

## МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Розглянуто маркетингову стратегію в контексті стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства. Обґрунтовано її значення як важливого інструмента стратегічного менеджменту на вітчизняних підприємствах в сучасних економічних умовах. Виявлені основні проблеми та недоліки при розробці маркетингової стратегії. Запропонована класифікація маркетингових стратегій відповідно до різних рівнів управління.*

*Marketing strategy in a context of strategic management is considered by innovative development of the enterprise. It is proved its values as important tool of strategic management at the domestic enterprises in modern economic conditions. The basic problems and lacks are revealed by working out of marketing strategy. Classification marketing strategy is offered according to different levels of management.*

*Ключові слова: стратегічне управління, маркетингова стратегія, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток.*

**Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими заданиями.** Стратегическое управление решает вопросы планирования и реализации разных стратегий предприятия, имеет дело с процессом прогнозирования изменений в экономической ситуации, поиском и реализацией великомасштабных решений, которые обеспечивают выживание и развитие за счет выявления будущих факторов успеха. Высокий уровень жизни, повышение конкурентоспособности, национальная безопасность, охрана окружающей среды, высокий научно-технический уровень возможны только благодаря последовательной стратегии [7]. Несмотря на огромное количество научных работ, связанных со стратегическим управлением и инновационной деятельностью, открытым остается вопрос оценивания уровня проблем, связанных с реализацией стратегий [2]. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменения позиций потребителей, увеличение конкуренции и другие причины привели к резкому увеличению комплекса маркетинга, который позволяет формировать, реализовывать и корректировать адаптированные к рыночной ситуации системы управления. Но мало внимания уделяется методическим подходам к формированию стратегического управления [6]. Отечественные и зарубежные ученые много внимания уделили процессу разработки маркетинговой стратегии. Тем не менее некоторые слабые моменты имеются и на сегодняшний день: при наличии разнообразного экономического инструментария отсутствует единый алгоритм выбора альтернативного решения; не выявлены закономерности в разработке маркетинговой стратегии, позволяющие установить связь между выборами того или иного направления развития предприятия; не определены типовые последствия стратегической маркетинговой деятельности предприятия. Все это усложняет процесс стратегического планирования и затрудняет поиск оптимальной маркетинговой стратегии.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Разработка разных стратегий предприятия – это проблема, которая широко изучается в настоящее время, и актуальна в своем проявлении. Этой проблемой занимаются много зарубежных и отечественных ученых: В. Агафонов, Л. Антонюк, Ю. Брюханов, Л. Миндели, А. Поручник, В. Савчук, Г. Хамел, М. Прахалад, З. Шершнева, С. Оборская и другие. Исследованием проблем, связанных с инновационной деятельностью предприятия, занимаются З. Адаманова, А. Гринев, В. Гринева, В. Власенко, О. Козырева, С. Ильяшенко, О. Кузьмин, А. Кузнецова, О. Лапко, В. Соловьев и другие. В последнее время проблемы совершенствования и повышения эффективности управления предприятия и оценки эффективности маркетинговой деятельности являются очень актуальными. Им посвящены труды многих отечественных ученых и специалистов, таких как Л. Балабанова, В. Колпаков, А. Кредисов, Д. Лукьяненко и других.

Целью статьи является обоснование значения маркетинговой стратегии в стратегическом управлении инновационным развитием предприятия, а также выявление закономерностей в разработке маркетинговой стратегии.

**Изложение основного материала.** Стратегический менеджмент, сформировавшийся в научную дисциплину как ответ на быстроменяющуюся внешнюю среду организаций, за последние годы стал одним из инструментов, обеспечивающих устойчивость компаний. Стратегическое управление – это область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества [3].

Для отечественной экономики именно инновации и инновационное развитие являются той движущей силой, которая способна обеспечить экономическую независимость Украины и преодоление разрыва с развитыми государствами. То есть не идти путем, который другие уже прошли, получив при этом сильные позиции на мировом рынке, а идти, безусловно, в русле мирового развития, но своим путем, разыскивая и реализовывая свои потенциальные преимущества, занимая передовые позиции в тех сферах деятельности, где для этого есть условия [4]. Естественно, этим процессом необходимо целенаправленно и

ефективно управлять, не пожившись только на действие рыночных регуляторов. Стратегическое управление инновационным развитием занимает важное место в современном управлении отечественными предприятиями.

Украина, как и другие страны СНГ, идет путем рыночной трансформации экономики. Переход к рыночной экономике, и соответственно к новым экономическим отношениям, предусматривает, что предприятия самостоятельно должны находить потребителей своей продукции, ориентировать свою деятельность на удовлетворение их потребностей и предпочтений, при этом необходимо это делать лучше более оперативно, чем существующие и потенциальные конкуренты. А это, в свою очередь, требует переориентации системы планирования, организации производства и сбыта в соответствии с концепцией маркетинга. Поэтому особое значение имеет поиск или формирование целевых рынков и оценка их привлекательности для конкретных предприятий в конкретной рыночной ситуации с учетом возможных направлений ее изменения. Процессу формирования рынка предшествуют маркетинговые исследования, направленные на анализ конъюнктуры и имеющихся рыночных возможностей, в том числе возможностей ресурсного обеспечения.

В странах с развитой рыночной экономикой маркетинг рассматривается как ведущая функция управления, определяющая рыночную и производственную стратегии предприятия и основанная на знании потребительского спроса. В этих условиях маркетинг – система организации деятельности предприятия по разработке, производству и сбыту продукции на основе изучения запросов потребителей в целях получения высокой прибыли [5]. Это тщательное и всестороннее изучение рынка, а также активное воздействие на рынок. Связать изготовителя и потребителя – основная цель любой маркетинговой деятельности. Преуспевающие компании и высокоэффективные предприятия владеют искусством ориентированного на рынок стратегического планирования, что предполагает умение адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям. Ориентированное на рынок стратегическое планирование направлено на развитие и достижение поставленных целей. Важнейшая роль в процессе стратегического планирования принадлежит маркетингу. Модель стратегического планирования маркетинга дает возможность выделить пять основных этапов:

1. Анализ среды предприятия.
2. Определение миссии и целей предприятия.
3. Выбор стратегии.
4. Выполнение стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения стратегии [1].

Однако, именно маркетинговый процесс предлагается разделить на четыре главных этапа:

- анализ маркетинговых возможностей;
- разработка маркетинговых стратегий;
- планирование маркетинговых программ;
- организация исполнения и контроля всей маркетинговой работы предприятия.

Если цели – это ориентиры развития, то стратегия – план их достижения. Каждый бизнес должен смоделировать стратегию достижения поставленных целей. Как правило, для большинства предприятий менеджмент ставит несколько целей: достижение определенных показателей рентабельности, увеличение объемов сбыта, минимизация рисков, инновационная деятельность, формирование имиджа и т.д. Менеджерам приходится постоянно выбирать одну из альтернатив: краткосрочное повышение прибыли или ее рост в долгосрочной перспективе, проникновение на существующие рынки или поиск и развитие новых, высокие темпы роста или минимизация рисков. Каждая из этих альтернатив требует специфической маркетинговой стратегии. В общем виде маркетинговая стратегия – это долгосрочное решение для достижения поставленных целей. Для конкретного предприятия маркетинговая стратегия – часть общего стратегического плана развития предприятия и поэтому имеет потребность в обоснованных методах разработки, если будущее невозможно определить методом экстраполяции. Эффективность разработки маркетинговой стратегии может быть оценена по ступеням достижения целей предприятия. Маркетинговая стратегия может быть разработана для каждого отдельного рынка или его сегмента на определенный период времени (долгосрочный, краткосрочный) в соответствии с рыночной ситуацией для осуществления производственной деятельности предприятия. Маркетинговая стратегия должна охватывать ряд вопросов:

- позиционирование и целевой рынок;
- производство;
- цена;
- каналы распределения и сбыта;
- сервис;
- продвижение товара и реклама;
- маркетинговые исследования и разработки.

Для того, чтобы предприятие могло расти стратегически, необходимо сделать свою стратегию уникальной; углублять, а не расширять стратегическое планирование, повысить охват избранного покупательского сегмента или определенных потребностей клиентов; расширять географию бизнеса,

охватывая новые регионы или страны, но не изменять стратегическое позиционирование; расширять рынок тех товаров, которые может предложить только ваше предприятие. Для предприятия, которое функционирует в условиях сложной рыночной среды, отличающейся высокой динамичностью и непредсказуемостью, вопрос выбора направления развития является весьма актуальным. Необходимо моделировать будущее предприятия и бизнес-среды, в которой ему предстоит развиваться в ближайшее время. Отсутствие подобных долгосрочных планов – признак незрелого бизнеса. Такие прогнозы должны быть тесно связаны с разработанной стратегией.

Маркетинговые стратегии предлагается классифицировать в зависимости от разных уровней. Данная классификация представлена в таблице 1.

Таблица 1

<b>Классификация маркетинговых стратегий в зависимости от уровней управления</b>	
Уровень	Соответствующие стратегии
Корпоративный уровень	Портфельные стратегии Стратегии роста Конкурентные стратегии
Функциональный уровень	Стратегии сегментации Стратегии позиционирования Стратегии комплекса маркетинга
Инструментальный уровень	Продуктовые стратегии Ценовые стратегии Стратегии распределения Стратегии продвижения

Портфельные стратегии позволяют решать вопросы управления разными сферами деятельности предприятия с точки зрения удовлетворения потребностей рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер. Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развивается предприятие, чтобы соответствовать требованиям рынка, и определяют необходимость собственных ресурсов для развития. Конкурентные стратегии определяют, каким образом добиться конкурентных преимуществ предприятия на рынке с точки зрения привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Стратегии сегментации позволяют предприятию выбрать участок рынка, сегментированный по разным параметрам. Стратегии позиционирования позволяют найти более привлекательное размещение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка по сравнению с продукцией конкурентов. Стратегия комплекса маркетинга формирует маркетинг-микс, который обеспечивает предприятию решение задач по увеличению продаж, формированию позитивного отношения потребителей к продукции предприятия.

Продуктовые стратегии обеспечивают соответствующий ассортимент и качество товара на целевом рынке. Ценовые стратегии позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей. Стратегии распределения дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия. Стратегии продвижения доводят до потребителей информацию о продукте предприятия.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований по данным направлениям.** Наиболее распространенными недостатками современных маркетинговых планов являются их нереалистичность, недостаточный анализ конкуренции и ориентация на краткосрочные результаты. Анализируя сильные и слабые стороны предприятия, маркетинговые службы должны определить его насущные проблемы. Для успешного выхода на отечественные и зарубежные рынки, разрабатываемые бизнес-планы должны быть ориентированы на клиентов и на конкуренцию, обоснованы и реалистичны. Планирование должно быть непрерывным процессом, направленным на соответствие действий предприятия быстроменяющимся условиям рынка. Поэтому разработка маркетинговой стратегии предприятия должна осуществляться постоянно и непрерывно в процессе стратегического управления инновационным развитием предприятия. Методы данного управления должны совершенствоваться, устраняя имеющиеся недостатки.

### Литература

1. Белявцев М.І. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / М.І. Белявцев, В.Н. Воробйов. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
2. Загородній А.Г. Проблеми реалізації інноваційних стратегій машинобудівними підприємствами та шляхи їх вирішення / А.Г. Загородній // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 657. – С. 498–503.
3. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент : [учебник] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М. : Юристь, 2002. – 416 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : [навч. посіб.] / Ілляшенко С.М. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с.

5. Могилевская О.Ю. Особенности формирования маркетинговой стратегии развития промышленного предприятия / О.Ю. Могилевская // Экономика та держава. – 2007. – № 5. – С. 42–45.

6. Мордвінцева Т.В. Ринкова стратегія металургійних підприємств на основі маркетингової ділової активності / Т.В. Мордвінцева // Інвестиції: практика та досвід. – 2008. – № 17. – С. 35–39.

7. Подреза С.М. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства / С.М. Подреза // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 7(62). – С. 48–52.

Надійшла 03.10.2011

УДК 338.439

К. С. ДУМАНСЬКА, Т. Д. ЖОЛОБОВА

Хмельницький національний університет

## РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОДНА З ФОРМ ПРОЯВУ ЙОГО МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ

*У статті запропоновано та обґрунтовано важливість розгляду процесу реструктуризації підприємства як однієї з форм прояву його маркетингової політики. Визначено причини, що зумовлюють необхідність впровадження реструктуризації в межах маркетингової політики та засоби її досягнення. Зазначено галузі, що мають досвід реструктуризації, а також підкреслено ті галузі, підприємства яких потребують структурної перебудови.*

*The article stresses the importance of restructure processes of enterprise as one of the form of marketing policy. Purposes that are necessary for introduction of restructure in the frame of marketing policy and means of its achievement are underlined. Branches of industry that are skilled in restructural forms of business and those that have only begun the process of restructure are examined in the article.*

*Ключові слова. маркетингова політика, реструктуризація.*

**Постановка проблеми.** Маркетингова політика сучасних підприємств та об'єднань являє собою гнучку систему заходів, які здійснюються з метою підвищення ефективності їх функціонування на ринку. Маркетингова політика не обмежується лише забезпеченням ефективного просування товару до певних сегментів ринку, це значно ширше поняття, яке об'єднує процеси організації умов для розвитку та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

В процесі втілення у життя розробленої маркетингової політики підприємство застосовує різноманітні інструменти, що дозволяють дослідити і оцінити вплив факторів оточення, визначити рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання та розробити адекватну стратегію його розвитку. А оскільки серед завдань маркетингу є ефективне позиціонування того або іншого об'єкту господарювання в умовах ринку задля виведення його з кризового стану або зміцнення конкурентних позицій, то цілком можна припустити, що процес реструктуризації є достатньо дієвою формою прояву маркетингової політики даного суб'єкту. Адже реструктуризація забезпечує можливість виходу на новий рівень розвитку та ефективності. Отже, здійснюючи реструктуризацію в межах власної маркетингової політики, підприємство знаходить нові можливості самореалізації, нові ринкові ніші, нові збутові, ресурсні та конкурентні можливості.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання реструктуризації підприємств знайшло відображення у працях багатьох економістів, зокрема його розглядали М. Аїстова, О. Амоша, І. Александров, Б. Вішневський, М. Войнаренко, В. Геєць, І. Грузнов, І. Івашковська, О. Кузьмін, В. Лаврененко, С. Соколенко, В. Хміль, М. Чумаченко та інші. Сучасну методологію процесів реструктуризації суб'єкта господарювання в межах його маркетингової політики розглядали А. Алімов, І. Алексєєв, Б. Буркинський, В. Гончаров, В. Гриньова, С. Дорогунцов, С. Єрохін, В. Захарченко, І. Лукінов.

**Мета статті.** Висвітлення необхідності заходів реструктуризації підприємства як базової форми прояву його маркетингової політики на основі поєднання зарубіжного і вітчизняного досвіду, та звернення уваги на галузі, підприємствам яких конче необхідна перебудова та оздоровлення.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Стан сучасної економіки України для її подальшого розвитку вимагає структурної перебудови підприємств, адже багато з них стоять на межі банкрутства, фірми пріоритетних галузей економіки занепадають, вітчизняні виробники не можуть протистояти напору іноземних. Перебудова має бути спрямована на оздоровлення підприємств, які зазнали негативного впливу нещодавно минулої фінансової кризи або потерпають від низького рівня конкурентоздатності чи непродуманої стратегії бізнесу та управління. Причин занепаду можна навести безліч. Для їх вирішення необхідна адаптація підприємств до мінливого ринкового середовища, орієнтація на його теперішні та майбутні потреби, переосмислення діяльності підприємств. Таким чином, відновлення і збереження підприємств можлива за рахунок проведення реструктуризаційних засобів.

Однак процес реструктуризації необхідно гармонійно поєднувати з розвитком і накопиченням ринкового потенціалу, що забезпечується при застосуванні маркетингових методів структурної перебудови