

*Ж. К. Нестеренко,  
к. е. н., проф., Запорізький національний технічний університет  
Т. В. Мордвінцева,  
ст. викладач кафедри фінансів і банківської справи,  
Запорізький національний технічний університет*

# КОНЦЕПЦІЯ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕТАЛУРГІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Визначено принципи стратегічного менеджменту маркетингової діяльності металургійних підприємств. Обґрунтовано концепцію інтеграції маркетингу і стратегічного менеджменту металургійних підприємств в ринкових умовах.**

***Principles of strategic management of marketing activity of metallurgical enterprises are certain. It is led to conception of integration of marketing and strategic management of metallurgical enterprises in market conditions.***

*Ключові слова: концепція, маркетинг, менеджмент підприємства, принцип, стратегія, управління.*

## ВСТУП

Розвиток ринкових відносин в Україні висуває нові вимоги до якісного рівня управління, характеру вирішуваних при цьому завдань, а також до методів їх вирішення. Прискорення змін в навколишньому середовищі, поява нових запитів і зміни позицій споживачів, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж роблять можливим швидке розповсюдження і отримання інформації. Подібний погляд на проблему передбачає встановлення і подальший поділ сфер діяльності стратегічного менеджменту і маркетингу для чого необхідно, передусім, позначити: що є стратегічним менеджментом і що таке маркетинг в традиційному розумінні.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дослідженню проблеми вдосконалення і підвищення ефективності управління металургійними підприємствами і оцінки ефективності маркетингової діяльності присвячені праці багатьох зарубіжних учених, серед яких такі автори, як І. Ансофф, Б. Берман, Ф. Буккерель. В цей час з даної проблеми опублікований ряд робіт українських учених і фахівців, що знайшло своє відображення в працях Л. Балабанової, О. Гудзинського, І. Герчикової, М. Долішнього, Й. Завадського, А. Колота, В. Колпакова, В. Корінєва, і багато інших.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

— визначити принципи стратегічного менеджменту маркетингової діяльності металургійних підприємств;  
— обґрунтувати концепцію інтеграції маркетингу і стратегічного менеджменту металургійних підприємств в ринкових умовах.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Традиційно стратегічний менеджмент пов'язаний з рішеннями, прийняття яких перебувають винятково в компетенції менеджерів вищих рівнів управління. В основному ці рішення стосуються вибору підприємством стратегічно важливих видів діяльності і раціонального використання свого ресурсного потенціалу. Як правило, нижчепераховані проблеми частіше за інших виділяються як центральні рішення, за якими ухвалюються винятково на корпоративному рівні: управління фінансовими і матеріальними потоками; додавання нового вигляду комерційній діяльності до бізнес-портфеля підприємства (диверсифікація); видалення деяких комерційних видів діяльності з бізнес-портфеля підприємства (позбавлення ліцензій і так далі); ефективне управління комерційною діяльністю підприємства (визначення місії, аналіз продуктового портфеля, розподіл стратегічно важливих ресурсів); розширення або звуження сфер діяльності підприємства (вертикальна інтеграція або диференціація).

В зв'язку з цим необхідно виділити роботу Р. Уолмена, в якій автор в досить простій формі, за допомо-

гою порівнянь, показав, що "стратегічний менеджмент призначений для вирішення головних стратегічних питань в різних сферах діяльності підприємства" [12, с. 103]. Як центральні, найбільш значущі стратегічні питання Р. Уолтмен виділяє наступні:

1. Визначення характеру, місії і цілей підприємства (що є ваше підприємство, і яким ви хотіли б його бачити?).

2. Визначення стратегічних можливостей і сильних сторін підприємства (у якій сфері ваше підприємство може принести суспільству більше користі; у якій сфері ваше підприємство найбільш конкурентоспроможне?).

3. Оцінка потенціалу підприємства щодо навколишнього середовища (що є сферою діяльності вашого підприємства сьогодні і яку форму вона може набути завтра).

4. Зіставлення внутрішнього потенціалу і стратегічних можливостей підприємства (головне завдання — знайти краще поєднання потенціалу і можливостей).

5. Вдосконалення системи управління підприємством.

6. Проектування організаційної структури, відповідної вибраному варіанту ринкової стратегії, без якої остання не може бути успішно реалізована.

Перше питання строго відноситься до компетенції менеджменту, а останні можуть бути поділені в різній пропорції між менеджментом і маркетингом.

У деяких публікаціях [1, с. 25; 2, с. 11] автори роблять акцент на еволюційному розвитку концепції стратегічного менеджменту, в якому виділяють три етапи. Перший етап еволюції стратегічного мислення доводиться на сімдесяті роки, в які концепція стратегічного менеджменту вперше набула закінченої форми і отримала загальне визнання. Другий етап еволюції стратегічного мислення доводиться на вісімдесяті роки, коли основна увага менеджменту переключається на позиційні переваги і, відповідно, центральною ставити проблему позиціонування. Третій етап, що почався в кінці вісімдесятих років і, на думку більшості спеціалістів в області стратегічного менеджменту, що триває і до цього дня, характеризується фокусуванням уваги менеджменту на проблемі конкурентоспроможності і, передусім, на причинах конкурентних переваг, що відбивають потребу в управлінні критичними процесами.

Зміст і роль маркетингу піддалися глибокому вивченню з боку спеціалістів в цій області, серед яких були як теоретики маркетингу, так і практикуючі маркетингологи. Внаслідок багаточисельних досліджень остаточно оформилися чотири основні точки зору на цю сферу діяльності.

По-перше, маркетинг розглядається як управлінська філософія, спрямована на досягнення "ринкової орієнтації" підприємства і створення середовища, сприятливого для підприємництва і інновацій [10, с. 7]. Цей погляд на концепцію маркетингу можна резюмувати як віру в те, що "маркетинг — це спосіб досягти успіху в бізнесі" [8, с. 116].

По-друге, маркетинг визначається як набір стратегічних рішень, що стосується різних варіантів позиціонування продукції і послуг на цільових ринках і підтримка конкурентної переваги [11, с. 163].

По-третє, маркетинг позиціонується як система уп-

равління компонентами маркетингової програми, своєю чергу, складається з вузькоспеціалізованих підсистем управління продуктовою політикою, ціноутворенням, маркетинговими комунікаціями і каналами розподілу [4, с. 15].

По-четверте, маркетинг все частіше розглядається як функція обробки інформації, як своєрідний "перекладач" ринкового середовища на мову, зрозумілу підприємству. Це дуже сміливе і оригінальне трактування концепції маркетингу.

Оскільки теоретичні пристрасті навкруг концепції маркетингу і інтерпретації його суті все ще бушують, створюється враження, що маркетинг трактують надзвичайно вільно і розуміють в досить широкому сенсі, що цілком відрізняє його від стратегічного менеджменту.

Запропоноване вище розділення концепцій маркетингу і стратегічного менеджменту не здається життєздатним по трьом причинам:

1. Невизначений зв'язок стратегічних рішень в маркетингу з корпоративною стратегією.

2. В теорії і на практиці має місце як частковий збіг, так і часткове розходження концепцій маркетингу і стратегічного менеджменту.

3. Як стратегічний менеджмент, так і маркетинг відчувають зміни і постійний тиск, породжені розвитком корпоративних організаційних форм і все прискорюючими темпами змін в навколишньому середовищі.

Перша причина пов'язана з інтеграцією маркетингової стратегії і корпоративної стратегії. На вищих рівнях корпоративної ієрархії все менша увага приділяється маркетингу, оскільки на маркетинг в рамках стратегічного менеджменту дивляться як на вузьку оперативну функцію. Цей погляд, неадекватність якого не викликає сумніву, виразно контрастує з думками інших спеціалістів. М. Crouhy, D. Galai, R. Mark довели неминучість швидкого "єднання маркетингу і стратегії" і переконливо показали, що "маркетинг стає стратегією, а стратегія своєрідним підходом до переконання споживача за межами підприємства" [13, с. 5].

Друга причина стосується підприємств, які використовують в своїй діяльності, як маркетинг, так і стратегічний менеджмент, і відносно позицій маркетингу і стратегічного менеджменту в підприємстві відносно один одного. Ця проблема, в основному, як того і слід було чекати, привернула увагу теоретиків від маркетингу і стратегічного менеджменту, які сконцентрували свою увагу на визначенні і вирішенні цієї дилеми, хоча реальні докази існування останньої і її проявів на практиці виявилось досить слабким [6, с. 19]. Більш того, ця проблема сформувалася під дією різних поглядів на природу взаємин між маркетинговою стратегією і корпоративною стратегією.

Третя причина виникла в процесі відособлення концепції стратегічного менеджменту і маркетингу, пов'язана із значними змінами і відповідним тиском, породженими, з одного боку — еволюцією корпоративних форм, з іншого боку, змінами "навколишнього середовища", які очевидні як в маркетингу, так і в менеджменті.

Деякі найбільш важливі причини змін, що відбуваються сьогодні, перераховані нижче: ломання традиційної ієрархії; поява колективів з самоврядуванням; технічне переоснащення виробництва; поява транснаціональних корпорацій; застосування на практиці передо-

вих технологій управління; впровадження високих технологій у виробництво і збут.

Об'єднують перераховані вище причини змін, системність і глибина впливу останніх на загальноприйнятті, традиційні погляди щодо ролі і місця концепцій маркетингу і стратегічного менеджменту в сучасній світовій практиці. Цей вплив пов'язаний з швидкими і безперервними змінами в зовнішньому середовищі сучасних підприємств, які сприяють безперервному еволюційному розвитку як маркетингу, так і стратегічного менеджменту. Іншими словами, мова йде про розвиток, що передбачає далі "розмивання і затуманення" меж між ними.

Центральною проблемою щодо інтеграції маркетингу і менеджменту підприємств є встановлення ролі ринкової стратегії в процесі оперативного управління продажами, рекламою, просуванням товарів і маркетинговими програмами. На цьому етапі залишається не визначеною оперативна роль маркетингової діяльності на стратегічному рівні.

Виходячи з основної мети маркетингу конкретного підприємства, яка полягає в забезпеченні задоволеності споживачів, досягнення на цій основі максимальної рентабельності підприємства (що може бути досягнуто тільки у випадку відповідності продукції ринковим умовам), в сучасних умовах його інтеграція зі стратегічним менеджментом полягає, по-перше, у жорсткій конкуренції як наслідку глобалізації бізнесу. Глобальні підприємства розглядають світ як єдине ціле, у якому згладжуються національні розходження, відбувається стандартизація споживання. Їх продукція продається у всіх країнах світу і є важливим чинником конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску їх товарів можна, тільки діючи аналогічними методами, розробляючи ефективні маркетингові стратегії.

По-друге, серед функціональних областей на підприємстві маркетингу приділяється особливе місце. Його ведуча роль впливає зі значимості ринку збуту як вирішального фактора успіху. Це припускає, що маркетинг являє собою не тільки одну з функціональних сфер, але й управлінську концепцію для підприємства в цілому.

Отже, на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України необхідне застосування стратегічного менеджменту маркетингової діяльності підприємств. Метою такого менеджменту є встановлення рівноваги між стратегічними маркетинговими цілями і ринковим потенціалом підприємства.

Стратегічний менеджмент маркетингової діяльності підприємств припускає довгострокову орієнтацію на споживача і на конкурента. Орієнтовані на маркетинг підприємства повинні надавати споживачам більше вигод у порівнянні з конкурентом, що забезпечить їм конкурентні переваги і комерційний успіх у перспективі. Успіх підприємства — головний об'єкт вивчення в рамках стратегічного управління — в умовах маркетингової орієнтації розглядається як результат задоволеності споживача, а також завоювання і збереження довгострокових конкурентних переваг на перспективно привабливих ринках.

Стратегічний менеджмент маркетингової діяльності підприємств повинен ґрунтуватися на наступних принципах: чітке уявлення про стратегічні цілі підприємства в перспективі; акцентування уваги на змінах у системі взаємовідносин з покупцями і партнерами; випере-

джальна управлінська реакція на небезпеки і погрози;  
— концентрація уваги на розвитку стійких конкурентних переваг;

— маркетинговий потенціал повинний бути вчасно адаптований до змін у зовнішньому середовищі й орієнтований на досягнення стратегічних цілей і їх коректування для вирішення стратегічних задач з метою завоювання й утримання конкурентних позицій на ринку;

— оперативний маркетинг повинен розглядатися як конкретизація і забезпечення стратегічного розвитку підприємства в рамках обраної маркетингової стратегії;

— комплексний підхід до ув'язування цілей з ресурсами і можливостями підприємства, вироблення шляхів досягнення цілей;

— необхідність активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища;

— урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану стратегічного розвитку підприємства і складання стратегічного маркетингового плану по трьох сценаріях — песимістичному, оптимістичному й оптимальному.

Основною метою стратегічного менеджменту маркетингової діяльності підприємств є забезпечення розвитку і високої результативності діяльності підприємства через задоволення потреб покупців.

Досягненню даної цілі буде сприяти вирішення наступних задач:

— моніторинг конкурентного середовища підприємства;

— оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства;

— оцінка сильних і слабких позицій на ринку;

— розробка маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства;

— трансформування місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей;

— формування маркетингових стратегій розвитку бізнес — портфеля підприємства;

— адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства;

— забезпечення реалізації стратегії.

На сучасному етапі впровадження стратегічного менеджменту маркетингової діяльності підприємств припускає:

— вибір найбільш перспективних напрямків розвитку підприємства;

— переорієнтацію ділової спрямованості підприємства з пасивного реагування на вплив ринкових факторів на активні дії щодо зниження або запобігання їхнього негативного впливу;

— координацію основних сфер діяльності підприємства, з метою задоволення потреб покупців і максимізації прибутку.

Практичний маркетинг визначають як відомі маркетингові прийоми і технології, які можуть бути використані підприємствами в своїй діяльності. Дане поняття за своєю суттю застосовується для всіх господарських суб'єктів економічних стосунків [3, с. 56].

Виходячи з умов ступеня деталізації і тимчасових рамок, розрізняють стратегічний [7, с. 112] і оперативний (поточний) маркетинг [5, с. 29].

Стратегічним маркетингом є пошук маркетингових

можливостей впливу на ринкову кон'юнктуру у вигідному для бізнесу напрямі, враховуючи всі ринкові зміни, які можуть відбутися в майбутньому [7, с. 112]. Процес стратегічного управління має бути націлений на встановлення корпоративних цілей підприємства і на забезпечення їх досягнення в довгостроковій перспективі. Горизонт управління (точніше його віддаленість) залежить від таких явно впливаючих чинників, як:

— галузь господарювання, в якій веде свій бізнес конкретне підприємство;

— частка ринку;

— термін роботи підприємства в даній галузі і його технологія;

— економічна і політична дійсність та інші [7, с. 113].

Поточний (оперативний) маркетинг — це конкретні маркетингові дії, які здійснюються в даний час і включають збір інформації, проведення рекламної компанії, виставкових заходів і інше [5, с. 29].

Маркетингова діяльність визначається як практична діяльність конкретного підприємства, яка спрямована на реалізацію стратегічних цілей маркетингу.

Визначення потенціалу маркетингу ввів в економічний обіг Е.В. Попов [9, с. 110]: "Потенціал маркетингової діяльності — сукупність засобів і можливостей підприємства в реалізації маркетингової діяльності".

Отже, відправною крапкою у вимірюванні ефективності маркетингової діяльності буде аналіз ринкових можливостей і аналіз результатів маркетингової діяльності на підприємстві. Керівництву необхідно знати, як слід виявляти і оцінювати ці можливості. Воно може визначити їх, працюючи з сіткою розвитку товару і ринку і звертаючи увагу на нові привабливості сфери діяльності. Кожну можливість необхідно оцінювати з погляду її відповідності цілям і ресурсам підприємства. Від правильності оцінки залежить безпосередньо ефективність діяльності підприємства. Проблема правильності оцінки — це частка проблеми визначення ефективності маркетингової діяльності і як наслідок — ефективності управління підприємством в загалом.

## ВИСНОВКИ

Отже, відправною точкою у вимірюванні ефективності маркетингової діяльності буде аналіз ринкових можливостей і аналіз результатів маркетингової діяльності на підприємстві. Керівництву необхідно знати, як слід виявляти і оцінювати ці можливості. Воно може визначити їх, працюючи з сіткою розвитку товару і ринку і звертаючи увагу на нові привабливості сфери діяльності. Кожну можливість необхідно оцінювати з погляду її відповідності цілям і ресурсам підприємства. Від правильності оцінки залежить безпосередньо ефективність діяльності підприємства. Проблема правильності оцінки — це частка проблеми визначення ефективності маркетингової діяльності, і як наслідок, ефективності управління підприємством в загалом.

### Література:

1. Акімова І.М. Промышленное производство: рыночная ориентация и стратегия развития. — Х.: Бизнес информ, 1998. — 251 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.

3. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. — М.: Финстатинформ, 1995. — 104 с.

4. Балабанова Л.В. Цінова політика торгівельного підприємства в умовах маркетингової орієнтації / Л.В.Балабанова, О.В. Сардак. — Донецьк: Дон. ДУЕТ, 2003. — 149 с.

5. Березин И. С. Маркетинг сегодня. — М.: Менеджер, 1996. — 349 с.

6. Блинов А. Идеология и имидж компании // Журнал для акционеров. — 1999. — № 2. — С. 18-20.

7. Войнаренко М.П., Радецька Л.П., Філінюк В.Р. Проблеми реформування економіки України. — К.: Логос, 1999. — 270 с.

8. Ламбен Жан-Жак Стратегічний маркетинг. Європейська перспектива. — М.: Наука, 1996. — 203 с.

9. Попов Е.В. Планирование маркетинговых исследований на предприятии // Маркетинг. — 1999. — № 2. — С. 105—120.

10. Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 495 с.

11. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.

12. Уолтмен Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988. — 363 с.

13. Crouhy M., Galai D., Mark R. Risk management. — McGraw-Hill: HD61, 2000. — 717 p.

Стаття надійшла до редакції 19.03.2009 р.

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

# АГРОСВІТ

www.agrosvit.info

ЖУРНАЛ  
ВИХОДИТЬ  
24 РАЗИ НА РІК

Через редакцію  
передплата проводиться  
з будь-якого місяця!

Передплатний  
індекс: 21847

Свідоцтво  
КВ № 12177-1061 ПР  
від 11. 01. 2007 року

Журнал включено до переліку наукових фахових  
видань України, в яких можуть публікуватися  
результати дисертаційних робіт на здобуття  
наукових ступенів доктора і кандидата наук з

**ЕКОНОМІКИ**

ЗАСНОВНИКИ:

- Рада по вивченню продуктивних сил України  
Національної академії наук України.
- ТОВ "ДКС Центр"

вул. Дорогожицька, 18, к. 29  
(044) 458 10 73, 537 14 33, 223 26 28  
e-mail: dks@kiev.reic.com  
economy\_2008@ukr.net