

## НАПРЯМИ СТРАТЕГІЧНО ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ

*У статті проаналізована існуюча практика використання маркетингу в управлінні діяльністю промислових підприємств. Доведено існування початкової стадії розвитку маркетингової концепції в сфері промислового виробництва. Визначено основні напрями стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу.*

**Ключові слова:** промислові підприємства, виробнича сфера, маркетинговий аналіз, стратегічна орієнтація, маркетингова концепція управління, стратегічний маркетинг.

Boychuk I.

## DIRECTIONS OF THE STRATEGICALLY ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISES ON THE MARKETING PRINCIPLES

*The article analyzes the current practice of marketing in the management of industrial enterprises. The existence of an initial stage of the marketing concept in industrial production is proved. The main trends of strategically oriented management of the enterprises on the basis of marketing are identified.*

**Keywords:** industrial enterprises, production area, marketing analysis, strategic orientation, marketing concept of management, strategic marketing.

**Вступ.** Трансформаційні процеси в Україні, пов'язані з переходом до нових методів господарювання, визначили для промислових підприємств сучасні завдання щодо виявлення тенденцій кон'юнктурного середовища і пристосування діяльності господарських суб'єктів до його модифікацій. Цим обумовлена доцільність використання концепції маркетингу як нової системи господарювання і особливого підходу до прийняття найбільш ефективних управлінських рішень в умовах дії різних факторів макро- і мікрорівнів.

Поєднання стратегічного і тактичного рівнів реалізації управлінських функцій і процедур при керуванні маркетинговою діяльністю підприємств повинно забезпечувати швидку адаптацію до умов мінливого оточення для уникнення відхилень в роботі підприємств. Першочерговим стає завдання оптимізації традиційних методів управління маркетинговою діяльністю промислових фірм для підвищення ефективності їх функціонування загалом. Розвиток саме стратегічного рівня управління маркетингом на підприємстві визначає основу успішної його діяльності на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основні теоретичні засади стратегічного управління підприємством досить різносторонньо розкриті в іноземній економічній літературі. Всесвітньо відомими стали імена таких теоретиків стратегічного управління, як Майкл Портер, Ігор Ансофф, Девід Аакер, Малколм Мак-Дональд, Артур Томпсон [2; 7]. Вагомі наукові здобутки в з'ясуванні теоретичних аспектів стратегічного маркетингу мають місце в працях Джорджа Дея, Жан-Жак Ламбена, Девіда Крвенса та інших [3; 4; 6].

Визначенню стратегічної ролі маркетингу в діяльності підприємств присвячені роботи українсь-

ких науковців В. Г. Герасимчука, Є. Г. Панченка, З. Є. Шершньової, Н. В. Куденко та багатьох інших [1; 5]. Основна увага цих дослідників приділена теоретичному викладу фундаментальних принципів маркетингу в тісному взаємозв'язку із загальною стратегією розвитку фірми.

**Постановка завдання.** Разом з цим, проблематичним залишається питання практичної адаптації відповідних науково-теоретичних здобутків, простежується невідповідність теоретичних засад і практичного застосування стратегічного маркетингу в реальній господарській діяльності промислових підприємств України. Актуальним залишається питання визначення потреби поєднання стратегії і тактики маркетингу, вдосконаленню ієрархії й напрямів ефективного стратегічного управління підприємством загалом.

Метою статті є визначення основних напрямів стратегічно орієнтованого управління підприємствами на засадах маркетингу на базі дослідження стану реально діючої практики маркетингового менеджменту в сфері виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Для з'ясування особливостей орієнтації промислових підприємств на маркетингову концепцію управління нами було проведено експертне опитування на рівні вищого керівництва і провідних менеджерів структурних підрозділів від промислових підприємств Західного регіону України.

Серед досліджуваних нами фірм переважали підприємства приватної та колективної форм власності (відповідно, 45 і 42%), більшість з яких за організаційно-правовою формою належать до товариств з обмеженою відповідальністю і приватних підприємств (38 і 25%) із чисельністю працюючих до 100 осіб.

До об'єктів проведеного дослідження також увійшли відомі в регіоні акціонерні товариства: завод алмазних інструментів, "Автовантажувач", автобусний завод, "Гетьман", "Маяк", Перша приватна броварня, "Полярон", "Прогрес", "Світоч", Львівська пивоварня, фармацевтична фабрика, завод "Іскра", інші потужні промислові підприємства (більше 1000 працюючих).

Галузевий розподіл досліджуваних нами підприємств, що діють у сфері виробничого бізнесу на регіональному рівні, показав, що 27% з них зайняті в харчовій промисловості; порівну розділили 28% машинобудівні й металообробні підприємства та промислові фірми деревообробного і целюлозно-паперового напрямку господарської діяльності; третя частина об'єктів припала на підприємства легкої промисловості та промисловості будівельних матеріалів, а решта – на менш традиційні для області галузі промислового виробництва.

Зважаючи на такий розподіл, очевидним стає факт орієнтації більшості цих підприємств на випуск товарів кінцевого споживання (52% фірм). Проте 34% об'єктів нашого дослідження – це підприємства, зайняті виробництвом товарів промислового призначення і наданням промислових послуг.

Серед переліку товарів промислового призначення, які випускаються регіональними виробничими підприємствами, переважає продукція, що належить до таких категорій, як комплектуючі вироби (40%), основне обладнання (24%), товари для обслуговування та ремонту (15%), допоміжні робочі матеріали (14%), матеріальні компоненти (11%) та інші.

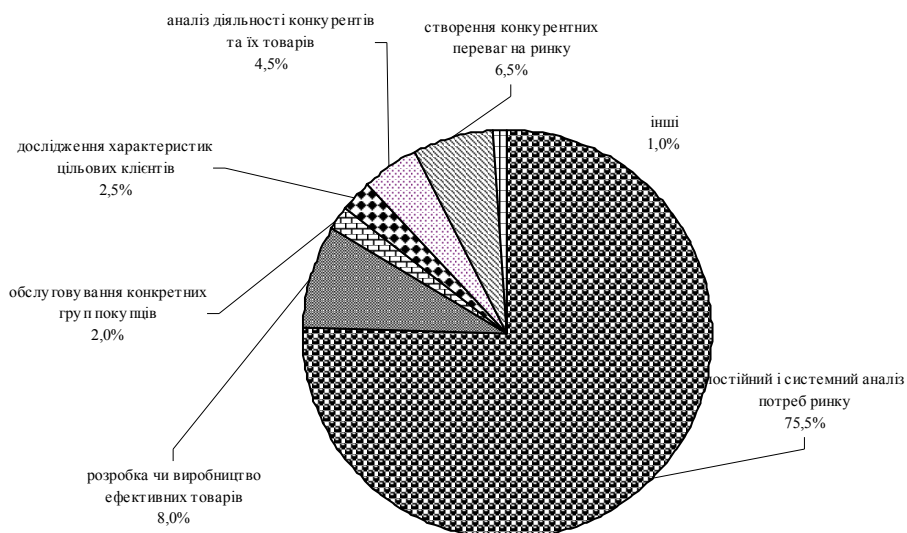
Майже 90% експертів, залучених до процесу опитування, вказали на маркетингову орієнтацію

діяльності їх підприємств у сучасних умовах, підтверджуючи цей факт тим, що в організаційну структуру таких фірм у 24% випадків включено окремих структурний маркетинговий підрозділ; на 13% підприємств фахівці-маркетологи працюють у складі різних підрозділів, а за даними 37% респондентів – на підприємстві є лише один спеціаліст з маркетингу.

Аналіз результатів дослідження виявив, що на підприємствах, де служба маркетингу виділена в самостійний підрозділ, вона, як правило, підпорядковується першій особі – директору (42% випадків), а в третині об'єктів дослідження – комерційному директору чи керівнику відділу збуту (30% відповідей). Такі відповіді респондентів дозволяють нам констатувати той факт, що особливістю сучасного етапу розвитку суб'єктів господарювання на регіональному рівні є їх загальна управлінська орієнтація на використання маркетингової концепції в практичній діяльності.

Оцінка реального сприйняття експертами стратегічного маркетингу та напрямів його практичного застосування в сфері промислового виробництва показала, що серед основних аспектів діяльності підприємств, з якими він пов'язаний, провідні спеціалісти фірм виділяють системний аналіз потреб національного та регіонального ринків, формування конкурентних ринкових переваг на основі аналізу діяльності підприємств-конкурентів і їх товарної пропозиції, забезпечення інноваційного характеру виробничих процесів, дослідження характеристик цільових клієнтів і орієнтацію на обслуговування конкретних груп покупців (рис. 1).

Разом з тим, лише один відсоток відповідей експертів припав на такі важливі стратегічні аспек-



**Рис.1. Основні аспекти діяльності, які пов'язані зі стратегічним маркетингом на підприємстві**

ти маркетингової діяльності промислових фірм, як вивчення можливостей ринкового функціонування, виявлення напрямів сегментаційного аналізу та проведення позиціонування товарів підприємств на цільових ринках, що повинно лягати в основу визначення основних стратегічних напрямів їх діяльності.

Серед об'єктів дослідження 52% виробничих фірм зорієнтовані на випуск товарів кінцевого споживання, решта – зайняті виробництвом товарів промислового призначення і наданням промислових послуг. Серед промислових товарів, що випускаються регіональними підприємствами переважає така продукція, як комплектуючі вироби (32,3%), основне обладнання (19,3%), товари для обслуговування та ремонту (12,1%), допоміжні робочі матеріали (11,3%), матеріальні компоненти (8,9%) тощо.

Аналіз галузевого розподілу промислових підприємств, за даними експертів, показав, що 27% цих фірм зайняті в харчовій промисловості; порівну розділили 28% машинобудівні й металообробні підприємства та промислові фірми деревообробного і целюлозно-паперового напрямку діяльності; третя частина об'єктів - це підприємства легкої промисловості та промисловості будівельних матеріалів, і незначну частку займають менш традиційні для регіону галузі промислового виробництва.

Враховуючи специфіку господарської діяльності виробничих підприємств, які представляли наші респонденти, найбільш важливим у загальній маркетинговій орієнтації їхньої діяльності вони вважають проведення досліджень потреб цільового ринку (42,2% відповідей), аналіз їх конкурентоспроможності й здійснення вибору перспективних для себе цільових сегментів (відповідно, 16,5% і 13,7% опитаних).

Дані експертного опитування виявили, що основна частина провідних спеціалістів фірм не орієнтується в різниці між стратегічним і тактичним рівнями управління маркетинговою діяльністю підприємств, так як доволі часто плутає визначення короткотермінових завдань з необхідністю пошуку і з'ясування на рівні фірми основної місії та загальних цілей діяльності підприємств, що визначають їх орієнтацію в сучасних економічних умовах.

Світова практика підтверджує той факт, що істотною умовою для забезпечення ефективного господарювання суб'єктів ринкової діяльності є визначення цілей створення та функціонування підприємств. Генеральну (головну) мету, тобто чітко окреслену причину існування фірми, прийнято в світовій економіці називати місією. У більшості випадків місією сучасного підприємства (фірми) можна вважати виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб конкретного ринку та одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку.

Результати дослідження виявили, що лише у 56% випадків головна місія підприємства визначена як основа його існування та має чітке формулювання в програмах (концепціях, стратегіях) діяльності фірми. Проте оцінка змісту таких місій виявила в більш, ніж половині відповідей експертів,

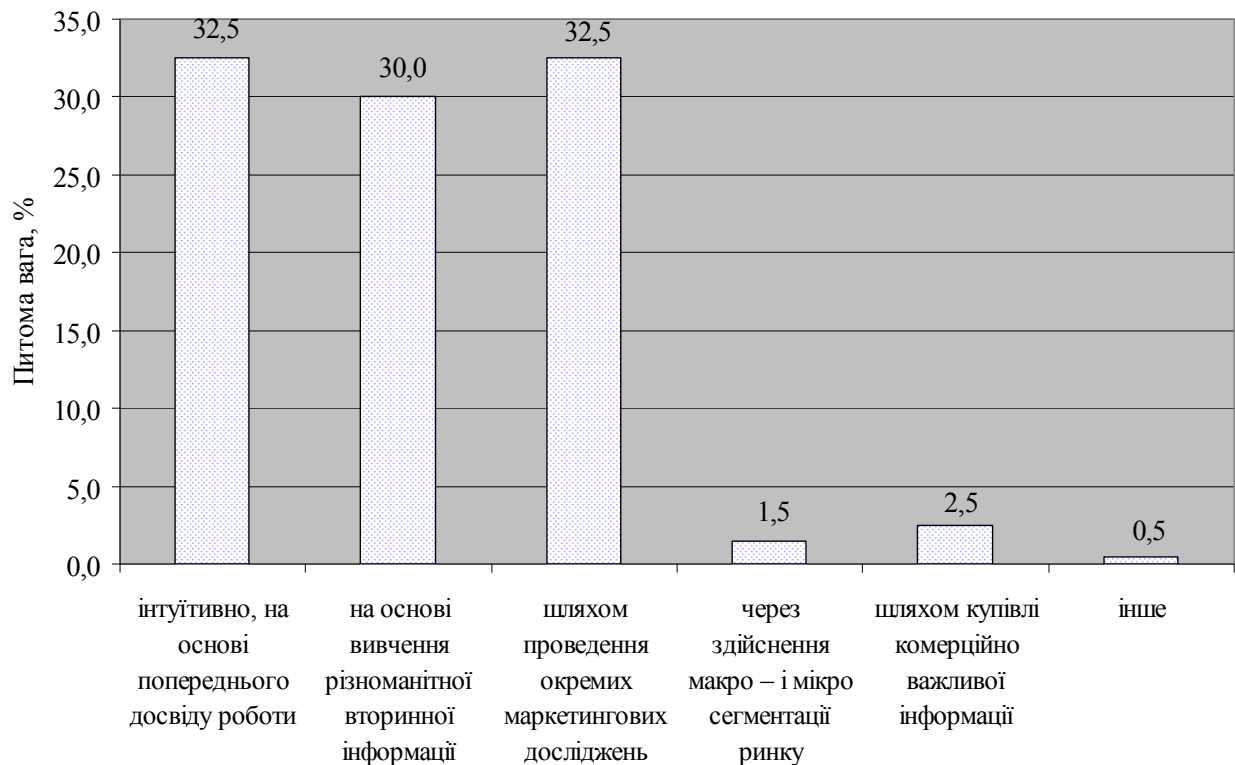
невірність розуміння їхньої суті або нечіткість визначення, в інших ситуаціях – орієнтацію виключно на тактичні завдання діяльності підприємств, що пов'язані з випуском і збутом певного виду промислової продукції, розширенням власної частки в межах регіонального ринку чи оновленням асортименту пропонованих для потенційних категорій клієнтів товарів промислового призначення і товарів кінцевого споживання.

Існування такої ситуації говорить про те, що більшість регіональних промислових підприємств, як правило, орієнтуються на вдосконалення якості власної продукції чи інтенсифікацію своїх комерційних зусиль, що не відповідає прикладам із світового досвіду застосування маркетингової концепції в управлінні діяльністю промислових підприємств, зокрема таких відомих корпорацій-виробників, як General Motors, IBM, Marriott, Kodak, IKEA, Heinz, Nestle, General Electric і багатьох інших.

На основі загальної місії підприємства формуються і визначаються загальнофірмові цілі, які є вагомим частиним стратегічного планування його діяльності в тому випадку, якщо вони не лише правильно сформульовані та ефективно систематизовані, але й про них достатньо поінформовано весь персонал підприємства, а також відпрацьовано дійову систему стимулювання їх реалізації. Як відомо, без визначення місії для конкретного підприємства не можливо достовірно визначити загальні цілі його діяльності на довготривалу перспективу. Так, в розподілі відповідей респондентів щодо визначення основних цілей діяльності їх підприємств чільне місце посідає бажання фірм щодо отримання прибутку та забезпечення за рахунок цього свого подальшого розвитку (відповідно, 39,7 і 32,5% відповідей експертів).

Наслідком такої ситуації є хибне розуміння суті та формулювання стратегічних напрямів діяльності промислових підприємств, які в сприйнятті провідних фахівців вищого управлінського складу фірм переважно пов'язані із загальними цільовими установками і окремими аспектами функціонування цих суб'єктів господарювання. При чому 57% опитаних стверджують, що вибір стратегічних напрямів розвитку їх підприємств відбувається на основі врахування потреб споживачів та їх змін, а 21,5% - орієнтується на специфіку власних товарів і послуг, якими займаються досліджувані промислові фірми.

Ринкові умови розвитку виробничої сфери України вимагають чіткого стратегічного управління діяльністю підприємств, що досягається виваженим маркетинговим плануванням на основі проведення стратегічного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього оточуючого середовища. Але більш ніж на половині досліджених промислових фірм аналіз потреб ринку здійснюється інтуїтивно, на основі попереднього досвіду роботи або через вивчення різноманітної вторинної інформації. Решта підприємств орієнтується на проведення окремих видів маркетингових досліджень чи купівлю комерційно важливої для фірми інформації (рис.2).



**Рис. 2. Особливості проведення аналізу потреб ринку на промислових підприємствах**

Серед методів дослідження фактичних і потенційних покупців, що найчастіше застосовуються в маркетинговій діяльності фірм, переважає спостереження (54% відповідей); менше уваги приділяється використанню анкетних опитувань, інтерв'юванню цільових клієнтів і проведенню різних експериментів (відповідно, 23 і 22% результатів опитування).

У процесі стеження за діяльністю конкурентів на промислових фірмах, в основному, застосовується дослідження цін і каналів збуту, вивчення конкуруючих товарів (відповідно, 30 і 20% відповідей), але не здійснюється порівняльна оцінка сильних і слабких сторін їх діяльності для виявлення основних конкурентних переваг підприємств; фактично не аналізується співвідношення часток ринку, що ними обслуговуються. Це обумовлює відсутність інформаційної бази, необхідної для використання портфельного аналізу як підґрунтя стратегічного управління діяльністю промислових фірм, який у 86% випадків не застосовується в маркетинговій практиці взагалі.

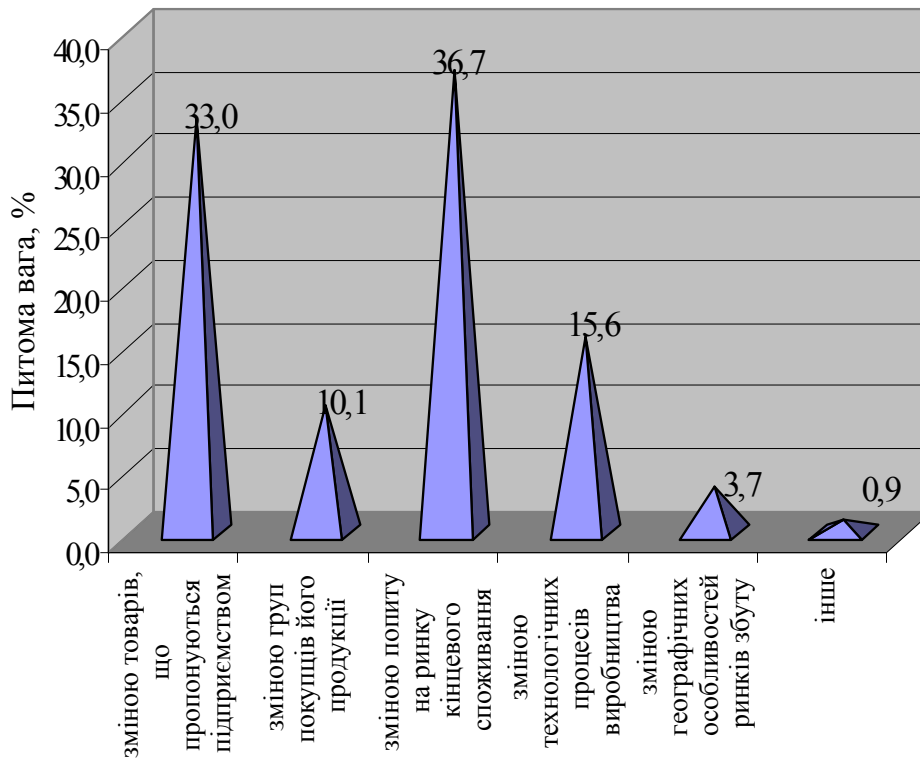
Необґрунтованим за цих обставин залишається зміна окремих сфер бізнес-діяльності промислових підприємств, яка притаманна переважаючій частині представлених експертами регіональних виробничих фірм. Значна їх більшість при коригуванні стратегічних орієнтирів керується виключно змінами товарної пропозиції для потенційних клієнтів чи модифікаціями технологічних процесів у сфері виробництва, тоді як цілком з їхньої уваги випадає врахування змін попиту на промисловому і споживчому ринках і визначення факторів, які спричи-

няють кон'юнктурні зміни ринкового середовища (рис.3).

В основу проведення фахівцями промислових підприємств стратегічного аналізу навколишнього ринкового середовища, який згідно даних опитування характерний у 81% випадків, беруться окремі сфери впливу з економічного, правового і технологічного оточення фірм або лише загальні умови роботи підприємств у певній галузі чи сфері діяльності (50% відповідей опитаних).

У кращому випадку, ними враховується орієнтовна місткість регіональних ринків збуту та їх основні характеристики з точки зору визначення цільових груп потенційних клієнтів. Зрозумілою за таких умов є оцінка опитаними нами респондентами важливості використання етапів стратегічного планування в роботі підприємств, яка в переважній більшості відповідей визначається як в основному або ж частково доцільна (66% від загальної кількості відповідей, що відображають думки експертів).

Результати проведеного експертного опитування дозволяють констатувати факт існування лише початкового етапу розвитку стратегічно орієнтованого управління роботою підприємств на засадах маркетингу. Незважаючи на те, що формування ринкових економічних відносин в Україні зумовило посилення стратегічної орієнтації практичної діяльності фірм, існує суттєва необхідність використання комплексного стратегічного планування на підприємствах різних форм власності та масштабів діяльності в сфері промислового виробництва.



**Рис. 3. Фактори, які обумовлюють зміну сфер бізнес-діяльності промислових підприємств**

**Висновки.** Існування суттєвих диспропорцій в промисловому секторі економіки, занепад вітчизняного виробництва, неефективне використання промисловими підприємствами своїх внутрішніх ресурсів, низький рівень конкурентоспроможності їхньої продукції та обмежений доступ до зовнішніх ринків вказують на доцільність перегляду основних підходів до організації управління ними. Особливий акцент варто ставити на забезпеченні сталого розвитку промислових фірм на основі застосування стратегічного маркетингу в організації їх практичної діяльності.

Результати дослідження практики господарської діяльності промислових підприємств дозволяють визначити такі напрями стратегічно орієнтованого управління на засадах маркетингу:

- включення в організаційну структуру підприємств маркетингових підрозділів чи окремих спеціалістів-маркетологів із належним організаційно-функціональним їхнім підпорядкуванням і забезпеченням інтеграційно-інформаційної співпраці на всіх рівнях управління;

- розмежування на підприємстві функцій стратегічного і тактичного рівнів маркетингового управління, вибір основної місії та формулюванням оперативних завдань в розрізі його структурних підрозділів;

- врахування під час планування діяльності промислових підприємств стратегічних напрямів розвитку певного регіону і програмних документів

із соціально-економічного функціонування на державному, регіональному та місцевому рівнях;

- практична реалізація таких аспектів стратегічного маркетингу, як системний аналіз ринку, моніторинг конкурентів, створення конкурентних переваг, дослідження характеристик цільових клієнтів та орієнтація на їх обслуговування на основі детального вивчення специфіки потреб і запитів;

- застосування маркетингових досліджень під час управління діяльністю промислових підприємств, за допомогою накопичення вторинної інформації та збору первинних даних шляхом проведення всіх видів маркетингових досліджень, що дозволить гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

- проведення порівняльної оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємств за підсумками моніторингу конкурентів, що має стати базисом для виявлення основних конкурентних переваг;

- систематичний аналіз співвідношення часток регіонального ринку, що належать різним промисловим підприємствам із спільної сфери виробництва; використання сучасних методик дослідження стану ринкових потреб;

- створення єдиної інформаційної бази для проведення портфельного аналізу, який необхідно використовувати в якості основи для стратегічного управління діяльністю промислових підприємств і прийняття рішень про зміну бізнес-сфер із врахуванням існуючих потреб у виробничих процесах;

- врахування в процесі стратегічного маркетингового аналізу чинників економічного, правового і

технологічного оточення промислових фірм, загальних умов їхньої діяльності, орієнтовної місткості ринків збуту та їх основних характеристик, які відповідають сильним діловим сторонам роботи підприємств і ринковим можливостям реалізації наявних ресурсів;

- дослідження практичних аспектів застосування маркетингу в роботі промислових підприємств регіону для забезпечення використання основних напрямів стратегічного маркетингу в сфері виробничого бізнесу, проведення маркетингового стратегічного аналізу, підготовка та успішна реалізація стратегічних планів діяльності підприємств у сучасних умовах інтеграції регіонів України.

Проте практична реалізація вказаних напрямів далека від існуючого досі виключно на теоретичному рівні розуміння фахівцями з керівного складу підприємств важливості стратегічно орієнтованого на концепцію маркетингу управління їх діяльністю. Таку орієнтацію доцільно обґрунтувати на базі результатів відповідних маркетингових дослідженнях, що є визначальною умовою інформаційно-аналітичного забезпечення їхнього функціонування та визначення стратегічних бізнес-орієнтирів ефективного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / Акимова И. М.; [2-е изд., стер.]. – К.: О-во «Знания», КОО, 2001. – 294 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Ансофф И.; [пер. с англ.]; [под ред. Каптуревского Ю.Н.]. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
3. Дэй Д. Стратегический маркетинг / Дэй Д.; [пер. с англ. под ред. В. Егорова] – М.: Изд-во Эксмо, 2003.- 640 с.
4. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / Кревенс Д.; [пер. с англ.]; [6-е изд.]. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
5. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Куденко Н. В.– К.: КНЕУ, 2002. – 245 с.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ламбен Ж.-Ж.; [пер. с франц.]. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
7. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Портер М.; [пер. з англ. Р.Сільського]. – К.: Основи, 1998. – 390 с.