

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Сарай Наталія Ізидорівна, к.е.н., доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій Тернопільського національного економічного університету, тел. 0(352)535296, e-mail: nsaray@ukr.net*

*У статті розкрито основні ознаки маркетингового стилю управління підприємством, обґрунтовано необхідність складання маркетингового плану, визначено роль управління маркетингом на підприємстві та етапи стратегічного маркетингового планування. Охарактеризовано керовані та некеровані фактори маркетингового середовища підприємства та виявлено їх вплив на ефективність маркетингової діяльності фірми. Розглянуто основні методи прогнозування можливих змін маркетингового середовища підприємства.*

*Ключові слова:* маркетингова діяльність, план маркетингу, управління, маркетингові стратегії, прогнозування.

### ВСТУП

Підприємницька діяльність – це поєднання загального (типового) й індивідуального. Наприклад, типовим є формування статутного фонду підприємства, необхідність покриття доходами витрат, сплата податків, ведення бухгалтерського обліку тощо, а індивідуальним – уявлення про те, де продавати продукцію, як розподіляти отриманий прибуток тощо.

Без надання маркетингового характеру управлінню бізнес-процесами практично неможливо досягти ринкових успіхів. Саме це зумовлює необхідність і поширення маркетингового стилю управління, основними ознаками якого є такі:

- 1) надання першочергової уваги проблемі виявлення і врахування потреб та інтересів споживача – поточних і перспективних;
- 2) постійний аналіз і врахування комплексу факторів, що впливають на умови діяльності компанії;
- 3) спрямованість на постійне використання комплексу маркетингових комунікацій зі споживачами;
- 4) висування на ключові позиції управлінців, які відповідають за розробку і реалізацію маркетингової стратегії і політики компанії.

Проблемам удосконалення маркетингового стилю управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема, Корж М.В. у своїх дослідженнях акцентував увагу на тому, що маркетинг – це один із видів творчої

управлінської діяльності [4]. На його думку, саме маркетинг сприяє розширенню виробництва і торгівлі шляхом виявлення запитів споживачів і організацій, досліджень щодо задоволення цих запитів.

Старостіна А.О. у своїх працях описувала маркетингові дослідження як систематичний процес постановки цілей дослідження, ідентифікації обсягів, збору, аналізу об'єктивної ринкової інформації та розробки рекомендацій для прийняття конкретних управлінських рішень щодо будь-яких елементів продуктово-ринкової стратегії фірми та методів їх реалізації для досягнення найвищих кінцевих результатів [8].

Ілляшенко С.М. досліджував роль маркетингового менеджменту у розвитку фірми. Він вважав, що маркетинговий менеджмент має місце в тому разі, якщо управління організацією побудоване на принципах маркетингу, тобто якщо у центрі організації знаходиться споживач, і система маркетингу й менеджменту об'єднують всі зусилля для того, щоб найкращим чином задовольнити потреби і попит сторін, які беруть участь в обміні [6].

Вивчення опублікованих праць виявило, що на сьогодні в науковій літературі немає єдиної думки щодо основних засад маркетингового стилю управління підприємством.

При написанні даної статті були використані праці авторів, які торкалися зазначеного кола питань, здійснено збір та аналіз статистичних даних та маркетингових стратегій на різних вітчизняних підприємствах.

Метою статті є виявлення основних ознак маркетингового стилю управління підприємством, визначення етапів стратегічного маркетингового планування та уточнення основних методів прогнозування можливих змін маркетингового середовища підприємства.

Стаття складається зі вступу, результатів дослідження та висновків.

## **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Маркетинг, як і будь-яка система, включає ряд аспектів, котрі розкривають його зміст:

- по-перше, це – комплекс функцій підприємства щодо організації збуту продукції;
- по-друге, він виражає взаємовідносини з покупцями, поведінку підприємства на ринку, систему заходів для активного впливу на ринок;
- по-третє, він виступає формою конкурентної боротьби;
- по-четверте, маркетинг дає можливість виявити запити споживачів на ринку, організувати виробництво необхідної продукції, забезпечити безперервний рух товарів до споживачів;
- по-п'яте, він має забезпечити стійке зростання прибутку підприємством.

Маркетинг означає системний підхід до управлінської діяльності з чітко поставленою метою, ретельно розробленою системою заходів щодо досягнення цієї мети і відповідними організаційно-технічними, комерційними і фінансовими механізмами для її здійснення [9].

Маркетингові менеджери в компаніях відповідають за розробку планів і стратегій маркетингу. План маркетингу – це документ, розроблений маркетинговими менеджерами, в якому:

- 1) виявлені маркетингові можливості;
- 2) визначений цільовий ринок, який представляє ці можливості;
- 3) сформульований комплекс стратегій маркетингу, спрямованих на цей цільовий ринок;
- 4) містяться критерії оцінки і контролю маркетингової діяльності.

Загальним завданням управління маркетингом на фірмі є розробка планів і стратегій маркетингу як для нових, так і для існуючих товарів. Щоб скористатись наявними можливостями, потрібно мати сукупність взаємопов'язаних стратегій маркетингу (комплексу маркетингу).

У зв'язку з цим деякі автори розглядають поняття стратегічного маркетингу. Зокрема, Фатхутдінов Р.А. вважає, що стратегічний маркетинг – це тонкий і одночасно дорогий інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складних систем [10]. Автор наголошує, що результатом прогнозування повинні бути нормативи конкурентоспроможності: майбутніх товарів та нововведень, які буде випускати організація; технологій; методів організації виробництва та менеджменту. Ми погоджуємося з даним підходом і вважаємо, що для розробки планів і стратегій маркетингу менеджери зобов'язані виявити можливості, які складаються на ринку. Це робиться шляхом аналізу потреб споживачів та інших зовнішніх умов.

Розробка стратегій маркетингу повинна бути певним чином організованою. Основою для розробки стратегій є план маркетингу. Існують два види планів маркетингу: план маркетингу товару і стратегічний план маркетингу.

План маркетингу товару визначає стратегію маркетингу одного товару або послуги, як правило, протягом одного року. Стратегічний план маркетингу визначає орієнтири довготривалого росту компанії і весь набір товарів, який вона буде пропонувати (номенклатуру товарів компанії), - звичайно на п'ять років. План маркетингу товару і стратегічний план маркетингу повинні визначити:

- чого саме компанія намагається досягти. Це повинно виражатися у конкретних цілях, заснованих на оцінці керівництвом маркетингових можливостей;

- як фірма планує досягти цих цілей, що визначається обраними керівництвом стратегіями;

- які ресурси керівництво вважає необхідними для реалізації плану;

- яким чином керівництво повинно застосовувати певні стратегії.

Конкурентна перевага промислового підприємства не формується спонтанно. Створення стратегічних відмінностей є достатньо складним процесом. Стратегічне планування – це послідовність етапів, в ході яких розробляється стратегічний план і визначається цільовий ринок, форми торгівлі і способи побудови стійких конкурентних переваг.

Ми погоджуємося з твердженням Белєвцева М.І. та Іваненко Л.М. [1], що стратегічний план маркетингу спрямований на вирішення стратегічних задач маркетингової діяльності. Він описує головні фактори і сили, які протягом декількох років, як очікується, будуть впливати на організацію, а також містить довгострокові цілі та головні маркетингові стратегії із зазначенням ресурсів, необхідних для їхньої реалізації.

Процес стратегічного маркетингового планування складається з декількох етапів. Коротко розглянемо кожний етап цього процесу.

Етап 1. Оцінка ситуації. Аналіз бізнесу і зовнішнього середовища, що здійснюється компанією на даному етапі. Він покликаний визначити можливості торгівлі, потреби споживачів на різних ринках і оцінити ділові можливості фірми, необхідні для їх задоволення. Цей аналіз, котрий часто називають оцінкою ситуації, складається з трьох елементів:

1) оцінка привабливості роздрібних ринків, на яких фірма конкурує чи може конкурувати,

2) оцінка цілей і ділових можливостей конкурентів,

3) оцінка сильних і слабких сторін фірми щодо конкурентів (самоаналіз).

Етап 2. Визначення стратегічних можливостей. Другий етап стратегічного планування передбачає визначення потенційних можливостей фірми. На цьому етапі фірма здійснює сегментацію ринку, обирає потенційні сегменти ринку, оцінює їх за певними параметрами та концентрується на цільових ринках. Крім того, обирається стратегія сегментації – диференційований, недиференційований або концентрований маркетинг. Докладніше вищезазначене ми розглянемо у наступному розділі.

Етап 3. Оцінка варіантів стратегії. На даному етапі стратегічного планування здійснюється оцінка можливостей, визначених у ході попереднього етапу.

Промислове підприємство аналізує потенціал створення стійкої конкурентної переваги і отримання прибутку в довгостроковій перспективі для кожного з розглянутих

варіантів. Виходячи із конкурентної ситуації, яка складається на обраному цільовому сегменті, розробляють специфічно ринкову стратегію – адаптацію, захист позиції, наступально стратегію або стратегію росту, стратегію диверсифікації.

Торгова фірма повинна сконцентрувати увагу на тих можливостях, реалізація яких передбачає найбільш повне використання її сильних сторін – конкурентних переваг.

Етап 4. Визначення конкретних завдань і розподіл ресурсів. Після оцінки стратегічних варіантів розвитку для кожного з них визначаються завдання компанії. Загальна мета фірми викладається в проголошенні місії фірми. Конкретні завдання – це показники, що дозволяють простежити рух фірми у напрямку до поставленої мети. Вони мають три основних складових. Перша – бажані показники діяльності, включаючи кількісні; друга – період часу, що відводиться на вирішення завдань; третя – необхідний обсяг інвестицій. Як правило, діяльність фірми оцінюється за фінансовими критеріями, такими як норма повернення інвестицій, обсяг продажів, прибуток. У наш час набуває популярності постановка завдання завоювання певної частки ринку.

Етап 5. Розробка торгівлі-мікс для впровадження стратегії. Саме на цьому етапі стратегічного планування для кожного з варіантів розробляється набір елементів торгівлі-мікс (комплексу маркетингу), тобто визначається асортиментна, цінова та дисконтна, збутова політика та політика просування товарів (послуг) на конкретний цільовий ринок.

Етап 6. Оцінка діяльності та коригування стратегії. На кінцевому етапі стратегічного планування здійснюється оцінка результатів реалізації стратегії компанії. Якщо компанія виконала поставлені завдання, то необхідність внесення в неї будь-яких змін відсутня. Але як показує дійсність, корегування стратегії в роздрібному бізнесі здійснюється постійно. Це викликано тим, що саме ця сфера відрізняється швидкою динамічністю, наявністю гострої конкуренції. Ось чому роздрібним фірмам слід постійно пристосовуватись до ринкових умов і досить часто переглядати свої дії. Саме через постійне коригування і пристосування власної стратегії роздрібна фірма може розраховувати на міцне положення на ринку і залишатись на цьому ринку досить довгий час.

Представлений нами процес планування передбачає послідовне прийняття стратегічних рішень. Компанія оцінює ситуацію, визначає стратегічні альтернативи, оцінює їх, формулює завдання, розподіляє ресурси, планує реалізацію стратегії і, нарешті, необхідні корективи. Однак в реальних умовах всі розглянуті нами етапи проходять паралельно.

У довгостроковій перспективі результати діяльності роздрібного торговця значною мірою визначаються його стратегією. Стратегія компанії покликана координувати зусилля всіх співробітників фірми, вказуючи шлях, яким потрібно слідувати, цільові ринки компанії і форми обслуговування покупців, способи досягнення стійких конкурентних переваг.

Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості і загрози виникають, змінюються і зникають, тому мета стратегічного маркетингу полягає в тому, щоб, розпізнавши ринкові можливості і загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози.

Основне завдання аналізу маркетингового середовища полягає в тому, щоб на основі знання стану та перспектив розвитку середовища узгодити вплив середовища з потребами цільового ринку, цілями та можливостями фірми.

Фактори маркетингового середовища розрізняють також залежно від можливості чи неможливості фірми впливати на них. За цією ознакою маркетингове середовище поділяється на керовані і некеровані фактори.

До керованих факторів належать ті, якими фірма безпосередньо управляє, тобто формує, змінює, контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом.

До некерованих факторів належать ті, на які фірма не може безпосередньо впливати.

Процес аналізу маркетингового середовища здійснюється у такій послідовності:

- огляд основних факторів середовища і з'ясування тих факторів, які впливають на розвиток фірми, визначення напрямів безпосереднього впливу цих факторів;
- оцінка стану середовища та виявлення небажаних факторів, які можуть виникнути;
- вивчення специфічних факторів середовища в аспекті кожного маркетингового сектора, в якому діє фірма;
- аналіз стратегічних позицій фірми;
- аналіз маркетингових можливостей та загроз;
- визначення необхідної для фірми стратегічної позиції, рекомендації щодо формування стратегії.

Прогнозування можливого впливу та наслідків змін маркетингового середовища охоплює аналіз ретроспектив та прогнозування майбутнього становища за поточним розвитком подій. Прогнозування здійснюється шляхом екстраполяції, моделювання та інтуїції з використанням методу Дельфі, перехресної матриці, розроблення сценаріїв.

Метод Дельфі передбачає індивідуальне опитування певної групи експертів щодо тенденції розвитку того чи іншого явища. Отримані відповіді аналізуються, комбінуються, узагальнюються. Результати узагальнення повертаються респондентам. Процес повторюється доти, доки не буде досягнуто консенсусу між експертами.

Перехресна матриця використовується для з'ясування взаємозв'язку між змінами та ступенями їх важливості. Зміни розташовуються по обидвох напрямках матриці. Це забезпечує надання усім факторам однакових вихідних позицій.

В процесі прогнозування можливе застосування методу сценаріїв. Сценарій – це картина майбутнього, яка охоплює події та умови, за допомогою яких окреслюється ситуація. Як правило, розробляється кілька сценаріїв, до яких формулюються відповідні стратегії. Використання цього методу вимагає визначення кількості проєктованих сценаріїв, хто їх розроблятиме, які напрями слід вважати пріоритетними, скільки часу виділяти на їх розроблення.

SWOT – аналіз підприємства полягає в дослідженні сильних та слабких сторін фірми, маркетингових можливостей і загроз. Основна мета дослідження оточуючого бізнес-середовища полягає в усвідомленні нових маркетингових можливостей.

Маркетингові можливості фірми – сприятливі зовнішні аспекти її маркетингових дій, завдяки яким вона може досягти конкурентних переваг на ринку збуту.

Маркетингові загрози – це несприятливі тенденції розвитку маркетингового зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на ринкові позиції фірми.

Сильні сторони фірми – це її визначні особливості, які дають змогу визначити і сформувати конкурентні переваги.

Слабкі сторони фірми – це ті показники, які визначають її конкурентну вразливість.

SWOT-аналіз передбачає групування факторів маркетингового середовища на зовнішні та внутрішні (відносно фірми) та їх аналіз з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на маркетингову діяльність фірми.

Основні завдання, які вирішуються в процесі проведення SWOT-аналізу, наступні:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й співставлення їх з ринковими можливостями;
- визначення слабостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів.

Можливості компанії класифікуються у відповідності з їх привабливістю і ймовірністю успіху. Успіх компанії залежить не тільки від відповідності її ділових якостей основним вимогам цільового ринку, але й від того, чи перевищують вони потенціал конкурентів. Самі по собі основні ділові якості компанії не є конкурентною перевагою. Найбільш ефективно функціонує та компанія, яка здатна створити і постійно відтворювати максимальну цінність продукту для споживача.

Під час проведення маркетингових досліджень слід звернути особливу увагу на вивчення поведінки споживачів та діагностику мікросередовища фірми.

Можна виділити наступні найважливіші напрями вивчення поведінки споживачів:

- 1) ставлення споживачів до самої фірми;

2) ставлення до різних аспектів діяльності компанії по окремих елементах комплексу маркетингу (нові продукти, цінова політика, ефективність збутової мережі, робота з просування продуктів);

- 3) рівень задоволення запитів споживачів;
- 4) наміри та мотивація споживачів;
- 5) ухвалення рішення про купівлю;
- 6) поведінка споживачів після купівлі.

Діагностика мікросередовища фірми включає такі напрямки дослідження:

- 1) оцінка фінансового та економічного становища фірми;
- 2) дослідження виробничої програми підприємства;
- 3) дослідження системи розподілу;
- 4) дослідження засобів стимулювання збуту;
- 5) аналіз сильних і слабких сторін у діяльності підприємства.

## **ВИСНОВКИ**

Прибутковість підприємства залежить від багатьох факторів, пов'язаних з функціонуванням як мікро-, так і макроекономіки. Всі ці фактори тісно взаємодіють між собою. Але головна складова підвищення ефективності підприємства – це орієнтація на ринок, на попит, на задоволення інтересів споживачів. У цьому процесі динамічну роль повинна виконувати оптимально розроблена й реалізована програма маркетингу.

Управляти маркетингом – це значить так побудувати системи збору інформації, ринку збуту, організації реклами, збутових операцій та обслуговування, щоб забезпечити максимальну ефективність за мінімальних витрат на маркетинг. Маркетингові стратегії слід втілювати в життя за допомогою комплексних програм, які включають заходи щодо поліпшення якості товару, цінової політики, формування попиту, стимулювання збуту й реклами, організації технічного сервісу та розширення асортименту пропонованих послуг.

### **Перелік використаних джерел:**

1. Белевцев М.І., Іваненко Л.М. Маркетинг. Навч. посіб. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 328 с.
2. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні. – К.: Вид-во «Політехніка», 2004. – 400 с.
3. Єрмоленко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. – К.: НАУ, 2001. – 204 с.
4. Корж М.В. Маркетинг: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 344 с.
5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс. – 2-е изд.: Пер. с англ. С.Г.Божук. – СПб.: Питер, 2005. – 464 с.



6. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М.Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2007. – 928 с.
7. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В.Балабанової. – 3-тє вид., переробл. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
8. Маркетинг: підручник / А.О.Старостіна, Н.П.Гончарова, Є.В.Крикавський та ін.; за ред. А.О.Старостіної. – К.: Знання, 2009. – 1070 с.
9. Соловьѳв Б. Методологические и информационные основы маркетинга // Бізнес. – 1992. - № 5. – с. 14-15.
10. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

**NATALYA SARAY**

#### **MODERN ASPECTS OF MARKETING STYLE OF ENTERPRISE'S MANAGEMENT**

*The main features of marketing style of enterprise's management are shown in this article, also the necessity of the formation of marketing plan has been substantiated. The role of marketing's management at the enterprise and stages of strategic marketing planning are defined. Controlled and uncontrolled factors of enterprise's marketing surroundings are characterized and their influence on the effectiveness of marketing activities of the firm has been founded out. The main methods of forecasting the possible changes of marketing enterprise's surrounding have been shown.*

**Key words:** *marketing activities, marketing's plan, management, marketing strategies, forecasting.*