

УДК 334.02

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.68-13>

**Станкевич І.В.**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу  
*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку*

**Сакун Г.О.**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та маркетингу  
*Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку*

**Stankevich Iryna**

Doctor of Economics, Professor,  
*State University of Intellectual Technology and Communications*

**Sakun Anna**

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at the Department of Management and Marketing  
*State University of Intellectual Technology and Communications*

## **МЕТОДОЛОГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**Станкевич І.В., Сакун Г.О. Методологічне забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.** У статті висвітлено поняття «стратегічне управління маркетинговою діяльністю», з'ясовано принципи стратегічного управління, розглянуто сутність проактивного підходу. Зазначено, що основне призначення маркетингової стратегії полягає у тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Акцентовано увагу на тому, що успіх досягнення стратегії залежить як від самої діючої стратегії, так і від її ефективної реалізації. Оцінка реалізації стратегії має вестися за параметрами, визначеними на етапі діагностики, і полягати у їх аналізі та порівнянні з прогностичними показниками, які характеризують найбільш бажаний стан системи на цільовий період. Виділено такі напрями вдосконалення процесу стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності: повний перегляд системи функціонування стратегічного управління; орієнтація на окремі види функціонування системи маркетингу; застосування комплексу маркетинг-менеджменту, що дасть змогу більш ефективно здійснювати планування, організацію та контроль над виконанням стратегічних маркетингових рішень. Запропоновано підприємствам здійснювати такі заходи для вдосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності: використовувати систему управління асортиментом та якістю товарів чи послуг; здійснювати контроль відповідності асортименту потребам споживачів завдяки зворотному зв'язку; у ціновій політиці враховувати показники конкурентів.

**Ключові слова:** стратегії маркетингу, проактивний підхід, стратегічне управління, маркетингова діяльність, підприємство.

**Stankevich Iryna, Sakun Anna. Methodological support of strategic management of development of marketing activity of the enterprise.** The article covers the concept of "strategic management of marketing activities", clarifies the principles of strategic management, considers the essence of a proactive approach. It is noted that the main purpose of the marketing strategy is to align the marketing goals of the enterprise with its capabilities, consumer requirements, to use the weak positions of competitors and their competitive advantages. Emphasis is placed on the fact that the success of achieving the strategy depends on both the current strategy and its effective implementation. The evaluation of the strategy implementation should be based on the parameters determined at the diagnostic stage, and should consist in their analysis and comparison with the forecast indicators that characterize the most desirable state of the system for the target period. The following areas of improvement of the process of strategic management of marketing development are identified: the first is a complete overhaul of the strategic management system, the second is the focus on certain types of marketing system, and the third is the use of marketing management to more effectively plan, organize and control over the implementation of strategic marketing decisions. Enterprises are invited to take the following measures to improve the system of strategic management of marketing activities: use the management system of range and quality of goods or services; to control the compliance of the range with the needs of consumers through feedback; in the pricing policy to take into account the performance of competitors. Particular attention needs to be paid to the coordination of control activities, the establishment of the procedure for making changes in the process of implementing the planned work in the framework of the strategy. The management of organizations should approve a clear division of tasks between structural units for control and coordination, the appropriate procedure and procedures for control, methods and procedures for obtaining information on stages of control, the procedure for communicating control and analysis to performers, methods and sequence of adjustment strategies.

**Key words:** marketing strategies, proactive approach, strategic management, marketing activity, enterprise.

**Постановка проблеми.** Стратегічне управління ґрунтується на маркетингу, який надає управлінській ланці необхідну інформацію про зовнішнє середовище. Тобто стратегічне управління неможливе без участі маркетингового підрозділу. З іншого боку, маркетингова орієнтація розвитку підприємства виражається виключно в урахуванні вимог маркетингу у стратегіях, що розробляються і реалізуються. Це свідчить про те, що стратегічне і маркетингове управління розвитком підприємства тісно пов'язані між собою і взаємодоповнюють один одного, тому підприємство найбільш ефективно розвивається за їх одночасного застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань стратегічного управління розвитком підприємства та управлінням маркетингом присвячено праці таких учених, як А. Длігач, Л. Забродська, Ф. Котлер, Л. Стрій, І. Пасічник та ін. Однак через складність цих питань вони вимагають подальшого поглибленого вивчення.

**Формулювання завдання дослідження.** Мета статті – з'ясувати методологічні аспекти стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства та запропонувати заходи щодо вдосконалення цього процесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління маркетинговою діяльністю спрямоване на контроль, аналіз та прогнозувану діяльність відділу маркетингу з метою підвищення економічної ефективності впроваджених заходів та збільшення прибутку компанії. Основними принципами стратегічного управління є [1]:

- цілеспрямованість (кожна стратегія спрямована на досягнення конкретного результату);
- безперервність (стратегічне управління повинно постійно розвиватися та адаптуватися до змін у середовищі, у якому перебуває організація);
- використання широкого кола методичних прийомів;
- системний підхід до розроблення стратегій та системи стратегічного управління загалом;

- наявність певної послідовності етапів (проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків);

- циклічність (етапи стратегічного управління мають повторювальний характер);

- унікальність систем стратегічного управління (неможливо використовувати одну й ту саму систему стратегічного управління для підприємств, які займаються різною діяльністю, мають різну структуру та організацію праці);

- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей (під час планування стратегічного управління необхідно мати як позитивний план розвитку в майбутньому, так і негативний сценарій).

Головним завданням стратегічного управління є встановлення та підтримка динамічної взаємодії підприємства з навколишнім середовищем, яка покликана забезпечити досягнення успіху в конкурентній боротьбі.

Маркетинг виконує дві функції у стратегічному управлінні діяльністю підприємства:

- засіб збору та перетворення інформації для розроблення та визначення стратегічних планів підприємства;
- засіб застосування стратегій підприємства.

Головними цілями стратегічного управління маркетинговою діяльністю є: забезпечення головної мети діяльності будь-якого підприємства, а саме задоволення потреб споживачів; досягнення конкурентної переваги на ринку збуту продукції; завоювання запланованої частки ринку; забезпечення стабільного зростання продажу товарів та послуг; забезпечення досягнення запланованого прибутку або рентабельності виробничої діяльності.

Сьогодні у процесі стратегічного управління дотримуються проактивного підходу, який полягає у такому [3]:

1. Підприємство з його зв'язками розглядається як система, зовнішнє середовище якої характеризується

невизначеністю й мінливістю, неповнотою інформації, прихованими загрозами та викликами. Стан зовнішнього середовища описується системою параметрів, які між собою взаємопов'язані і являють собою єдність протилежностей та їх переходів.

2. Для того щоб вижити й розвиватися у таких умовах, зменшити невизначеність та ризики зовнішнього середовища, розробляють образ бажаного майбутнього (бачення, місії, мети) підприємства і способи його досягнення шляхом зміни внутрішніх організаційних ознак підприємства і його оточення, тобто вдаються до проактивної стратегії. Із цією метою проводять діагностику внутрішнього стану підприємства, за результатами якої стає зрозумілим, вирішення яких стратегічних проблем сприятиме усуненню більшості інших проблем і дасть можливість вивільнити додаткові ресурси для розвитку підприємства.

3. Поведінка підприємства спрямована на передбачення, на випереджувальні дії, тобто стає проактивною. Для цього також систематично проводять випереджувальну діагностику зовнішнього середовища і прогнозування стану його елементів та відносин між ними і підприємством із метою підвищення їх ефективності.

4. Стратегічне управління підприємством спрямоване на вирішення суперечностей, що виникають у процесі його фактичної діяльності та під час реалізації партнерських відносин з елементами зовнішнього середовища на системному рівні.

Таким чином, якщо політика ефективного реагування вимагає від системи стратегічного управління лише добре налагодженого внутрішнього устрою системи, то проактивна політика потребує виконання більшого переліку вимог. Для забезпечення проактивного характеру стратегічного управління маркетинговою діяльністю необхідно розвивати такі управлінські, соціальні та економічні складники функціонування підприємства [3; 4]:

- місія та довгострокові цілі повинні забезпечувати баланс і єдність інтересів усіх зацікавлених сторін та відтворювати системний підхід в основі взаємовідносин стейкхолдерів;

- самомоніторинг передбачає постійний контроль і аудит стану внутрішніх ресурсів підприємства та ефективності їх використання, аналіз і свідоме визнання помилок, розбіжностей, дефектів та відповідне проведення корегуючих заходів; корпоративне середовище має бути орієнтоване на самовивчення, самовдосконалення і забезпечувати психологічну підтримку реформ;

- гнучкість системи управління повинна досягатися завдяки наявності самоорганізованих і самокерованих команд, які мають стати основними структурними одиницями підприємства. Така структура сприятиме швидшому перебігу змін, що супроводжують політику організації перетворювань;

- в основу внутрішніх процесів повинні бути покладені методи інноваційного управління, діагностики, моделювання та прогнозування, а також методи синергії з метою формування корпоративного середовища, спрямованого на досягнення цілей та умов для творчої напруженої співпраці.

Згідно з виявленими причинами появи відхилень у процесі реалізації стратегії, приймається відповідне управлінське рішення щодо одного з напрямів подальших дій [4]:

- виявлення стратегічного відхилення вимагає повернення до етапу діагностики зовнішнього середовища і внутрішнього стану з метою розпізнання проблем у процесі оцінки системи управління;

- внесення коректив у операційні та функціональні стратегії, спрямовані на зменшення проявів перешкод у здійсненні управління операційною ланкою;

- за повної (оціненої з похибками) відповідності реальних показників прогнозованим керівництвом вибирається рішення про подальше дотримання маркетингового плану з реалізації стратегії без суттєвих змін і корекцій.

Після цього проводиться аналіз усього перебігу процесу стратегічного управління і приймаються рішення щодо формування нових стратегічних цілей у рамках забезпечення подальшого розвитку підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» відповідно до змін у ринковому середовищі, зумовлених проактивною діяльністю підприємства. Прийняття рішень у цій ситуації свідчить про припинення дії стратегічного плану і фактичне завершення процесу стратегічного управління за вибраним напрямом розвитку системи.

Основне призначення маркетингової стратегії полягає у тому, щоб узгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Слід також відзначити, що існують і певні різновиди маркетингу. Це зумовлено тим, що використання елементів і засобів маркетингу окремо взятого підприємства має свої особливості, пов'язані зі специфікою самого виробничого процесу та особливостей галузі у цілому.

Отже, успіх досягнення стратегії залежить як від самої діючої стратегії, так і від її ефективної реалізації. Оцінка реалізації стратегії має вестися за параметрами, визначеними на етапі діагностики, і полягає у їх аналізі і порівнянні з прогнозними показниками, які характеризують найбільш бажаний стан системи на цільовий період.

Водночас стратегія маркетингу – це формування та реалізація цілей, завдань підприємства-виробника за кожним окремими сегментом ринку та кожним товаром у певний період часу. Ця діяльність здійснюється у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Маркетингова стратегія полягає у довгостроковому узгодженні можливостей підприємства із ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішнього і зовнішнього середовища його діяльності. Інструментами реалізації маркетингових заходів на цьому рівні управління є: вдосконалення організаційної структури підприємства; розроблення і виведення на ринок нового товару; кооперація діяльності з агентами, що володіють досвідом успішної діяльності на ринках, що цікавлять, тощо [5].

Удосконалення процесу стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства можна здійснити у три етапи: планування, реалізація та контроль над виконанням. У рамках стратегічного планування маркетингової діяльності визначаються довготривалі перспективи розвитку маркетингової діяльності підприємства та його головних підрозділів. На етапі реалізації планів розробляються заходи зі здійснення стратегії підприємства. На етапі контролю над виконанням визначаються основні проблеми підприємства.

Зауважимо, що система стратегічного контролю включає п'ять основних елементів [5]. Перший – показники, за якими безпосередньо буде проводитися оцінка реалізації стратегії. Як правило, ці показники напряму пов'язані з тією стратегією, яку реалізує фірма. Існує декілька цілком визначених груп показників, а саме: показники ефективності діяльності; показники використання людських ресурсів; показники, що характеризують зовнішнє середовище; показники, що характеризують внутрішні організаційні процеси.

Другим елементом стратегічного контролю маркетингової діяльності є створення системи вимірювання й відстеження стану параметрів контролю. Третім елементом є порівняння реального стану параметрів із бажаним станом. Четвертим елементом є оцінка результату й прийняття рішення щодо коригування плану дій. П'ятим елементом є проведення коригування, перегляд стратегії, який передбачає з'ясування того, чи не призвели зміни у структурі управління маркетинговою діяльністю до того, що реалізація даної стратегії є ускладненою і не зможе призвести до поставлених цілей.

Для забезпечення ефективних коректив стратегічних маркетингових планів необхідно передбачати досить детальну роботу щодо строків, відповідності та механізмів внесення змін. Вони мають бути обґрунтовані, очікувані та сприйнятливі для діяльності підприємства. Розрізняють зміни, що впроваджуються у стратегічні плани за масштабами наслідків: поточні, часткові, комплексні та кардинальні.

Можна виділити такі напрями вдосконалення процесу стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності: повний перегляд системи функціонування стратегічного управління; орієнтація на окремі види функціонування системи маркетингу; застосування комплексу маркетинг-менеджменту, що дасть змогу більш ефективно здійснювати планування,

організацію та контроль над виконанням стратегічних маркетингових рішень. Ефективність запровадження і використання стратегічного маркетингового менеджменту підприємством надасть можливість синхронізувати роботу відділу маркетингу з іншими, що позитивно вплине на економічне та соціальне становище підприємства.

Ураховуючи сучасну економічну ситуацію, підприємствам рекомендується здійснювати такі заходи для вдосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності:

- удосконалення товарної політики – використовувати систему управління асортиментом та якістю товарів чи послуг;

- удосконалення асортиментної політики – здійснювати контроль відповідності асортименту потребам споживачів завдяки зворотному зв'язку;

- удосконалення цінової політики шляхом урахування показників конкурентів.

**Висновки.** З огляду на вищесказане, успіх досягнення стратегії залежить як від самої діючої стратегії, так і від її ефективної реалізації. Оцінка реалізації стратегії має вестися за параметрами, визначеними на етапі діагностики, і полягати у їх аналізі і порівнянні з прогнозними показниками, які характеризують найбільш бажаний стан системи на цільовий період.

Особливої уваги вимагає координація контрольної діяльності, встановлення порядку внесення змін у процесі виконання запланованих робіт у рамках реалізації стратегії. Керівництву організації доцільно затвердити чіткий розподіл завдань між структурними підрозділами щодо контролю та координації, відповідний порядок і процедури контролю, способи та порядок отримання інформації за етапами контролю, порядок доведення результатів контролю та аналізу до виконавців, методи і послідовність коригування стратегій.

### Список використаних джерел:

1. Бранд М.І., Шаповал С.Г. Бізнес в Україні і за її межами: практичні рекомендації. Київ : Просвіта, 2013. 368 с.
2. Чала Ю.В. Оцінка ефективності маркетингової діяльності. Київ : Просвіта, 2017. 325 с.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
5. Яшева Г.А. Эффективность маркетинга: методика оценки и результаты. Харьков : Консул, 2004. 208 с.

### References:

1. Brand M.I., Shapoval S.H. (2013) *Biznes v Ukraini i za yiyi mezhamy* [Business in Ukraine and abroad]: prakt. rekomendatsiyi. Kyiv: Vyd. tsentr «Prosvita». (in Ukrainian)
2. Chala Yu.V. (2017) *Otsinka efektyvnosti marketynhovoyi diyal'nosti* [Evaluation of the effectiveness of marketing activities]. Kyiv: Vyd. tsentr «Prosvita». (in Ukrainian)
3. Shershn'ova Z.Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnya: pidruchnyk* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
4. Shershn'ova Z.Ye., Obors'ka S.V. (1999) *Stratehichne upravlinnya* [Strategic Management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
5. Yasheva G.A. (2004) *Effektivnost' marketinga: metodika otsenki i rezul'taty* [Marketing effectiveness: evaluation methodology and results]. Khar'kov: Konsul. (in Russian)