована система, яка перебуває у стані безперервного розвитку.

Ринок продовольства можна визначити і як вид господарської діяльності, пов'язаної з виробництвом і реалізацією продуктів харчування.

Поняття «ринок продовольства» характеризує не тільки умови реалізації, але і процес реалізації, що має певний економічний зміст і включає сукупність економічних відносин [5].

За даними досліджень [5; 6] класифікація продовольчого ринку може бути проведена за значною кількістю ознак, як показано в таблиці 1. Однак, на нашу думку, до загальноприйнятих можуть бути додані ще такі ознаки класифікації: походження і призначення продовольчих товарів.

Таблиця 1 – Класифікація продовольчого ринку за основними ознаками (з авторськими доповненнями)

Основні ознаки	Класифікація ринку
<i>За даними досліджених джерел</i>	
Територіальне охоплення	Світовий ринок
	Ринок міжнародних утворень (ЄС, СНД)
	Загальнонаціональний ринок (Державний)
	Регіональні ринки
	Місцеві ринки
Моделювання середовища	Зовнішній ринок
	Внутрішній ринок
Рівень забезпеченості продовольством	Ринки країн-експортерів сировини і продовольства
	Ринки країн-імпортерів сировини і продовольства
Форма і стадії руху товарів	Оптовий ринок
	Роздрібний ринок
Рівень і структура доходів на людину	Ринки країн із низьким рівнем доходів
	Ринки країн із середнім рівнем доходів
	Ринки країн із високим рівнем доходів
Термін зберігання і реалізації товарів	Ринок товарів тривалого зберігання
	Ринок швидкопсувних товарів
Продуктова ознака	Ринок товарів рослинного походження (зерна, картоплі, олії тощо)
	Ринок товарів тваринного походження (молока та молокопродуктів, риби та рибопродуктів, м'яса та м'ясопродуктів тощо)
Демографічна ознака	Ринки за віком, статтю, розмірами сім'ї, за національною ознакою і т.д.
Поведінка покупця	Активний ринок
	Ринок з особливостями
	Ринок з високим ступенем скрутного становища покупця
Роль у споживанні	Ринок предметів першої необхідності
	Ринок делікатесів
<i>Авторське доповнення</i>	
Походження	Ринок товарів традиційного походження
	Ринок товарів, вироблених за альтернативними технологіями
	Ринок товарів зі змінним складом
Призначення	Ринок товарів загального споживання
	Ринок товарів функціонального призначення

Введення додаткових ознак класифікації відображає основні напрямки формування сегментів ринку у світі і в Україні і в подальшому буде використано при аналізі і прогнозуванні розвитку ринку продовольства.

На ринках продовольства розвинених країнах працює значна кількість фірм з високою товарною диференціацією і чітко виділяється група фірм-домінантів за сукупністю характеристик. Поряд з ціною характеристикою велике значення має нецінова конкуренція, що відрізняється інтенсивною рекламою, товарною диференціацією, а також поліпшенням якості товарів і послуг.

Вивчення джерел літератури щодо особливостей зовнішнього і внутрішнього ринків надало підстави окреслити основні підходи щодо місця і ролі товару у структуруванні продовольчого ринку.

Як видно із таблиці 1, за критерієм моделювання середовища можна виділити зовнішній та внутрішній ринки продовольства. Зовнішній ринок передбачає мобільність технологічно-сировинного переміщення між державами, регіонами та підприємствами, яке забезпечено наявністю необхідних ресурсів. Внутрішній продовольчий ринок ґрунтується на переміщенні ресурсів усередині підприємства шляхом зміни товарних пріоритетів і, перш за все, диверсифікації виробництва, яка дедалі набуває все більшої актуальності. Активізація діяльності підприємства ґрунтується на виробництві основного товару, що забезпечує основний прибуток, та буферних товарів, які здатні пом'якшувати вплив несприятливих технологічних змін та коливань кон'юнктури, як показано на рисунку 1.

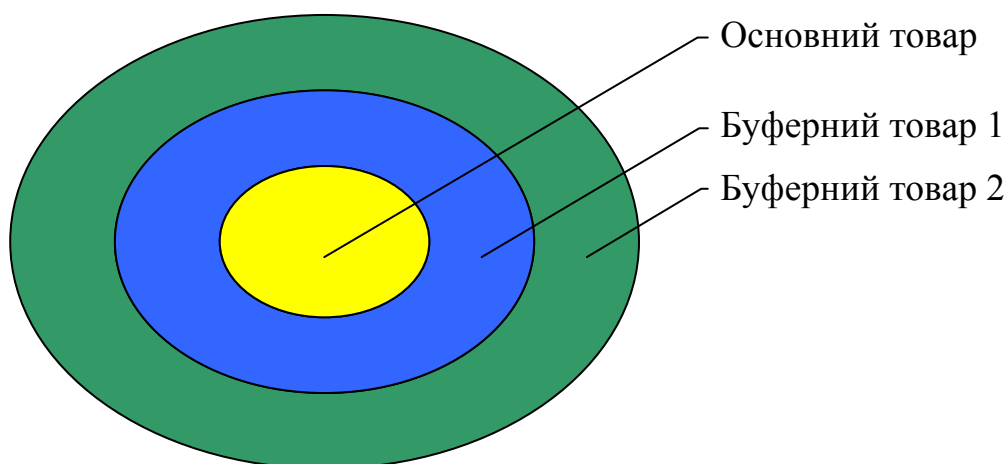


Рисунок 1 – Структура розміщення товарів на продовольчому ринку

Вивчення сегментації ринку продовольства спричинило створення теорії його подвійності, в якій передбачається розподіл ринку на два сектори: первинний і вторинний.

Такий підхід дозволяє виділити:

- первинний ринок продовольства, який характеризується стабільним попитом, значними обсягами виробництва і збуту, перспективами розвитку та розширення;
- вторинний ринок, який є менш привабливим і відрізняється нестабільним попитом, низькою рентабельністю, мінімальними перспективами розширення.



Визначення моделі та виду ринку має велике практичне значення, оскільки обумовлює можливість вибору стратегії формування та функціонування, яка виходить із особливостей економічного розвитку країни, стану виробництва і споживання, соціально-демографічних пріоритетів.

Наведені визначення дозволяють констатувати, що в основі формування та віднесення ринку до основного (ядра) або буферного типу лежить попит на певну групу товару, який, у свою чергу, є відображенням існуючих потреб.

В основі оцінки потреб, споживання і попиту є різні науково-теоретичні передумови, представлені теоріями мотивації, економічними теоріями, теоріями раціонального та адекватного споживання.

Найбільш відомі теорії мотивації З. Фрейда, А. Маслоу (ієрархія потреб) [7], Ж. Кролара (SABONE). Проблемами вивчення потреб займалися й інші автори, такі як французький дослідник У. Джеванс, Л. Вальрас, К. Менгер (теорія граничної корисності); А. Маршалл, П. Самуельсон (інструментарій для оцінки еластичності споживання і попиту); С. Струмилін, В. Немчинов, В. Майєр (теорія раціонального споживання) та ін.

Кінцевою метою економічної діяльності є задоволення різних потреб людей. Існує певна система особистих потреб, яку можна розглядати на різних рівнях, від фізіологічного до рівня затвердження.

Абсолютні потреби виражають потенційну споживчу цінність суспільства і носять абстрактний характер стосовно конкретної споживчої вартості. Справжні потреби є відносними і виражають потребу щодо реальних товарів і послуг. Платоспроможні потреби обмежені рівнем грошових доходів, наявною товарною масою і цінами на товари. Вони відображають досягнутий рівень задоволення абсолютних і справжніх потреб тими благами й можливостями, які в цей момент має суспільство. Потреба, яка виражена багатоваріантно і достатня для суб'єктів господарської діяльності, створює основу ринку споживання. Ринок споживання виникає тільки в тому випадку, коли акт купівлі або продажу відбувається в економічному середовищі, що функціонує через попит, ціну і пропозицію.

У цілому економічні концепції споживання можна згрупувати в три блоки.

Маржиналістська теорія граничної корисності. Основні постулати її розроблені І. Бентамом, К. Менгером, С. Джевансом, Ф. Візером та іншими авторами. Вони викладені в принципах граничної корисності, яка зменшується, понятті суб'єктивної корисності та об'єктивної цінності. Маржиналістська теорія граничної корисності визначає споживання як похідне від думки людей, їхнього вибору й волі.

Засновником неокласичного напрямку в економічній теорії є А. Маршалл. В основу своїх теоретичних досліджень він поклав закон насичення потреб або закон спадної граничної корисності. Неокласичний підхід є в основі сучасних теорій пошуку, очікуваної корисності, раціональних очікувань.

Засновником третього напрямку, інституціоналізму, є Т. Веблен. На відміну від попередніх економістів, у центр дослідження він поставив не раціональну, а живу людину, яка існує в суспільстві. Особливості інституціоналізму полягають у відмові від двох постулатів класичної теорії: про суверенітет спожи-

вача і раціональність його поведінки. Т. Веблен використовує поняття «демонстративне споживання». Його вчення було продовжено Дж. Комансоном і Дж. Гелбрейтом. У цілому інституціоналізм досить критично і непослідовно ставиться до споживання, намагаючись без розгляду його сутності визначити вплив на нього різних факторів [3].

Вивчення та аналіз існуючих теорій споживання дозволяє нам визначити методологічні принципи сучасної теорії споживання, що відображено на рисунку 2.



Рисунок 2 – Методологічні принципи теорії споживання

З рисунка 2 видно, що в основі сучасної теорії споживання лежать наступні методологічні принципи.

По-перше, свобода вибору і суверенітет споживача. Останнім часом економісти [1] говорять про суверенітет споживача, тобто можливості впливати на обсяг і структуру виробництва за допомогою формування попиту на конкретні товари і послуги. Обов'язковою компонентою суверенітету споживача виступає свобода споживчого вибору. Насправді часто трапляються обмеження такої свободи. Причому вони можуть бути дуже різними за масштабами та формами – від жорсткого нормування споживання певних благ (тобто введення карткової системи) до законодавчої заборони виробництва і споживання якогось виду товарів. В основі цих обмежень можуть бути вкрай різноманітні мотиви: надзвичайні обставини (голод, війна); бажання вберегти населення від шкідливого блага (алкоголь, наркотики, цигарки); прагнення забезпечити громадянам рівність щодо споживання. Результатом же таких дій стане відмова від принципу суве-

ренітету споживачів, які вже не зможуть сигналізувати виробникам про своє ставлення до конкретних товарів і послуг і передавати йому ту суму грошових коштів, яку вважатимуть за потрібне. Необхідно зауважити, що свобода споживчого вибору є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення суверенітету споживача. Найбільш поширеними способами обмеження суверенітету є податкові та дотації.

По-друге, принцип раціональної поведінки людини в економіці. Вважається, що кожен споживач має свою суб'єктивну шкалу переваг, тобто знає, що йому подобається більше, а що менше. З безлічі товарної маси індивід прагне вибрати найбільш переважний товар або їх набір, а також обсяг цього вибору. Вчені не оцінюють шкалу переваг споживача, для них важливий лише той факт, що вона реально існує і людина намагається отримати максимум задоволення відповідно до свого доходу. Якщо ми позначимо це задоволення слідом за теорією граничної корисності як «корисність», то принцип раціональності споживача можна сформулювати таким чином: за заданих цін і доходу споживач прагне розподілити свої грошові кошти так, щоб отримати максимум корисності.

По-третє, принцип рідкості. Відповідно до нього в теорію було закладено припущення про обмежену, фіксовану величину виробництва того чи іншого товару. У результаті ціна потрапляла в повну залежність від попиту, а останній ув'язується із суб'єктивними оцінками блага споживачами.

По-четверте, принцип корисності. Корисність оголошується метою споживання і розглядається як властивість економічних благ задовольняти потреби. Розрізняють загальну і граничну корисність. Для визначення ступеня корисності використовуються два правила. Правило 1 – гранична корисність по вертикалі скрізь падає. Тобто як би не використовував споживач благо, чергова додаткова порція його завжди приносить менше корисності, ніж попередня. Спадання граничної корисності разом зі збільшенням загального обсягу блага, що є в розпорядженні споживача, відоме як закон спадної граничної корисності. Правило 2 – гранична корисність по горизонталі падає. Сенс цього твердження полягає в тому, що потреби які задовольняються людиною за використання деякого блага, мають для неї різну значимість і їх можна впорядкувати в міру її убування (від першої альтернативи до останньої). Таким чином, споживач переходить від задоволення більш насущних потреб до задоволення менш нагальних [3].

По-п'яте, принципи за законами Госсена. Німецький учений описав правила раціональної поведінки індивіда, який прагне отримати максимум корисності від своєї господарської діяльності. Сенс першого закону Госсена можна сформулювати в двох положеннях. По-перше, в одному безперервному акті споживання корисність наступної одиниці блага зменшується; по-друге, за повторного акту споживання корисність кожної одиниці блага зменшується в порівнянні з її корисністю за початкового споживання. Значення першого закону полягає в тому, що він дозволив розрізнити загальну корисність певного запасу блага і граничну корисність даного блага; аксіома убування граничної корисності лежить в основі досягнення споживачем стану рівноваги, тобто такого стану, за якого відбувається вилучення максимуму корисності з наявних у його розпорядженні ресурсів.

Досягти ж стану рівноваги можливо, якщо суб'єкт скористається другим законом Госсена. Зміст його зводиться до такого: «Індивідуум, який має свободу вибору між деякою кількістю різних видів споживання, але не має достатньо часу використовувати всі їх сповна, з метою досягнення максимуму своєї насолоди, якою б різною не була абсолютна величина окремих насолод, повинен, перш ніж використовувати повністю найбільшу з них, використовувати всі їх частково, і то тільки в такому співвідношенні, коли розмір кожної насолоди в момент припинення її використання серед всіх видів споживання залишався рівним». Тобто щоб отримати максимум корисності від споживання певного набору благ за конкретний період часу, необхідно кожне з них спожити в таких кількостях, за яких гранична корисність усіх споживаних благ буде дорівнювати одній і тій же величині [1].

По-шосте, принцип доходу споживача. Він дозволяє трансформувати потреби в попит, тобто надати їм грошову форму. Залежність між рівнем доходу і типом споживаних благ сформулював в ХІХ ст. німецький економіст Е. Енгель, а саме, за низького доходу споживачі витрачають його на придбання предметів першої необхідності, а в міру зростання доходу зростає споживання предметів розкоші. Такої ж думки дотримувався і Маслоу [7].

У сучасній науці існують два різних пояснення оцінки споживачем загальної корисності різних благ. У. Джевонс, К. Менгер, А. Маршалл, Е. Бем-Баверк, та інші дотримувалися кардиналістської (кількісної) гіпотези [8]. Вони допускали, що споживач у стані оцінювати використовувані ним товари з точки зору величини корисності, принесеного цими товарами. Причому метою споживача є максимізація корисності. При цьому корисність від споживання товару залежить лише від кількості використовуваних одиниць цього товару.

За правилом 1 гранична корисність по вертикалі скрізь падає. Тобто як би не використовував споживач благо, чергова додаткова порція його завжди приносить менше корисності, ніж попередня. Пониження граничної корисності разом зі збільшенням загального обсягу блага, що є в розпорядженні споживача, відоме як закон спадної граничної корисності.

За правилом 2 гранична корисність по горизонталі падає. Сенс цього твердження полягає в тому, що потреби задовольняються людиною за використання деякого блага, мають для неї різну значимість і їх можна впорядкувати в міру його убування (від першої альтернативи до останньої).

Таким чином, споживач переходить від задоволення більш насущних потреб до задоволення менш нагальних.

Яскраво проявився цей підхід до теорії цінності у роботах М.І. Туган-Барановського [2]. Він сформулював знаменитий закон, згідно якому граничні корисності вільно відтворених благ пропорційні їхнім трудовим вартостям. Розглядаючи ці питання, він показав, що правильно зрозуміла теорія граничної корисності не тільки не спростовує трудову теорію вартості Д. Рікардо і К. Маркса, але і являє собою несподіване підтвердження вчення про вартість цих економістів. Як і більшість економістів, М.І. Туган-Барановський не обмежився однобічним протиставленням корисності і витрат як двох основних факторів цінності. Вважаючи, що теорія Рікардо підкреслює об'єктивні фактори цінності,

а теорія Менгера – суб'єктивні, він намагається довести, що теорія Рікардо не виключає, а лише доповнює теорію граничної корисності.

З другого боку, саме людина визначає суб'єктивну корисність певного блага, воно стає цінним не саме по собі, а в оцінці людини. Важливим моментом у міркуваннях вченого було твердження, що суб'єктивна цінність блага залежить від його кількості, а воно, у свою чергу, для вільно відтворюваних товарів – від обсягу затраченої праці. Тут і виявляється можливість поєднання двох моментів: об'єктивного і суб'єктивного.

Рівень потреб можна описати в контексті існування товару-ядра і товарів-буферів і представити інфологічною схемою з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів (рисунок 3).

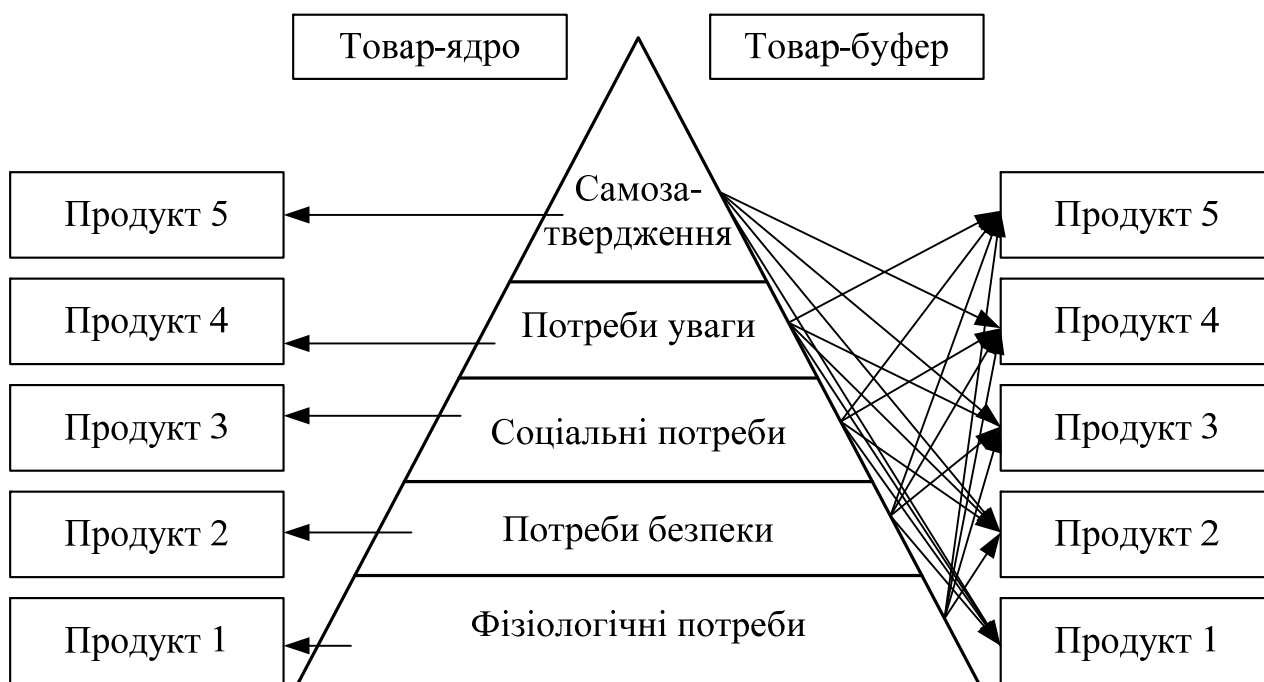


Рисунок 3 – Інфологічна схема визначення товару-ядра і товарів-буферів за рівнем потреб

За наведеною схемою можна простежити, що товар-ядро на ринку продуктів харчування буде визначатися переважаючим рівнем потреб суспільства, які формуються під впливом певних зовнішніх та внутрішніх чинників.

Серед усього розмаїття факторів, які впливають на організм людини, харчування має найбільше значення для розвитку людини, визначає не тільки тривалість її життя, але і є неодмінною умовою її активної діяльності. Тому харчування має бути раціональним, тобто забезпечувати фізіологічну потребу людини в основних поживних речовинах, з урахуванням віку, професії та інших особливостей. Розвиток науково-технічного прогресу, зростання (пониження) економічних можливостей держави в конкретний період викликають зміну потреб і відповідно вимагають оптимізації якісного складу і калорійності харчування. Як результат виникає необхідність періодичного перегляду й подальшого вдосконалення нормативів і складу харчування.

Затверджені в 1968 р. «Рекомендовані величини фізіологічних потреб у харчових речовинах і енергії» значно відрізняються від «Фізіологічних норм харчування», прийнятих у 1951 р. Старі нормативи враховували особливості раціону тільки для професійних груп дорослого населення і для дітей різного віку.

Рекомендації 1968 р. багато в чому уточнили і розширили наукові дослідження відносно загальної кількості калорій та якісного складу їжі, необхідної для людей різних вікових категорій.

Уперше були враховані статеві розходження, тобто показники надано окремо для чоловіків і жінок, а також наведено спеціальні норми харчування для студентів, спортсменів, вагітних і годувальниць-жінок.

Крім того, у рекомендаціях передбачається певна диференціація харчових потреб населення залежно від ступеня його забезпеченості комунальними послугами, активних форм відпочинку та кліматичних особливостей місцевості.

Оцінка енерговитрат організму і встановлення його оптимальних потреб в основних речовинах мають величезне значення для задоволення цих потреб, прогнозування і планування розвитку сільського господарства, харчової промисловості, оптової і роздрібної торгівлі.

Важливим є не тільки надходження в організм людини певної кількості основних поживних речовин, але і їхня якість, збалансованість харчування. Оптимальним співвідношенням білків, жирів і вуглеводів у раціоні є 1:1:4. Таке співвідношення сприяє кращому засвоєнню їх організмом людини. На жаль, концепція збалансованого харчування, під яким розуміються науково обґрунтовані співвідношення поживних речовин у раціоні харчування кожної окремої людини [9], була переглянута і у 90-ті роки запропоновані нові норми харчування, за якими різко змінилось співвідношення поживних речовин і набір продуктів.

Засновником теорії збалансованого харчування є О.О. Покровський. На підставі його теорії були розроблені формула збалансованого харчування і характеристика енергетичної цінності різних продуктів. Для оцінки якості харчових продуктів автори теорії запропонували використовувати метод інтегрального скору, в основі якого є визначення відповідності кожної речовини досліджуваного продукту у формулі збалансованого харчування.

Детально вивчаючи це питання, ми дійшли висновку, що цей досить розповсюджений метод має низку недоліків.

1. По-перше, він не враховує специфіку використання незамінних амінокислот, які є не тільки енергетичним матеріалом. Ці амінокислоти акумулюються в організмі і тим самим можуть бути використані на синтез необхідної кількості замінних амінокислот.

2. По-друге, енергетична цінність розраховується як сумарна енергія всіх вхідних елементів, що суперечить багатьом фізіологічним процесам, які відбуваються в організмі.

Запропонований О.О. Покровським метод оцінки харчових продуктів не є достовірним, тому в сучасних умовах великого розвитку дістала теорія адекватного харчування, суть якої полягає в тому, що для життєдіяльності організму

необхідно не тільки надходження їжі, але й додаткове надходження ендогенного й екзогенного потоків фізіологічно активних речовин.

У рамках розвитку концепції оптимального харчування сформувався новий напрямок науки про харчування – це концепція функціонального харчування або концепція функціональної їжі, яка включає розробку теоретичних основ, виробництва, реалізації та споживання функціональних продуктів. У розвинених країнах сектор функціональних продуктів та напоїв має першорядне значення – це найбільш зручна, природна форма внесення та збагачення організму людини мікронутрієнтами: вітамінами, мінеральними речовинами, мікроелементами та іншими мінорними компонентами, наприклад, поліфенолами, джерелом яких служать фрукти, овочі, ягоди тощо.

Концепція позитивного (здорового, функціонального) харчування вперше була сформульована в Японії на початку 80-х років минулого століття, де знайшли велику популярність так звані функціональні харчові продукти. Під цим терміном маються на увазі продукти, призначені для систематичного вживання у складі харчових раціонів усіма віковими групами населення, які зменшують ризик розвитку захворювань, пов'язаних з харчуванням, зберігають і покращують здоров'я за рахунок наявності фізіологічно функціональних харчових інгредієнтів.

Коротко розглянуті вище теорії харчування принципово не суперечать, а доповнюють одна одну, будучи етапами пізнання розглянутої проблеми споживання, правильно відображаючи її різні сторони [9].

Разом із цим усі вони можуть бути доповнені відомостями не тільки про різні властивості їжі, але й про низку біологічних і соціальних сторін харчування.

Сучасна тенденція до більш широкого використання споживачами продуктів функціонального харчування, різних біологічно активних добавок, генетично модифікованих продуктів призвела до створення нової теорії харчування, яку названо холістичною (Holos – весь, цілий).

Холістична теорія харчування відбиває інтереси етики, естетики, релігії, мистецтва, педагогіки, психології, фізіології, біохімії, клінічної медицини, дієтології, екології, кулінарії, хімії, харчової промисловості, сільського господарства, генетики.

Теорія раціонального споживання, основи якої були закладені С. Струмліним, В. Немчиновим, В. Майєром та іншими [10], в рамках розробки «раціонального споживчого бюджету», розглядає можливість визначення цільових орієнтирів споживання, якими можуть виступати фізіологічні потреби (продукти харчування), функціональні побутові процеси (предмети тривалого користування), соціальні вимоги (одяг).

Потреби, які задовольняються продуктами, є, як відомо, основними. Найважливіші особливості цих товарів полягають у тому, що вони мають високу поживну цінність, можливість технологічної переробки, великий асортимент, широкий діапазон цін.

**Висновки.** Проведені дослідження дозволили визначити методологічні основи споживання та особливості формування національного ринку продоволь-

ства і обґрунтувати теорію його подвійності, в якій передбачається розподіл ринку на два сектори: первинний і вторинний. В основі формування та віднесення ринку до основного (ядра) або буферного типу лежить попит на відповідну групу товару, який, у свою чергу, є віддзеркаленням існуючих потреб. На підставі аналізу різних теорій споживання у взаємозв'язку з розвитком ринку продовольства виокремлено ринкові специфічні особливості, а за рахунок введення ознак «походження» та «призначення» розширено сегментування продовольчого ринку.

### Список літератури / References:

1. Современный экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://slovari.yandex.ru/~книги/Экономический%20словарь>>. “The modern dictionary of economics”, Available at: <http://slovari.yandex.ru/~books/Economic%20slovar>.
2. Гребнев Л.С. О чем писал М.И. Туган-Барановский / Л.С. Гребнев // Экономические науки. – 1990. – № 5.  
Grebnev, L.S. (1990), “Wrote about M.I. Tugan-Baranovsky”, *Ekonomicheskie nauki*, no. 5.
3. Стоун Г. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / Г. Стоун, М. Вудкок. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.  
Stoun, G. and Vodkok, M. (2002), *Marketyng vzaimootnoshenyi s potrebytelyami* [Marketing relationships with consumers], FAIR-PRESS, Moscow, Russia, 512 p.
4. Азарян Е.М. Международный маркетинг / Е.М. Азарян. – К.: ИСМО МО Украина, НВФ «Студцентр», 1998. – 192 с.  
Azaryan, E.M. (1998), *Mezhdunarodnyi marketyng* [International marketing], ISMO MO Ukraine, NWF “Studtsentr”, Kiev, Ukraine, 192 p.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2010. – 464 с.  
Gaponenko, A.I. and Pankruhin, A.P. (2010), *Stratehicheskoe upravlenye* [Strategic management], Omeha-L, Moscow, Russia, 464 p.
6. Демарк Т.Р. Технический анализ – новая наука / Т.Р. Демарк; пер. с англ. – М.: Евро: Диаграмма, 2006. – 280 с.  
Demark, T.R. (2006), *Tekhnicheskyy analiz – novaia nauka* [Technical analysis – a new science], Lane. from English, Evro: Diahramma, Moscow, Russia, 280 p.
7. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Евразия, 1999. – 120 с.  
Maslou, A. (1999), *Motivatsia i lichnost* [Motivation and personality], Evraziia, St.-Petersburg, Russia, 120 p.
8. Тамберг В. Классификация мотивов потребления [Электронный ресурс] / В. Тамберг, А. Бад'ин // Маркетинг журнал. РУ. – Режим доступа: <[http://www.4p.ru/main/theory/3527/print\\_article/](http://www.4p.ru/main/theory/3527/print_article/)>. Tamberg, V. and Bad'in, A. “Classification of motifs in consumption”, *Marketinh zhurnal Ru*. Available at: [http://www.4p.ru/main/theory/3527/print\\_article/](http://www.4p.ru/main/theory/3527/print_article/).
9. Петровский К.С. Гигиена питания / К.С. Петровский. – М.: Медицина, 1975. – 393 с.



Petrovsky, K.S. (1975), *Hihiena pytaniia* [Food hygiene], Meditsina, Moscow, Russia, 393 p.

10. Украинские специальные продукты питания: сборник / Под ред. П.А. Карпенко. – К.: АДЕФ-Украина, 2003. – 76 с.

Karpenko, P.A. (2003), *Ukrainskyie spetsialnyiye produkty pytaniia* [Ukrainian special food], ADEF-Ukraine, Kiev, Ukraine, 76 с.

**Цель.** Цель статьи состоит в исследовании и определении особенностей формирования современного рынка продовольствия в контексте теории потребления.

**Методы.** В исследовании использовались методы логического анализа, диалектический, комплексный подход (изучение научной и методической основе); диалектический метод (при рассмотрении и анализе факторов формирования рынка по отношению к потреблению).

**Результаты.** Изучены существующие теории потребления как основы современного рынка продовольствия; проанализированы особенности классификационные признаки продовольственного рынка; выделены актуальные международные и национальные подходы к формированию сегментов продовольственного рынка.

**Научная новизна.** Доказано, что развитие национального рынка продовольствия базируется на основе методологических принципов теории потребления, гармонизации законодательства и имеет специфические особенности, которые необходимо учитывать при формировании и функционировании рынка безопасного продовольствия в Украине; разработана авторская классификация продовольственного рынка по основным признакам.

**Практическая значимость.** На основании исследования современного состояния рынка и его сегмента безопасного продовольствия разработаны рекомендации стратегии развития предприятий пищевой промышленности в условиях эколого-экономического развития Украины.

**Ключевые слова:** теория потребления, рынок продовольствия. Органическое производство, экологическое хозяйство, безопасность продовольствия

**Objective.** The purpose of the article is to study the characteristics and determining the formation of modern food market in the context of the theory of consumption.

**Methods.** The study used methods of logical analysis, dialectical, complex approach (the study of scientific and methodological basis); dialectical method (when considering and analyzing the factors of market formation in relation to the consumption).

**Results.** Studied the existing theory of consumption as the basis of modern food market; analyzed the classification features food market; outlines the current international and national approaches to the formation of segments of the food market.

**Scientific novelty.** It is proved that the development of a national food market based on the methodological principles of the theory of consumption, harmonizing legislation and has specific characteristics that must be considered in the formation and operation of safe food in Ukraine; classification developed by the author for the main food market characteristics.

**Practical value.** Based on the research of the current state of the market and its segments food safety recommendations for development strategies of the food industry in terms of environmental and economic development of Ukraine.

**Key words:** theory of consumer food market, organic production, environmental management, food safety.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Азарян О.М. Дата надходження рукопису 26.11.2014 р.

## КЛАСИФІКАЦІЯ ОСНОВНИХ СУБ'ЄКТІВ ТА ОБ'ЄКТІВ СУЧАСНОГО ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Tatyana Shabelnik, Cand. Sc. (Econ.),  
Assoc. Prof.

Donetsk National University of Economics and Tra-  
de named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Do-  
netsk, e-mail: Tanya.shabelnik@yandex.ua

## CLASSIFICATION OF BASIC SUBJECTS AND OBJECTS OF MODERN UKRAINE PHARMACEUTICAL MARKET

**Мета.** Метою статті є уточнення категорії «фармацевтичний ринок», формулювання ознак класифікації типів фармацевтичних підприємств та визначень його об'єктів та суб'єктів на підставі аналізу літературних джерел та узагальнення.

**Методика.** У процесі дослідження використано: методи теоретичного узагальнення і порівняння, аналізу і синтезу (для уточнення категорії «фармацевтичний ринок», формулювання ознак класифікації та визначень його об'єктів та суб'єктів).

**Результати.** На підставі проведеного дослідження запропоновано інноваційні визначення категоріям: «фармацевтичний ринок», «фармацевтичні товари», «динамічний асортимент фармацевтичних товарів», «фармацевтичні послуги», «обов'язкові взаємодоповнюючі фармацевтичні товари», «динамічні запаси фармацевтичних товарів». Виділено основні групи об'єктів сучасного фармацевтичного ринку, сформульовано визначення типів фармацевтичних підприємств: «фармацевтична виробничо-торговельна корпорація», «фармацевтичний виробничо-торговельний холдинг», «фармацевтичне виробничо-торговельне підприємство», «виробничо-фармацевтичне підприємство», «мережа аптек», «аптека», «фармацевтичний дистриб'ютор» та подано їхню класифікацію за ознакою основних бізнес-процесів.

**Наукова новизна.** Удосконалено поняття категорійного апарату фармацевтичного ринку України, який поєднує суб'єктів та об'єктів у процесі взаємодії.

**Практична значущість.** Отримані результати спрямовані на виділення основних груп об'єктів сучасного фармацевтичного ринку. Класифікація типів фармацевтичних підприємств за ознакою «основні бізнес-процеси» є універсальною та придатною для використання системою управління будь-яких фармацевтичних підприємств України.

**Ключові слова:** фармацевтичний ринок, фармацевтичні товари, динамічний асортимент фармацевтичних товарів, фармацевтичні послуги, обов'язкові взаємодоповнюючі фармацевтичні товари, динамічні запаси фармацевтичних товарів.

**Постановка проблеми і її зв'язок із найважливішими науковими та практичними завданнями.** Фармацевтичний ринок України протягом останніх років характеризується високими темпами зростання та є одним із самих кризостійких секторів економіки. Наявність великої кількості суб'єктів, поділ на конкурентні сегменти вітчизняних та зарубіжних виробників, диверсифіка-

ція закупівель є об'єктивними факторами значної конкуренції на вітчизняному фармацевтичному ринку. Також спостерігається стійка тенденція зростання якості фармацевтичних товарів та переваги споживачів на користь вітчизняних фармацевтичних товарів.

Отже, сучасний фармацевтичний ринок України має систему взаємопов'язаних та взаємозалежних суб'єктів та об'єктів з виробництва, розподілу, споживання фармацевтичних товарів та факторів, що чинять вплив на ці процеси [1].

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Структуру фармацевтичного ринку досліджували: В.Л. Багірова [2], О.В. Баєва [3], О.Є. Лоскутова [4], О.А. Максимкіна [5], В.М. Пашков [6].

Динаміка сучасного фармацевтичного ринку диктує необхідність уточнення категорійного апарату, а саме, визначення його основних суб'єктів та об'єктів.

**Метою статті** є уточнення категорії «фармацевтичний ринок», формулювання ознак класифікації типів фармацевтичних підприємств та визначень його об'єктів та суб'єктів на підставі аналізу літературних джерел та узагальнення.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Визначення фармацевтичного ринку можна розглядати з позиції різних підходів, серед яких, найбільшого розповсюдження отримали – системний, функціональний, економічний та маркетинговий.

Розглянемо визначення фармацевтичного ринку з урахуванням економічного підходу.

У фармацевтичній енциклопедії наведено таке визначення фармацевтичного ринку [7], згідно з яким фармацевтичний ринок являє собою економічні взаємовідносини між суб'єктами та об'єктами, пов'язаними з обміном фармацевтичних товарів і послуг, реалізація яких формує основні елементи ринку – попит, пропозицію та ціну.

Провідний вчений економіст у галузі фармацевтичної промисловості, канд. екон. наук С.М. Козикін визначає фармацевтичний ринок як сукупність економічних відносин, які виникають між його суб'єктами з приводу купівлі-продажу та призначення-споживання лікарських засобів й інших товарів аптечного асортименту [8].

Відомий науковець у галузі медичного права В.М. Пашков дає визначення фармацевтичної діяльності як суспільно корисної діяльності аптечних, фармацевтичних організацій та виробників продукції у сфері фармацевтичного обслуговування з метою реалізації фармпродукції, яка базується на поєднанні публічних та приватних інтересів і здійснюється на професійній основі [6].

Розглянемо визначення фармацевтичного ринку згідно функціонального підходу.

Відомий вчений д-р біол. наук, проф. О.В. Баєва дає визначення фармацевтичного ринку як частини ринку споживчих товарів та послуг, що має певні особливості, які суттєво впливають на його організацію [3].

Провідний вчений у галузі фармацевтичних наук, д-р фарм. наук, проф. О.Є. Лоскутова дає визначення фармацевтичного ринку за функціональною

ознакою як частини ринку споживчих товарів та послуг, аналіз якого здійснюється з використанням системного, маркетингового та інституціонального підходів [4].

Розглянемо визначення фармацевтичного ринку згідно маркетингового підходу.

С.М. Козикін з позиції маркетингового підходу визначає фармацевтичний ринок, як сукупність існуючих і потенційних споживачів фармацевтичної продукції та сукупність товарів і послуг, які задовольняють потреби щодо формаційної допомоги [8].

Компанія Expert SM визначає фармацевтичний ринок як сукупність зацікавлених виробництвом, продажем та споживанням медикаментів суб'єктами. Це компанії-виробники, дистриб'ютори, персонал аптек, лікарі, керівництво лікарень та безпосередньо, самі пацієнти [9].

Розглянемо визначення фармацевтичного ринку згідно системного підходу.

Провідний науковець у галузі управління та економіки фармації, д-р фарм. наук, проф. О.А. Максимкіна надає визначення фармацевтичного ринку як відкритої системи, що являє собою сукупність взаємопов'язаних складових, серед яких структурні елементи системи – зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, схема «вхід-вихід», зв'язки між елементами; навколишнє середовище фармацевтичної галузі [5].

Аналіз існуючих визначень фармацевтичного ринку за різними підходами (системному, функціональному, економічному та маркетинговому) дозволяє дійти висновку щодо їхньої обмеженості, так як вони не враховують особливості та динамічні складові сучасного фармацевтичного ринку України. Тому в умовах подальшого позиціонування фармацевтичного ринку України виникає об'єктивна необхідність їхнього доповнення та переосмислення.

На підставі узагальнення наведених літературних джерел [2-9] та дослідження господарської практики сучасних фармацевтичних підприємств [1] істотними є такі визначення категорії «фармацевтичний ринок».

Визначення 1. Фармацевтичний ринок – це складна соціально-економічна багаторівнева динамічна система з високим ступенем державного регулювання, яка стимулює виробництво лікарських засобів, дієтичних добавок, лікувальної косметики та виробів медичного призначення, і організацію оптового та роздрібного продажу фармацевтичних товарів через аптечні мережі, спеціалізований продаж та дистрибуцію для задоволення потреб населення.

Наслідок 1.1 з визначення 1. Фармацевтичний ринок має підсистеми виробництва, розподілу та споживання.

До суб'єктів фармацевтичного ринку належать основні типи сучасних фармацевтичних підприємств [1] як підсистеми виробництва та розподілу. До підсистеми споживання належать всі категорії споживачів.

Наслідок 1.2 з визначення 1. Державне регулювання та управління фармацевтичним ринком здійснюється за допомогою законодавчої бази та спеціальних органів державного контролю.

На фармацевтичному ринку України діє декілька типів фармацевтичних підприємств, що надає змогу здійснювати їхню класифікацію, що ґрунтується на виділенні основних бізнес-процесів останніх. Основними бізнес-процесами сучасних вітчизняних фармацевтичних підприємств є [1]:

- розроблення активних хімічних сполук;
- виробництво фармацевтичних субстанцій;
- виробництво готових лікарських засобів;
- оптова реалізація через експорт та дистрибуцію;
- роздрібна реалізація через власну аптечну мережу.

Аналіз зв'язків, виділених бізнес-процесів, що відбуваються на сучасних фармацевтичних підприємствах, дає змогу здійснювати їхню класифікацію за бізнес-процесами. На рисунку 1 наведено зв'язок типів фармацевтичних підприємств за основними бізнес-процесами.



Рисунок 1 – Класифікація типів фармацевтичних підприємств за основними бізнес-процесами

До типів фармацевтичних підприємств належать [1]:

- фармацевтична виробничо-торговельна корпорація;
- фармацевтичний виробничо-торговельний холдинг;
- фармацевтичне виробничо-торговельне підприємство;
- виробничо-фармацевтичне підприємство;
- мережа аптек;
- аптека;
- фармацевтичний дистриб'ютор.

Сформулюємо визначення виділених типів фармацевтичних підприємств.

Визначення 2. Фармацевтична виробничо-торговельна корпорація – це сукупність двох чи більше юридичних осіб, напрямками діяльності яких є розробка активних хімічних сполук, виробництво фармацевтичних субстанцій, готових лікарських засобів; їхня оптова та роздрібна реалізація за рахунок експорту, власної аптечної мережі та дистрибуцію.

Визначення 3. Фармацевтичний виробничо-торговельний холдинг – це юридична особа, що має ряд дочірніх підприємств, напрямками діяльності якої є розробка активних хімічних сполук; виробництво фармацевтичних субстанцій, готових лікарських засобів; їхня оптова та роздрібна реалізація за рахунок експорту, власної аптечної мережі та дистрибуцію.

Визначення 4. Фармацевтичне виробничо-торговельне підприємство – це юридична особа, напрямками діяльності якої є розроблення активних хімічних сполук; виробництво фармацевтичних субстанцій, готових лікарських засобів; їхня оптова та роздрібна реалізація за рахунок експорту, власної аптечної мережі та дистрибуцію.

Визначення 5. Виробничо-фармацевтичне підприємство – це юридична особа, напрямками діяльності якої є розробка активних хімічних сполук; виробництво фармацевтичних субстанцій, готових лікарських засобів; їхня оптова реалізація, за рахунок експорту та інших аптечних мереж.

Визначення 6. Мережа аптек – це юридична особа, що містить сукупність аптек, які займаються роздрібною реалізацією, працюють безпосередньо від медичних організацій або самостійно без бази у вигляді власного виробництва, або перебувають у власності компаній, чий основний бізнес не є аптечним продажем. Серед них – мережі супермаркетів.

Визначення 7. Аптека – це юридична особа, що працює як аптечний магазин на безрецептурній та рецептурній формі; за наявності рецептурної форми, здійснює виготовлення ліків.

Визначення 8. Фармацевтичний дистриб'ютор – це юридична особа, яка здійснює оптові та роздрібні постачання до аптек та аптечної мережі, має технологію якісного зберігання та транспортування фармацевтичних товарів.

У спеціальній літературі з управління фармацевтичною діяльністю виділяються такі об'єкти фармацевтичного ринку [3; 8]:

- фармацевтичні товари та послуги;
- парафармацевтичні товари;
- смаки та переваги споживачів;
- платоспроможна потреба;

– якість продукції, технології.

Однак автори не надають їхні визначення.

Такі поняття, як «смаки та переваги споживачів», «платоспроможна потреба», «якість продукції», «технології» не потребують спеціального визначення, тому що вони досить повно розкриті в літературі з економічної теорії.

Такі поняття, як «фармацевтичні товари та послуги» та «парафармацевтичні товари», мають загальноприйняті визначення та регламентуються частково нормативними документами [10].

У [8] товаром фармацевтичного ринку визначається фармацевтична продукція, більшу частину якої становлять рецептурні лікарські засоби.

Згідно [2] з основним асортиментом аптеки, існують лікарські засоби, що є товарами особливого значення та призначення яких є збереження здоров'я населення країни.

Водночас варто зауважити, що у виділеному списку об'єктів фармацевтичного ринку міститься, з одного боку, дублювання визначень деяких понять, а з другого, деякі поняття зовсім не розглядаються як об'єкти фармацевтичного ринку.

У зв'язку з тим, що в сучасних ринкових умовах першочерговим завданням є зменшення зовнішніх і внутрішніх ризиків щодо товарообігу фармацевтичних товарів, особливої актуальності набуває необхідність виділення такого об'єкта фармацевтичного ринку, як динамічні запаси фармацевтичних товарів.

А так як у різні періоди часу запаси фармацевтичних товарів змінюють свою структуру та наявну кількість під впливом ринкових факторів, то доцільним також є виділення таких об'єктів фармацевтичного ринку, як динамічний асортимент фармацевтичних товарів, фармацевтичні послуги, обов'язкові взаємодоповнюючі фармацевтичні товари.

Таким чином, наведений аналіз об'єктів фармацевтичного ринку надає підстави для виділення наступних об'єктів сучасного фармацевтичного ринку:

- фармацевтичні товари;
- динамічний асортимент фармацевтичних товарів;
- фармацевтичні послуги;
- обов'язкові взаємодоповнюючі фармацевтичні товари;
- динамічні запаси фармацевтичних товарів.

Враховуючи специфіку та економічний зміст кожного із об'єктів фармацевтичного ринку, істотними будуть наступні визначення.

Визначення 9. Фармацевтичні товари – це товари спеціального призначення, що мають класифікаційні ознаки, які відрізняють їх від товарів масового споживання, та мають споживчу вартість, кінцева реалізація яких відбувається через аптечну мережу або аптеку.

Наслідок 1.1 з визначення 9. Асортимент фармацевтичних товарів складається з лікарських засобів, біологічно активних добавок, лікувальної косметики, засобів гігієни, виробів медичного призначення, медичного трикотажу, дитячих товарів, медичного обладнання, діагностичних приборів, тощо.

Визначення 10. Динамічний асортимент фармацевтичних товарів – це наявний асортимент фармацевтичних товарів в натуральному вираженні, які

представлені в аптечній мережі для реалізації на певну дату, структура та кількість яких змінюється під впливом ринкових факторів за певний період часу.

**Визначення 11.** Фармацевтичні послуги – це інформаційні та сервісні види підтримки процесу реалізації фармацевтичних товарів, що сприяють залученню додаткових споживачів та збільшенню продажу і як наслідок збільшенню прибутковості фармацевтичних підприємств.

Наслідок 1.1 з визначення 11. Інформаційна підтримка фармацевтичних послуг включає технології збору, обробки, зберігання та надання маркетингової інформації щодо динамічного асортименту фармацевтичних товарів для повного задоволення потреб споживачів.

Наслідок 1.2 з визначення 11. Сервісна підтримка фармацевтичних послуг має призначення якісного обслуговування всіх категорій споживачів. Це, наприклад, зручність переміщення в торговельному залі, скорочення часу перебування в черзі, наявність потрібного асортименту, зручний та якісний процес продажу, додаткові послуги тощо.

**Визначення 12.** Обов'язкові взаємодоповнюючі фармацевтичні товари – це товари, які споживач купує під час купівлі основних фармацевтичних товарів та споживання яких спрямовано на обов'язкове пониження сукупних негативних побічних явищ основних фармацевтичних товарів.

Наслідок 1.1 з визначення 12. Властивість взаємодоповнюючих фармацевтичних товарів сприяє збільшенню продажу фармацевтичних товарів з їхнього динамічного асортименту.

Наслідок 1.2 з визначення 12. Маржа від реалізації взаємодоповнюючих фармацевтичних товарів може бути значно вищою, ніж від реалізації основного фармацевтичного товару.

**Визначення 13.** Динамічні запаси фармацевтичних товарів – це фармацевтичні товари в грошовому або натуральному вираженні, які існують на складах в транспортній або аптечній мережі на певну дату, структура та кількість яких змінюється під впливом ринкових факторів за певний період часу.

**Висновки.** Таким чином, на підставі аналізу та узагальнення літературних джерел, досліджень господарської практики сучасних фармацевтичних підприємств надано інноваційні визначення категоріям: «фармацевтичний ринок», «фармацевтичні товари», «динамічний асортимент фармацевтичних товарів», «фармацевтичні послуги», «обов'язкові взаємодоповнюючі фармацевтичні товари», «динамічні запаси фармацевтичних товарів», виділено основні групи об'єктів сучасного фармацевтичного ринку, сформульовано визначення типів фармацевтичних підприємств: «фармацевтична виробничо-торгівельна корпорація», «фармацевтичний виробничо-торгівельний холдинг», «фармацевтичне виробничо-торгівельне підприємство», «виробничо-фармацевтичне підприємство», «мережа аптек», «аптека», «фармацевтичний дистриб'ютор» та надано їхню класифікацію за ознакою основних бізнес-процесів.

Уточнення характеристик об'єктів та суб'єктів фармацевтичного ринку згідно сучасного бачення їхніх класифікаційних груп дозволяє розкрити сутність маркетинго-орієнтованого управління фармацевтичним підприємством.



Сформульовані визначення, наслідки з них та класифікація типів фармацевтичних підприємств є авторськими та становлять частину аксіоматики проблем ефективного управління фармацевтичним підприємством.

### Список літератури / References:

1. Шабельник Т.В. Аналіз впливу особливостей фармацевтичних товарів на бізнес-процеси маркетинго-орієнтованого управління / Т.В. Шабельник // Економіст. – 2013. – № 11. – С. 61-62.  
Shabelnik, T.V. (2013), “Analysis of the pharmaceutical impact on business processes, marketing-oriented management”, *Ekonomist*, no. 11, Kiev, Ukraine, pp. 61-62.
2. Багірова В.Л. Управление и экономика фармации / Л.В. Багірова. – М.: Медицина, 2004. – 720 с.  
Bagirova, V.L. (2004), *Upravlenie i ekonomika farmatsii* [Management and Economics of pharmacy], Meditsina, Moscow, Russia, 720 p.
3. Баєва. О.В. Менеджмент у галузі охорони здоров'я [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[http://uchebnikionline.ru/medecina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_-\\_bayeva\\_ov/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_-\\_bayeva\\_ov.htm](http://uchebnikionline.ru/medecina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov.htm)>
4. Baeva, O.V., “Management of health”, Available at: [http://uchebnikionline.ru/medecina/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_-\\_bayeva\\_ov/menedzhment\\_u\\_galuzi\\_ohoroni\\_zdorovya\\_-\\_bayeva\\_ov.htm](http://uchebnikionline.ru/medecina/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov/menedzhment_u_galuzi_ohoroni_zdorovya_-_bayeva_ov.htm).
5. Лоскутова Е.Е. Управление и экономика фармации. В 4 т. Т. 1 / Е.Е. Лоскутова // Фармацевтическая деятельность. Организация и редактирование. – М., 2008. – 54 с.  
Loskutova, E.E. (2008), *Upravlenie i ekonomika farmatsii. V 4 t. Tom 1* [Management and Economics of pharmacy. In 4 t. Tom 1], *Farmatsevticheskaya deyatel'nost. Orhanizatsiya i redaktirovanie* [Pharmaceutical activity. Organization and editing], Moscow, Russia, 54 p.
6. Максимкина Е.А. Механизмы взаимодействия субъектов фармацевтического рынка / Е.А. Максимкина // Экономический вестник фармации. – 2003. – № 8.  
Maksimkina, E.A. (2003), “Mechanisms of the pharmaceutical market subjects interaction”, *Ekonomicheskyy vestnik farmatsii*, no. 8.
7. Пашков В.М. Проблемы правового регулирования відносин у сфері охорони здоров'я (господарсько-правовий контекст) / В.М. Пашков. – К.: МОРІОН, 2009. – 448 с.  
Pashkov, V.M. (2009), *Problemi pravovoho rehulyuvannya vidnosin u sferi okhoroni zdorovya (hospodarsko-pravovyi kontekst)* [Problems of the rights regulation of relations in the health sphere (economic and legal context)], MORION, Kiev, Ukraine, 448 p.
8. Фармацевтична енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[www.pharmencyclopedia.com](http://www.pharmencyclopedia.com)>.  
“Pharmaceutical encyclopedia”, Available at: [www.pharmencyclopedia.com](http://www.pharmencyclopedia.com).
9. Козыкин С.М. Анализ фармацевтического рынка на основе системного подхода / С.М. Козыкин // Экономические науки. – 2011. – № 10. – С. 97-99.

- Kozykin, S.A. (2011), "Analysis of the pharmaceutical market on the basis of system approach", *Ekonomicheskie nauki*, no. 10. pp. 97-99.
10. Дані аналітичної компанії Expert SM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <[www.expertsm.com/ru/markets/2011-06-06-1-55-16](http://www.expertsm.com/ru/markets/2011-06-06-1-55-16)>.
- "Data Analytics company Expert SM", Available at: [www.expertsm.com/EN/markets/2011-06-06-1-55-16](http://www.expertsm.com/EN/markets/2011-06-06-1-55-16).
11. Про лікарські засоби [Електронний ресурс]: Закон України. – Режим доступу: <<http://zakon2.rada.gov.ua/laws>>.
- "On medicines: The law of Ukraine", Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws>.

**Цель.** Целью статьи является уточнение категории «фармацевтический рынок», формулирование признаков классификации типов фармацевтических предприятий и определений его объектов и субъектов на основании анализа литературных источников и их обобщения.

**Методика.** В процессе исследования использованы методы теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза (для уточнения категории «фармацевтический рынок», формулирования признаков классификации и определения его объектов и субъектов).

**Результаты.** На основании проведенного исследования предложены инновационные определения категориям: «фармацевтический рынок», «фармацевтические товары», «динамический ассортимент фармацевтических товаров», «фармацевтические услуги», «обязательные взаимодополняющие фармацевтические товары», «динамические запасы фармацевтических товаров». Выделены основные группы объектов современного фармацевтического рынка, сформулированы определения типов фармацевтических предприятий: «фармацевтическая производственно-торговая корпорация», «фармацевтический производственно-торговый холдинг», «фармацевтическое производственно-торговое предприятие», «производственно-фармацевтическое предприятие», «сеть аптек», «аптека», «фармацевтический дистрибьютор», разработана их классификация по признаку «основные бизнес-процессы».

**Научная новизна.** Усовершенствовано понятия категорийного аппарата фармацевтического рынка Украины, который объединяет субъектов и объектов в процессе взаимодействия.

**Практическая значимость.** Полученные результаты направлены на выделение основных групп объектов современного фармацевтического рынка. Классификация типов фармацевтических предприятий по признаку «основные бизнес-процессы» является универсальной и пригодной для использования системой управления любых фармацевтических предприятий Украины.

**Ключевые слова:** фармацевтический рынок, фармацевтические товары, динамический ассортимент фармацевтических товаров, фармацевтические услуги, обязательные взаимодополняющие фармацевтические товары, динамические запасы фармацевтических товаров.

**Objective.** The aim of the article is the category "pharmaceutical market", the wording of classifications and definitions of objects and subjects on the basis of literature analysis and synthesis.

**Methods.** In the research process there are used: methods of theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis (for details of the category "pharmaceutical market", the wording of classifications and definitions of objects and subjects).

**Results.** Based on the results of the study there are proposed an innovative definition of categories: pharmaceutical market", "pharmaceutical products", "dynamic the range of pharmaceutical products", "pharmaceutical services", "mandatory complementary pharmaceutical pro-

ducts”, “dynamic inventory of pharmaceutical products”, highlights the main groups of objects of modern pharmaceutical market, determination of the types of pharmaceutical companies: pharmaceutical production and trading Corporation”, “pharmaceutical manufacturing-trading holding company”, “pharmaceutical production and trading company”, “production of pharmaceutical company”, “network pharmacy”, “pharmacy”, “pharmaceutical distributor” and there was given their classification on the basis of key business processes.

**Scientific novelty.** There is improved the notion of categorical apparatus of the pharmaceutical market of Ukraine, which unites the subjects and objects in the process of interaction

**Practical value.** The results are obtained on highlighting of the main groups of modern pharmaceutical market objects, the classification of pharmaceutical company types on the basis of “core business processes” is universal and suitable for use by the control system of any of the pharmaceutical enterprises of Ukraine.

**Key words:** pharmaceutical market, pharmaceutical products, a dynamic range of pharmaceutical products, pharmaceutical services, mandatory complementary pharmaceutical products, dynamic inventory of pharmaceutical products.

Рекомендовано до публікації д-ром екон. наук, проф. Аптекарем С.С. Дата надходження рукопису 19.11.2014 р.

УДК [005.346:339.138]:[791.7:712.5]

Ігор Мартинов, докторант

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, м. Донецьк, Україна, e-mail: imartinov@mail.ru

## СИСТЕМА СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ АКВАПАРКУ

Igor Martinov, doktorant

Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Donetsk, e-mail: imartinov@mail.ru

## SYSTEM STRATEGIES FOR PROMOTING WATER

**Мета.** Метою поданої статті є формування системи стратегій просування аквапарку.

**Методика.** У ході дослідження використовували загальнонаукові методи: історичний, аналізу і синтезу, дедукції та індукції, системний підхід і моделювання.

**Результати.** У межах дослідження було зроблено теоретико-методологічний аналіз змісту, сутності системи стратегій просування керованого об'єкта, визначено елементарний склад стратегії для аквапарку «Акваторія», який знаходиться у місті Донецьку, проаналізовано та виокремлено кластери підприємств (Resort, City, Weekend, Sport) і встановлено основні маркетингові стратегії, які рекомендуються до застосування. Для досліджуваного кластера City, до якого належить вищезгаданий аквапарк, сформовано систему підстратегій з урахуванням особливостей підприємства. Обґрунтовано засади застосування родової стратегії аквапарку «Аквасфера» з огляду на пропоновану ним послугу, яка є новинкою на ринку регіону за відсутності реклами конкурентів, що дає змогу йому відкрити нову категорію послуги.

**Наукова новизна.** Обґрунтовано загальну стратегію диференційного маркетингу, що складається з трьох ступенів комплексу маркетингу. Визначено фактори, які впливають на вибір і формування цілей рекламної кампанії аквапарку «Акваторія», зокрема загальні цілі розвитку підприємства культури та відпочинку, маркетингова стратегія підприємства культури та відпочинку, стан цільової аудиторії.

**Практична значущість.** Запропонована система стратегій, рекомендована для застосування аквапарком «Аквасфера», включає три підстратегії, які беруть до уваги зміни споживчої поведінки. Крім того, визначено три типи цілей для проведення рекламної кампанії та п'ять сегментів ринку.

**Ключові слова:** аквапарк, система, стратегія, просування, послуга, маркетинг.

**Постановка проблеми та її зв'язок з найважливішими науковими і практичними завданнями.** Зростання уваги населення до власного вільного часу обумовлює динамічний розвиток сфери розважальних послуг. Особливого значення при цьому набуває розвиток аквапарків як закладів проведення вільного часу не тільки дорослими, але й дітьми.

На відміну від звичайних басейнів, аквапарки є більш привабливими для особистого та сімейного відпочинку, що надає їм певні переваги. За рахунок комбінації різноманітних елементів парку розваг, дитячих ігрових майданчиків, різних басейнів (плавальних, із хвилями, з течією, гідромасажними зонами), водних гірок і атракціонів сучасні аквапарки формують більш широкую пропозицію. У той же час з метою управління сучасним аквапарком необхідні стратегічні рішення, що дозволить донести пропозицію послуги як можна чіткіше для споживача.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Наукові основи маркетингу мають глибоке інтернаціональне коріння. Проблеми просування товарів і послуг, брендингу і реклами, інформаційних технологій в сфері соціально-культурного сервісу й туризму, розглядали в своїх роботах такі вчені, як О.М. Азарян, О.В. Сушко [1], Т. Геда [2], Дж.Р. Россітер [3], М.А. Морозова, Н.С. Морозова [4]. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання обґрунтування елементів і формування системи стратегій просування аквапарку.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування системи стратегій просування аквапарку.

**Викладення основного матеріалу.** Відповідно до виокремлених у процесі дослідження кластерів аквапарків України (Resort, City, Weekend, Sport) аквапарк «Акваторія» доцільно віднести до кластера «City». Передбачається, що найбільш прийнятною стратегією для цього кластера є стратегія диференційного маркетингу, орієнтована на масовий сегмент (як правило, місцевих жителів).

За умови використання стратегії диференційного маркетингу підприємство прагне охопити досить велику кількість сегментів ринку зі спеціально розробленими для них товарами й послугами (з поліпшеною якістю, специфічними сировинними матеріалами, особливими функціональними властивостями, оригінальним зовнішнім оформленням – дизайном, пакуванням тощо) і специфічною маркетинговою політикою. Пропонуючи різноманітні товари й комплекси маркетингу, підприємство розраховує досягти більшого обсягу продажів і за-

воювати більш сильну позицію на кожному сегменті ринку порівняно з конкурентами. Таким чином підприємство прагне зробити свою пропозицію оригінальною для кожного сегмента, що, у свою чергу, дозволяє встановлювати більш високі ціни.

Диференційний маркетинг виник в 60-х роках, коли сегментація ринку набула значення найважливішого атрибута маркетингу. Застосовуючи стратегію диференційованого маркетингу, фірма орієнтує свою діяльність на кілька сегментів ринку та розробляє пропозиції для кожного з них, що відображено на рисунку 1.

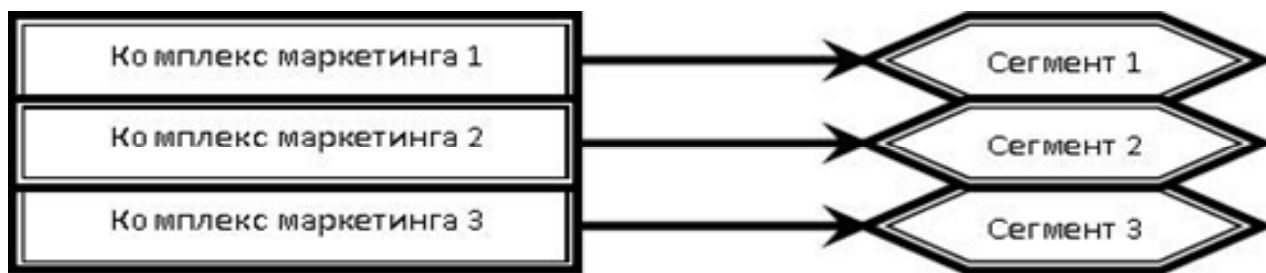


Рисунок 1 – Загальна схема стратегії диференційного маркетингу (авторська розробка)

Основні переваги та недоліки стратегії диференційного маркетингу наведено в таблиці 1.

З-поміж передбачуваних сегментів ринку, на які доцільно орієнтувати свою діяльність аквапарку «Аквасфера», можна виокремити такі:

- споживачі послуг водних розваг і атракціонів;
- споживачі послуг лазневого оздоровчого центру;
- споживачі послуг спа-центру;
- споживачі послуг нічних заходів і дискотек;
- споживачі послуг об'єктів ресторанного господарства, що входять у комплекс аквапарку.

У випадку використання стратегії диференційного маркетингу підприємство працює на декількох сегментах і розробляє для кожного з них окремі послуги і товари. Це дозволяє досягти збільшення обсягів збуту та максимально охопити кожний ринковий сегмент. Стратегія диференційованого маркетингу припускає значні витрати й націлена на великий ринок. Саме тому вона пропонується для аквапарку «Аквасфера». Вона дозволяє пропонувати безліч індивідуалізованих видів товарів, що відрізняються один від одного. Такий вид стратегії прийнятний для підприємств, націлених на обслуговування різних груп споживачів.

У зв'язку із цим зазначену стратегію також поділяють на підстратегії мінімізації ризиків, прагнення за лідером, максимізації асортименту, що відображено в таблиці 2.

Таким чином, система стратегій, рекомендована для застосування аквапарком «Акваторія», включає три підстратегії, які беруть до уваги зміни поведінки споживачів.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки стратегії диференційного маркетингу [5, с. 1]

Переваги	Недоліки
Безболісне впровадження на певні сегменти ринку	Значні витрати на маркетинг
Можливість стратегічних маневрів	Наявність конкурентів практично в кожному сегменті
Зниження загрози впливу окремих ринкових змін на підприємство	Складність досягнення конкурентної переваги в будь-якому сегменті
Ослаблення сприйнятливості до невдач на окремих сегментах ринку	Відрив у ціні лідера за наявності мінімальних витрат може стати настільки великим, що для покупців фінансові переваги будуть важливішими, ніж прихильність до певної товарної марки
Увага до маркетингу забезпечує досить стійке становище підприємства	Розпорошення сил
Споживачі віддають перевагу товарній марці підприємства, їх чутливість до ціни знижується стосовно цін конкурентів	Характеристика товару, на якій ґрунтується диференціація (наприклад, помітний дизайн), може втратити своє значення в результаті зміни системи цінностей у споживача
Прихильність споживачів до товарів підприємства забезпечує гарний захист проти товарів-замінників	Наслідування й запозичення чужих знахідок зменшують переваги, пов'язані з диференціацією
Оригінальність товарів підприємства створює для конкурентів високі вхідні бар'єри за умови впровадження на ринок	—

Таблиця 2 – Підстратегії диференційного маркетингу [1, с. 97]

Підстратегія	Вплив на створення додаткових видів продукції	Цілі
Мінімізація ризиків	Мінімізація кількості асортиментних груп і підгруп	Прагнення втримати підвищення кількості асортиментних груп
Прагнення за лідером	Створення можливостей для створення асортименту, аналогічного тому, що пропонують конкуренти	Прагнення ліквідувати переваги конкурентів
Максимізація асортименту	Максимізація кількості позицій асортименту	Створення конкурентної переваги

На початковому етапі виходу підприємства на ринок найбільш ефективною є підстратегія максимізації асортименту, яка дасть можливість створити широку базу конкурентних переваг.

*Розробка стратегії позиціонування бренда.* У рамках цього етапу пропонується здійснити комплекс заходів для розробки ідентичності образу бренда, який включає формування загальної стратегії цілісності позиціонування бренда, визначення ключових факторів для сприйняття торговельної марки цільовою аудиторією.

Розробку бренда аквапарку «Аквасфера» доцільно здійснити відповідно до запропонованого на рисунку 2 алгоритму.

<i>Продукт / корисність</i>	СЛОВА ТА ВИРАЗИ, ЩО ОПИСУЮТЬ ОСНОВНУ ІДЕЮ БРЕНДА	<i>Місія</i>
У чому користь бренда для вашого клієнта?		Яку роль відіграє бренд у суспільстві, у чому полягає його суспільна користь?
<i>Позиціонування</i>		<i>Бачення</i>
Чому наш бренд краще та/або чим він відрізняється від брендів конкурентів?		Визначення майбутнього бренда, яким ми прагнемо його бачити?
<i>Стиль</i>		<i>Цінності</i>
Що характеризує стиль бренда, його імідж, тональність, дизайн?		Чому бренда можна довіряти як другу?

Рисунок 2 – Алгоритм розробки бренда компанії [2, с. 162]

*Продукт / корисність.* Запропонована назва «Аквасфера» (походить від лат. aqua – «вода», territorium – «територія», тобто буквально – «територія води») зможе повною мірою відобразити масштаби та грандіозність цього проекту. У морській термінології під акваторією мають на увазі водний простір, обмежений природними, штучними або умовними межами (у межах гаваней, водоймищ). Подібно до кораблів у морському порту в аквапарк Донецька заходять сотні відвідувачів (за оцінками експертів, 1,5 тис. відвідувачів на добу), що бажають зануритися у вабливу атмосферу водної стихії потоків, усіляких гірок і нескінченного адреналіну пригод.

*Позиціонування.* Це дало можливість назвати аквапарк одним із кращих критих водних комплексів такого роду в усій Європі. З іншого боку, керівництво аквапарку прагне представити його громадськості як міський центр відпочинку, доступний для всіх категорій населення з ліберальними цінами і європейським рівнем сервісу. Годинне відвідування для дорослих коштуватиме 85-100 грн, для студентів – 65-80 грн, а для дітей – 65-75 грн [6].

*Стиль.* У рамках розробки бренда аквапарку запропоновано такий варіант логотипу. Слово «Акваторія» презентовано стилізованим під краплі води шрифтом синього з відтінками блакитного кольору. У верхній частині над словом розташовано силует міських будівель у такій самій колірній гамі та стилі.

Наявність цього елемента, згідно із задумом автора, символізує невід'ємну приналежність аквапарку до міста, визнання значущості цього об'єкта для м. Донецька. Запропоноване взаємне розміщення назви й обрисів міських бу-

динків обумовлене походженням слова «Акваторія» (водний простір у межах гавані, порту асоціюється з аквапарком як масштабним об'єктом у межах міської межі). Назва «Аквасфера» виконана російською абеткою, зважаючи на національний та етнічний склад населення регіону.

*Місія.* Простота назви та зображення сприяє залученню максимально можливого кола потенційних споживачів (від сегмента дітей дошкільного віку, до пенсіонерів і осіб передпенсійного віку).

*Бачення.* Очікуваним результатом проведення комплексу різних маркетингових заходів аквапарку «Аквасфера» є створення сприятливого іміджу як у жителів міста, так і приїжджих гостей і туристів. Подальше розширення й удосконалення клієнтської бази буде неможливим без початкового бажаного рівня сприйняття послуг компанії-новинки на ринку підприємств культури та відпочинку м. Донецька.

*Цінності.* Помірна колірна гама й відсутність громіздкості та перенасиченості елементів рекламної стратегії аквапарку спрямовані на стимулювання відповідної позитивної реакції цільової аудиторії, закріплення у свідомості споживачів аквапарку як центру сімейного відпочинку й безпечного проведення часу.

*Створення рекламної концепції аквапарку «Аквасфера».* На підставі інформаційної бази та стратегії позиціонування бренда, висвітлених вище, на наступному етапі необхідно створити оригінальну, інформативну, а головне – ефективну ідею рекламної концепції просування бренда аквапарку на ринок м. Донецька і Донецької області.

Рекламна кампанія – це комплекс взаємопов'язаних рекламних заходів, розроблених відповідно до програми маркетингу фірми на певний період часу та спрямованих на задану цільову аудиторію з метою викликати реакцію, що сприяє вирішенню фірмою її стратегічних або тактичних завдань [3, с. 53].

Плануючи рекламну кампанію насамперед необхідно точно визначити та сформулювати її цілі. Мета рекламної кампанії визначається стратегією розвитку підприємства в цілому, вирішуваними на цьому етапі тактичними маркетинговими завданнями, а також станом цільової аудиторії. Рекламна кампанія має бути скоординована з урахуванням двох позицій: по-перше, загального маркетингового плану підприємства, по-друге, взаємопов'язаного планування всіх рекламних акцій цієї рекламної кампанії.

Слід виокремити три типи цілей рекламної кампанії: економічні, іміджеві, соціальні [4, с. 204].

Для аквапарку «Аквасфера» доцільно визначити такі:

1. *Економічні* (комерційні) цілі для аквапарку виражатимуться у збільшенні обсягів продажів товарів або послуг, прибутку, частки займаного фірмою ринку, закріпленні на новому ринку. Економічні цілі рекламної кампанії, разом із соціальними, є переважаючими й основними в діяльності підприємств культури та відпочинку.

2. *Іміджеві* цілі зводяться до формування позитивного іміджу фірми, підвищення її престижу та репутації, популярності. Ці цілі, як правило, тісно координуються з економічними.



Для аквапарку «Аквасфера» постановка та досягнення іміджевих цілей є дуже важливим завданням. Це пов'язано з тим, що якість пропонованих послуг можна оцінити тільки після їх використання, і для залучення й утримання клієнтів підприємство повинне використовувати певну іміджеву стратегію. Ураховуючи те, що сьогодні основне поле конкурентної боротьби у сфері відпочинку й розваг перебуває не у сфері ціноутворення та різноманітності пропонованих послуг, а в їх якості, надійності, стабільності, можна говорити про зростання ролі іміджевої реклами. Саме імідж фірми є одним з елементів, за допомогою яких клієнт може робити висновки про якість надаваних послуг, надійність самого підприємства.

3. *Соціальні* цілі в рекламі пов'язані з проблемами охорони навколишнього середовища, поліпшенням соціальних умов, підвищенням рівня зайнятості населення тощо.

Цілі рекламної кампанії фірми залежать від стану цільової аудиторії. Основна мета рекламної кампанії – вихід підприємства на ринок і формування сприятливого іміджу нового критого аквапарку «Аквасфера» у м. Донецьку. На цьому етапі варто враховувати повну непоінформованість споживача про нові послуги, тому слід визначити такі супутні цілі для аквапарку «Аквасфера»:

- інформування потенційних клієнтів про існування аквапарку та запропоновані нові послуги;
- надання необхідної інформації про аквапарк і його послуги;
- формування прихильності стосовно аквапарку;
- створення переваги перед аналогічними послугами інших аквапарків України;
- формування переконаності в необхідності скористатися послугами саме цього аквапарку;
- спонування до придбання послуги;
- підвищення рівня запам'ятовуваності новинки у населення регіону;
- підтримання й удосконалення сприятливого сприйняття послуг аквапарку;
- сприяння залученню та розширенню клієнтської бази;
- підвищення попиту на розваги;
- одержання бажаного рівня прибутку.

Визначення мети рекламної кампанії є трудомістким, складним і не завжди до кінця здійсненням завданням.

При цьому встановлена мета має бути реальною, досяжною в заданий строк і визначеними засобами. Без чітко поставленої мети не можна успішно здійснювати рекламну діяльність і точно прогнозувати її результат.

Залежно від часового інтервалу розрізняють *довго-, середньо- і короткострокові* рекламні кампанії та відповідно рекламні цілі. Ураховуючи те, що строки планування на підприємствах сфери культури та відпочинку, як правило, не перевищують одного року, можна запропонувати певні часові межі для визначення терміновості рекламних кампаній.

До довгострокових доцільно віднести рекламні кампанії, сплановані в рамках перспективних програм розвитку компанії та розраховані на рік і більше.

Такого роду рекламні кампанії пов'язані з підтримкою іміджу фірми, запланованим виходом на нові регіональні ринки, участю в міжнародних виставках, на які заявки подаються, як правило, за рік, тощо. Середньостроковими є рекламні кампанії, розраховані на кілька місяців і найчастіше присвячені початку туристського сезону. Короткострокові рекламні кампанії звичайно охоплюють період у межах місяця та пов'язані із проведенням короткострокових акцій. Правильно сформульовані цілі рекламної кампанії впливають як на вибір засобів поширення реклами, так і на вартість усієї рекламної кампанії. Крім того, правильно обрана рекламна стратегія компанії дає великий ефект і суттєво збільшує обсяги продажів.

Для аквапарку «Аквасфера» найбільш доцільною є розробка середньострокових рекламних цілей, присвячених відкриттю аквапарку та створенню відповідної інформаційної підтримки.

Таким чином, до основних факторів, що впливають на вибір і формування цілей рекламної кампанії аквапарку «Аквасфера», належать:

- загальні цілі розвитку підприємства культури та відпочинку;
- маркетингова стратегія підприємства культури та відпочинку;
- стан цільової аудиторії.

Залежно від займаної частки ринку й маркетингових завдань підприємство культури та відпочинку може реалізовувати одну із трьох видів маркетингових стратегій: атакуючу, оборонну або відступальну. З кожною із цих маркетингових стратегій можна порівняти рекламну стратегію, що відображено в таблиці 3.

Таблиця 3 – Співвідношення маркетингових і рекламних стратегій фірми [4, с. 210]

Маркетингова мета фірми на ринку	Вид стратегії	
	Маркетингова	Рекламна
Завоювання та розширення частки ринку	Атакуюча	Зростаюча
Збереження існуючої частки ринку	Оборонна	Рівна
Відхід із ринку	Відступальна	Спадаюча

Для аквапарку «Акваторія» вибір атакуючої маркетингової стратегії є оптимальним варіантом, незважаючи на те що рекламна кампанія має досить агресивний характер і потребує значних витрат.

Атакуюча, або наступальна, стратегія має на меті завоювати або розширити ринкову частку, суттєво збільшити кількість клієнтів, зайняти більш стійку та незалежну ситуацію на ринку. Існує поняття оптимальної ринкової частки, яка забезпечує необхідний рівень прибутку для компанії без шкоди для якості надаваних послуг. Якщо займана частка ринку нижче від оптимальної (прибуток малий), то постає завдання або вжити заходів щодо її розширення, або вийти з ринку. За умови необґрунтованого, незабезпеченого, надмірного збільшення частки ринку може суттєво постраждати якість надаваних послуг.

Атакуюча стратегія застосовується компаніями в тих випадках, коли:

- займана частка на ринку є недостатньою та її доцільно розширювати за рахунок залучення нових клієнтів;
- здійснюється просування на ринок нового продукту / послуги;
- фірми-конкуренти втрачають свої позиції на ринку, і є можливість за досить невеликих витрат збільшити ринкову частку;
- фірма планує вихід на нові ринки, наприклад відкриття регіональних філій.

Після досягнення встановлених цілей для керівництва аквапарку постане питання скорочення витрат на рекламні заходи, тому доцільним стане використання оборонної стратегії.

Оборонна (утримуюча) стратегія застосовується у випадку:

- задовільної позиції фірми на ринку;
- нестачі коштів для реалізації атакуючої стратегії;
- коли фірма побоюється активних протидій з боку конкуруючих фірм за умови здійснення нею більш агресивної політики.

Цю стратегію зазвичай застосовують великі фірми-монополісти на вже освоєних ними ринках. Однак при реалізації такої стратегії треба чітко відстежувати ринкову ситуацію, щоб не втратити свою частку ринку, якщо стратегія конкурентів зміниться. У цьому випадку цілями рекламної кампанії є нагадування про саму фірму та її продукти, стимулювання збуту і підтримка іміджу фірми.

Визначаючи цільову аудиторію, треба враховувати те, що потенційних споживачів продукту може бути дуже багато, але реальними покупцями стануть лише деякі.

У зв'язку із цим не всі потенційні споживачі становлять інтерес для аквапарку. Інакше кажучи, у ході визначення цільової аудиторії слід брати до уваги позиціонування продукту або послуги на певну групу населення. Вивчення цільової аудиторії дозволяє зробити припущення про загальні мотиви поведінки представників цільової групи за умови здійснення купівлі. Це має бути використано у розробці основної гранд-ідеї рекламної кампанії, створенні творчої концепції, розробці рекламних повідомлень, виборі відповідних каналів рекламної інформації.

Широкий спектр основних і додаткових послуг аквапарку «Аквасфера» надає можливість виокремити кілька сегментів потенційних споживачів, що охоплюють абсолютно всі категорії населення Донецька і прилеглих міст (діти, молодь, батьки з дітьми, люди середнього віку, пенсіонери):

1. Діти ростом до 130 см (дитячі водні басейни й атракціони, кафе).
2. Молодь віком 18-25 років (басейни й атракціони, нічні дискотеки, вечірки).
3. Батьки з дітьми (басейни й атракціони, зони для ігор із дітьми).
4. Люди середнього віку – 25-55 років (басейни й атракціони, спа-салони, лазневий оздоровчий центр).
5. Пенсіонери (лазневий оздоровчий центр, літні майданчики на відкритому повітрі).

Згідно з результатами дослідження споживчих переваг жителів м. Донецька, найбільшу питому вагу зацікавлених у послугах сучасного аквапарку в натуральному виразі склали категорії «Молодь» і «Люди середнього віку» (54 і 29% відповідно). Саме ці категорії споживачів є найбільш перспективними для здійснення рекламної кампанії.

Важливим елементом запропонованої стратегії розвитку аквапарку є проведення рекламної кампанії.

Оскільки аквапарк «Акваторія» не має прямих конкурентів у цьому регіоні та має унікальну товарну пропозицію, найбільш ефективним є застосування раціоналістичної реклами, тому що вона спирається на реальні утилітарні властивості товару. Досягти максимального ефекту рекламної діяльності можливо, використовуючи родову стратегію як підвид раціоналістичної реклами. У рамках цієї стратегії про реальні характеристики послуги або матеріальні вигоди від її одержання повідомляють без будь-якого явного або прихованого порівняння з конкурентами. У рекламі цього типу немає тверджень переваги над конкурентами. Просто пропонуються послуги, що відповідають тим або іншим запитам споживачів, які аквапарк гарантує своїм відвідувачам.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, дослідження питань щодо формування системи стратегій просування аквапарку дозволило обґрунтувати елементи такої стратегії та застосувати її на прикладі аквапарку «Аквасфера», який розташовано у місті Донецьку. Відповідно до визначених кластерів підприємств (Resort, City, Weekend, Sport) встановлено основні маркетингові стратегії, які рекомендуються до застосування: стратегія масового, диференційованого, високодиференційованого, концентрованого, висококонцентрованого маркетингу. У межах визначених стратегій для досліджуваного кластера City, до якого належить аквапарк «Аквасфера», запропоновано систему підстратегій, залежно від особливостей цього підприємства.

Родову стратегію доцільно використовувати для аквапарку «Аквасфера», тому що послуга є новинкою на ринку регіону і немає реклами конкурентів, тобто послуга, пропонована аквапарком, відкриває нову категорію. У той же час більш поглибленого дослідження потребує питання щодо проведення рекламної діяльності аквапарку.

### Список літератури / References:

1. Азарян Е.М. Рекламные стратегии предприятий ресторанного хозяйства: монография / Е.М. Азарян, О.В. Сушко. – Донецк: ДонДУЭТ, 2007. – 152 с.  
Azarian, E.M. and Sushko, O.V. (2007), *Reklamnye strategii predpriyatiy restorannogo hozyaystva* [Advertising strategies of enterprises restaurant industry], DonDUET, Donetsk, Ukraine, 152 p.
2. Гед Т. 4D брэндинг: взламывая корпоративный код сетевой экономики: монография / Т. Гед. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005. – 430 с.  
Ged, T. (2005), *4D branding: vzlamyvaya korporativnyj kod setevoj jekonomiki* [4 d branding: cracking the corporate code of the network economy], Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, St.-Petersburg, Russia, 430 p.

3. Росситер Дж.Р. Реклама и продвижение товаров / Дж.Р. Росситер; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб.: Питер, 2001. – 656 с.  
Rossiter, Dzh.R. (2001), *Reklama i prodvizheniye tovarov* [Advertising and promotion products], Translated from engl. ed. by Volkova, L.A., Piter, St.-Petersburg, Russia, 656 p.
4. Морозов М.А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника: учебник / М.А. Морозов, Н.С. Морозова. – 2-е изд., стереотип. – М.: Академия, 2004. – 200 с.  
Morozov, M.A. and Morozova, N.S. (2004), *Informacionnyye tehnologii v social-no-kulturnom servise i turizme. Orgtekhnika* [Information technology in socio-cultural service and tourism. Office equipment], 2nd ed., Akademiya, Moscow, Russia, 200 p.
5. Выбор маркетинговой стратегии охвата рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[http://www.elitarium.ru/2010/10/25/print:page,1,vybor\\_strategii\\_okhvata\\_rynka.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/25/print:page,1,vybor_strategii_okhvata_rynka.html)>.  
The selection of marketing strategy market reach, available at: [http://www.elitarium.ru/2010/10/25/print:page,1,vybor\\_strategii\\_okhvata\\_rynka.html](http://www.elitarium.ru/2010/10/25/print:page,1,vybor_strategii_okhvata_rynka.html).
6. Стали известны расценки супер-аквапарка в Донецке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://dn.vgorode.ua/news/69006/>>.  
Super rates became known-Aqua Park in Donetsk, available at: <http://dn.vgorode.ua/news/69006/>.

**Цель.** Целью поданной статьи является формирование системы стратегий продвижения аквапарка.

**Методика.** В ходе исследования использованы общенаучные методы: исторический, анализа и синтеза, дедукции и индукции, систематический подход и моделирование.

**Результаты.** В процессе исследования проведён теоретико-методологический анализ содержания, сущности системы стратегии продвижения управляемого объекта, определен элементарный состав стратегии для аквапарка «Акватория», который расположен в городе Донецке, проанализированы и выделены кластеры предприятий (Resort, City, Weekend, Sport) и определены основные маркетинговые стратегии, рекомендуемые для использования. Для исследуемого кластера City, к которому принадлежит вышеназванный аквапарк, сформирована система подстратегий с учётом особенностей предприятия. Обоснованы принципы применения семейной стратегии аквапарка «Аквасфера» с точки зрения предлагаемой им услуги, являющейся новинкой на рынке региона при отсутствии рекламы конкурентов, что позволяет ему открыть новую категорию услуг.

**Научная новизна.** Обоснована общая стратегия дифференцированного маркетинга, который состоит из трех этапов комплекса маркетинга. Определены факторы, влияющие на выбор и формирование целей рекламной кампании аквапарка «Акватория», в частности общие цели развития предприятия культуры и отдыха, маркетинговая стратегия предприятия культуры и отдыха, состояние целевой аудитории.

**Практическая значимость.** Предложенная система стратегий, рекомендованная для применения в аквапарке «Аквасфера», состоит из трех подстратегий, которые принимают во внимание изменения в поведении потребителей. Кроме того, определены три типа целей для проведения рекламной кампании и пять сегментов рынка.

**Ключевые слова:** аквапарк, система, стратегия, продвижение, услуга, маркетинг.

**Objective.** *The purpose of the filed articles is the formation of the system of promotion strategies.*

**Methods.** *During the study used methods include: history, analysis and synthesis, deduction and induction, systematic approach and simulation.*

**Results.** *Study was done in the framework of theoretical and methodological analysis of the content of the entity system strategies promote a managed object, defined by the elemental composition of the strategy for the water park "Water", which is located in the city of Donetsk, analyzed and appear in clusters of enterprises (Resort, City, Weekend, Sport) and basic marketing strategies that are recommended for use. For the cluster of the City, which owns the above water, formed a system strategy taking into account the features of the enterprise. Substantiation of principles of application of labor strategy of the water park "Akvasfera" given the proposed it service, which is a novelty in the market of the region in the absence of advertising, that allows it to open a new category of services.*

**Scientific novelty.** *Reasonably common strategy of differentiated marketing that consists of three stages of the marketing mix. Identified factors that affect the choice and formation of the objectives of the advertising campaign "Akvatoriya", in particular the common development of the enterprise culture and enterprise's marketing strategy, culture and recreation, the State of the target audience.*

**Practical value.** *The proposed system strategies recommended for the application of the water park "Akvasfera", consists of three strategy, which take into account changes in consumer behavior. In addition, three types of targets for performing advertising company and five market segments.*

**Key words:** *water, system, strategy, promotion, service, and marketing.*

Рекомендовано до публікації д-ром екон.  
наук, проф. Азарян О.М. Дата надходження  
рукопису 26.11.2014 р.