

Райко Д.В.

# Маркетинг відносин

---

підручник

*Затверджено Вченою радою НТУ «ХПІ»*

УДК 338.242(043.5)

P18

Рецензенти:

*М. А. Окландер* — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, Національний університет «Одеська політехніка»;

*Н. Л. Савицька* — доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет

Затверджено Вченою радою НТУ «ХПІ»

як підручник для здобувачів вищої освіти

спеціальності 075 «Маркетинг» (протокол № 7 від 20 вересня 2024 р.)

**Райко Д.В.**

**P18** Маркетинг відносин: підручник / Райко Д.В. — Суми : Триторія, 2024. — 348 с.  
**ISBN 978-617-7971-34-3**

Підручник присвячено обґрунтуванню й подальшому розвитку теоретичних, методичних положень і методичного забезпечення формування маркетингових відносин, стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислових підприємств з урахуванням впливу на їх розвиток зовнішнього та внутрішнього середовища, а також взаємозв'язку стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу.

Обґрунтовано та запропоновано: концепцію маркетингових відносин та стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, стрижнем якої є розвиток маркетингових відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер»; підхід до формування маркетингових стратегій підприємства щодо маркетингових відносин, підґрунтям якого є три складові: конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість його партнерів щодо співпраці з ним та готовність споживачів до споживання продукції. Дістав подальшого розвитку комплекс методичного забезпечення формування маркетингових стратегій підприємства з урахуванням маркетингу відносин щодо конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості партнерів, готовності споживачів.

Призначено для здобувачів спеціальності 075 «Маркетинг» усіх форм навчання.

© Діана Райко, 2024 р.

**ISBN 978-617-7971-34-3**

© ТОВ «Триторія», 2024 р.

## ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ

Мої ВЕЛИКІ ВЧИТЕЛІ,  
низький уклін за ВАШУ працю,  
натхнення,  
досвід і співпрацю...  
за те, що з трепетом гортаю,  
як Біблію,  
всі перші ВАШІ видання,  
за ВАШ ТАЛАНТ,  
за ВАШУ ВЕЛИЧ,  
за те, що я наразі знаю,  
і все це ВИ,  
і ВАША МАРКЕТИНГОВА ШКОЛА...  
Мої ВЕЛИКІ ВЧИТЕЛІ...

## ЗМІСТ

Передмова .....	6
Розділ 1. Маркетинг, як філософія бізнесу .....	12
1.1 Теоретичні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства .....	12
1.2 Маркетинг як філософія розвитку промислового підприємства .....	36
1.3 Формування маркетингових відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» у контексті соціально-економічного розвитку регіону ...	57
1.4 Динамічна спроможність як один з найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства .....	74
1.5 Контрольні питання .....	86
Розділ 2. Сучасна маркетингова парадигма маркетингу відносин підприємства з партнерами та споживачами ...	87
2.1. Система маркетингових відносин на прикладі «споживач — підприємство — партнер» як підґрунтя розвитку маркетингової діяльності підприємства .....	87
2.2 Контрольні питання .....	152
Розділ 3. Особливості управління маркетинг відносинами підприємства з партнерами та споживачами .....	153
3.1. Процес проактивного стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства ...	153
3.2 Концептуальний підхід до процесу формування стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства .....	170
3.3 Контрольні питання .....	184

Розділ 4. Формування та управління маркетинг відносинами підприємства з партнерами та споживачами на основі властивостей системи «споживач — підприємства — партнер» .....	194
4.1 Підхід до формування і реалізації стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємства .....	194
4.2 Маркетингові комунікації як інструмент маркетингових відносин щодо інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами .....	223
4.3 Контрольні питання .....	346
Розділ 5. Складові маркетинг-відносин між підприємством, партнером, споживачем: конкурентоспроможність промислового підприємства .....	247
5.1 Конкурентоспроможність інтегрованих структур бізнесу .....	247
5.2 Пропозиції до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства .....	273
5.3 Контрольні питання .....	296
Розділ 6. Бізнесова привабливість партнерів .....	297
6.1 Підхід до оцінювання привабливості партнера .....	297
6.2 Контрольні питання .....	317
Розділ 7: Готовність підприємств-споживачів до використання продукції виробничо-технічного призначення .....	318
7.1 Підхід до визначення готовності споживачів продукції виробничо-технічного призначення .....	318
7.2 Контрольні питання .....	343
Список літератури .....	344

## ПЕРЕДМОВА

Глобалізаційні та інтеграційні процеси, що характеризуються посиленням ринкової конкуренції, підвищенням вимог споживачів до якості товарів і послуг, динамічними змінами у соціально-економічному середовищі, підвищують значущість виробничих проблем забезпечення розвитку промислових підприємств, зокрема, машинобудівних. Разом з тим, від стану економіки України, основу якої становить промисловість, безпосередньо залежить продуктивність роботи всіх галузей економіки, оскільки його розвиток сприяє оновленню основних виробничих фондів інших галузей, упровадженню інновацій і забезпечує комплексну автоматизацію виробництва. Специфічні особливості промисловості разом з його важливістю для інших галузей національного господарства вимагають розроблення нових підходів, що забезпечать обґрунтоване, виважене стратегічне управління процесами господарювання відповідно до очікувань партнерів і споживачів, тобто **формування маркетингових відносин, підґрунтям яких є система «споживач — підприємство — партнер», де підприємство здійснює випуск товарів чи надає послуги, партнери виконують функції забезпечення процесів виробництва товарів або товароруку, а споживачі є суб'єктами використання товарів та послуг для задоволення своїх активних потреб. Функціонування маркетингових відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» на основі комплексного стратегічного управління її розвитком дозволить узгодити інтереси усіх суб'єктів зазначеної системи, встановити довготривалі та ефективні взаємозв'язки, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності готової продукції для кінцевих споживачів, розвитку партнерських відносин.**

Хоча вітчизняні підприємства мають змогу скористатися значним світовим теоретичним і практичним досвідом стратегічного управління складними соціально-економічними системами, його безпосереднє застосування без адаптації до сучасних умов господарювання є недостатньо ефективним, що зумовлює необхідність зміни умов господарювання, які, в свою чергу, вимагають розвитку нових підходів.

Вирішенню сучасних проблем стратегічного управління щодо формування та реалізації стратегій підприємства присвячували свої наукові праці такі вчені як: І. Ансофф, П. Друкер, М. Мескон, А. Томпсон-мол., О. М. Ястремська, О. М. Тищенко та ін. Питання теорії розвитку соціально-економічних систем, етапів здійснення життєвого циклу, інструментів розглядалися в роботах К.-Е. Свейбі, А. Сміта, О. Уільямсона, Й. Шумпетера, В. Я. Заруби, Т. С. Клебанової, М. О. Кизима, Б. Мільнера, В. С. Пономаренка, О. В. Раєвнєвої, Проблеми організації маркетингової діяльності, оцінювання ефективності комунікацій досліджували П. Дойль, Я. Гордон, Ф. Котлер, Р. Коуз, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, Є. В. Крикавський, П. Г. Перерва, А. О. Старостіна, С.М. Ілляшенко та ін.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику стратегічного управління, проблеми розвитку маркетингу відносин, маркетингової діяльності залишаються недостатньо дослідженими і розробленими як з позицій теорії, так і з погляду методичних підходів і рекомендацій, а саме: врахування особливостей взаємодії підприємств промисловості з партнерами та споживачами щодо підписання взаємовигідних контрактів на постачання комплектуючих, матеріалів, продукції виробничо-технічного призначення; визначення привабливих з точки зору економічної та фінансової надійності партнерів та готових до співпраці споживачів відповідно до їх економічних, організаційних, технологічно-технічних узагальнених характеристик, тобто маркетингових відносин з урахуванням можливостей підприємства, споживачів і партнерів. Вирішення зазначених проблем зумовлює вибір напрямку дослідження та написання даного підручника.

**Традиційно формування ефективних взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами ринку розглядається в контексті двох достатньо відокремлених процесів — взаємодії підприємства зі споживачами та взаємодії підприємства з партнерами. Так, формування взаємовідносин підприємства зі споживачами будується на основі двостороннього зв'язку: з боку споживачів — це потреби та очікування щодо якості продукції підприємства; з боку**

підприємства — виробництво якісної продукції, що відповідає потребам споживачів. У свою чергу, формування взаємовідносин підприємства з партнерами також відбувається з урахуванням двостороннього зв'язку: з боку підприємства — це потреби та очікування щодо ресурсів, які постачає партнер; з боку партнера — якість ресурсів, що ним постачаються. Але якщо розглядати дані процеси в комплексі, то можна виявити нові зв'язки: споживач потребує та очікує від підприємства якісної продукції, а якість продукції, яку виготовляє підприємство, напряму залежить від якості ресурсів, що постачають йому партнери. Наявність таких зв'язків дозволяє розглядати маркетинг відносин, тобто взаємовідносини підприємства з партнерами в рамках нової системи «споживач — підприємство — партнер».

Також, надалі буде представлено положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, обґрунтовано, що маркетинг, маркетингова діяльність підприємства є основою розвитку підприємства в цілому: запропоновано розглядати сучасне підприємство як відкриту соціально-економічну систему, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу; при дослідженні промислового підприємства окремо досліджувати його соціальну та економічну складові; для підвищення ефективності функціонування підприємства та його ринкових контрагентів реалізовувати маркетингові відносини як об'єднання них у систему «споживач-підприємство-партнер»; формувати маркетингові стратегії промислового підприємства на основі оцінки трьох складових — його конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними та готовності споживача до споживання продукції даного підприємства; у якості головного критерію реалізації стратегії визначати її по елементну ефективність — економічну та соціальну; при формуванні та реалізації маркетингових стратегій промислового підприємства враховувати ризикованість маркетингової діяльності, що дозволить її значно зменшити. Концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства полягає у тому, що викладені положення концепції суттєво відрізняються

від існуючих доповненням змісту структурних характеристик, удосконаленням складу етапів, розширенням предметної області. Для розробки та реалізації концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства сформульовано систему принципів (розбито на три групи), дотримання яких забезпечує ефективність дослідження проблем стратегічного управління та його практичної реалізації: дослідження підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що забезпечуватиме науковий рівень застосовуваних методик вирішення зовнішніх та внутрішніх суперечностей, які є джерелом розвитку; стратегічне управління підприємством як відкритою соціально-економічною системою на основі маркетингу як філософії бізнесу в умовах трансформації у систему маркетингових відносин на прикладі системи «споживач – підприємство – партнер»; формування та реалізація маркетингових стратегій маркетингових відносин підприємства у складі системи «споживач – підприємство – партнер» на різних стадіях її життєвого циклу.

**Тобто, практична цінність, є підхід до формування маркетингових відносин з реалізації маркетингових стратегій підприємства. Його підґрунтям є три складові та запропоновані відповідні методи оцінювання: конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість його партнерів щодо співпраці з ним та готовність споживачів до споживання продукції цього підприємства.**

З погляду концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства доцільно розглядати лише конкурентоспроможність підприємства, оскільки конкурентоспроможність товару являє собою дуже вузьке поняття та певним чином ураховується у конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність країни — дуже широке поняття, що потребує розробки та управління на рівні держави. Тому потребує уточнення такий категоріальний апарат як «конкурентоспроможність» відповідно до запропонованої концепції. На засаді вивчення літературних джерел проведено дослідження поняття конкурентоспроможності і запропоновано деякі уточнення, відмінністю яких є те, що це не спроможність до конкуренції, як наполягають більшість дослідників, а стан суб'єкта господарювання.

Розроблено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, який охоплює методику визначення інтегральної оцінки складових показників зовнішнього середовища шляхом експертного опитування (за двома напрямками: загальні щодо ринку; макро і мезо середовища бізнесу) та методику визначення складових показників внутрішнього середовища ( фінансові ресурси, основні фонди, технологія, трудові та інформаційні ресурси, управлінська діяльність, конкурентоспроможність продукції за системою показників: якості та економічних). У цілому конкурентоспроможність підприємства можна визначати як результат множення всіх інтегральних показників (нормованих) на відповідні коефіцієнти значущості.

Сьогодні однією з найвпливовіших тенденцій розвитку світових промислових ринків стає інтеграція підприємств і створення ефективних корпоративних структур, які засновані на розширенні партнерських відносин і які дають можливість кожному їх учаснику отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності. Тому саме стратегічне управління розвитком підприємства на основі маркетингової діяльності покликане допомогти реалізувати на практиці принципи партнерського маркетингу. Разом з тим, незважаючи на актуальність і практичну спрямованість процесів інтерактивної взаємодії підприємства з бізнес-партнерами, ці процеси практично не розглядаються у вітчизняній економічній літературі.

В економічній літературі зустрічаються різні трактування щодо визначення цього поняття, все це обумовлює подальшого уточнення понятійного апарату. Запропоновано деякі уточнення, привабливість у контексті маркетингу — це властивість підприємства — партнера задовольняти інтереси підприємства — виробника в процесі співпраці щодо випуску продукції або надання послуг. У цьому контексті привабливість партнера розглядається за такими аспектами: ресурсним й організаційно-управлінським.

Розроблено методичний підхід до оцінки привабливості партнерів, який охоплює методику визначення інтегральної оцінки складових показників за ресурсним аспектом (фінансового стану, основних фондів щодо оновлення, прогресивності структури, фондівіддачі, інтегрального використання обладнання; трудових ресурсів щодо їх кваліфікації; структу-

ри інновацій, питомої ваги інноваційної продукції, інвестиції в інновації, питомої ваги працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій; інформаційних щодо відомості партнерів, інвестицій в інтегровані маркетингові комунікації, кількість участі в національних та міжнародних маркетингових заходах; індивідуальну роботу з партнерами, загальна вартість бренду підприємства, його рейтинг) шляхом експертного опитування та методичку визначення складових показників організаційно-управлінського напрямку (форму власності, тип організаційної структури, наявність в ній актуальних в ринкових умовах підрозділів, особи топ-менеджерів і власників, їх кваліфікація, освіта, відомість і вагомість сфери бізнесу, можливість лобювання власних інтересів, міжнародна відомість). У цілому привабливість партнерів визначається як результат множення всіх інтегральних показників.

Реалізуючи концептуальні положення і принципи стратегічного планування з метою подальшого пошуку конкурентних переваг, які дозволяють багато в чому підлаштуватися під ринкове середовище, слід приділити окрему увагу відносинам між споживачем і підприємством (якості роботи з клієнтами, завоюванню їх лояльності, готовності споживача до споживання продукції) та побудові взаємовигідної співпраці.

Проведено аналіз літературних джерел щодо визначення поняття готовності споживачів; запропоновано деякі уточнення, відокремлення в ньому готовності споживачів, яке раніше не використовувалося, як усвідомленої необхідності у споживанні і використанні певної продукції підприємства, яка має споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів — підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб — споживачів науково-технічної продукції підприємства.

Розроблено методичний підхід до оцінки готовності споживачів, який охоплює методичку визначення інтегральної оцінки складових показників: рівень активності потреби у споживанні; прагнення придбати продукцію; можливість придбати продукцію шляхом експертного опитування; можливість ефективно використовувати продукцію, тобто наявність спеціалістів, організаційних умов, досвіду використання продукції такого типу, сервісної бази; можливість збуту виробленої продукції за допомогою розширення ринків.

## РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГ, ЯК ФІЛОСОФІЯ БІЗНЕСУ

### **1.1 Теоретичні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства**

Сучасне ринкове середовище характеризується динамічністю та значною невизначеністю, що спричинює формування жорстоких умов виживання. Зміни попиту, зростання кількості суб'єктів ринку, поява численних ризиків зумовлюють стрімкий темп дій учасників ринкових відносин. І хоча в розпорядженні українського бізнесу знаходиться величезний світовий теоретичний і практичний досвід ведення конкурентної боротьби, більшість підприємств не готова до активного ведення конкурентної боротьби або використовує наявні знання неефективно.

У такому режимі виникає необхідність розробки і реалізації ефективного стратегічного підходу, що забезпечив би підприємству відповідну реакцію на зовнішню динаміку. Це завдання передбачає, зокрема, формування певного стилю управлінського мислення, насамперед стратегічного бачення довгострокових перспектив, яке можливе лише за умови впровадження стратегічного маркетингового управління в діяльність підприємства, адже тільки маркетинг виконує найважливішу соціальну функцію — приводить у відповідність, узгоджує суперечливі ринкові інтереси виробників і споживачів, що є вкрай важливим для досягнення результативності підприємницької діяльності в умовах ринкової кон'юнктури.

Тому є цілком закономірним, що у процесі вирішення загальних завдань управління підприємством виникає взаємозв'язок стратегічного управління та маркетингу. Як зазначається в науковій літературі, проблема взаємозв'язку і взаємопроникнення концепцій стратегічного управління та маркетингу — одна з найважливіших проблем управління підприємством, розв'язання якої має теоретичне та практичне значення.

Певні кроки на цьому шляху вже зроблені, але дотепер відсутній єдиний комплекс науково-практичного забезпечення, який би мав як теоретичне так і прикладне значення, що полягає у реальній можливості його використання на практиці суб'єктами господарювання в процесі стратегічно-

го управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства в трансформаційних умовах сучасного соціально-економічного середовища України. Тому подальше уточнення, розвиток й оновлення методичного забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства є обґрунтованим.

Відправною точкою вивчення проблеми стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства як системи стало розуміння маркетингових відносин як природи сучасного підприємства, особливостей його функціонування у соціально-економічному середовищі та характеру розвитку підприємства (рис.1.1).

Промислове підприємство є цілісною системою виробничих відносин, де відбувається гармонійне поєднання комплексу засобів виробництва (яким властива технологічна єдність і які пристосовані для виготовлення певного продукту) та колективу людей. З наведеного визначення можна зробити висновок, що підприємство доцільно розглядати з двох точок зору: по-перше, як сукупність виробничих чинників, що перетворюються в товари і послуги для задоволення різноманітних потреб суспільства; по-друге, як сферу реалізації матеріальних інтересів суб'єктів ринку і досягнення ними своїх економічних цілей [1].

Оскільки підприємство здійснює економічну діяльність для реалізації соціальних та економічних цілей, управління його функціонуванням неможливе без урахування факторів середовища (політико-правові, економічні, соціально-демографічні, технологічні, інноваційно-інтелектуальні; інформаційні фактори і чинники мікросередовища (підприємство, споживачі, постачальники, посередники, конкуренти. Разом із тиском зовнішнього середовища, що проявляється в обмеженні ресурсів та можливостей підприємства, спостерігається зворотній вплив підприємства на середовище (економічний розвиток країни, регіону, стан промисловості тощо). Іншими словами, суб'єкт господарювання може не лише перебувати під впливом зовнішнього середовища, а й сам активно його формувати, фільтруючи та нейтралізуючи зовнішню інформацію і пристосовуючи її до своїх потреб, що дозволяє говорити про підприємство як про відкриту систему.

Різноманітні зміни зовнішнього середовища постійно створюють як можливості, так і загрози для стабільного функціонування промислового підприємства. Таким чином, підприємство, потрапляючи під вплив різних позитивних і негативних чинників зовнішнього середовища, постійно змінює свій якісний стан, що супроводжується перетворенням його внутрішніх та зовнішніх зв'язків. Отже, динамічність змін і невідомість зовнішнього середовища в поєднанні з внутрішніми суперечностями стають джерелом розвитку підприємства.

Єдиним управлінським інструментом, здатним урахувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, є маркетинг. Сама відкритість у зовнішнє середовище промислового підприємства ґрунтується на реалізації маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність промислового підприємства забезпечує створення і параметри зв'язків системи із зовнішнім середовищем, включаючи партнерів по бізнесу, споживачів і громадськість у цілому.

Так, однією з найвпливовіших тенденцій сьогодення в питаннях розвитку підприємств, а разом з тим і промислових ринків, є розширення партнерських відносин між підприємствами, що вигідні кожному їх учаснику [21,22]. Ефективна система взаємовідносин підприємства з партнерами дозволяє прискорити їх адаптацію до вимог ринку, зменшити транзакційні витрати, надає змогу уникнути прорахунків в умовах ускладнення виробничої та комерційної діяльності, поліпшити ресурсне забезпечення для структурної перебудови виробництва та його технічного переоснащення, а також одержати від взаємодії синергичний ефект. Однак, формування таких взаємовигідних взаємовідносин з партнерами в сучасних умовах можливе лише тільки за рахунок реалізації маркетингової концепції управління підприємством.

Розглянемо більш детально процес появи можливостей формування і розвитку маркетингових відносин стратегічного партнерства підприємств.

**Традиційно формування ефективних взаємовідносин підприємства з іншими суб'єктами ринку розглядається в контексті двох достатньо відокремлених процесів — вза-**

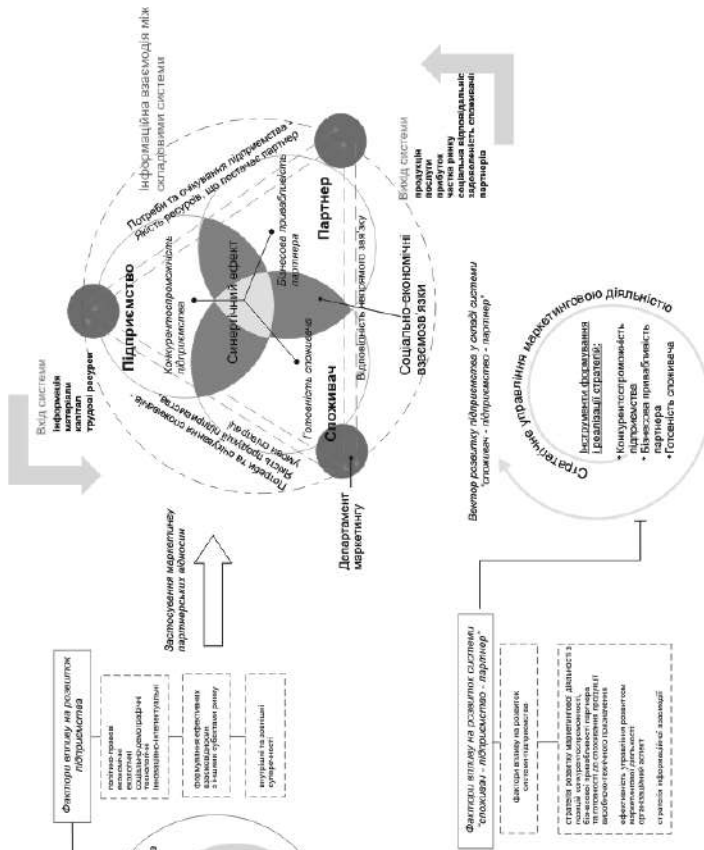


Рисунок 1.1 — Природа маркетингових відносин на прикладі сучасного промислового підприємства, особливостей його функціонування у соціально-економічному середовищі та характеру розвитку (авторська розробка).

ємодії підприємства зі споживачами та взаємодії підприємства з партнерами. Так, формування взаємовідносин підприємства зі споживачами будується на основі двостороннього зв'язку: з боку споживачів — це потреби та очікування щодо якості продукції підприємства; з боку підприємства — виробництво якісної продукції, що відповідає потребам споживачів. У свою чергу, формування взаємовідносин підприємства з партнерами також відбувається з урахуванням двостороннього зв'язку: з боку підприємства — це потреби та очікування щодо ресурсів, які постачає партнер; з боку партнера — якість ресурсів, що ним постачаються. Але якщо розглядати дані процеси в комплексі, то можна виявити нові зв'язки: споживач потребує та очікує від підприємства якісної продукції, а якість продукції, яку виготовляє підприємство, напряму залежить від якості ресурсів, що постачають йому партнери. Наявність таких зв'язків дозволяє розглядати взаємовідносини підприємства з партнерами з нової точки зору — з позицій системи «споживач — підприємство — партнер», тобто маркетинг відносин [1].

Очевидно, що в процесі економічної та соціальної діяльності запропонована система буде взаємовідносини з іншими економічними суб'єктами, причому, як і підприємство, здатна впливати та змінюватись під впливом зовнішнього середовища, а отже її можна охарактеризувати як соціально-економічну та відкриту систему.

Також можна побачити спільну для складових системи стратегічну мету, а саме: забезпечення високої якості виходу системи (тобто випуск якісних товарів, які б задовольняли потреби споживача, що стане основою для створення мотивації та ресурсів, необхідних для розвитку підприємства і партнерських відносин) за рахунок забезпечення високої якості входу (інформаційне забезпечення, постачання якісних матеріалів, підвищення кваліфікації трудових ресурсів, оновлення обладнання тощо).

Особливістю налагодженого функціонування системи є поява синергічного ефекту, який дозволяє задовольнити шукані інтереси діючих сторін на вигідних умовах, створити необхідні умови успішного бізнесу, знизити ризики та обмеж-

увальні умови для ведення бізнесу, скоротити термін прийняття рішень та випуску продукції, зекономити ресурси та спростити процес проведення маркетингових досліджень зовнішнього та внутрішнього середовища внаслідок тристоронньої зацікавленості.

Економічний ефект взаємодії елементів системи полягатиме у підвищенні конкурентоспроможності підприємства; соціальний ефект — у задоволеності товарами та послугами споживачів, що в наслідку, приводить до появи бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі та підвищенні бізнесової привабливості партнерів.

Конкурентоспроможність є однією з найважливіших категорій ринкової економіки, адже серед першорядних завдань для підприємства сьогодні є своєчасна адаптація до умов ринку в процесі всебічного і постійного аналізу діяльності конкурентів, власного стратегічного потенціалу й оцінки ефективності його використання та визначення положення на ринку товарів і послуг щодо конкурентів. Таким чином, конкурентоспроможність забезпечує підприємству виживаність та безперервний розвиток.

Формування взаємовигідних взаємовідносин з партнерами в сучасних умовах розглядається як ефективний інструмент поліпшення діяльності і підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. Одним з ключових питань формування ефективної системи взаємовідносин підприємства з партнерами визначають бізнесову привабливість партнерів, оцінка якої дозволить реально та обґрунтовано робити висновки та пропозиції за її результатами, що сприятиме підвищенню раціональності управлінських рішень.

Однією з центральних проблем маркетингової стратегії підприємства сьогодні також є утримання (удержання) клієнтів і збереження з ними довгострокових взаємовигідних відносин. Такі зміни зумовлені усвідомленням суб'єктами господарювання того, що формування лояльності покупців (готовності) забезпечує підприємству значні додаткові переваги (прибутки) за рахунок регулярних покупок, що ґрунтуються на позитивному ставленні до товару даного виробника.

Єдиною стратегією для маркетингу відносин всієї системи «споживач – підприємство – партнер» виступає маркетингова стратегія. Враховуючи специфічність дії названих факторів на

розвиток підприємства та системи взаємовідносин пропонується розглядати конкурентоспроможність, бізнесову привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства як головні складові формування маркетингових стратегій у процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

Продовжуючи аналізувати маркетинг відносини на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер», доцільно відмітити її потенційно сильні сторони організації, а саме: адекватний ресурсний потенціал її учасників, зменшення трансакційних витрат, ефективне управління і координація дій учасників системи, наявність відповідної інформаційної системи і технологій та ін. Однак, швидка зміна товарних моделей, фрагментація ринків, підвищення рівня очікувань споживачів, розвиток технологій, поява чи усунення бар'єрів ринку, процеси глобалізації, інституціональної трансформації, диференційне обслуговування потребують проведення діагностики розвитку зовнішнього середовища та оперативної реорганізації та адаптації управління діяльністю системи.

Для вирішення проблем реорганізації управлінських структур в залежності від змін у стратегії розвитку підприємства можливим є створення в структурі департаменту маркетингу підприємства відділу розвитку промислового підприємства.

Основними завданнями даного відділу можуть стати вивчення перспектив розвитку підприємства й динаміки платоспроможного попиту та кон'юнктури ринку й розробка на цій основі прогнозів; постановка цілей для стратегічного маркетингового планування; досягнення запланованого рівня якості задоволеності клієнтів; забезпечення й поліпшення якості внутрішніх бізнес-процесів, якості продуктів (послуг) і документаційного забезпечення; розробка рекомендацій з підвищення ефективності маркетингу.

Найголовніший аргумент на користь взаємодії керівництва підприємства з департаментом маркетингу: маркетинг визначає концепцію, яка орієнтує як корпоративну, так і всі стратегії нижчих рівнів на потреби споживачів, що, у свою чергу, дозволяє домогтися ідеального стану підприємства — ефективної адаптації до ринку і спільного досягнення економічних і соціальних цілей.

Проведений аналіз щодо розуміння сутності сучасного промислового підприємства дозволив визначити вектор подальшого дослідження та окреслити широке коло питань, що потребують детального розгляду та наукового доказу.

Створення розгорнутої концептуальної моделі управління маркетингом в системі менеджменту промислового підприємства — підприємство слід розглядати як відкриту систему та частину системи «споживач — підприємство — партнер» [3], тобто формування маркетинг відносин, підґрунтям розвитку якої є маркетинг, управління якого повинно складатися із 5 блоків (інформаційний, організаційний, людських ресурсів, планування, оцінки та контролю), які забезпечують виконання маркетингових функцій на підприємстві, яка, на відміну від наявних розробок, ґрунтується на забезпеченні безперервного зв'язку підприємства з партнерами, споживачами на основі маркетингових партнерських відносин, вирішенні низки практичних проблем ефективного господарювання за рахунок використання сучасних механізмів маркетингу на засадах інтеграції з менеджментом.

Сьогодні принциповим питанням щодо організації управління підприємством є формування таких управлінських механізмів, які б забезпечили його ефективне функціонування. Так, саме побудова управління підприємством на принципах маркетингу тобто використання маркетингового менеджменту є одним із шляхів розв'язання даної проблеми. Але, сучасна практика діяльності підприємств показує, що маркетингові комунікації сприймаються, за звичай, як допоміжна діяльність, що ускладнює їх інтеграцію в систему управління підприємством, і, як наслідок, призводить до неефективного менеджменту. Проблема розвитку маркетингової діяльності та його управління на промисловому підприємстві набуває особливого інтересу.

В зв'язку з виокремленням маркетингу як окремої ланки в системі управління підприємством поступово підводить до того, що він стає самостійним об'єктом управління та однією із концепцій за допомогою якої будується вся діяльність емітенту. Тобто відбувається інтеграція маркетингу і менеджменту, де виникає нове поняття маркетинговий менеджмент як концепція управління підприємством.

Для розуміння сутності таких термінів як «управління маркетингом» та «маркетингового менеджмент» необхідно провести їх теоретичний аналіз, що дозволить зробити певні висновки щодо твердження даних понять, визначення їх місця й ролі в управлінні підприємством

Теоретичний аналіз понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» дає змогу узагальнити підходи та зробити наступні висновки:

Служба маркетингу в ринкових умовах — це найважливіша ланка в управлінні підприємством, яке спільно з виробничою, фінансовою, торгово-збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку і отримання на цій основі прибутку. Тому служба маркетингу створюється на підприємстві, насамперед для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливих ринкової ситуації і вимогам споживачів на ринку. Це дозволяє підняти інтереси ринку над інтересами окремих видів діяльності підприємства і дає можливість забезпечити ефективну діяльність в цілому.

На рівні з визначеннями понять «управління маркетингом» та «маркетинговий менеджмент» необхідно позначити поняття «управління службою маркетингу». Як відомо, маркетингова служба підприємства — це спеціальний підрозділ, який здійснює свою діяльність на основі принципів і методів маркетингу з метою комплексного вивчення ринку, забезпечення стійкої реалізації товару, ринкової орієнтації виробництва і проектно-конструкторських робіт. А управління службою маркетингу — це чітко визначена програма, розроблена на основі прийнятих рішень та стратегічних напрямів розвитку. Тому управлінням маркетингом (управлінням маркетинговою діяльністю) на підприємстві є широкий комплекс заходів стратегічного й тактичного характеру, спрямованих на ефективне здійснення ринкової діяльності підприємства та досягнення його основної мети — задоволення потреб споживачів товарів і послуг і отримання на цій основі найбільшого прибутку .

Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент це терміни, які доповняють один одного та знаходяться у тісному зв'язку між собою.

Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємопов'язаних задач, процедур тощо, то і в ньому є чим управляти, то «управління маркетингом» такий же термін як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом — це одна з функціональних завдань підприємства та здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства.

Управління маркетингом слід розглядати в широкому сенсі як загальне керівництво маркетинговою діяльністю підприємства, а у вузькому сенсі — планування виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю підприємства.

В свою чергу, маркетинговий менеджмент слід розуміти як управління всіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу.

Маркетингове управління (маркетинговий менеджмент) — сучасна концепція маркетингу, принципів підхід до стратегічного управління підприємством, яка спирається на ринкову орієнтацію в умовах гострої конкуренції. Необхідно розглядати маркетинг як філософію бізнесу, а маркетингове управління як сучасна інтерпретацію цієї філософії.

Маркетинговий менеджмент — це маркетингово-орієнтований підхід, який ставить споживачів у центр уваги всього підприємства та спрямований на внесення кожним рівнем організації свого вкладу в належне обслуговування клієнтів. Так, роль головного управляючого в маркетингово-орієнтованому підприємстві полягає в забезпеченні менеджерів середнього рівня необхідних умов для організації роботи, орієнтованої на споживача. Аналогічно робота топ-менеджерів — в забезпеченні можливостей для ефективного обслуговування клієнтів. Кінцевий результат такого підходу — повний фокус організації на потребах споживачів.

Поряд з відмінностями між вище згаданими поняттями, існує і взаємозв'язок — управління маркетингом направлено на координацію, упорядкування та узгодження дій, працівників всіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які в свою чергу забезпечують маркетингове управління всього об'єкту господарювання, тобто таке управління, яке спрямоване на досягнення організаційних цілей через задоволення потреб

споживачів. Саме в цьому простежується зв'язок між маркетинговим управлінням та управлінням маркетингом.

Таким чином, управління маркетингом необхідно розглядати з позицій функцій маркетингу, а саме це управління процесами маркетингу на підприємстві, тобто маркетингу відносин, які пов'язані з дослідженням ринку, зі збутом і просуванням продукції і послуг на ринок, стосуються її товарної та цінової політики, а також безпосередньо організації роботи маркетингової служби. В свою чергу, маркетинговий менеджмент слід розглядати в межах цілого підприємства, тобто як процес, що охоплює усі напрями діяльності підприємства, яка принципи маркетингу ставить на перше місце в управлінні.

Проаналізувавши літературні джерела [3] запропоновано розгорнуту концептуально модель управління маркетингом в системі менеджменту промислового підприємства. Дана модель управління маркетингом представлена на рис. 1.2, та включає в себе 5 блоків (блоки та їх елементи виділені різним штрихування): інформаційний, людських ресурсів, організаційний, планування, оцінки та контролю

Відповідно до даної моделі підприємство в процесі управління маркетинговою діяльністю слід розглядати як відкриту систему, діяльність якого охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Підприємство є частиною системи «споживач — підприємство — партнер», формує маркетинг відносин, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. Дана система характеризується великою сукупністю взаємозв'язків, що зумовлюють потрійну взаємозалежність елементів: фактори, що вводяться одним елементом (постачальником) стають результатом іншого (підприємства) та забезпечують третього (споживача) і навпаки (інформаційні й фінансові потоки). Взаємодія між елементами даної системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, основна мета яких є отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації потреб споживачів. З позиції системного аналізу об'єднання споживача, підприємства, партнера є прикладом формування маркетинг відносин

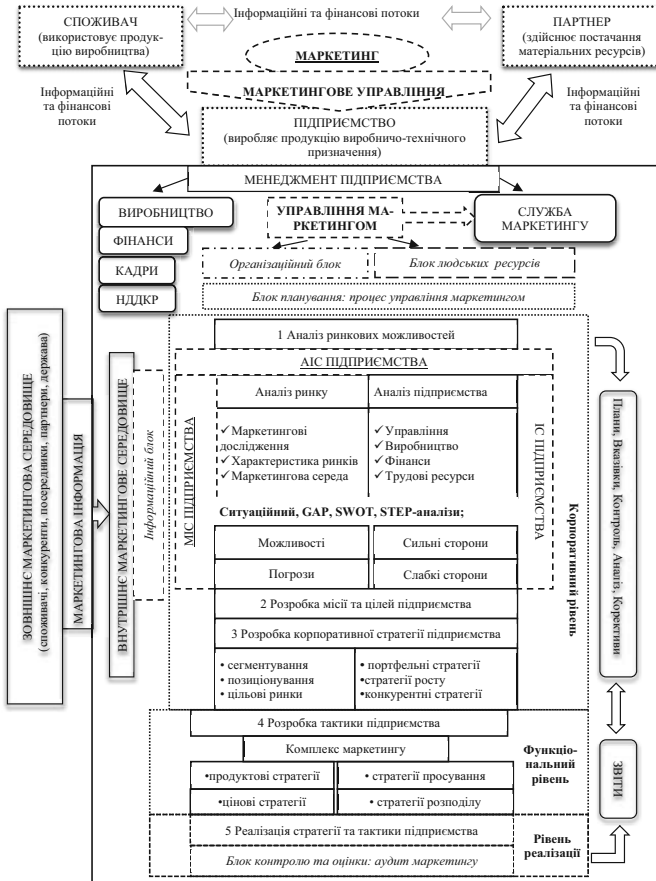


Рисунок 1.2 – Концептуальна модель управління маркетингом в системі менеджменту промислового підприємства

та є системою, оскільки воно відповідає властивостям систем за ознаками: сутності та складності, методології визначення цілей, параметрів функціонування і розвитку, характеру зв'язку із зовнішнім середовищем. Взаємодія промислового підприємства, що виробляє продукцію виробничо-технічного призначення, партнерів, що здійснюють постачання, та споживачів, що використовують про-

дукцію виробництва, розглядається саме як система, яка, на відміну від кластерів, не обмежена географічним розташуванням, спільністю енергетичних циклів та асоційованим підписанням договорів і забезпечує отримання синергетичного ефекту. Промислове підприємство виступає ініціатором відносин з постачальниками та споживачами, є центральним елементом системи, що оперує на вході сукупністю засобів виробництва, матеріалів, сировиною та інформацією, а на виході пропонує послугу або товар, що може мати вигляд готового продукту (промислове призначення), комплектуючої, технології тощо. Кількісно-якісні параметри входу забезпечуються фінансуванням і матеріальними потоками з боку постачальників, що за умов формування довготривалих відносин і взаємозв'язків стають партнерами. Сукупність ресурсів підприємства, зацікавленість партнерів і споживачів у випуску якісних товарів та розширенні співробітництва впливають на кількісно-якісні параметри виходу системи і, як наслідок, забезпечують мотивацію співробітництва та конструктивний розвиток кожного з елементів системи. Запорукою ефективності взаємодії всіх трьох членів системи, по-перше, є задоволення саме інтересів підсистеми «споживач», що в свою чергу стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів.

Маркетингові стратегії промислового підприємства необхідно формувати з урахування та подальшою оцінкою та аналізом трьох складових — його конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними, готовність споживача до споживання його продукції.

Об'єктами управління на підприємстві є її функціональні підсистема: НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, постачання, збут, персонал, інфраструктура і т.д. Так, управління маркетингом в системі управління підприємством виступає однією з управлінських підсистем, зміст управлінських функцій якої визначається специфікою як діяльності підприємства в цілому так і специфікою організації маркетингу. Специфікою маркетингу є те, що він не може бути лише обов'язком тільки групи фахівців, він повинен охоплювати, координувати та направляти роботу усі структурних підрозділи та всіх

спеціалістів підприємства на задоволення потреб і запитів споживачів. Таким чином, це говорить про важливість інтеграції маркетингу і менеджмент, що створює нову концепцію управління підприємством як маркетинговий менеджмент (маркетинг менеджмент), де маркетинг і менеджмент доповнюють один одного таким чином, що за допомогою інструментів маркетингу реалізуються стратегії менеджменту, який в свою чергу виступає базою використання цих інструментів. Саме такий механізм взаємодії маркетингу та менеджменту утворює умови для ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах.

Управління маркетингом на підприємство будується з 5 блоків, які забезпечують виконання системи маркетингових функцій для вирішення управлінських завдань:

- Інформаційний блок (маркетингова інформація, маркетингова інформаційна система, автоматизована інформаційна система);
- Блок людських ресурсів.(організація праці, мотивація та контроль за персоналом служби маркетингу);
- Організаційний блок (організація структури управління маркетингом, розподіл прав, завдань і відповідальності в системі маркетингового управління);
- Блок планування (планування корпоративної та функціональних стратегій підприємства;
- Блок оцінки та контролю (контроль річних планів маркетингу та прибутковості підприємства, стратегічний контроль (аудит маркетингу)).

Розглянемо запропоновані блоки управління маркетингу більше детально.

**Інформаційний блок.** Маркетингова діяльність підприємства спрямована на створення комфортного інформаційного середовища для прийняття управлінських рішень, що дозволяють гнучко і адекватно реагувати на зміни і загрози навколишнього середовища, формуючи свій власний ринок. Таким чином, для реалізації процесу управління маркетингу необхідна актуальна та достовірна інформація не тільки про кон'юнктуру ринку, про споживачів, про конкурентів, про ринкові ціни, про важливі тенденції на ринку, але і про стан самого підприємства та його підрозділів, про його можливос-

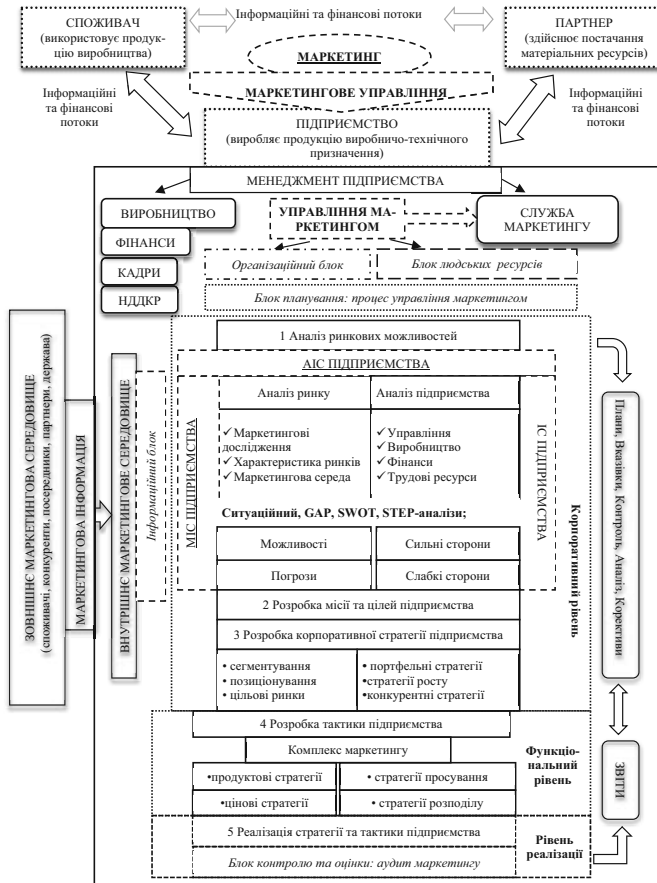


Рисунок 1.3 — Концептуальна модель АІС маркетингу на підприємстві [3]

ті. Для подолання бар'єрів доступу к накопленій на підприємстві інформації необхідна її організація на загальних принципах та стандартах, що полегшує уніфікацію даних. Основним напрямком вирішення даної проблеми є модернізація управління маркетингом на підприємстві шляхом впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС або ІСМ), яка є важливою частиною інформаційно-аналітичного процесу на підприємстві (АІС). Саме завдяки даній системі менеджери

підприємства можуть отримувати маркетингову інформацію із зовнішнього бізнес-середовища за допомогою функціонування системи маркетингових досліджень. Вирішення управлінських завдань вимагає переробки величезних масивів інформації за короткий проміжок часу. Так, цією обставиною викликана необхідність у розробці і впровадженню саме автоматизованих інформаційних систем (АІС) управління на підприємстві. АІС забезпечує багатоваріантність розрахунків, прийняття раціональних управлінських рішень, в тому числі в режимі реального часу, організацію комплексного обліку і економічного аналізу, а також забезпечує достовірність та оперативність одержуваної і використовуваної в управлінні інформації і т.д.

На основі аналізу літературних джерел було запропоновано та розроблено концептуальну модель АІС на підприємстві (рис. 1.3).

Відповідно до моделі інформаційна система, яка побудована на основі автоматизованої інформаційної технології (АІТ) та робота якої складається з автоматизованих робочих місць (АРМів) уявляє собою АІС, яка допомагає менеджеру вирішувати різного роду управлінські завдання, які виникають в процесі функціонування підприємства. МІС як невід'ємною частиною АІС, до складу якої входить система маркетингових досліджень, і саме за допомогою функціонування якої менеджери підприємства можуть отримувати маркетингову інформацію із зовнішнього бізнес-середовища. Оптимізація роботи ІС та МІС за рахунок автоматизації розв'язує проблему обробки великих масивів даних за короткий проміжок часу, що забезпечує безперервний зв'язок з партнерами та споживачами та дає можливість оперативно реагувати на ринкові зміни, а це в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Впровадження АІС на підприємстві забезпечує: обґрунтованість та своєчасність прийнятих рішень; швидкість передачі та обробки інформації з єдиної інформаційної бази; погоджувальність рішень, що приймаються на різних рівнях управління і в різних структурних підрозділах.

**Блок людських ресурсів.** Наступним важливим блоком управління маркетингом є блок людських ресурсів, який

представляє собою персонал служби маркетингу, який виконує маркетингові функції на підприємстві. В межах даного блоку необхідно вирішити наступні питання: яка чисельність цього персоналу, його посадові інструкції, система оплати і мотивації праці, навчання персоналу і т.д. Сьогодні саме координація маркетингової діяльності як всередині служби маркетингу, так і між іншими відділами і з керівництвом підприємства є великою проблемою, що може привести до неправильного використання маркетингових інструментів, до неефективного аналізу та як результат, до прийняття невірних стратегічних і тактичних рішень. Тому, необхідною умовою ефективною та правильною організації управління маркетингом є взаємодія служби маркетингу з іншими відділами компанії.

Сьогодні багато компаній перебудовують своїх співробітників для роботи за системою КРІ, яка спрямована для підвищення мотивації робітника та його результативність.

**КРІ** (Key Performance Indicators — ключові показники ефективності) — система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників. Вона має багато спільного з звичайним плановим підходом, але з однією серйозною відмінністю: показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних КРІ всієї компанії (таким, як прибуток, рентабельність або капіталізація). Мета системи — зробити так, щоб дії співробітників з різних служб не були суперечливими і не гальмували роботу фахівців з інших підрозділів. Кожен вносить вклад у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

Маркетингові показники добре вимірюються і вважають, а тому до них може бути застосована система КРІ, що дозволяє чітко керувати зусиллями маркетингологів. Робота за системою КРІ — хороший варіант для співробітників. Фахівець розуміє, скільки, за що і коли він отримує більш ніж оклад та що входить в його оклад. Чітка, документована інформація про те, чого роботодавець чекає від тебе, дуже спрощує роботу. Кожен співробітник має персональні завдання і терміни їх виконання, а компанія регулярно за допомогою оцінки контролює його роботу.

Використання системи КРІ на підприємстві є прикладним інструментом системи мотивації, що дозволяє направити бізнес на досягнення поставлених стратегічних цілей, підвищити продуктивність процесів і оцінити працю менеджерів за досягнутими результатами. Внаслідок посилення конкуренції сучасні підприємства повинні володіти певним набором якостей, без наявності яких істотних перспектив подальшого розвитку у них немає. Це ефективність — здатність перемагати в ціновій конкуренції, гнучкість — здатність швидко пристосовуватися до змін ринку, інноваційність — вироблені товари і послуги повинні бути технологічно «свіжими», орієнтованими на клієнта, і високоефективна система управління підприємством, що дозволяє високопродуктивно обробляти управлінську інформацію щодо прийняття бізнес — рішень.

Таким чином, впровадження даної системи ключових показників ефективності дозволяє здійснювати управління з урахуванням особливостей ринку і підприємства, а використання КРІ в системі оплати праці за результатами мотивує працівника виконувати свої функції з максимальною віддачею. Завдяки даної системи маркетолог вносить вклад у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

**Організаційний блок.** В межах організаційного блоку управління маркетингу необхідно вирішити такі питання: побудова (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом; підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) належної кваліфікації; створення умов для ефективного роботи співробітників маркетингових служб (організацію їх робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки і ін.); організацію ефективного взаємодії маркетингових служб з іншими службами організації. Управління маркетингом вимагає розробки відповідного організаційного забезпечення, тобто організаційних структур, які будуть здійснювати управління маркетинговою діяльністю.

В роботах удосконалено організаційну структуру департаменту маркетингу на великому машинобудівному підприємстві, особливість якої полягає у виокремленні трьох відділів — маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій за змістом їх функцій. Запропонована організа-

ційна структура департаменту маркетингу забезпечує більш якісне формування та ефективне впровадження маркетингової стратегії в процесі управління маркетингом підприємства порівняно з існуючими. Обґрунтовано систему показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу, відмінність якої полягає у групуванні показників за двома рівнями — загальні показники по департаменту та по кожному відділу окремо з урахуванням виконуваних функцій, що сприятиме стимулюванню маркетологів і підвищенню продуктивності їх праці.

Оцінка діяльності персоналу підприємства повинна мати системний характер і виконуватись на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових або поліпшення існуючих форм і методів кадрової роботи. Запропоновано удосконалену систему показників оцінки результатів діяльності керівників відділів департаменту маркетингу за двома напрямками: ефективність і результати їх діяльності з урахуванням рівня складності виконуваних функцій та характеристика керівника з позиції сукупності властивих йому якостей — професійних, ділових, особистісних. Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для оцінки діяльності керівників відділів щодо прийняття рішень з їх матеріального стимулювання.

З урахуванням важливості маркетингової діяльності для успішного господарювання підприємства необхідна адаптація його організаційних структур до змін у зовнішньому середовищі щодо орієнтованості на суб'єктів ринку, а саме: на споживачів і партнерів. Тому, важливою умовою ефективного управління маркетингом в реаліях жорсткої конкурентної боротьби є гнучкість обраної його оргструктури, що дозволяє швидко і своєчасно реагувати на різні зміни зовнішнього середовища.

Блок планування. Даний блок передбачає розробку корпоративної стратегії підприємства та функціональних стратегій. Таким чином, під блоком планування слід розуміти саме етапи процесу управління маркетингом, які передбачають наступне:

1. Аналіз ринкових можливостей (маркетингові дослідження, маркетингова середа, ринки індивідуальних споживачів, ринки підприємств);

2. Відбір цільових ринків (визначення обсягів попиту, сегментування ринку, позиціонування товару на ринку);

3. Розробка комплексу маркетингу (розробка товару, визначення ціни на товар, методи розповсюдження товарів, просування товарів);

4. Здійснення маркетингових заходів (планування та контроль маркетингових заходів).

Для реалізації аналізу ринкових можливостей необхідна маркетингова інформація про стан зовнішнього маркетингового середовища, а саме про споживачів, посередників, конкурентів, постачальників, соціально-економічний та політичний клімат в державі. Маркетинговий аналіз доповнюється внутрішнім аналізом діяльності підприємства, в результаті якого визначаються існуючі проблеми та потенціал його розвитку. Для вирішення даного роду інформаційних проблем необхідна добре сформована АІС підприємства. Важливу роль відіграє МІС, структурні елементи якої відповідають за трансформацію даних, отриманих з внутрішніх та зовнішніх джерел інформації, в інформацію необхідну для керівників і спеціалістів маркетингових служб. Важливим елементом МІС є маркетингові дослідження — найважливіше джерело отримання маркетингової інформації з метою знаходження певних рішень щодо вирішення конкретних маркетингових проблем.

На даному етапі використовуються методи SWOT- і STEP-аналізу, розвідки ринку, галузевого аналізу та інші методи. На основі виявлених сильних, слабких сторін підприємства та можливостей і погроз оформлюються цілі, місія підприємства, які є важливим інструментом комунікації підприємства з зовнішньою середою. Також проводиться сегментування та позиціонування.

**Наступним етапом є розробка корпоративної стратегії підприємства, а саме три напрями стратегій підприємства: портфельні, конкурентні стратегії та стратегії росту.** Для вирішення даного завдання використовуються такий інструментарій як матриці (БКГ, Мак-Кінзі, Ансоффа, зовнішніх придбань, М.Портера, та ін.), які дозволяють проаналізувати: результати дослідження напрямків діяльності підприємства на предмет їх подальшого росту і збільшення прибутковості входять до її складу стратегічних одиниць; види ділової ак-

тивності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх можливостей; конкурентну ситуацію і ступінь конкурентних переваг як самого підприємства, так і його суперників на ринку.

Наступне коло проблем пов'язане з вибором найбільш перспективних цільових ринків. Відбір цільових ринків створює базу для розробки комплексу маркетингу.

Комплекс маркетингу (Маркетинг — мікс) — це стрижень, на якому будуються теорія і практика маркетингу. Чотири його елементи (продукт, ціна, місце, просування) утворюють основу для чотирьох видів маркетингової політики: товарної, цінової, збутової та комунікативної. Маркетинг — мікс являє собою тактичний рівень маркетингу, а саме заходи, що мають конкретні терміни виконання, відповідальних за їх виконання осіб і необхідні ресурси (фінансові, людські та т. д.), тобто деталізовані в дрібницях.

**Блок контролю та аналізу.** Завершальною ланкою процесу управління маркетингом є контроль. Ефективність цього процесу багато в чому залежить від того, які цілі фірма переслідує, наскільки вони взаємопов'язані в поточних і перспективних планах, якими є процедури спостереження, контролю і оцінки здійснюваних маркетингових заходів, що гарантують досягнення поставлених цілей.

Проаналізувавши літературні джерела можна виділити три рівня реалізації процесу маркетингу на підприємстві.

1. Корпоративний рівень, на якому визначається маркетингова (виробнича) орієнтація управління, формуються маркетингові складові корпоративної культури, реалізується внутрішньо корпоративний PR (public relations).

2. Функціональний (операційний) рівень, який передбачає деталізацію загальних планів, конкретизацію завдань, які пов'язані з комплексом маркетингу, визначення виконавців і методи втілення планів і стратегій у життя.

3. Рівень реалізації, який передбачає здійснення конкретних маркетингових заходів, досліджень.

Управління маркетингом повинне охоплювати всі три рівня маркетингових задач і три розрізи маркетингу: маркетинг як культура, як стратегія, як тактика.

**Концептуальної моделі управління маркетингом в системі менеджменту підприємства полягає в наступному:**

1. В процесі управління маркетинговою діяльністю підприємство слід розглядати як відкриту систему та частину системи «споживач — підприємство — партнер», тобто формування маркетинг відносин, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу, яка охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

2. Взаємодія між елементами даної системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, основна мета яких є отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації потреб споживачів.

3. Ефективність взаємодії членів системи обумовлюється тим, що спочатку мають бути задоволені інтереси підсистеми «споживач», що стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів.

4. Формувати маркетингові стратегії промислового підприємства необхідно на основі оцінки трьох складових — його конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними, готовність споживача до споживання його продукції.

5. Роль маркетингу полягає в узгодженні можливостей підприємства із ситуацією на ринку для забезпечення прибутку. Так, саме маркетинг є єдиним управлінським інструментом, здатним урахувувати зміни зовнішнього и внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності.

6. Управління маркетингом та маркетинговий менеджмент це два різних поняття, які взаємопов'язані між собою.

7. Оскільки маркетинг складається із сукупності взаємопов'язаних задач, процедур тощо, то і в ньому є чим управляти, то «управління маркетингом» такий же термін як і «управління виробництвом», «управління фінансами» тощо. Так, управління маркетингом — це одна з функціональних завдань підприємства та здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства. Управління маркетингом слід розглядати в широкому сенсі як загальне керівництво маркетинговою діяльністю підприємства, а у вузькому сенсі — планування виконання функцій з управління маркетинговою діяльністю підприємства.

8. Специфікою маркетингу є той факт, що він не може бути лише обов'язком тільки групи фахівців, маркетинг повинен охоплювати всю компанію. Таким чином, слід говорити про термін «маркетинговий менеджмент» як про управління всіма ланками, підрозділами, відділами підприємства на засадах маркетингу. Маркетинговий менеджмент — це основа, на якій повинна будуватися система управління підприємством, яка представляє собою взаємодію інструментів маркетингу і менеджменту направлених на забезпечує адаптації підприємства до змін маркетингового середовища з метою максимального задоволення потреб споживачів та цілей організації.

9. Зв'язок між маркетинговим управлінням та управлінням маркетингом полягає в тому, що управління маркетингом направлено на координацію дій усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які в свою чергу забезпечують маркетингове управління їх діяльністю, тобто таке управління, яке спрямоване на досягнення організаційних цілей за допомогою вирішення проблем клієнтів.

10. Управління маркетингом будується із 5 блоків, які забезпечують виконання системи маркетингових функції для вирішення управлінських завдань: інформаційний (МІС, АІС), людських ресурсів (персонал), організаційний (організація структури управління маркетингом), планування (етапи процесу управління маркетингом), оцінки та контролю (аудит маркетингу).

11. Рівні реалізації маркетингу (корпоративний, функціональний (операційний) та рівень реалізації) взаємопов'язані між собою, і тісно взаємодіють: зверху вниз направляються плани, вказівки, здійснюється контроль, аналізується звітність та вносяться корективи в стратегію підприємства, а знизу вгору прямує отримана інформація у вигляді звітів.

12. Роль маркетингової інформації в системі зумовлено скороченням термінів прийняття управлінських рішень. Її використання стає необхідною умовою підвищення гнучкості та ефективності системи управління підприємством. Великого значення набуває впровадження автоматизованих інформаційних систем (АІС) управління на підприємстві, а також модернізація управління маркетингом на підприємстві шляхом впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС або ІСМ) на базі автоматизованих програмних продуктів (АІТ), що

дають можливість оперативного аналізу, структурування, збереження й маніпулювання різними типами інформації на підприємстві. Таким чином, МІС є не тільки необхідною частиною інформаційно-аналітичного процесу підприємства (АІС), але й найважливішою направляючою в управлінні маркетингом.

13. Для виконання маркетингових функцій важливе місце займає блок людських ресурсів який передбачає фахівців в області маркетингу, оскільки саме вони забезпечують зв'язок внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім середовищем: ринком, споживачами, посередниками, конкурентами и т.д. Таким чином, в системі управління підприємством одне з центральних місць займає управління персоналом.

Запропоновано розглядати управління маркетингом з позицій функцій маркетингу, та як одну з функціональних завдань підприємства, що здійснюється в рамках загального плану діяльності підприємства, а маркетинговий менеджмент — як управління всією діяльністю підприємства на принципах маркетингу, коли всі підрозділи планують і оцінюють свою діяльність з позицій саме маркетингу. На основі проаналізованих літературних джерел [3] була запропонована розгорнута концептуальна модель управління маркетингом в системі менеджменту промислового підприємства. Відмінністю моделі є по — перше, підприємство слід розглядати як відкриту систему та частину системи «споживач — підприємство — партнер», тобто маркетингу відносин, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу, та завдяки якому відбувається урахування зміни зовнішнього та внутрішнього середовища; по — друге, взаємодія між елементами даної системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, ефективність яких обумовлюється саме задоволенням інтересів підсистеми «споживач», що стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів; по — третє, управління маркетингом та маркетинговий менеджмент доповняють одне одно та знаходяться у взаємозв'язку таким чином, що управління маркетингом направлено на координацію дій усіх підрозділів (спеціалістів) підприємства, які в свою чергу забезпечують маркетингове управління їх діяльністю, яка спрямована на задоволення потреб споживачів; по — четверте, управління маркетингом будується із 5 блоків (інформаційний, організа-

ційний, людських ресурсів, планування, оцінки та контролю), які забезпечують виконання маркетингових функцій.

Розроблена концептуальна модель управління маркетингом в системі менеджменту промислового підприємства дозволяє дослідити інформаційну взаємодію маркетингу відносно в системі «споживач — підприємство — партнер», а також в середині самого об'єкту господарювання та, в перспективі подальших досліджень, вивчити способи забезпечення зворотних зв'язків як в даній системі, так і між рівнями реалізації управління маркетингу на підприємстві.

## **1.2 Маркетинг як філософія розвитку промислового підприємства**

Сучасний український ринок стає все більш насиченим, диференційованим, динамічним і конкурентним. Боротьба за споживача ставить постійно зростаючі вимоги до всіх учасників ринку, й особливо до промислових підприємств. Активна діяльність на ринку вимагає безперервного вивчення запитів споживача та гнучкої реакції на зміни ринку. За таких умов підвищення значення маркетингу в процесі стратегічного управління розвитком підприємства останнім часом є все більш очевидним. У той же час на сьогодні не існує єдиної загальноновизнаної концепції маркетингу, а різних визначень поняття «маркетинг» налічується близько півтори тисячі. Крім того, українські управлінці часто не виправдано «критикують маркетинг» за відсутність наукової методології обґрунтування способів вирішення поставлених задач, за необхідність вкладання в маркетингові заходи значних коштів і неможливість оцінки результативності їх використання [1]. Проте подібна критика пов'язана, в першу чергу, з недостатнім розумінням місця і ролі маркетингу в управлінні підприємством, з відсутністю інтеграції маркетингу в організаційну структуру підприємства (формальне введення відділу маркетингу), з неправильним використанням методології та інструментарію маркетингу тощо.

Дослідження проведені у попередніх підрозділах дозволили визначити особливості розвитку промислового підприємства та акцентувати увагу на тому, що сучасний розвиток підприємства можливий лише на основі маркетингу, оскільки підприємство ефективно тільки в разі його корисності для спо-

живачів, зв'язок з якими якраз і є однією з головних функцій маркетингу. В умовах загострення конкуренції, консолідації виробничих, інформаційних, фінансових, людських та особливо маркетингових ресурсів розвиток маркетингової діяльності стає об'єктивною необхідністю для сучасного підприємства, умовою його виживання в жорстких, динамічних ринкових умовах. Адже саме своєчасний, конструктивний аналіз та прогнозування ринку, визначення перспектив розвитку підприємства на даному ринку, аналіз внутрішнього середовища стають підґрунтям розробки як маркетингової стратегії так і загальної стратегії підприємства, що забезпечує підприємству найбільш ефективну діяльність на тому чи іншому етапі його життєвого циклу. При чому підприємство, перебуваючи в постійній трансформації свого стану, трансформує і маркетингову діяльність, це означає, що розвиток маркетингової діяльності в процесі розвитку підприємства дозволяє вибирати найбільш актуальну стратегію поведінки на ринку, яка найбільше відповідає запитам споживачів, ресурсам, потенціалу підприємства. З цих позицій проблема розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства набуває особливого інтересу.

Відправною точкою дослідження стало визначення сутності маркетингу та дослідження розвитку його теорій.

Пов'язуючи маркетинг із стосунками обміну, в процесі яких відбувається задоволення потреб, зародження маркетингу як діяльності відносять практично до періоду виникнення людства [1]. Становлення маркетингу як окремої науки стало відбуватися тільки після «великої депресії», що панувала на заході в 1923–1933 роках. Проте дане питання залишається відкритим. Практичне застосування теорія маркетингу отримала з приходом нового підходу підприємницької діяльності з орієнтацією на споживача з кінця 50-х–початку 60-х років ХХ століття.

Формування маркетингу як теорії, як системи теоретичних, методологічних та методичних знань відбувалося впродовж десятиліть під впливом зміни умов функціонування ринку, а також інструментів, методів, принципів ведення господарської діяльності.

Виділяють чотири основні ери розвитку маркетингу: еру виробництва, еру продажів, еру безпосередньо маркетингу та еру взаємин:

Ера виробництва (товарна концепція маркетингу) (до 1930 року). У цей час основну увагу зосереджено на виробництві якісних товарів, а для їх реалізації приймається рішення наймати сторонніх людей. Основна ідея: хороший продукт цілком здатний продати себе сам.

Ера продажу (збутова концепція маркетингу) (1930–1960 рр.) характеризується удосконаленням виробничих прийомів, зростом обсягів виробництва. Головною проблемою є пошук більш ефективних способів збуту виробленої продукції. При цьому на ринку з'являються абсолютно незвичні споживачам товари, що вимагає додаткових витрат на просування. У великих компаніях з'являються фахівці з продажу, проте їм віддається другорядна роль.

Ера маркетингу (концепція традиційного маркетингу) (1960–1980 рр.). Необхідним для виживання стає врахування споживчого попиту і орієнтація на нього. Маркетинг грає провідну роль у плануванні товару.

Трансакційну концепцію маркетингу прийнято вважати класичною. Вона характеризується наступними положеннями: коротко-і середньострокові економічні інтереси і цілі підприємства по відношенню до довгострокових є пріоритетнішими; відносини зі споживачами мають характер разових операцій і короткострокових відносин; залучення нових споживачів відбувається шляхом удосконалення технології продажу, обмеженими комунікаціями.

Посилення конкуренції, поява нових глобальних ринків, інтеграційні процеси, стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання значущості обслуговування споживачів, галузі управління якістю та необхідність використання новітніх технологій викликали перехід від традиційної концепції управління маркетингом до концепції маркетингу відносин, що передбачає орієнтацію на утримання існуючих споживачів, розвиток довгострокової маркетингової стратегії, ведення діалогу зі споживачами (четверта ера маркетингу). Дана концепція з'явилася до кінця двадцятого століття і продовжується до цього дня. Її характерна особливість — прагнення підприємства встановити та підтримати зі споживачами та партнерами стабільні взаємини. Потенційні конкуренти створюють інтегровані структури бізнесу, метою

яких є досягнути синергічного ефекту в умовах жорсткої конкуренції.

Еволюціонуючи маркетинг сформував системне уявлення про різноманітні аспекти функціонуванні підприємства на ринку та увібрав в себе знання про методи діяльності у сферах дослідження споживацького попиту, збуту, просування товару, ціноутворення, організації, управління та ін. Розглядаючи таким чином діяльність підприємства з погляду кінцевого результату, маркетинг не можливо спеціалізувати, тому правомірно говорити, що він став своєрідною філософією ведення бізнесу.

Так, існує величезна кількість визначень маркетингу. Однак усі ці визначення зводяться до того, що маркетинг розглядається або як сукупність інструментів дослідження і формування попиту на товари і послуги, або як функція управління, або як філософія бізнесу, і «напрям» формулювання залежить від специфіки і масштабів проблем, які розглядаються авторами і вирішуються за допомогою маркетингу.

**З погляду сучасної економічної теорії маркетинг розуміється як єдність трьох складових, трьох аспектів — філософії бізнесу, комплексу засобів та інструментів управління і функції управління.**

Перший аспект, тобто розгляд маркетингу як філософії бізнесу, означає, що маркетинг — це, скоріше, деяка точка зору. Підприємство будує свою роботу на поєднанні власних інтересів з інтересами споживачів, при виробленні рішень орієнтується на вимоги ринку, досягає своїх цілей через задоволення потреб окремих споживачів і ринку в цілому.

Другий аспект маркетингу — це розгляд його як комплексу засобів та інструментів, за допомогою яких підприємство вивчає ринок і впливає на нього. Сукупність засобів впливу на ринок називають маркетинговим комплексом (marketing-mix). Елементи цього комплексу об'єднані в чотири групи (концепція «4P»): product (товар), place (місце розповсюдження), price (ціна) і promotion (засоби і способи розповсюдження).

Третій аспект маркетингу — це функція управління, менеджменту, в межах якої здійснюються організація, пла-

нування, контроль і мотивація ринкової діяльності підприємства. У цьому «управлінському» значенні маркетинг одержав назву маркетингового менеджменту. Основні етапи проведення маркетингового менеджменту: аналіз ринкових можливостей підприємства, вибір цільових ринків, розробка маркетингової стратегії підприємства, а також комплексу маркетингу і програми маркетингу, реалізація маркетингових заходів, контроль та аналіз маркетингової діяльності [1].

Безперечно, що для ефективного функціонування підприємства на сучасному ринку зміни зовнішнього та внутрішнього середовища потребують обов'язкової уваги та відповідної реакції з боку виробництва, організації та управління — урахування та адаптування до нових умов. З позиції розгляду маркетингу як філософії розвитку промислового підприємства вважається необхідним в такому разі говорити про формування системи маркетингу промислового підприємства в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності.

Під системою маркетингу слід розуміти сукупність трьох елементів, поданих у їх єдності та взаємозв'язку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 — Система маркетингу як сукупність трьох елементів: філософії бізнесу, функції управління, сукупність інструментів з реалізації маркетингової діяльності

Система маркетингу		
Маркетинг як філософія бізнесу	Маркетинг як функція управління	Маркетинг як сукупність інструментів
Даний елемент системи дозволяє застосовувати в повсякденній маркетинговій діяльності методологію, розроблену на основі філософського концептуального підходу, а саме: методи аналізу й синтезу, методи дедукції та індукції, а також розглядати маркетинг як новий спосіб світопізнання і світосприймання	Зумовлює як організаційну структуру маркетингового підрозділу на підприємстві, так і виконувані ним функції: інформаційне забезпечення, планування, реалізація і контроль маркетингу	Мається на увазі використання специфічного маркетингового інструментарію: маркетингові дослідження, оцінка попиту, сегментація і позиціонування, створення конкурентних переваг тощо

Функціонування системи маркетингу в даному випадку дозволяє визначити достовірний розмір можливих наслідків і масштабу дії того або іншого чиннику, здійснити прогнозування майбутніх параметрів функціонування та відповідно організувати виробничий процес таким чином аби не допустити деструктивного розвитку підприємства.

Аналізуючи умови ведення сучасного бізнесу, слід говорити про те, що тільки чітке уявлення запитів споживачів спроможне підтримати конкурентоспроможність виробника. Підприємство здатне «вижити» лише при одночасному задоволенні двох обов'язкових умов: забезпечення прибутковості функціонування, тобто матеріальних ресурсів для подальшого розвитку — економічної складової та забезпечення підтримки з боку соціального середовища, що можливе тільки через урахування інтересів окремих груп цього середовища (споживачів, партнерів і персоналу) та їх задоволення — соціальна складова. З цієї позиції маркетинг як філософія бізнесу стає системоутворюючим чинником менеджменту, що базується на свідомому пошуку балансу між інтересами учасників ринкових відносин та забезпечує одночасно стійкість та адаптивність підприємства. Говорячи про розвиток підприємства у довгостроковій перспективі, слід пам'ятати, що він має властивість змінювати свій вектор, тому об'єктивною необхідністю вважається стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності, що дозволяє підприємству не просто передбачати майбутні ринкові та внутрішні трансформації та адаптуватися до них, а й впливати на них, створювати сприятливі умови для розвитку.

Можливо зробити висновок, що сутність стратегічного маркетингу виражається: концептуально — стратегічний маркетинг є орієнтацією будь-якої діяльності на споживача; у просторі — стратегічний маркетинг є першою стадією життєвого циклу об'єкта; у часі — стратегічний маркетинг є першою загальною функцією управління [1].

Розглядаючи підприємство, з одного боку, як технічну систему (створену штучно, небіологічною), з другого боку, керовану людиною, і через це як соціальну систему, маємо змогу говорити про те, що підприємство набуває рис біологічної

системи. Таким чином, застосування міждисциплінарного підходу дозволяє не тільки порівнювати соціальну систему — підприємство — з біологічною системою — людиною, але і відзначати схожі моменти у функціонуванні і розвитку. До таких моментів належать: застосовність законів організації до обох типів систем, наявність цілей систем, а також схожість послідовностей стадій розвитку (стадій життєвого циклу системи).

Виділяють такі стадії життєвого циклу організації (підприємства, компанії, фірми і т. д.): проектування; будівництво; функціонування; розвиток; закриття (злиття, розформування тощо).

Саме на ранніх стадіях життєвого циклу об'єкта формуються стратегічні, іншими словами, — майбутні параметри цих об'єктів. Для підприємства це стадії проектування і будівництва. Таким чином, стратегічна маркетингова діяльність повинна здійснюватися саме на даному етапі розвитку підприємства. Лише на подальших стадіях життєвого циклу на основі вже розроблених параметрів виконується розробка конкретних стратегій функціонування і розвитку як об'єкта в цілому, так і окремих елементів, що входить у функції безпосередньо стратегічного менеджменту. Крім того, можна говорити про те, що практично найголовніший чинник, який забезпечує одночасно стійкість функціонування підприємства і його адаптивність, — це маркетинг. Отже, стратегічний маркетинг є основою розвитку підприємства і далі реалізується за допомогою стратегічного менеджменту (рис.1.4).

**Необхідно підкреслити, що стратегічний маркетинг і стратегічний менеджмент є двоєдиними поняттями, а не альтернативами, тобто вони існують в тісному взаємозв'язку, проте маркетинг в даному взаємозв'язку є первинним елементом.**

В результаті маємо наступну послідовність подій при здійсненні процесу розвитку: стратегічний маркетинг як відправна точка розвитку акумулює інформацію про зовнішні і внутрішні суперечності, а також розробляє стратегічні параметри соціально-економічної системи, після чого результати проведеної роботи передаються стратегічному менеджменту для ухвалення і реалізації необхідних стратегічних рішень (відрізок АВ на векторі розвитку, рис.1.4).

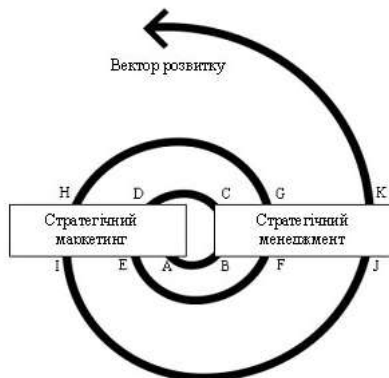


Рисунок 1.4 — Стратегічний маркетинг як основа розвитку підприємства за допомогою стратегічного менеджменту (авторська розробка) [1]

На певному етапі стратегічному менеджменту стає не достатньо наявних даних, раніше розроблені стратегічні параметри перестають бути актуальними, і тоді знову починає діяти стратегічний маркетинг (відрізок CD на векторі розвитку) — перший цикл розвитку завершений, далі починається другий цикл розвитку, який відбувається аналогічно першому за винятком того, що він базується вже на іншій інформації та інших стратегічних параметрах (відрізки EF і GH на векторі розвитку), і так далі до нескінченності.

**Таким чином, завдання довгострокового успіху підприємства забезпечується, з одного боку, функцією стратегічного управління, а з іншого — реалізацією функцій маркетингу. Тому є цілком закономірним, що у процесі вирішення загальних завдань управління підприємством виникає взаємозв'язок стратегічного управління та маркетингу.**

Вивчення наукової літератури з питань взаємозв'язку стратегічного управління і маркетингу дозволило визначити дві різні наукові точки зору щодо ролі маркетингу в процесі розробки і реалізації стратегії підприємства. Аналіз наукових робіт продемонстрував, що дана проблема належить до недостатньо досліджених як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Оскільки теорія маркетингу та стратегічного управ-

ління перебуває в стадії розвитку, то актуальним на разі є визначення теоретичних засад взаємозв'язку між стратегічним управлінням та маркетингом.

Одні дослідники розглядають взаємозв'язок маркетингу і стратегії стосовно їх ролі як „інструментів” стратегічного управління у вирішенні завдання забезпечення довгострокового успіху. Зміст цієї наукової позиції зводиться до твердження про існування функціональної інтеграції стратегічного управління і маркетингу.

Як функція управління маркетинг, на думку згаданих авторів, є засобом реалізації ринкової політики підприємства, інструментарієм підприємництва.

Згідно з іншою точкою зору, маркетинг ототожнюється зі стратегією підприємства і між концепціями маркетингу та стратегічного управління відбувається конвергенція. Сприйняття маркетингу як філософії управління зумовило появу нового терміну „маркетинговий менеджмент”, який у вітчизняній науковій літературі має різні інтерпретації і найчастіше трактується як управління маркетингом.

Пропонується вважати, що розгляд маркетингу як філософії управління може бути правомірним, якщо не вимагає підміни маркетингом стратегії або навпаки, оскільки кожне з понять має специфіку у використанні та призначенні в діяльності підприємства. На цій підставі можна **запропонувати схему стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності, що демонструє взаємозв'язок стратегічного управління та маркетингу й доводить первинність маркетингу у системі стратегічного управління** (рис. 1.5).

На підставі рис. 1.5 можна стверджувати, що роль маркетингу в стратегічному управлінні виявляється на всіх рівнях ієрархії управління підприємством — загальному (корпоративному), діловому, функціональному та операційному.

Маркетинг відіграє ключову роль у декількох областях стратегічного планування. По-перше, він визначає концепцію, що орієнтує стратегію підприємства на вирішення потреб найважливіших споживачів. По-друге, маркетинг надає вихідні дані для виявлення привабливих можливостей ринку й оцінки потенціалу підприємства. Нарешті, у межах кожної окремої стратегічної галузі діяльності підприємства марке-

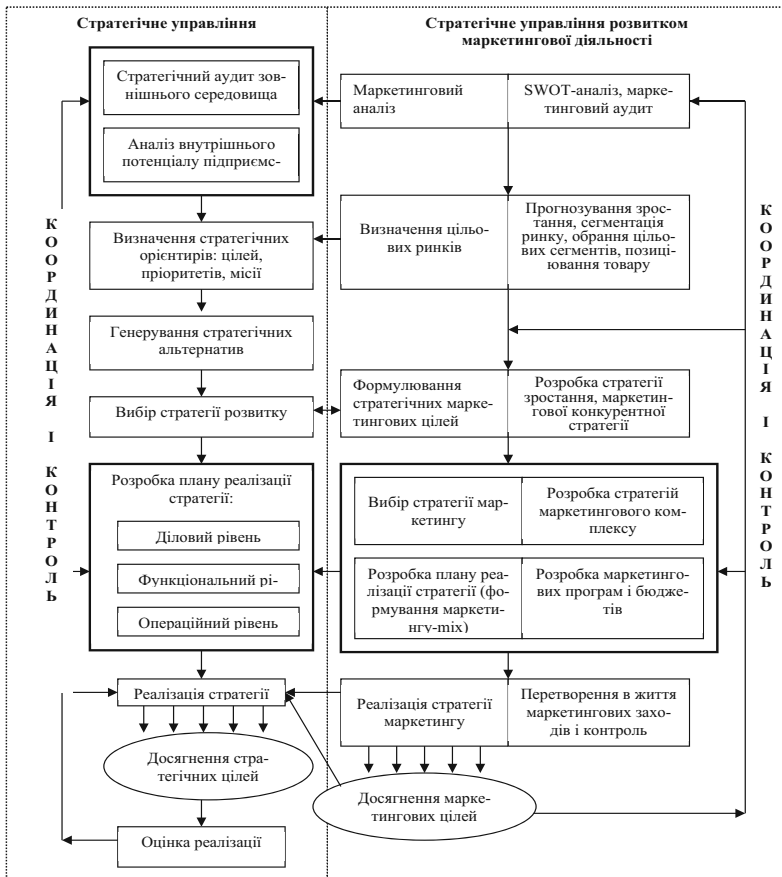


Рисунок 1.5 — Маркетинг у системі стратегічного управління промисловим підприємством (авторська розробка) [1]

тинг допомагає розробляти стратегії виконання задач. Таким чином, маркетинг є методологічною основою стратегічного управління, що вимагає системного підходу.

Аналіз визначень терміну «стратегічне управління» довів, що сучасні теоретики прагнуть до чіткості, ясності й однозначності термінології. Як показали дослідження робіт, існують різноманітні визначення даного поняття, в яких акцент робиться на тих чи інших аспектах і особливостях стратегіч-

ного управління або його відмінностях від звичайного управління і які відрізняються, зокрема, поглядом на місце маркетингу в стратегічному управлінні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 — Основні визначення поняття «стратегічне управління»

Автор	Визначення поняття „стратегічне управління”	Роль маркетингу в процесі стратегічного управління
1	2	3
І. Ансофф (1965)	Діяльність, пов’язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтриманням таких взаємовідносин між підприємством й оточенням, які дають змогу досягти цілей підприємства, відповідають його внутрішнім можливостям і забезпечують його пристосованість до зовнішніх умов	Маркетингове планування є інструментом стратегічного управління
П. Друкер (1973)	Специфічна й визначна структура будь-якого і кожного підприємства, мета існування якої полягає у створенні споживачів	Маркетинг є основою в управлінні з орієнтацією на споживача
М. Портер (1980)	Предметом стратегічного управління є процес створення і надання цінностей, який визначається концепціями ланцюжка і системи цінностей	Маркетинг є підґрунтям стратегічного планування. Із застосуванням маркетингового підходу проводять аналіз галузі і прогнозують її розвиток, досліджують конкурентів та їх позицію, а також перетворюють цей аналіз в конкурентну стратегію. Маркетингова інформація допомагає знайти шляхи підвищення ефективності конкуренції і зміцнення ринкової позиції фірми.

Ф. Котлер (1990)	Процес розробки формальної стратегії, що сприяє використанню підприємством можливостей зовнішнього середовища у своїх інтересах за рахунок встановлення та збереження стратегічної відповідності між цілями і можливостями підприємства та динамічними можливостями ринку	Маркетинг допомагає у розробці стратегічного плану, який, у свою чергу, визначає роль маркетингу на підприємстві. Стратегічне планування ототожнюється з маркетинговим. Маркетинг надає необхідну інформацію для розробки стратегічного плану
Ж.-Ж. Ламбен (1993)	Це процес управління з метою здійснення місії підприємства шляхом управління взаємодією підприємства з його оточенням	Маркетинговий підхід — головна умова, що визначає економічний та соціальний вибір підприємства.
О.С. Виханський (1995)	Управління підприємством, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує свою діяльність на вимоги споживача, здійснює гнучке регулювання, своєчасні зміни на підприємстві, які відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг	Розв'язання динамічної сукупності взаємозалежних управлінських питань (аналіз середовища, визначення місії і цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль реалізації стратегії) із стійким зворотним впливом у зв'язках із зовнішнім середовищем вирішується на основі маркетингу
А.А. Томпсон, А.Д. Стрікланд [51] (1998)	Діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтриманням таких взаємовідносин між підприємством та оточенням, які дозволяють йому досягти своїх цілей і залишатися сприйнятливим до зовнішніх вимог	Маркетинг є ключовим напрямком певної сфери бізнесу підприємства, його функціональною стратегією.

Л.В. Балабанова (2001)	Процес планування, організації і здійснення стратегічних змін, а також контролю для виконання місії і реалізації цілей та стратегічних пріоритетів	За допомогою маркетингу підприємство реалізує ринкову орієнтацію в управлінні.
Я.Х. Гордон (2001)	Сукупність ділових процесів, пов'язаних з розвитком головних складових стратегічного потенціалу підприємства: люди, процеси, технологія, знання й навички	Концепція маркетингу передбачає створення спільної цінності разом зі споживачем та акцентування на стратегічному потенціалі
П. Дойль (2002)	Процес вирішення завдання пошуку напрямків із задоволення потреб споживачів шляхом створення цінності	Маркетингова концепція є перспективою, що поєднує усі види діяльності підприємства.

Можна зауважити, що трактовки терміну «стратегічне управління маркетинговою діяльністю» різними авторами відрізняються переважно за тим, яке базисне поняття вони вкладають у сутність визначення даного терміну: концепція, система або декілька систем, процес, діяльність чи сукупність засобів. Проведений аналіз довів, що стратегічне управління, дійсно, може бути розглянутим як система, підсистема чи сукупність систем (у статичі) або як процес, діяльність (у динаміці), а також концептуально (система поглядів). Але трактування стратегічного управління маркетинговою діяльністю лише як сукупності засобів вважаємо недостатньо правомірним, оскільки наявність засобів не є вичерпною умовою для здійснення управління.

Таким чином, стратегічне управління маркетинговою діяльністю на сучасних етапах вивчення можна сприймати лише як необхідний інструмент функціонування промислового підприємства, у той час як розвиток підприємства у ринковій перспективі потребує дещо інших методів і підходів з прерогативою маркетингової орієнтації.

Поява стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності як окремого виду управлінської діяльності була зумовлена початком з середини 50-х років ХХ ст. так

званої „постіндустріальної епохи”. Виділяють такі причини стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності: об’єктивне суттєве збільшення мінливості й ускладнення прогнозування зовнішнього середовища підприємства; широке суб’єктивне усвідомлення реальної недостатності ефективності стратегічного управління маркетинговою діяльністю; нове розуміння стратегії, викладене в роботах А. Чандлера, Г. Мінцберга [1] та інших дослідників; нові методи вирішення стратегічних проблем розвитку підприємств, що були запропоновані та запроваджені у бізнес-практику McKinsey&Co, BCG та іншими провідними консалтинговими фірмами.

Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності формувалося шляхом вдосконалення його елементів та усунення недоліків. Розрізняють такі етапи розвитку стратегічного управління: бюджетне планування; довгострокове планування; стратегічне планування; стратегічне управління; стратегічне підприємництво (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 — Еволюція стратегічного управління

Етап розвитку	Початок етапу	Характеристика системи управління
Бюджетне планування	1900 р.	Планування, пов’язане з розрахунком відповідних показників, введенням форм фінансового обліку, обмежене складанням щорічних фінансових кошторисів — бюджетів зі статей видатків. Головним орієнтиром були поточний прибуток та структура витрат. Короткостроковий плановий горизонт, націленість на внутрішнє середовище підприємства. Основа управління — контроль відхилень
Довгострокове планування	1950-ті рр.	Збільшення планового горизонту. Основна ідея — складання прогнозу на декілька років наперед. В основу прогнозу покладено екстраполяцію минулих тенденцій розвитку підприємства. Головне — обсяги виробництва, а не обсяги продажу

Стратегічне планування	1970-ті рр.	Застосування маркетингового планування. Мета — поліпшення реакції підприємства на динаміку ринку й поведінку конкурентів. Основа — аналіз зовнішніх можливостей підприємства з урахуванням специфіки підприємства. Акцент — на дослідження
Стратегічне управління	1990-ті рр.	Внесення змін в організаційну структуру й організаційну культуру відповідно до розробленої стратегії. Комплекс конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміни зовнішньої кон'юнктури, які можуть зумовити необхідність стратегічного маневру, перегляд і коректування цілей. Акцент — управління на творчість
Стратегічне підприємництво	Початок XXI ст.	Запровадження нового стилю керівництва та організаційної форми, яка передбачає створення на підприємствах незалежних господарських одиниць — підрозділів. Умови — радикальна децентралізація повноважень і відповідальності та одночасно високий рівень згуртованості підприємства

У сучасних умовах сформувалися два напрями стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності. Перший з них є логічним продовженням стратегічного планування. Він охоплює підсистему аналізу і планування стратегії та підсистему реалізації стратегії. Це практично управління стратегічними можливостями підприємства, тому його іноді називають регулярним стратегічним управлінням. Другий напрям стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності називають стратегічним управлінням у реальному масштабі часу: воно забезпечує вирішення стратегічних завдань, які виникають несподівано та вимагають негайної адекватної реакції.

Глибокий аналіз поняття стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності з позицій його здійснення довів, що існує багато концептуальних підходів до стратегічного управління. Згідно з результатами аналізу, пропонуємо перелік тих концептуальних підходів, що отримали найширшу реалізацію в стратегічному управлінні розвитком маркетингу промислових підприємств (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 — Підходи до стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності

Назва підходу	Характеристика підходу
1	2
Системний	Будь-який об'єкт планування розглядається як сукупність (система) взаємопов'язаних елементів, яка має вхід, вихід (мету), зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок
Комплексний	При застосуванні цього підходу мають урахувуватися всі аспекти управління у їх взаємозв'язку. Якщо не врахувати один з обов'язкових аспектів, проблема не буде вирішена
Інтеграційний	Цей підхід спрямований на дослідження й посилення взаємозв'язків: між окремими підсистемами і компонентами системи стратегічного управління; між стадіями життєвого циклу об'єкта управління; між рівнями управління по вертикалі; між суб'єктами управління по горизонталі
Нормативний	Для всіх елементів системи стратегічного управління мають бути встановлені нормативи, а саме: <ul style="list-style-type: none"> <li>– для цільової підсистеми (нормативи якості й ресурсомісткості об'єкта, параметри ринку, організаційно-технічний рівень виробництва, соціальний розвиток підприємства);</li> <li>– для підсистеми забезпечення (нормативи ефективності використання ресурсів тощо);</li> <li>– для функціональної підсистеми (нормативи за функціями управління);</li> <li>– для керівної підсистеми (нормативи з психології та соціології управління, розробки і прийняття стратегічного управлінського рішення)</li> </ul>

Динамічний	Об'єкт планування розглядається у діалектичному розвитку, у причинно-наслідкових зв'язках та підпорядкуванні, проводиться ретроспективний аналіз розвитку аналогічних об'єктів
Кількісний	Використання кількісних методів оцінювання досліджуваних об'єктів (математичних, статистичних, експертних оцінок та ін.)

Дуже часто в літературі плутають поняття «стратегічне управління» і «маркетингове управління», що неправильно.

Стратегічне управління передбачає комплексне управління розвитком діяльності підприємства шляхом розробки на основі всебічної і повної інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище найбільш адекватних стратегій та їх реалізацію.

**Під маркетинговим управлінням слід розуміти управління підприємством, в основу якого покладена маркетингова парадигма, тобто таке управління, яке не тільки враховує надану маркетинговим підрозділом інформацію, але і дотримується маркетингової орієнтації у всіх аспектах своєї діяльності.** Це, у свою чергу, передбачає постійну та інтенсивну участь маркетингового підрозділу в стратегічному управлінні розвитком підприємства [1].

Звідси можна зробити висновок, що стратегічне управління у будь-якому випадку ґрунтується на маркетингу: саме він надає управлінській ланці необхідну інформацію про зовнішнє середовище. 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 одне. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності визначає ефективність стратегічного управління розвитком підприємства в цілому і є об'єктивно необхідним інструментом стратегічного управління.

Одним з основних елементів стратегічного управління є стратегія. З початку 1950-х рр., коли цей термін почав застосовуватися у сфері управління, визначення змісту поняття стратегії та принципів її розробки і реалізації залишаються дискусійними питаннями. Сьогодні немає єдиного погляду на

сутність поняття «стратегія», що спонукає до наукового пошуку та фундаментального дослідження. Погляди вітчизняних та зарубіжних вчених щодо сутності поняття «стратегія» подані у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 — Дослідження літературних джерел щодо визначення сутності поняття «стратегія» [1]

Автор	Сутність поняття «стратегія»
1	2
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрінкленд	План управління фірмою, спрямований на закріплення її позицій на ринку, задоволення потреб споживачів і досягнення визначених цілей
І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, яким організація керується у своїй діяльності
Б. Карлоф	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації зусиль та розподілу ресурсів компанії
М. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт	Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей
Дж. О'Шоннесі	Бюджетне планування
П. Дойль	Комплекс рішень, що приймаються менеджером, стосовно розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
Р. Олдкорн	Засіб досягнення цілей компанії
У. Кінг, Д. Кліланд	Загальний напрямок дій, якого навмисно дотримується керівництво компанії для досягнення поставлених цілей
Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова	Система, яка визначає напрямки перспективного розвитку підприємства, має необхідну наукову та ресурсну базу, що забезпечує складній організації збалансованість і спільний напрямок зростання і виступає як засіб досягнення цілей підприємства
О. С. Виханський	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі і який приводить організацію до досягнення її цілей

Л. І. Євєнко	Конкретизація шляхів розвитку підприємства, виходячи з динаміки зовнішнього середовища і через формулювання довгострокових цілей, пошук ресурсів для їх досягнення та планування конкретних дій на перспективу
Н. А. Хрущ	Еластична, узагальнена модель розвитку суб'єкта господарювання, що містить визначені стратегічні цілі, технології, ресурси і систему управління, яка забезпечує її конкурентоспроможну дієздатність та адаптацію до реальної економічної ситуації
І. А. Каланджі	Спосіб дій, що зумовлює достатньо визначену і порівняно стійку лінію поведінки виробничо-комерційної структури на досить тривалому історичному інтервалі часу

Слід звернути увагу на те, що визначенням зарубіжних притаманна деяка обмеженість та фрагментарність погляду на стратегію, в той час як вітчизняні вчені дають більш повну характеристику даного поняття.

Виходячи з результатів проведеного дослідження, як базове визначення поняття «стратегія» для подальшого дослідження доцільно використовувати таке: **стратегія — це сукупність мети і напрямку дій підприємства, причому процес формування стратегії — це процес її визначення, а процес реалізації стратегії — процес її досягнення [1].**

Сам термін «маркетингова стратегія» не має однозначного тлумачення і висвітлюється по-різному різними авторами (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 — Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «маркетингова стратегія» [1]

Автор	Запропоноване тлумачення
1	2
Ф. Котлер	Маркетингова стратегія головну увагу приділяє цільовим покупцям. Вибір стратегії передбачає такі дії: вибір ринку, поділ його на сегменти, вибір найперспективніших сегментів та концентрацію уваги на обслуговуванні й задоволенні потреб цих сегментів

Ж.-Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія визначається як складовий елемент стратегічного плану маркетингу. Вона повинна містити такі елементи: визначення одного або декількох цільових сегментів, позиціонування щодо пріоритетних конкурентів, вимоги щодо асортименту товарів, канали збуту, ціни й умови продажу, торговий персонал, його завдання та організація, реклама і стимулювання збуту, післяпродажне обслуговування, гарантії, послуги, дослідження ринків
М. Мак-Дональд	Маркетингова стратегія — це засіб досягнення маркетингових цілей щодо маркетинг-міксу
Г. Ассель	Маркетингова стратегія — основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі
Г. Л. Багієв, В. М. Тарасевич, Х. Анн	Маркетингова стратегія — це генеральна програма маркетингової діяльності на цільових ринках. Вона включає головні напрямки маркетингової діяльності фірми та інструментарій комплексу маркетингу (маркетинг-мікс), за допомогою якого фірма розробляє та здійснює маркетингові заходи для досягнення поставлених маркетингових цілей. Стратегія маркетингу є засобом використання фірмою власного потенціалу і досягнення успіху в зовнішньому середовищі
С. С. Гаркавенко	Під поняттям «маркетингова стратегія» розуміється докладний всебічний план досягнення маркетингових цілей
Н. В. Куденко	Маркетингова стратегія — це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій
Е. А. Уткін	Маркетингова стратегія — це складова всього стратегічного управління підприємством, це план його ділової активності. Основне завдання полягає в підтриманні та розвитку процесу виробництва, інтелектуального потенціалу співробітників підприємства, у розширенні асортименту і підвищенні якості товарів, що виробляються, в освоєнні нових ринків, збільшенні збуту і, нарешті, в піднесенні ефективності діяльності

На підставі отриманих результатів вважатимемо, що маркетингова стратегія, безперечно, є однією з функціональних стратегій підприємства, оскільки тільки вона дозволяє вирішувати певні завдання, що стоять перед підприємством, за

допомогою спеціальних маркетингових методів та інструментарію.

Таким чином, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), та механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем.

Проведений порівняльний аналіз довів, що об'єкт дослідження — система стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності — має більшість характеристик, притаманних системно-інтеграційній теорії підприємства. Ці результати надали підстави стверджувати, що стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності може розглядатися як підсистема у складі системи стратегічного управління і має право на використання принципів системної парадигми. Таким чином, слід зазначити, що рівноважний чи нерівноважний характер розвитку підприємства залежить саме від паритету чи диспаритету між факторами макро- і мікросередовища маркетингу на підприємстві. З цього висновку виходить, що необхідно сформулювати або остаточного сформулювати шляхом уточнення та доповнень таку нову концепцію підприємства і, зокрема, стратегічного маркетингового управління підприємством, яка б задовольняла усі вимоги збалансованого відображення у функціонально-управлінській діяльності підприємства усіх перелічених внутрішніх та зовнішніх факторів тиску.

На підставі усього викладеного можна зробити висновок про справедливість такої думки фахівців: маркетинг сприяв переходу до стратегічного управління, став його методологічною основою, що, у свою чергу, посилило роль і значення маркетингу в діяльності підприємства. Домінуюча позиція маркетингу в стратегічному управлінні розвитком підприємством та функціональна інтеграція маркетингу та стратегічного управління зумовлена, насамперед тим, що маркетинг є „прикордонною” функцією між підприємством і зовнішнім середовищем. Отже, маркетингова орієнтація підприємства надає можливість використання стратегічного підходу до управлін-

ня, і маркетинг об'єктивно є не тільки провідною функцією, а й філософією стратегічного управління [1].

### **1.3 Формування маркетингових відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» у контексті соціально-економічного розвитку регіону**

За умов глобалізації світового господарства істотно змінюється характер світових конкурентних процесів, що виявляється, зокрема, в мережній взаємодії процесів життєдіяльності суб'єктів різних економічних рівнів. Отже, з одного боку, відбувається ліквідація національних кордонів в економічних взаємодіях, збільшується доступність фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів, але, з іншого боку, активізуються локальні процеси, які виражаються в прагненні регіонів до помірної автономності й самостійної участі в розвитку глобальної (світової) економічної системи. Інтеграція України в систему світових господарських зв'язків, що супроводжується внутрішньою трансформацією, сприяє участі кожного суб'єкта господарських відносин — від окремого підприємства, до їх угруповань та регіонів—в процесах соціально-економічного розвитку, що в свою чергу, породжує неглобальну конкуренцію. Таким чином, важливою проблемою сьогодення стає визначення суб'єктів господарювання в регіоні, які б забезпечували зростання його потенціалу конкурентоспроможності та визначали переважні напрям розвитку [4,5].

Функціонування на ринку супроводжується виникненням відносин з партнерами та споживачами, що зумовлює неможливість розгляду суб'єктів ринку відокремлено. Розгляд таких взаємозв'язків надає специфічних рис формуванню єдиної економічної господарської системи, яка потребує подальшого дослідження.

Розглядаючи особливості концепції маркетингу необхідно визначити, що:

— згідно з товарно-збутовою концепцією маркетингу економічний потенціал регіону — сукупність можливостей регіону виробляти та просувати на ринку конкурентоспроможну продукцію;

— за традиційною концепцією маркетингу економічний потенціал регіону — можливість задовольняти потреби населення.

Так, потенціал підприємства визначають як сукупність ресурсів (природних, фінансових, виробничих, маркетингових, кадрових, інноваційних, інформаційних та інших видів) і наявних компетенцій, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей і вирішення завдань зацікавлених осіб, реалізації конкурентних і ринкових стратегій, розвитку організації в майбутньому, створення конкурентної переваги через удосконалення бізнес-процесів.

З урахуванням соціально-економічної концепції взаємодії та маркетингової орієнтації при дослідженні проблем розвитку регіону, на наш погляд, найбільш вичерпним визначенням поняття «економічний потенціал регіону» є таке: економічний потенціал регіону — це можливість регіонів у особі функціонуючих соціально-економічних систем раціонально використовувати наявні ресурси і задовольняти інтереси держави, бізнесу та населення.

Запропонуємо розглядати соціальний потенціал з позиції двох складових — соціальний потенціал регіону (як сила соціальної активності населення даного регіону, що зумовлює появу майбутніх переваг) та безпосередній потенціал людини (її здоров'я і професійне довголіття, освіта, професіоналізм, духовно-етичні якості, спрямовані на творення нової якості; умови для розвитку і прояву цього потенціалу, у тому числі матеріальна база і кадри, технології соціальної сфери; синергетична діяльність людини, окремої групи і всього співтовариства в суспільстві, що оновлюється).

Таким чином, під соціальним потенціалом доцільно розуміти можливості щодо створення сприятливого фону функціонування суб'єктів ринку в майбутньому, позитивні громадські відносини. Так, якісна продукція підприємств регіона, адаптивність їх до швидких змін уподобань споживачів, законні, відповідальні взаємовідносини з постачальниками та органами влади, без сумніву, створюють ділову позитивну репутацію регіону, розширюючи межі діяльності та підвищуючи привабливість для партнерів.

Доцільно об'єднати економічний та соціальний потенціали у соціально-економічний потенціал регіону, що характе-

ризує сукупність тих можливостей у довгостроковому періоді, що дозволяють максимально задовольняти потреби суб'єктів ринкових відносин у товарах та послугах і створюють сприятливі умови для існування, функціонування та споживання в процесі взаємодії з внутрішнім та зовнішнім середовищем і раціонального використання ресурсів на даній території.

Потенціал регіону є підґрунтям його конкурентоспроможності, що характеризує спроможність до конкуренції. Існує декілька поглядів на визначення поняття «конкурентоспроможність регіону»:

1) конкурентоспроможність регіону як конкурентоспроможність підприємства, що функціонують на його території. Причому фірми конкурують за споживача на ринку товарів та послуг (П. Кругмен);

2) конкурентоспроможність регіону — показник рівня економічного розвитку та розподілу ресурсів (М. Портер);

3) конкурентоспроможність регіону зумовлюється мірою успішності або неуспішності стратегій бізнесу, реалізація яких може поліпшити чи погіршити економічну ситуацію в регіоні.

На наш погляд, найбільш повним і слушним є останній підхід до розуміння конкурентоспроможності регіону що полягає у його виражених компетенціях. У такому разі як первинну ланку формування можливостей регіону будемо розглядати підприємство.

З позицій системного підходу промислове підприємство є складною відкритою активною соціально-економічною системою, економічна складова якої враховує її економічні ресурси (фінансові, трудові, інноваційні, інформаційні, техніко-технологічні), а соціальна — внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством і потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами, органами державного управління, місцевого самоврядування, іншими контактними групами. Цій системі притаманні спільність цілей, певна організаційна структура та визначені правила взаємодії елементів. Унаслідок своєї відкритості соціально-економічна система — підприємства характеризується безперервним обміном між своїми елементами і зовнішнім середовищем речовиною (товари, послуги, матеріали), енергією (ресурси, вміння, досвід) та інформацією [1,5].

У зв'язку зі скороченням термінів прийняття управлінських рішень, підвищенням значення якості управління виробничим процесом, зростанням інтенсивності взаємовідносин зі споживачами, органами державної влади, розвитком партнерських відносин, виведенням на перший план купівельної активності та гнучкого реагування на вимоги споживачів однією з головних умов успішного існування підприємства є застосування маркетингової концепції в управлінні підприємством. Саме це забезпечує гармонійний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, соціальних та економічних цілей його функціонування, дозволяє домогтися ефективної адаптації до умов ринку, встановити сприятливі партнерські зв'язки та своєчасно прогнозувати і запобігати виникненню несприятливих ситуацій.

У процесі організації та управління маркетинговою діяльністю підприємство та споживача доцільно розглядати як маркетингових відносин на прикладі системи, що утворюють нову, більшу складну систему — «споживач — підприємство». (рис. 1.6.) [5.] Тоді вихід системи-підприємства є одночасно входом системи-споживача. Розглянувши ці два суб'єкти у комплексі, можна побачити спільну для обох систем стратегічну мету, а саме: забезпечення високої якості виходу системи підприємства (тобто випуск якісних товарів, які б задовольняли потреби споживача, що стане основою для створення мотивації та надбання ресурсів, необхідних для існування й розвитку підприємства). Функціонування маркетингу відносин на прикладі налагодженої системи «споживач — підприємство», забезпечення безперервного моніторингу та відстеження змін параметрів макросередовища зумовлюють конструктивний розвиток регіону. Однак необхідно відзначити, що це не дозволяє уникнути ризиків, наявність яких неминуча внаслідок різного виду невизначеностей — прискорення процесів глобалізації, темпів НТП, впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Налагодження якісного комунікаційного зв'язку у формуванні взаємозв'язку маркетинг відносин між споживачами, виробниками й постачальниками забезпечує зменшення дисфункцій у системі, викликаних непорозумінням та не-

узгодженням інтересів виробника і споживача, сприяє розширенню системи у напрямку співробітництва суб'єктів і досягнення дійсно відчутного синергійного ефекту. Це дозволяє перетворити систему «споживач — підприємство» на **систему «споживач — підприємство — партнер»**, де виконує роль постачальника, що є **прикладом формування маркетингу відносин**. В контексті даного дослідження під підприємством розуміється підприємства машинобудівної галузі, тоді споживач здійснює споживання науково-технічної продукції підприємства [5].



Рисунок 1.6 — Маркетинг відносин як відкрита система «споживач — підприємство» — фактор розвитку потенціалу регіону (авторська розробка) [5]

*Основними перевагами створення запропонованої системи є зростання соціально-економічного потенціалу її учасників, зменшення транзакційних витрат, забезпечення узгодженого управління і координації дій учасників. Однак, як і будь-яка інша, маркетинг-відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» має певні недоліки та потенційні зовнішні загрози для її існування. Швидка зміна товарних моделей, фрагментація ринків, зміна очікувань споживачів, розвиток технологій, поява чи усунення бар'єрів ринку, процеси глобалізації, інституціональної трансформації, диференційне обслуговування потребують здійснення діагностики розвитку зовнішнього середовища оперативної ре-*

*організації й адаптації управління діяльністю системи.* І хоча дії означеної системи мають вплив на зовнішнє середовище, очевидно, що все ж таки домінує в даній взаємодії зовнішнє середовище.

У такому разі можна сказати, що поява, нарощення та вичерпування соціально-економічного потенціалу регіону відбувається під впливом багатьох факторів. Одними з переважних є регіональна соціально-економічна політика та функціонування маркетинг відносин щодо сформованих систем «споживач — підприємство — партнер», які мають галузеву спрямованість, регіональну приналежність та мережну структуру. У свою чергу регіональна соціально-економічна політика локалізується на двох рівнях — державному й місцевому. Отже, розвиток соціально-економічного потенціалу регіону — це комплексний результат державної, регіональної та системної політики та політики, що реалізують функціонуючі маркетинг відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер». У табл. 1.7 подано основні характеристики політики розвитку соціально-економічного потенціалу регіону.

Таблиця 1.7 — Основні характеристики політики розвитку соціально-економічного потенціалу регіону [5]

Рівень політики	Суб'єкт	Об'єкт	Предмет	Цілі
Державна регіональна політика	- суспільство країни; — національні утворення; — соціальні групи, верстви; — центральні органи державної влади; — політичні партії; — профспілки; — громадські організації, союзи	- економічні, соціальні, демографічні процеси регіонального розвитку; — розвиток територіальних форм організації продуктивних сил регіону	- проблеми і протиріччя функціонування регіональних соціально-економічних систем	- стабільність та єдність національного соціально-економічного простору; — економічне зростання; — соціальний розвиток та соціальна безпека

<p>Політика регіонів</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суспільство регіону;</li> <li>— соціальні групи, верстви;</li> <li>— місцеві органи державної влади;</li> <li>— органи місцевого самоврядування;</li> <li>— підприємства та їх об'єднання;</li> <li>— постачальники ресурсів;</li> <li>— посередники</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні, соціальні, демографічні процеси регіонального розвитку;</li> <li>— розвиток соціально-економічних систем;</li> <li>— розвиток соціально-економічного потенціалу</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально-економічне зростання;</li> <li>— нарощення соціально-економічного потенціалу;</li> <li>— підвищення конкурентоспроможності регіону</li> </ul>
<p>Політика систем «споживач — підприємство — партнер»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- підприємства та їх об'єднання;</li> <li>— партнери (постачальники, посередники);</li> <li>— споживачі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічні процеси виробництва продукції;</li> <li>— соціальні, демографічні, політичні та економічні тенденції;</li> <li>— розвиток програм взаємодії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- етика взаємовідносин із суб'єктами ринкових відносин;</li> <li>— накопичення соціально-економічного потенціалу;</li> <li>— проблема використання конкурентного потенціалу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- максимізація можливостей;</li> <li>— мінімізація ризиків функціонування на ринку;</li> <li>— підвищення конкурентоспроможності підприємства;</li> <li>— позитивний імідж;</li> <li>— соціальна задоволеність (задоволеність якістю товару, рівнем обслуговування, рівнем постачання, умовами праці та ін.)</li> </ul>

Питання становлення соціально-економічного потенціалу як основи розвитку регіону та управління ним державними і місцевими органами влади знайшли відображення в значній кількості наукових праць. У даному випадку особливий інтерес становить процес формування потенціалу регіону при функціонуванні маркетингу відносин активної соціально — економічної системи «споживач — підприємство — партнер».

На рис. 1.7 схематично зображено наслідки функціонування маркетингу відносин щодо системи «споживач — підприємство — партнер». Налагоджене функціонування її елементів зумовлює появу синергічного ефекту, який дозволяє задовольнити активні інтереси діючих сторін на вигідних умовах, створити *необхідні умови успішного бізнесу*, знизити ризики та *обмеження для бізнесу*, *скоротити терміни прийняття рішень та випуску продукції*, *здійснити економію ресурсів та спростити* процес проведення маркетингових досліджень у зовнішньому та внутрішньому середовищі внаслідок тристоронньої зацікавленості.

1. Економічний ефект взаємодії елементів системи полягатиме у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, соціальний ефект — у задоволеності споживачів товарами та послугами, що забезпечить привабливості підприємства для співпраці із постачальниками та посередниками. На рівні регіону такий ефект стабілізує економічні відносини, забезпечує безпеку (мінімізує ризики), надає ресурсні переваги і підвищує якість життя населення.

Таким чином, соціально-економічний розвиток регіону зумовлюється успішністю маркетинг відносин щодо життєдіяльності системи «споживач — підприємство — партнер», що ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства, бізнесовій привабливості партнера та готовності споживача до споживання продукції [1,4,5].

Під конкурентоспроможністю підприємства доцільно розуміти не спроможність до конкуренції, як наполягає більшість дослідників, а стан суб'єкта господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими суб'єктами. Конкурентоспроможність визначається

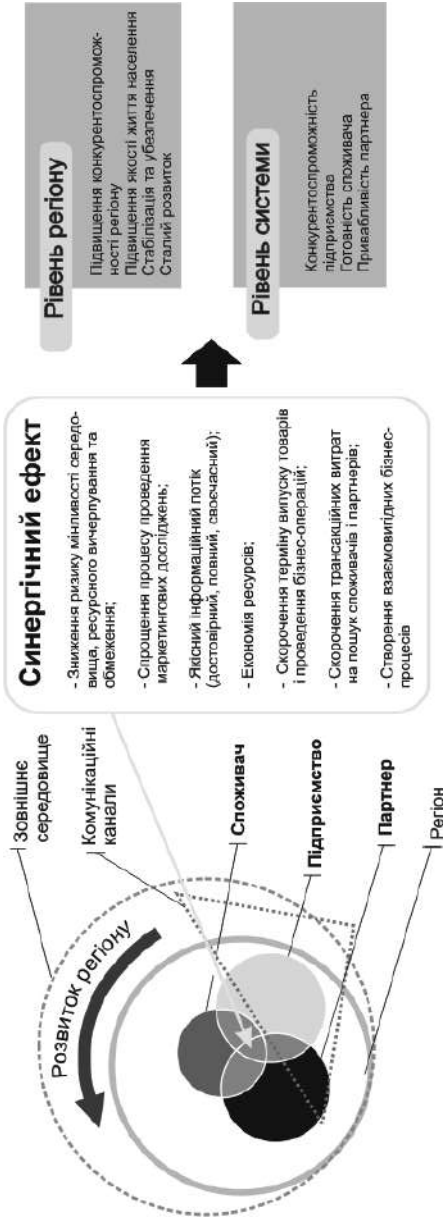


Рисунок 1.7 — Наслідки функціонування маркетинг відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» (авторська розробка) [5]

за двома напрямками: зовнішнього середовища (загальні показники щодо ринку та макро- і мезосередовища бізнесу) та внутрішнього середовища (ресурси підприємства, конкурентоспроможність продукції та управлінська діяльність). Щодо останніх двох, то бізнесовою привабливістю партнера називатимемо його властивість задовольняти бізнесові інтереси підприємства щодо постачання ресурсів, необхідних для його (тобто підприємства) сталого розвитку. Під готовністю споживачів розуміємо усвідомлення необхідності у споживанні й використанні певної продукції підприємства, яка має споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб — споживачів продукції підприємства. Використання поняття «готовність споживача», на наш погляд, є більш доцільним, ніж поняття «лояльність», оскільки готовність зумовлена, головним чином, характером взаємовідносин на промисловому ринку, коли обидві сторони обміну репрезентовані юридичними особами — підприємствами.

*Очевидно, що соціально-економічний потенціал регіону складається з потенціалів систем «споживач — підприємство — партнер», які функціонують на його території та є багатofакторною величиною, а це ускладнює її вимірювання, і, як наслідок, розробку та впровадження заходів з підвищення. У зв'язку з цим саме системний підхід до формування потенціалу з позицій конкурентоспроможності підприємства, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства та привабливості партнерів набуває особливої практичної цінності.*

*Так, функціонально соціально-економічний потенціал характеризується трьома узагальненими групами показників:*

$$P = f(F_1, F_2, F_3)$$

де  $F_1, F_2, F_3$  — показники конкурентоспроможності підприємства, привабливості партнера та готовності споживача відповідно.

Підтримуючи класичне представлення соціально-економічного потенціалу, було проаналізовано дослідження «регіоналістів» [5], практичний досвід регіональної економіки

в нашій країні, що узагальнено в таблиці 2, де представлено основні елементи потенціалу: природне середовище і природні ресурси, населення, виробничо-економічні ресурси й управлінський потенціал (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 — Показників соціально-економічного потенціалу регіону за структурними елементами [5]

Елемент потенціалу	Загальний показник	Частковий показник
Природне середовище та природні ресурси: — природно-сировинний потенціал; — природно-кліматичний потенціал; — екологічний потенціал	— ефективність використання ресурсів; — показник самовідновлення ресурсів регіону; — показник альтернативності ресурсів	— якість ресурсів; — показник ступеня екологічного забруднення при видобуванні ресурсів
Населення як суб'єкт матеріального виробництва і споживання, соціально-політичного і духовного життя: — демографічний потенціал; — трудовий потенціал; — споживацький потенціал; — освітній потенціал; — науковий потенціал; — політичний потенціал; — культурно-творчий потенціал; — соціально-психологічний потенціал	— показник структури та життєдіяльності населення; — показник ступеня освоєння і міри активності населення у відповідних сферах діяльності; — показник задоволеності споживання товарами; — показник регіональних можливостей залучення у виробництво активної частини населення; — індекс розвитку людини; — культура життя населення; — рівень охорони здоров'я	— численність та структура населення; — попит на робочу силу; — диференціювання попиту та пропозицій за віком, статтю, стажем; — платоспроможність населення; — обсяг продажу товарів; — ВВП; — ВВП; — темп зростання доходу; — продуктивність праці; — тривалість життя, рівень фізичного та психічного здоров'я; — рівень освіти

<p>Виробничо-економічні ресурси:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— матеріальні ресурси;</li> <li>— фінансові ресурси;</li> <li>— науково-технічний потенціал;</li> <li>— експортно-імпорتنний потенціал;</li> <li>— маркетинговий потенціал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентоспроможність регіону;</li> <li>— інвестиційна привабливість;</li> <li>— ефективність використання позик;</li> <li>— ефективність використання вкладень;</li> <li>— ефективність використання принципово нової техніки та технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентоспроможність продукції (ціна, якість, асортимент, реклама);</li> <li>— адаптаційна можливість;</li> <li>— показники продуктивності використання ресурсів підприємства;</li> <li>— показники фінансового стану підприємства;</li> <li>— обсяг виробництва</li> </ul>
<p>Управлінський потенціал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— ринкова інфраструктура;</li> <li>— регіональна економічна та соціальна політика;</li> <li>— взаємовідносини населення і суб'єктів господарювання з владою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічний розвиток регіону;</li> <li>— ефективність регіональної політики;</li> <li>— позитивний імідж регіону та суб'єктів господарювання, репрезентованих на ньому;</li> <li>— темпи структурної трансформації виробництва і суспільства;</li> <li>— розвиток малого бізнесу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування дій;</li> <li>— аналітична діяльність;</li> <li>— використання технічних засобів збирання та обробки інформації;</li> <li>— бачення перспективи;</li> <li>— інноваційність мислення;</li> <li>— оперативність дій;</li> <li>— зацікавленість населення у розвитку регіону</li> </ul>

З метою підвищення обґрунтованості розрахунку соціально-економічного потенціалу регіону та прийняття управлінських рішень доцільно представити його за двома складовими — соціальною та економічною — і згрупувати показники потенціалу з урахуванням пропозицій щодо системи «споживач — підприємство — партнер» (рис. 1.8) [5].

	Конкурентоспроможність підприємства	Готовність споживача	Привабливість партнера
Економічна складова	-Фінансові, матеріальні, трудові, інноваційні, інформаційні ресурси; - Маркетинговий потенціал; - Інвестиційна привабливість; - Технології управління	Економічна підготовленість до можливих перетворень	Фінансові, матеріальні, інноваційні, інформаційні, трудові ресурси
Соціальна складова	- Ділова репутація (імідж); - Відповідність потребам споживачів, якість подучії; - Етика взаємовідносин з органами влади, партнерами; - Соціальна політика підприємства	Організація бізнес-процесів та персоналу споживача	- Ділова репутація; - Налагоджена система комунікацій; - Своєчасність поставання; - Якість ресурсів

Рисунок 1.8 — Структура соціально-економічного потенціалу системи «споживач — підприємство — партнер» [5]

Тоді кожен із показників запишемо у вигляді сукупності соціальної та економічної складових:

$$F_1 = (E_1, S_1),$$

$$F_2 = (E_2, S_2),$$

$$F_3 = (E_3, S_3),$$

де  $S_1, S_2, S_3$  — показники соціальної складової;  $E_1, E_2, E_3$  — економічної складової конкурентоспроможності підприємства, привабливості партнера і готовності споживача відповідно.

Таким чином, модель формування соціально-економічного потенціалу матиме вигляд

$$П = f((E_1, S_1), (E_2, S_2), (E_3, S_3)).$$

На рис. 1.9 запропоновано модель, яка графічно показує залежність розміру соціально-економічного потенціалу від рівня конкурентоспроможності підприємства, готовності споживачів і привабливості партнерів. Піраміда  $OABC$  відображує розмір потенціалу, точка  $O$  — це точка відліку векторів взаємодії та розвитку учасників системи,  $OB, OC, OA$  — значення показників. Тоді грані  $AB, BC$  та  $AC$  і основа  $ABC$  показують ефективність взаємодії елементів системи, а висота піраміди  $OF$  свідчать про рівень розвитку потенціалу.

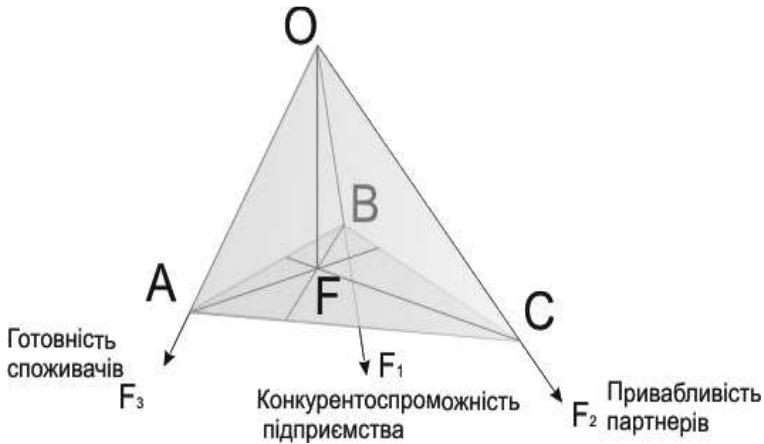


Рисунок 1.9 — Модель формування потенціалу (авторська розробка) [5]

Призначення цієї моделі — забезпечити можливість моніторингу рівня соціально-економічного потенціалу через функціонування соціально-економічних систем. Недоліком моделі є те, що вона дозволяє визначити внесок у розвиток регіону лише однієї функціонуючої соціально-економічної системи — «споживач — підприємство — партнер», а не сукупності систем, проте побудова необхідної кількості таких моделей для суб'єктів, які є пріоритетними для розвитку регіону створює можливість визначення точок зростання і напрямків розвитку регіону.

У табл. 1.9 подано матрицю напрямів розвитку елементів маркетингу відносин системи, згідно з якою активний елемент упроваджує заходи з підвищення ефективності взаємодії стосовно пасивного. У тих графах, де на перехресті стовпчика та рядка маємо збіг елементів системи, містяться властивості елемента системи.

Відповідно до ресурсної концепції, потенціал розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й зумовлюють досягнуті результати.

Розглядаючи питання оптимізації управління ретроспективним потенціалом (накопичених чи застосовуваних у процесі розвитку ресурсів) системи «споживач — підприєм-

Таблиця 1.9 — Матриця властивостей та напрямів розвитку елементів маркетингу відносин системи «підприємство — партнер — споживач» [5]

Активний елемент системи (той, що діє)	Пасивний елемент системи (на кого спрямована дія )		
	Підприємство	Партнер	Споживач
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оптимізація менеджменту;</li> <li>— оптимізація використання ресурсів;</li> <li>— підвищення адаптивності;</li> <li>— створення позитивного іміджу;</li> <li>— підвищення якості продукції;</li> <li>— стандартизація продукції;</li> <li>— впровадження інновацій;</li> <li>— надання соціальних гарантій, пільг працівникам;</li> <li>— організація навчання працівників, курси підвищення кваліфікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— розвиток програм лояльності;</li> <li>— формування індивідуальних умов співпраці;</li> <li>— розробка кредитної політики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— формування та розвиток програми лояльності;</li> <li>— створення прямих комунікативних каналів;</li> <li>— формування сервісної системи, післяпродажного обслуговування та можливість повернення товару</li> </ul>
Партнер	<ul style="list-style-type: none"> <li>— підвищення варіантності пропозицій (альтернативні ресурси, альтернативні канали постачання та ін.);</li> <li>— розробка кредитної політики;</li> <li>— розробка програм лояльності та програм обміну досвідом;</li> <li>— оптимізація каналів комунікації;</li> <li>— розробка індивідуальних умов співпраці</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— гнучкість;</li> <li>— адаптивність;</li> <li>— відкритість;</li> <li>— створення позитивного іміджу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>використання переваг та прогнозування шуканих потреб</li> </ul>
Споживач	<ul style="list-style-type: none"> <li>підвищення рівня поінформованості щодо шуканих переваг, рівня якості, сервісу та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розвиток і формування відкритого та гнучкого сприйняття пропозицій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— активність;</li> <li>— відкритість;</li> <li>— інформованість;</li> <li>— визначеність пошуку</li> </ul>

ство — партнер», необхідно взяти до уваги концепцію ресурсозбереження.

З позиції системного підходу сутність ресурсозбереження у ринкових умовах полягає, насамперед, у науковому обґрунтуванні цілей, стратегій, заходів і ресурсів, які в обмежувальних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища мають забезпечити суб'єкту господарювання досягнення результатів, що сприятимуть його безперервному функціонуванню та подальшому розвитку, а також раціональному використанню наявних ресурсів.

Головною рисою ресурсозберігаючої маркетинг відносин щодо діяльності системи «споживач — підприємство — партнер» повинна бути орієнтація на проведення комплексу заходів, які швидко реалізуються, охоплюють різні сторони діяльності системи та дозволяють досягти максимального ефекту економії. Про ефективність використання стратегії ресурсозбереження буде свідчити підвищення ефективності фінансової, виробничої діяльності підприємства, збільшення його частки ринку, ринкової вартості та інвестиційної привабливості, зростання числа укладених партнерських угод, зменшення витрат на залучення нових партнерів, збільшення частки споживачів, обсягів закупівель, підвищення гнучкості системи та оперативності її реагування на зовнішні зміни та ін.

З огляду на можливі технологічні способи, організаційні й економічні методи економії можна виділити такі фактори ресурсозбереження:

— техніко-технологічні — використання технологій, що забезпечують мінімальні збитки при виробництві; застосування обладнання, що потребує мінімальних витрат матеріалів та енергії; поліпшення ресурсів, що беруть участь у виробництві; удосконалення технологічних режимів роботи обладнання; застосування замкнутого циклу використання ресурсів; створення експериментальної бази для моделювання витрати ресурсів;

— організаційно-управлінські — оптимізація складу ресурсів (оптимальний склад ресурсів з погляду максимальної відповідності ціни та якості, найкращого вибору партнера відповідно до існуючої технології виробництва і максимально повне використання ресурсів, технологічної бази виробництва);

економія ресурсів, що передбачає пошук можливих і введення у виробничий процес нових технологій, техніки, а також перерахунок споживання ресурсів; екологізація діяльності виробництва (підтримання належного рівня екологічної безпеки виробництва); підвищення рівня системи постачання, системи збуту; підвищення гнучкості виробництва щодо попиту; розвиток організаційної культури; удосконалення організації обліку, отримання та використання ресурсів; підвищення якості обслуговування матеріально-технічної бази;

— наукові — інноваційна активність (розробка і впровадження інноваційних технологій, техніки, організації процесів); застосування наукових підходів до управління ресурсами і потенціалом; застосування методів прогнозування в управлінні ресурсами;

— соціальні — соціальна політика на підприємстві, що сприяє поліпшенню умов праці, умов відпочинку, підвищує соціальний статус працівників; соціальні гарантії; розробка партнерських програм; розробка плану допомоги незахищеним верствам населення;

— інформаційні — впровадження системи моніторингу, що є спеціально організованою і постійно діючою системою необхідної статистичної звітності, збирання й аналізу соціально-економічної інформації, проведення додаткових інформаційно-аналітичних обстежень (опитування населення тощо) й оцінки (діагностики) тенденцій розвитку і стану вирішення конкретних регіональних проблем; використання баз даних як найбільш зручної форми організації зберігання і доступу до інформації; застосування комп'ютерної обробки даних; візуалізація інформації для найбільш ефективного сприйняття та швидкого порівняння; створення єдиної інформативної мережі всередині системи.

Створення єдиної інформативної системи дозволить включити повтори інформації, надасть змогу обробити велику кількість джерел збирання та оновлення інформації, зменшити неточності й невизначеність отриманих даних, знизити витрати на пошук інформації.

Таким чином, формування маркетингу відносин на прикладі запропонованої системи *«споживач — підприємство — партнер»* у контексті соціально-економічного розвитку

регіону є підґрунтям узгодження інтересів суб'єктів бізнес-середовища, що сприятиме їх гармонійному розвитку [5].

#### **1.4 Динамічна спроможність як один з найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства**

Розглядаючи генезис класичної теорії стратегічного управління, можна прослідити розвиток та зміну пріоритетних парадигм стратегічного управління: від позиціонування фірми в галузі за умов наявності унікальних ресурсів та організаційних спроможностей (М. Портер) та ресурсної до концепції динамічних спроможностей.

Концепція конкурентних стратегій, отримала розвиток та визнання починаючи з 1985 р. після публікації роботи М. Портера «Конкурентна перевага» — фірма досягає конкурентної переваги, коли виконує проектування, виробництво, маркетинг, дистрибуцію своїх товарів з меншими витратами або ж ліпшою якістю ніж конкуренти.

Вже на початку 90-х рр. на зміну їй починає домінувати ресурсна концепція, Стіжка конкурентна перевага може бути завойована лише завдяки ресурсам, які мають певні характеристики, і вона залишається незмінною незважаючи на всі спроби її дублювати.

У зв'язку з цим розгляд динамічних спроможностей як одного з найважливіших факторів конкурентоспроможності підприємства є, на думку автора, актуальним як з погляду теоретичних засад, так і з точки зору практичного застосування в процесі розробки конкурентних стратегій для конкретних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки [4].

В табл. 1.10 представлені підходи до визначення стратегічного потенціалу підприємства [4].

Базовим поняттям категорії динамічних спроможностей є поняття конкурентної переваги. За традиційним підходом, що базується на теоріях абсолютних і порівняльних переваг, розроблених А. Смітом та Д. Рікардо, Даний концептуальний підхід знаходить подальший розвиток у роботах шведських економістів Е. Хекшера і Б. Оліна. З розвитком теорії стратегічного управління для визначення координації та інтегрування ресурсів [4] Г. Хемел та К. Прахалад, у концепції ключових компетенцій, застосовують термін «компетенція» — назива-

Таблиця 1.10 — Підходи до визначення стратегічного потенціалу підприємства

Назва підходу, представники	Аксиома підходу	Характеристика конкурентної переваги
1	2	3
<p>Концепція конкурентних стратегій (школа позиціонування)</p> <p>М. Портер, І. Ансофф</p>	<p>Фірма досягає конкурентної переваги, коли виконує такі важливі види діяльності, як проектування, виробництво, маркетинг, дистрибуцію з меншими витратами або кращою якістю, ніж конкуренти</p>	<p>1 Конкурентна перевага — сукупність факторів, що визначають успіх або неуспіх підприємства в конкуренції; продуктивність використання ресурсів</p> <p>2 Конкурентна перевага залежить від факторів, що сформувалися в країні (наявність робочої сили, достатність природних ресурсів, управлінські спроможності та їх відмінності між фірмами-конкурентами)</p> <p>3 Конкурентна перевага розглядається як сукупність виражених переваг та конкурентних переваг з урахуванням порівняння зовнішнього середовища</p> <p>4 Конкурентна перевага забезпечується високою гнучкістю, здатністю швидкої адаптації до змін шуканих переваг споживачем; наявністю високотехнічного виробництва; мінімізацію витрат на виробництво високоякісної продукції; післяпродажним сервісом; ефективною системою управління підприємством</p>
<p>Ресурсний</p> <p>Дж. Барні, Ф. Гуїяр, Дж. Келлі, Н. Р. Грант, Д. Тис, В. Катькало, Ю. Іванов, М. Кизим, М. Портер</p>	<p>Ефективність та прибутковість підприємства визначається ресурсним оснащенням</p>	<p>1 Ресурс забезпечує перевагу над конкурентами та зумовлює підвищення вигід для споживачів</p> <p>2 Конкурентна перевага пристосована лише для використання на даному підприємстві</p> <p>3 Конкурентну перевагу важко зімітувати або замінити</p> <p>4 Конкурентна перевага раціонально використовується на даному підприємстві (ресурсна орієнтація та організаційна ефективність)</p>

<p>«Динамічні спроможності»</p> <p>Д. Тис, Г. Пізано, Е. Шуєн, К. Зотт, Т. Андреева, В. Чайка</p>	<p>Набуття, нарощення та утримання стратегічного потенціалу як джерела конкурентної переваги відбувається за рахунок організаційних можливостей підприємства та їх адаптації до ринкових змін</p>	<p>1 Пояснення виникнення та зміни конкурентної переваги виходить, перш за все, з історичного розвитку та ресурсного оснащення підприємства</p> <p>2 Стійка конкурентна перевага визначена інноваційним характером сформованих ресурсних комбінацій</p>
---	---	---

ють сукупність навичок, знань, якими повинен володіти індивід для виконання певної роботи, а також сукупність знань щодо ноу-хау, ресурсів і технологій окремих та функціональних підрозділів підприємства [4].

У табл. 1.11 наведено результати проведеного дослідження літературних джерел на предмет визначення поняття ключової компетенції.

Незважаючи на все більш зростаючу увагу до концепції динамічних спроможностей та визнання актуальності даної категорії як одного з найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства, слід відмітити, що в літературі присвяченій даній проблематиці існує значне упущення — відсутність єдиного понятійного апарату (синонімічне використання понять «динамічна спроможність», «динамічна компетенція»), що декілька ускладнює в свою чергу вирішення інших важливих питань — визначення джерел динамізму динамічних компетенцій, ієрархічного зв'язку спроможностей, ключових ролей в часовому розподілі, структури спроможностей.

Таблиця 1.11 — Визначення поняття ключової компетенції [4]

№	Автор	Сутність поняття
1	Г. Хемел, К. Прахалад	Найбільш важливі здібності компанії з погляду її стратегії й ефективної діяльності, що відповідають таким вимогам: є унікальними (не поширені по всій галузі або мають вищий рівень розвитку, ніж середньогалузевий); роблять найбільший внесок у підвищення цінності, що сприймається споживачем; є основою переходу підприємства на ринки майбутнього
2	В. С. Єфремов, І. А. Хаников	Компетенція вищого порядку, що бере участь у створенні найбільшої споживчої вартості, є колективним знанням, що дозволяє організовувати й управляти використанням інших компетенцій і здібностей, тим самим створює додаткову споживчу вартість
3	Л. В. Балаба- нова	Сукупність внутрішніх характеристик підприємства, що забезпечують йому певне місце на ринку відносно діяльності основних конкурентів та дозволяють отримати успіх у конкурентній боротьбі
4	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрі- кленд	Ті дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які повинна забезпечувати кожна фірма (або прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною й досягнути фінансового успіху
5	Г. Я. Белякова, Є. В. Суміна	Неімітовані конкурентами параметри внутрішнього середовища, що базуються на ефективній взаємодії елементів людського та організаційного капіталу; перетворюють фактори тимчасової конкурентної переваги й забезпечують зростання ринкового капіталу на основі формування стійких конкурентних переваг підприємства
6	Ф. Гуіяр, Дж. Н. Келлі	Взаємопов'язаний набір навичок, здібностей і технологій, який утворює унікальність компанії у певній галузі або сфері та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях промисловості

У зв'язку з цим, для подальшого єдиного розуміння категорії «динамічна спроможність» нами запропоновано ввести наступні визначення понять та позначено їх взаємозв'язок. Динамічна компетенція — наявний інформаційний, управлінський, технологічний та творчий ресурс в даний момент часу, що містить досвід, знання, нестандартне (креативне) мислення і навички щодо способу організації та управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення довгострокових цілей, носієм якого виступають працівники. Динамічні спроможності — це можливості підприємства в майбутньому, потенційно перспективний результат, обумовлений динамічними компетенціями. Тобто, динамічна компетенція являє собою передумови створення можливостей.

Далі розглянемо саме динамічні спроможності як основу створення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

**У класичному розумінні динамічними спроможностями (здібностями) називають здатність організації цілеспрямовано створювати, розширювати і модифікувати свою ресурсну базу у відповідь на зміну умов зовнішнього середовища [4].**

У табл. 1.12 подано результати проведеного дослідження вітчизняних та зарубіжних літературних джерел на предмет визначення категорії «динамічна спроможність», що дозволило зрозуміти причини появи даної категорії та встановити відмінності авторських тлумачень [4].

Проаналізувавши літературні джерела можна зробити такі висновки:

1) з часом зміст поняття «динамічні спроможності» розширювалося, воно розглядалось під різними кутами (основи компетенцій — знання, процеси та процедури (технології, техніка, інновації), відносини між людиною та організацією), але разом з тим на даний момент концепція динамічної спроможності ще не є завершеною;

2) визначення категорії «динамічні спроможності» ускладнюється внаслідок необхідності зіставлення внутрішніх і зовнішніх джерел конкурентних переваг; через зміну вимог до ведення бізнесу (баланс між оперативною та стратегічною діяльністю), відсутність єдиного розуміння базових

Таблиця 1.12 — Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття динамічної спроможності [4]

Автор	Зміст поняття	Авторський внесок
1	2	3
Д. Тис, Г. Пізано, А. Шуен, С. Вінтер	1 Потенціал фірми в інтегруванні, створенні та перебудовуванні внутрішніх та зовнішніх компетенцій у відповідь на швидкі зміни зовнішнього середовища 2 Спроможності, що впливають на поширення, модифікацію та формування простих можливостей	1 Вихідний вектор розвитку категорії «динамічна спроможність підприємства» 2 Розгляд проактивної дії фірми 3 Визначено компетенцію як високо-структуровану та дуже важливу діяльність, що потребує радикальних зусиль
Г. Хемел, К. Прахалад, А. Хін, Р. Санчез, Г. Томас, Д. О'Ніл	Можливості координації та інтегрування ресурсів у товари і послуги в динаміці	Уточнення й розвиток поняття «динамічна спроможність»
К. Ейзенхардт, Дж. Мартін	1 Організаційні та стратегічні рутини, за допомогою яких фірми досягають нових комбінацій ресурсів за умов зародження, зіткнення, дроблення, еволюції або зникання ринків. 2 Динамічні можливості виражають гнучкість при адаптації ресурсного потенціалу до нових проблем і зовнішніх умов та інноваційних можливостей	1 Динамічні спроможності розглядаються як мета підприємства, тому що характеризують його можливість адаптувати ресурси та компетенції до мінливих ринкових умов. Стратегічна цінність полягає в формуванні нових ресурсних комбінацій, що відповідають вимогам сталої конкурентної переваги 2 Проактивна поведінка розглянута як прояв динамічної спроможності

<p>М. Золло, С. Вінтер</p>	<p>Результат організаційного навчання (обмін досвідом, мобілізованим індивідуальним управлінським знанням) і стабільний спосіб колективної діяльності, за допомогою якого організація систематично генерує і модифікує свою операційну рутину в прагненні до підвищення управлінської ефективності</p>	<p>Зроблено першу спробу визначити джерело динамізму динамічних спроможностей</p>
<p>В. Бурр</p>	<p>Здатність формувати унікальні комбінації ресурсів і компетенцій у динаміці</p>	<p>Визначено процеси формування динамічних спроможностей як процеси набуття знань підприємством під час навчання (знання, що були набуті при вирішенні проблем та ситуацій минулого)</p>
<p>Т. Є. Андреева, А. Чайка</p>	<p>Спроможність, що генерується (організаційні перетворення) та не втрачає своєї цінності протягом досить тривалого періоду, джерелом динамізму якої виступає організаційна спроможність до змін (побачити нові спроможності для розвитку, усвідомити необхідні внутрішні зміни та успішно їх реалізувати)</p>	<p>Виявлено та проаналізовано джерело динамізму динамічних спроможностей — організаційна спроможність до змін</p>

Б. А. Доломанов	Здібності оперативно адаптуватися до змін на ринку і цілеспрямовано управляти знаннями, володіти лідерством, мати високий інноваційний потенціал у всіх аспектах виробничої діяльності	Розробка технології управління цінністю фірми з урахуванням стадії еволюційного розвитку
Є. М. Смирнов	Здібності, що забезпечують, з одного боку, збереження або посилення наявної конкурентної позиції підприємства, а з іншого — є головним джерелом формування нових форм конкурентних переваг в умовах швидко мінливого середовища	Вивчення та систематизація ключових положень наявних поглядів на проблему конкурентних переваг й обґрунтування підходу до формування стійких конкурентних переваг підприємства

термінів (конкурентна перевага, компетенція, спроможність), суперечності в поглядах на те, які саме ресурси та здібності є визначальними та що є джерелом унікальності підприємства;

3) під динамічною спроможністю вчені розуміють можливість підприємства, що належать до вищого рівня в ієрархії спроможностей підприємства, які включають ресурсні, ключові та динамічні спроможності підприємства;

4) динамічна спроможність є комплексною категорією, що містить ряд простих спроможностей — спроможності до генерації ідей та рішень, навчання та перейняття досвіду, передбачення та прогнозування, перетворення (гнучкість мислення), організаційні спроможності, амбітне бачення майбутнього;

5) розвиток динамічних спроможностей потребує значних зусиль та інвестицій.

**З урахуванням ієрархічного зв'язку спроможностей та ключової ролі динамічних компетенцій та спроможностей на рис. 1.10 запропоновано концептуальну схему формування стратегічного потенціалу, що є обґрунтованою основою ефективної конкурентної стратегії на майбутніх ринках для досягнення конкурентоспроможності в умовах невизначеного зовнішнього середовища та мінливого середовища бізнесу.**

Саме тому однією з актуальних є проблема встановлення рівня конкурентоспроможності як економічного показника для цілей стратегічного планування і контролю оперативного стану підприємства. Конкурентоспроможність визначено як стан системи, а не як властивість чи спроможність до конкуренції, адже властивість чи спроможність можуть бути набуті чи втрачені, а підприємство протягом усього свого життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який може бути змінений, але не може бути втрачений. У зв'язку з недосконалістю й неоднозначністю теоретичних засад конкурентоспроможності, розмаїттям існуючих методичних підходів до її оцінки та невизначеністю показників конкурентоспроможності на основі проведеного дослідження літературних джерел запропоновано класифікацію показників конкурентоспроможності за внутрішньою та зовнішньою спрямованістю. Розглянуто показники внутрішнього середовища (фінансові ресурси, основні фонди, технологія, трудові ресурси, інформаційно-інноваційні ресурси, управлінська діяльність, конкурентоспроможність продукції) та показники зовнішнього середовища: загальні щодо ринку (ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єру, купівельна спроможність суб'єктів ринку) і показники макро, мезосередовища бізнесу (політичний, інституційний, соціокультурний, економічний, екологічний). Слід зазначити, що конкурентоспроможність має динамічний характер, інакше кажучи, ця економічна категорія є змінною та нестійкою в часовому просторі. Тоді поєднання ідеї необхідності динамічного удосконалення бізнес-процесів та визначення конкурентоспроможності з позицій внутрішнього та зовнішнього середовища є

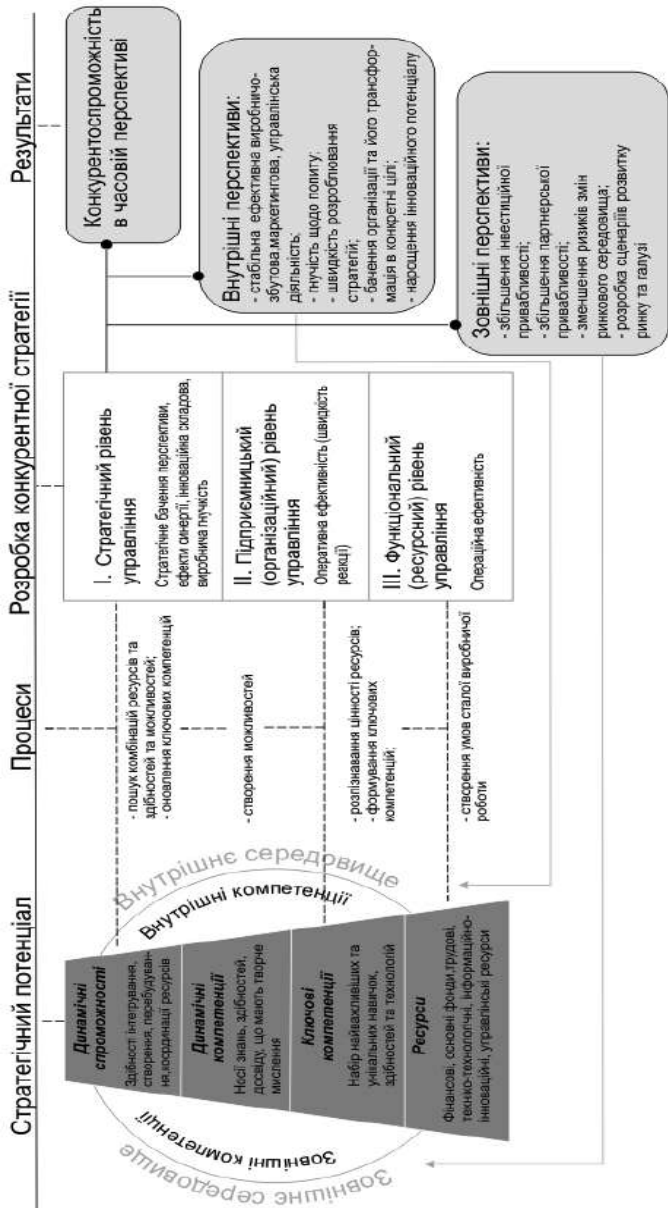


Рисунок 1.10 — Стратегічний потенціал як підґрунтя ефективної конкурентної стратегії (авторська розробка) [4]

актуальним підходом до встановлення положення підприємства в бізнес-середовищі, що дозволяє дослідити процеси появи стану конкурентоспроможності в ринковому середовищі в той чи інший момент часу [6-11].

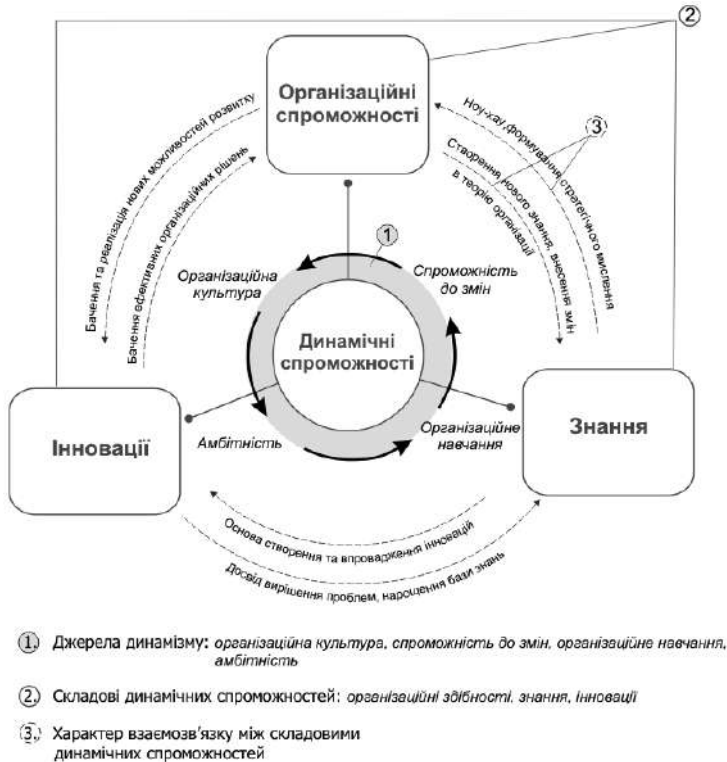


Рисунок 1.11 — Структура динамічних спроможностей та джерела їх динамізму (авторська розробка) [4]

Базуючись на проведеному дослідженні динамічних спроможностей, автор запропонував узагальнювальну схему складових динамічних спроможностей та джерел їх динамізму (рис. 1.11) [4]. Окрім цього, визначено зворотний характер взаємозв'язку між зазначеними складовими динамічних спроможностей. Наприклад, знання є підґрунтям для створення

інновацій і впровадження інноваційних рішень відносно інноваційної складової динамічних компетенцій та основою ноу-хау (спроможності діяти у конкретний спосіб згідно з визначеними цілями або ж процесами), формування стратегічного мислення (сукупність стратегічного бачення, логіки, розміщення та стратегічного прийняття рішень) відносно організаційної складової. Разом з тим організаційні здібності та впроваджені інновації створюють нове знання, поповнюючи тим самим базу знань і досвіду.

Таким чином, проведений аналіз наочно показує важливість дослідження проблем динамічних спроможностей, особливо актуальних за часів глобальних трансформацій, становлення нових економік, інтеграційних процесів та збільшення інформативних потоків.

Підсумовуючи сказане, як результат проведеного дослідження щодо категорії «динамічна спроможність» пропонуємо такі положення:

1. конкурентоспроможність стає однією з найважливіших категорій ринкової економіки, що забезпечує виживаність і безперервний розвиток підприємства, а проблема динамічної інтерпретації конкурентних переваг набуває все більшої актуальності.

2. Розуміння категорії ускладнюється проблемою зіставлення внутрішніх і зовнішніх джерел конкурентних переваг, зміною вимог до ведення бізнесу (баланс між оперативною та стратегічною діяльністю), відсутністю єдиного розуміння базових термінів (конкурентна перевага, компетенція, спроможність), суперечностями в поглядах на те, які саме ресурси та здібності є визначальними і що є джерелом унікальності підприємства, різноманітням та недосконалістю перекладів робіт іноземних науковців.

3. Динамічні спроможності — спроможності вищого рівня в ієрархії спроможностей підприємства: ресурси, ключові компетенції та динамічні спроможності.

4. Положенням, запропонованим при розгляді питання динамічних спроможностей як одного з найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства є:

— визначення понять «динамічна компетенція» та «динамічна спроможність» та розподіл цих двох понять за ча-

сом, а саме: динамічна компетенція — наявний інформаційний, управлінський, технологічний та творчий ресурс в даний момент часу, що містить досвід, знання, нестандартне (креативне) мислення і навички щодо способу організації та управління ресурсами і бізнес-процесами для досягнення довгострокових цілей, носієм якого виступають працівники. Динамічні спроможності — це можливості підприємства в майбутньому, потенційно перспективний результат, обумовлений динамічними компетенціями; позначено взаємозв'язок даних економічних категорій: динамічна компетенція являє собою передумови створення динамічних можливостей;

— запропоновано як складові динамічних спроможностей розглядати організаційні здібності, знання та інновації;

— визначення джерел динамізму динамічних спроможностей у складі організаційної культури, амбітності працівників та управлінців, організаційного навчання і спроможності до змін.

5. Враховуючи динамічний характер конкурентоспроможності, визначення конкурентоспроможності з позицій внутрішнього та зовнішнього середовища є, на нашу думку, актуальним підходом, тому що він дозволяє глибоко дослідити процес появи стану конкурентоспроможності в ринковому середовищі в той чи інший момент часу, з одного боку, і враховує аспекти динамічних здібностей компанії (інформаційно-інноваційну, технологічну та управлінську складові), з іншого [4].

## **1.5 Контрольні питання**

1. Маркетинг, як філософія бізнесу.
2. Сутність і цілі формування маркетинг відносин на прикладі системи „споживач — підприємство — партнер”.
3. Підприємство, як соціально — економічна система з перевагами прозорості для споживачів, партнерів, персоналу.
4. Генезис стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.
5. Формування маркетинг відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» у контексті соціально-економічного розвитку регіону.
6. Динамічна спроможність як один з найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства

## РОЗДІЛ 2. СУЧАСНА МАРКЕТИНГОВА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГУ ВІДНОСИН ПІДПРИЄМСТВА З ПАРТНЕРАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ

### **2.1. Система маркетингових відносин на прикладі «споживач — підприємство — партнер» як підґрунтя розвитку маркетингової діяльності підприємства**

На сьогоднішній день промисловість відіграє визначальну роль в економіці України: є одним з найважливіших засобів забезпечення зростання суспільного добробуту як на макrorівні держави, так і на мікрорівні підприємства. При цьому підприємство залишається основним інститутом сучасної економічної системи. До того ж воно є і суб'єктом, і об'єктом здійснення підприємницької діяльності. Тому виникає необхідність визначення сутності маркетингу.

Підприємство є цілісною системою виробничих відносин, де відбувається гармонійне поєднання комплексу засобів виробництва (яким властива технологічна єдність і які пристосовані для виготовлення певного продукту) та колективу людей. З наведеного визначення можна зробити висновок, що підприємство доцільно розглядати з двох точок зору: по-перше, як сукупність виробничих чинників, що перетворюються в товари і послуги для задоволення різноманітних потреб суспільства; по-друге, як сферу реалізації матеріальних інтересів суб'єктів ринку і досягнення ними своїх економічних цілей.

Оскільки підприємство здійснює економічну діяльність для реалізації соціальних та економічних цілей, управління його функціонуванням неможливе без урахування чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Єдиним управлінським інструментом, здатним урахувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, акцентуючи увагу на тих або інших особливостях підприємства як суб'єкта та об'єкта виробничої діяльності, є підприємницька діяльність чи бізнес. Тому, розглядаючи теорії підприємства, основну увагу доцільно приділити саме бізнесу як основі розвитку підприємств. На нашу думку, необхідність виділення особливої ролі підприємницької діяльності в теорії підприємства очевидна. Ця теорія повинна відображати його місце на підприємстві, його

взаємозв'язок з іншими аспектами діяльності підприємства, враховувати внесок у формування організаційної структури підприємства з огляду на його цілі. Все це і повинне лягти в основу подальшого розвитку, яка може бути використана для стратегічного управління розвитком діяльності промислового підприємства.

Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що деякі дослідники, розробляючи і вивчаючи теорії підприємства, виділили роль бізнесу.

Підвищення значення бізнес відносин в Україні останнім часом очевидне. Сучасний український ринок стає все більш насиченим, диференційованим, динамічним і конкурентним. Боротьба за споживача ставить постійно зростаючі вимоги до всіх учасників ринку, й особливо до промислових підприємств.

Завдяки глобалізації ринку українські підприємства мають нагоду застосовувати нові методи ведення бізнесу.

Необхідність бізнесу для окремого підприємства й економіки у цілому полягає в наступному. Організації та фахівці повинні продукувати товари, ідеї, послуги, щоб існувати і розвиватися. Продаж цих продуктів потрібен для отримання прибутку та інновацій, для функціонування економіки і суспільства в цілому. Саме маркетинг визначає весь шлях товару від виробника до споживача, а також забезпечує зворотний зв'язок, що робить даний процес у декілька разів ефективнішим. Маркетинг стверджує: у досягненні своїх цілей організація повинна прагнути задовольнити потреби споживачів своїх ідей, товарів, послуг. Задоволення споживача — головний орієнтир концепції маркетингу.

Таким чином, сьогодні виробництво товарів — це вже не стільки виробничий процес, скільки процес задоволення потреб і бажань споживачів. Сучасне підприємство може досягти своїх цілей лише за рахунок виявлення та реалізації потреб потенційних споживачів у вигляді товарів, пропонуванних ринку.

Однією з умов успішного існування підприємства є підтримання соціально-економічних відносин, які залежать від сутності об'єкта, його цілей, засобів дій і, нарешті, функціонування середовища. Розглянемо деякі з названих чинників. Значущість цілей для організації величезна. Вони є початковою точкою планування; цілі лежать в основі побудови орга-

нізаційних відносин; на цілях базується система мотивування, яка використовується в організації; цілі виконують найважливішу роль у процесі контролю й оцінки результатів праці співробітників, підрозділів та організації в цілому. Оскільки підприємство є відкритою системою, воно розглядається як складова частина суспільства. П. Друкер стверджує, що в суспільстві, де є сусідами найрізноманітніші організації, комерційні підприємства повинні виявляти турботу не лише про кількісні показники нашого життя (тобто товари і послуги), але і про якісні складові фізичного, духовного і соціального середовища існування сучасної людини і сучасного суспільства. Цілі, що стосуються соціальних зобов'язань підприємства, мають стати невід'ємною частиною його стратегії. Досягнення цих цілей є надзвичайно важливим для існування саме підприємства, а не суспільства. Таким чином, підприємство несе відповідальність перед своїм споживачем за якісне здійснення вибраної стратегії взаємодії з соціальним середовищем, і головною його метою стає формування споживача. **Маркетинг — це основа, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок зовнішнього і внутрішнього простору підприємства, соціальних та економічних цілей його функціонування. Розвиток підприємства повинен бути гармонійним, тому і потрібен даний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім, економічним і соціальним середовищем, і такий зв'язок може забезпечити тільки маркетинг [1].**

Маркетингові рішення дозволяють задовольнити запити споживача, допомогти йому знайти й одержати необхідний продукт у зручному місці за прийнятною ціною. Сучасна концепція соціального маркетингу передбачає врахування потреб суспільства разом з бажаннями споживачів і цілями прибутковості підприємства. Таким чином, завдяки використанню маркетингової концепції управління підприємством досягається збалансованість його соціальних та економічних цілей.

Постійна зміна середовища світового і локального бізнесу спричиняє зміну вимог, яким необхідно відповідати для досягнення успіху і конкурентоспроможності. Побудова більш глибоких і більш стратегічно значущих відносин зі споживачами, постачальниками, співтовариствами людей та іншими зацікавленими сторонами стає ключовим для забезпечення

конкурентоспроможності і навіть виживання підприємства і відіграє істотну роль у процесі стратегічного управління розвитком діяльності промислового підприємства. Все це приводить до підвищення значущості управління маркетингової діяльності. Таким чином, підприємство повинне проводити як зовнішню (клієнти, інвестори, партнери по бізнесу, співтовариства людей, навколишнє середовище), так і внутрішню соціалізацію (співробітники).

У ринковій економіці головний чинник, що забезпечує успіх підприємства, — це здатність приділяти головну увагу відносинам зі споживачами, постачальниками, співтовариствами людей і т. д. Успішно працюючі підприємства будують тривалі відносини із зацікавленими сторонами, концентруючи увагу всієї організації на розумінні того, що цим сторонам потрібно: чи етична поведінка, чи увага до екологічних і соціальних чинників впливають на рішення про здійснення покупки або вкладення коштів. А для досягнення економічних цілей необхідно забезпечити вищий рівень якості, надійності і сервісу на всіх напрямках діяльності, зокрема дослідницької, інженерної, виробничої і фінансової, а також у сфері продажу і маркетингу.

Як — уже наголошувалося, підприємство є відкритою системою, воно не може існувати поза суспільством, воно постійно взаємодіє з різними співтовариствами людей — місцевими, регіональними, національними і глобальними. З одного боку, підприємство впливає на співтовариства людей, причому найсильніше цей вплив виявляється на місцевому рівні: надання робочих місць; надання справедливого рівня заробітної платні і пільг; забезпечення надходження податкових доходів. З другого боку, на підприємство впливають чинники зовнішнього і внутрішнього середовища: рівень освіти, охорони здоров'я, зайнятості; екологічні проблеми, спричинені забрудненням і виснаженням природних ресурсів. Відповідальність за вирішення цих проблем також лежить на підприємствах.

Підприємства будують свої відносини зі співтовариствами різними способами: за допомогою економічних (комерційних), соціальних та екологічних інструментів, причому перші мають часткове значення, а два останніх — загальне. Приклад побудови таких відносин подано на рис. 2.1[1].



Рисунок 2.1– Взаємовідносини підприємства зі співтовариствами (авторська розробка) [1]

Більшість підприємств у сучасному бізнесі перебуває лише на першому етапі усвідомлення корпоративної соціальної відповідальності — на стадії запобігання забрудненню навколишнього середовища: вони приділяють головну увагу скороченню обсягів відходів і зниженню енерговитрат. Лідери бізнесу переходять до другого етапу — «управління продукцією» — і концентрують зусилля не тільки на мінімізації забруднення навколишнього середовища внаслідок виробництва, але і враховують вплив на природу різних чинників, пов'язаних з повним циклом існування продукту. Третій етап — це розробка і комерційне застосування «чистих» технологій, що дозволяють вирішувати як екологічні, так і соціальні проблеми.

Таким чином, маркетинг передбачає, що метою підприємницької діяльності, як і раніше, є створення багатства, але займається цим уже як соціальна організація, якій доводиться реагувати на тиск з боку суспільства і його членів і нести відповідальність перед ними. При цьому виконуються найважливіша роль у реалізації даної концепції на практиці, оскільки саме маркетинг забезпечує гармонійну взаємодію підприємства із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також досяг-

нення не лише економічних, але і соціальних цілей підприємства.

Забезпечується взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями підприємства, й, отже, здійснюється сприйняття реалізації його економічних і соціальних цілей.

Необхідність стратегічного планування для підприємства зумовлена вимогами адаптації внутрішнього середовища підприємства до зовнішнього. Процес адаптації означає не повне підпорядкування і беззастережну залежність від зовнішнього середовища, а знаходження оптимального балансу між силами внутрішнього і зовнішнього середовища, тобто якнайкращих умов функціонування підприємства.

У найзагальнішому значенні стратегія є розгорненою концепцією того, як потрібно використовувати ресурси для досягнення цілей.



Рисунок 2.2 — Ієрархія стратегічного управління (авторська розробка) [1]

Взаємозв'язок загальнооекономічних, конкурентних і функціональних стратегій традиційно виражений ієрархією (рис. 2.2). Причому ефективність стратегічного планування прямо залежить від комплексності ухвалення даних стратегій. Як відомо, існують стратегії різних рівнів — загальнооекономічні (корпоративні), конкурентні, функціональні.

Корпоративна стратегія є найвищим рівнем стратегічного управління, здійснюваного керівництвом підприємства. Корпоративна стратегія будується на основі таких елементів: концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання).

Для підприємства корпоративна стратегія визначає:

- 1) рід діяльності, в якій використовуватимуться ресурси підприємства;
- 2) інвестиційні цілі за кожним видом діяльності або товарною групою;
- 3) для великих підприємств з безліччю підрозділів — горизонтальну стратегію (спрямована на заощадження ресурсів і використання ефекту синергізму).

На основі корпоративної стратегії розробляється конкурентна стратегія — вужча за масштабом, оскільки стосується лише питання конкурентної позиції підприємства. Причому вибір конкретної конкурентної стратегії прямо залежить від зовнішнього середовища, наявності та інтенсивності конкурентної боротьби на ринку, а також від розподілу конкурентних переваг як серед конкурентів, так і всередині самого підприємства. Конкурентна стратегія передбачає наступальні й оборонні дії залежно від ситуації на ринку, готовність миттєво відреагувати на будь-які кроки конкурентів і не втратити внаслідок цього своєї конкурентної переваги.

Останнім етапом стратегічного планування є розробка функціональних стратегій для кожного окремого функціонального підрозділу підприємства, наприклад, департаменту розвитку бізнесу. Функціональні стратегії відображують внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Функціональні стратегії

будуються на основі корпоративної стратегії й обов'язково повинні бути узгоджені з вибраною конкурентною стратегією.

Формування підприємством маркетинг відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» глобальної стратегії, яка відбиває мету та напрямок дій усієї системи «споживач — підприємство — партнер». Формувати та реалізовувати глобальну стратегію може як маркетинговий підрозділ підприємства, що виступає ініціатором створення системи «споживач — підприємство — партнер», так і незалежний маркетинговий центр, спеціально створений у системі «споживач — підприємство — партнер».

Маркетингова стратегія націлена на досягнення маркетингових цілей, елементи маркетингу присутні на усіх без винятку рівнях стратегічного управління підприємством (табл. 2.1), тоді як інші функціональні стратегії вирішують лише вузьке коло спеціальних завдань.

Таблиця 2.1 — Маркетингова характеристика рівнів стратегічного управління підприємством

Показник	Ієрархія стратегічного управління			
	Глобальна стратегія	Корпоративна стратегія	Конкурентна стратегія	Функціональна (маркетингова) стратегія
1	2	3	4	5
Основні маркетингові завдання стратегічного управління	- на основі ініціативи підприємства поєднання споживача, підприємства та партнера у єдину систему; — визначення місії та цілей системи	- визначення місії та цілей підприємства; — аналіз портфеля бізнесу підприємства	- виявлення сильних і слабких сторін самого підприємства та його продукції; — пошук конкурентних переваг; — підтримання (посилення) конкурентоспроможності підприємства та його продукції	- вибір цільових сегментів; — вибір і розробка стратегії позиціонування; — розробка і впровадження комплексу маркетинг-мікс; — коректування стратегій інших підрозділів

Об'єкт стратегічного управління	Система «споживач — підприємство — партнер» через вплив на неї підсистеми «підприємство»	Підприємство в цілому	Конкурентоспроможність як продукції, так і підприємства в цілому	Маркетинговий підрозділ та інші функціональні підрозділи
Основні маркетингові цілі	Стабільне існування системи «споживач — підприємство — партнер» за умови вигідності для усіх трьох підсистем	Розвиток підприємства: — ріст підприємства; — збільшення прибутку; — збільшення обсягів продажу	Підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому	Досягаються за рахунок взаємодії усіх функціональних підрозділів: — задоволення потреб споживачів; — бажаний обсяг продажу; — бажана частка ринку
Основні стратегії	Ситуативне пересікання трьох складових конкурентоспроможності підприємства, привабливості партнера, готовності споживача (буде розкрито далі в роботі )	Загальна (портфельна) стратегія: — стратегія інтенсивного росту; — стратегія диверсифікації	Конкурентна стратегія: — стратегія низьких витрат; — стратегія диверсифікації; — стратегія ринкової ніші	Маркетингові стратегії: — стратегії вибору цільового сегмента; — стратегії позиціонування

Ресурси	Розподіл за підсистемами (споживач, підприємство, партнер)	Розподіл за функціональними підрозділами підприємства	Розподіл за товарно-ринковими сегментами	Розподіл за елементами комплексу маркетингу (товар, ціна, розповсюдження, просування )
Синергія	Поєднання ресурсів, технології та функціональної компетенції у межах системи «споживач — підприємство — партнер»	Поєднання ресурсів, технології та функціональної компетенції у межах підприємства	Поєднання ресурсів з функціональною компетенцією в межах товарно-ринкових сегментів підприємства	Поєднання маркетингових ресурсів, компетенції та діяльності на цільових ринках підприємства

У табл. 2.2 відображено роль маркетингового підрозділу на основних етапах стратегічного управління підприємством.

Як можна бачити із табл. 2.2, маркетинговий підрозділ відіграє ключову роль і несе основну відповідальність за аналіз можливостей і формування системи «споживач — підприємство — партнер», за аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, при чому тісно співпрацюючи з вищою ланкою менеджменту, а також повністю відповідає за формування і реалізацію маркетингової стратегії як функціональної; маркетинговий підрозділ робить основний внесок в аналіз конкурентних позицій і формування конкурентної стратегії, причому взаємодіє з функціональними підрозділами, їх менеджерами та вищим керівництвом; найменший вплив маркетинговий підрозділ чинить на формування і реалізацію функціональних стратегій інших підрозділів (виробничого, фінансового та ін.). Таким чином, при розробці і здійсненні маркетингової стратегії обов'язково повинні бути враховані усі зазначені моменти. Однак слід підкреслити, що все сказане

Таблиця 2.2 — Роль маркетингового підрозділу в стратегічному управлінні підприємством

Ієрархія стратегічного управління підприємством	Етап стратегічного управління	Роль маркетингового підрозділу
Глобальна стратегія	<p>2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз можливостей об'єднання у систему «споживач — підприємство — партнер» з тими чи іншими споживачами та партнерами;</li> <li>— побудова необхідних зв'язків та об'єднання у систему «споживач — підприємство — партнер»;</li> <li>— забезпечення стійкого існування системи «споживач — підприємство — партнер» за умови вигідності для усіх трьох підсистем</li> <li>- аналіз макросередовища (економічне, політичне, демографічне, технологічне, соціально-культурне середовище);</li> <li>— аналіз мезосередовища (середовище найближчого оточення);</li> <li>— аналіз мікросередовища (споживачі, постачальники, посередники і конкуренти, а також саме підприємство);</li> <li>— аналіз внутрішнього середовища підприємства</li> </ul>	<p>3</p> <p>Ключова роль та основна відповідальність разом із топ-менеджерами</p>
Корпоративна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення місії та цілей підприємства;</li> <li>— визначення різновидів та сфер бізнесу підприємства;</li> <li>— розробка корпоративної стратегії</li> </ul>	<p>Ключова роль та основна відповідальність</p>
Конкурентна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- конкурентний аналіз (реальні і потенційні конкуренти)</li> <li>— ситуаційний аналіз (аналіз портфеля бізнесу з погляду конкуренції, галузевої та ринкової привабливості, конкурентних позицій фірми та її продукції);</li> <li>— розробка конкурентної стратегії</li> </ul>	<p>Ключова роль разом із менеджерами</p>
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення цілей та розробка стратегій інших функціональних підрозділів</li> <li>- визначення цілей та розробка маркетингових стратегій</li> </ul>	<p>Основний внесок, співпрацює з іншими функціональними підрозділами, функціональними менеджерами та топ-менеджерами</p> <p>Координуюча роль, співпрацює з іншими функціональними підрозділами та їх менеджерами. Слабкий вплив</p> <p>Ключова роль та основна відповідальність</p>

справедливе лише для підприємства з маркетинговою орієнтацією в управлінні.

Таким чином, застосування стратегічного управління розвитком діяльності підприємства дозволяє встановлювати сприятливі зв'язки із зовнішнім середовищем, яке значно впливає на діяльність даного підприємства. Отже, можна зробити висновок, що *маркетинг* є основою стратегічного управління підприємством у цілому:

1. Підприємство, будучи соціально-економічною системою, є об'єктом, що має такі властивості, які необхідно розглядати з точки зору положень теорії системного аналізу: цілісність, тобто підприємство — це єдине ціле, має зміст, форму, спрямоване на досягнення соціальних цілей і задач економічної системи; складність будови і функціонування організаційних структур управління; нелінійність процесів; відкритість — взаємодія з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Виходячи з викладеного, слід ураховувати системний зв'язок між партнерами і споживачами, що, у свою чергу, вимагає розгляду системи «споживач — підприємство — партнер».

2. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок про те, що для обґрунтування маркетингу як філософії бізнесу, доцільно використовувати положення наступних теорій: теорії підприємства — неокласичної, інституційної, неінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях, інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; теорії розвитку інновацій; синергетики; міждисциплінарного підходу; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків (табл. 2.3).

Проведений аналіз теорій підприємства дозволив зробити наступні висновки: 1) Більшість авторів сходиться на думці, що теорія підприємства як цілісна концепція сформувалася до кінця XIX ст. [1]. Проблеми економічної діяльності підприємства почали розглядатись з появою і формуванням неокласичної теорії. Проте деякі дослідники вважають, що елементи теорії підприємства містилися вже в класичних роботах А. Сміта, у якого підприємство розглядалося як певний крок на шляху технічного прогресу людства, що забезпечив зростання продуктивності праці. У межах класичної теорії підприємства слід також виділити роботи А. Маршалла (він

Таблиця 2.3 — Характеристика теорій підприємства

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Неокласична теорія</p> <p>Ф. Махлуп, Дж. Робінсон, Е. Чемберлін, Й. Шумпетер (представники «теорії підприємства»)</p>	<p>Методологічною основою теорії є концепції представників маржиналістського напрямку в економічній науці. У контексті аналізу економічної діяльності підприємства прихильники даної теорії для пояснення своїх теоретичних конструкцій вдавались до методу наукової абстракції і вважали існування підприємства за готову передумову при орієнтації на певну цільову функцію — максимізацію прибутку. Підприємство є ланкою між ринком товарів і ринком чинників виробництва, передавальним механізмом, який трансформує коливання попиту на товари в коливання попиту на чинники виробництва, розробляючи при цьому прогноз власної поведінки на ринку.</p> <p>Теорія визначається як теорія підприємства, яке прагне отримати найбільший прибуток при будь-якому положенні на ринку — як при монополістичній та олігополістичній конкуренції, так і в умовах чистої, або досконалої, конкуренції.</p> <p>Підприємство — це цілісний об'єкт, що здійснює перетворення початкових ресурсів у продукцію і залучає ці ресурси у виробництво.</p> <p>Основний акцент робиться на невелике підприємство.</p> <p>Теорії притаманна технологічна орієнтація, яка передбачає, що обмін здійснюється миттєво і без витрат, що укладені контракти чітко виконуються, а межі економічних організацій (фірм) обумовлюються характером використаної технології.</p> <p>Обмеженість теорії проявляється у поясненні поведінки людини і взаємодії між людьми на різних рівнях, в надійності прогнозів.</p>	<p>Використання маркетингових інструментів дозволяє підвищити мотивацію споживачів, купівельну активність та збільшити прибуток підприємства.</p> <p>Конкурентна поведінка фірми влючає не тільки цнову конкуренцію, а й регулювання транспортних витрат, рівня якості продукції, особливості обслуговування клієнтів, строки кредиту, репутацію фірми, роль реклами. Тобто маркетинг забезпечує конкурентоспроможність фірми.</p>

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>
<p>Інституційна теорія К. Айрес, Т. Веблен, Дж. К. Гелбрейт, Дж. Коммонс, У. Мітчелл, Г. Мюрдал.</p>	<p>Суть методологічної інновації інституціоналізму полягає в розгляді економічних суб'єктів не ізольовано, а в певній ситуації та середовищі їх знаходження. Теорія допомагає зрозуміти сутність процесів, заснованих на інститутах, трансакціях, контрактах, механізмів їхнього забезпечення й відповідальності в умовах асиметричності інформації й нерациональності суб'єктів, що накладає відбиток на очікувані й фактичні дії. В центрі уваги аналізу знаходяться крупні підприємства Концентруючи увагу на характері контрагентів і неформальних взаємодій між людьми в ході організації та функціонування підприємства, а також на особливостях взаємовідносин підприємства з іншими економічними суб'єктами, розглядає засоби і предмети праці лише як допоміжні чинники організації виробництва. Предметом обговорення виступають процеси відтворення у зв'язку з інституційною оформленістю. Це призводить до певної статичності розгляду, яка, мабуть, органічно властива інституційному підходу. У той же час подібна обмеженість є позитивною для розвитку маркетингової діяльності.</p>	<p>Маркетингова діяльність описує і формує відносини між суб'єктами ринкового середовища</p>
<p>Неоінституційна теорія Р. Коуз К. Менгер, Ф. Найт, Р. Нельсон, Д. Норт, М. Олсон, О'Гільямсон</p>	<p>Неоінституціоналізм як особлива економічна теорія отримала визнання у 80–90-х рр. ХХ ст. Посилення інтересу до теорії пов'язано зі спробами подолати обмеженість ряду положень: аксіоми повної рациональності, абсолютної інформованості, досконалої конкуренції, встановлення рівноваги лише за допомогою цінового механізму тощо, і розглянути сучасні суспільні й особливо економічні процеси комплексно та всебічно, особливо — з необхідністю дослідження нових явищ сучасної епохи науково-технічної та технологічно-інформаційної революції, коли використання традиційних методів не дає бажаних результатів. Базовими для неоінституціоналізму є твердження, що утворюють «скоретке ядро» неокласики, і без яких не може існувати жодна неокласична модель:</p>	<p>Маркетинг допомагає дослідити різноманітні суспільні відносини з погляду рационально мислячої «економічної людини», при чому будь-які відносини між людьми розглядає як взаємовигідний обмін, що закріплюється певними зобов'язаннями сторін.</p>

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>
	<p>рівновага на ринку існує завжди, вона єдина і збігається з оптимумом за Парето (модель Вальраса — Эрроу — Дебре); індивіди здійснюють вибір раціонально (модель раціонального вибору); переваги індивідів стабільні й мають ендогенний характер, тобто на них не впливають зовнішні чинники. Теорія виходить із організаційно-контрактної перспективи, де на перший план висуваються витрати, що супроводжують взаємодію економічних агентів, та включає різні концепції, серед яких виділяють трансакційний підхід, теорію прав власності і теорію економічних організацій. Учення про трансакційні витрати має основоположне, фундаментальне значення в неонституціоналізмі. Представники теорії говорять про необхідність брати до уваги і глибоко вивчати витрати взаємодії між людьми — трансакційні витрати. Детальніше їх можна визначити як витрати ресурсів (грошей, часу, праці тощо) для планування, адаптації та контролю за виконанням узятих індивідами зобов'язань у процесі відчуження та привласнення прав власності й свобод, прийнятого у суспільстві.</p> <p>Теорія прав власності сформувалася у 60–70-ті рр. XX ст. Головне завдання теорії прав власності полягає в аналізі взаємодії економічних і правових систем. Підприємство трактується як в'язка прав власності на набір матеріальних і нематеріальних активів.</p> <p>У 1970-ті рр. спостерігалося зближення двох підходів — теорії організації та концепції про обмежену ефективність ринку. З середини 1970-х рр. у теорії підприємства акцент робиться на ролі зовнішнього середовища в поясненні еволюції організаційно-управлінських структур та економічної поведінки крупних підприємств. Автори неонституційних концепцій економічної поведінки підприємства дійшли висновку, що зміна положення підприємства диктується і зумовлена не внутрішньою логікою його розвитку як інституції, а немінучою адаптацією до соціально-економічних умов на певному історичному етапі розвитку суспільства.</p> <p>Последня інституційної традиції з теоріями управління дозволило сформулювати визначення «підприємства» як організації, що розвивається, де ключовими стають проблеми її стратегії і зростання в умовах невизначеності, формування економічної інтеграції з метою стабілізації та розширення меж її господарської діяльності.</p>	

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>
<p>Еволюційна теорія Й. Шумпетер</p>	<p>Еволюційна теорія одержала розвиток на початку 1980-х рр. За Й. Шумпетером, в основі еволюції підприємства лежать технологічні зрушення і перегляд значущості ціни та низки інших характеристик підприємства з позиції його довгострокового розвитку. Основний об'єкт еволюційної економіки — це множина (популяція) фірм у конкретному (ринковому) середовищі (галузі). Ця сукупність як певна популяція визначається такими трьома складовими: 1) правилами поведінки окремої фірми; 2) правилами взаємодії фірм поміж собою; 3) правилами появи на відповідному ринку нових фірм і, відповідно, правилами виходу з популяції (зникнення) окремих фірм. Еволюційний характер людської діяльності досягається тим, що спирається на попередній розвиток людини та її діяльності, враховує вплив поведінкових, інституціональних, інформаційних та часових факторів. Еволюційна модель підприємства, на відміну від неокласичної, визнає, що у підприємств немає єдиного критерію оптимальності ухвалюваних рішень. Цей критерій носить строго індивідуальний характер, відображаючи не тільки індивідуальні переваги, але й історичний досвід діяльності підприємства, його успіхів і невдач. Фундаментальною перевагою методології еволюційної економічної теорії є те, що для цього методу характерний рух пізнання від конкретного споглядання до абстрактного мислення, яке, у свою чергу пов'язане з рухом на новому, вищому рівні: від абстрактного мислення до конкретної дійсності в усій її багатоманітності. Саме на цій основі будується система категорій і законів згідно з властивою системою взаємозв'язків і залежностей, притаманних економічній системі, внутрішньою логікою їх розгортання. Еволюційна економічна теорія розглядає економіку як динамічну систему, яка зростає і розвивається, вдосконалюється. Джерело розвитку соціально-економічної системи в її внутрішніх суперечностях, а єдність і боротьба протилежностей у розвитку самих суперечностей породжують дію рушійних сил, тобто породжують внутрішню енергію саморозвитку системи шляхом розв'язання цих суперечностей.</p>	<p>Маркетинг дозволяє розв'язати зовнішні та внутрішні суперечності, що дозволяє своєчасно та ефективно адаптуватися нових ринкових умов. Маркетинг є підґрунтям розвитку підприємства</p>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
Підприємницька теорія П. Друкер, Ф. Кене, Дж. Кларк, Я. Корнай, Р. Коуз, А. Маршал, Р. Нельсон, А. Пігу, Ж.Б. Сей, А. Сміт, С. Уінгтер, Й. Шумпетер	<p>Однією з фундаментальних методологічних основ теорії є системний підхід. Еволюційна теорія спирається на положення диалектичної філософії про всезагальність зв'язків, органічну єдність усіх елементів матеріального утворення, їхню глибоку взаємодію. Тому, щоб пізнати сутність предмета чи явища, процесу, треба дослідити всю сукупність зв'язків та відносин.</p> <p>Характерне системне уявлення про підприємство як про подвійний об'єкт: з одного боку, підприємство є членом ділового співтовариства («популяції») і відчуває на собі повною мірою всі наслідки еволюції цього співтовариства, з другого боку, воно має власні традиції у визначенні напрямів діяльності, об'ємів і пропорцій чинників, що залучаються у виробництво.</p>	
	<p>Теорія підприємництва розвивалася з розвитком господарської діяльності людини. Як наукова дисципліна має спільні корені з економічною історією. Проте, на сучасному етапі виявлено дуже тісні зв'язки з іншими галузями гуманітарного знання, і тому теорія спирається на ту методологію, яка необхідна для вирішення поставлених завдань, при чому базовим теоретичним фундаментом теорії підприємництва є нова інституційна економіка і еволюційний метод.</p> <p>Основа точка опори полягає в тому, що фірма є соціальним інститутом, який формує суспільство і одночасно формується суспільством.</p> <p>Під економічною функцією підприємництва розуміється несення ризиків, освоєння та реалізація нововведень. Соціально-економічна роль підприємництва відображає нові підходи до управління, нові комбінації ресурсів, нові відносини між працею і капіталом.</p> <p>Основний акцент робиться на уявленні про підприємство як про сферу прикладання підприємницької ініціативи та ресурсів, які має підприємець або які доступні для залучення. На перше місце в даній концепції ставлять взаємодію носіїв між підприємцем і його бізнесом.</p> <p>Підприємством є організація, яка самостійно систематично виробляє товари або послуги для реалізації їх за рамками організації, а також здійснює відтворення ресурсів (за Р.Б. Корнай).</p> <p>Під підприємством розуміють власника капіталу (А. Сміт, А. Пігу), керуючого своїм же капіталом (Ф. Кене), бізнес-лідера, організатора виробництва, а також менеджера (А. Маршал, П. Друкер).</p>	<p>Маркетингова діяльність сприяє збільшенню підприємницького доходу, який йде на розвиток діяльності підприємства та на самозбагачення в жорстких умовах конкуренції.</p> <p>Маркетинг дозволяє обирати ту форму підприємництва, яка дозволяє максимально результативно використовувати виробничий потенціал підприємства, соціальну інфраструктуру, трудові, інтелектуальні та природні ресурси, існуючі економічні і правові відносини.</p>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
	<p>Виділяють «три хвилі» розвитку теорії підприємницької функції. «Перша хвиля», яка виникла ще у XVIII ст, пов'язана з концентрацією уваги на несенні підприємцем ризику. «Друга хвиля» пов'язана з виділенням інноваційності як його основної відмінної риси. Основоположником цього напрямку є один з найбільших представників світової економічної думки Й. Шумпетер. Тут підприємець розглядається як центральний елемент механізму економічного розвитку. В основі економічного розвитку лежить особлива функція підприємця, що виявляється в прагненні використовувати «нову комбінацію» факторів виробництва, наслідком чого є нововведення, інновація. І перша, і друга «хвилі» розвитку теорії підприємницької функції були засновані на багатофункціональності підприємницької ролі, що вело до зайвої однобічності в глумаченні проблем підприємництва. «Третя хвиля» відрізняється зосередженням уваги на особливих особистісних якостях підприємця і на ролі підприємництва як регулюючого початку. Теорія приймає вигляд поліфункціональної моделі підприємництва. Зараз теорія зв'язується з переносом акценту на управлінський аспект в аналізі дій підприємця із застосуванням міждисциплінарного рівня аналізу проблем підприємництва.</p> <p>У межах теорії існує декілька концепцій — агентська модель і так звана «теорія виживання». Агентська модель досліджує конфлікт між власником підприємства і найманим менеджером. Відповідно до теорії виживання, яка у певному розумінні є «антисволюційною», підприємство в перехідний період не в змозі пристосуватися до постійних змін зовнішнього середовища, перш за все, до коливань номенклатури та об'ємів виробництва, а також до фінансового стану постачальників і споживачів. У цей період зв'язки між елементами господарської «популяції» не сприяють стабільності його існування, тому основним завданням підприємства у цілому є виживання.</p> <p>Загальний недолік теорії полягає у тому, що вона не враховує вплив колективу на ухвалення рішень на підприємстві.</p>	

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Теорія підприємства, що базується на знаннях (Knowledge Based View — KBV) Карл-Ерік Свейбі</p>	<p>Низьку висновків KBV запозичено з ресурсної теорії підприємства та з еволюційної теорії, які у свою чергу, були значно збагачені більш глибоким проникненням у суть предмета дослідження завдяки епістемології, проте застосовано їх у межах теорії підприємства, що базується на знаннях. Появу зазначеної теорії (1980-ті рр.) пов'язують з дослідженнями і роботами Карла-Еріка Свейбі. В теорії відмічається, що головним фактором виробництва стають інформація і знання, які на відміну від традиційних факторів необмежені, а в процесі споживання не лише не зношуються і не зникають, але ще більше поширюються. Відводиться виняткова роль знанням як ресурсам. Підприємство (фірма) розглядається як джерело (сховище) технологічних та організаційних знань. Головний акцент робиться на формуванні стратегії підприємства через розуміння її головних ресурсів — нематеріальних відносин, компетенцій, структур.</p> <p>Однею з ключових проблем теорії є вивчення альянсів і мереж, в якихому вони створюються як форма реалізації процесу навчання фірм, процесу, в якому вони відкривають нові можливості передачі знань і навичок у тнучких структурах, що складаються з безліч партнерств. Можливість знайти знання, а потім застосувати їх може бути втілена в житті в різних формах кооперації.</p> <p>Все більшого значення у дослідженнях кооперації набувають питання ідентифікації та використання некодифікованих знань.</p> <p>Розрізняють два основних використовуваних типу кооперації, виділених по відношенню до процесу навчання і за взаємним інвестиціям. Більш тнучкі, орієнтовані на дослідження форми (не засновані на єдиній власності) співробітництва можуть стимулювати взаємний інформаційний обмін краще, ніж спільні підприємства, альянси, які більше орієнтовані на виконання контрольних функцій. Дослідницькі (пошукові) форми кооперації спрямовані на придбання максимальної кількості знань із зовнішнього середовища і не засновані на строгих правилах експлуатації, як це має місце в ієрархічних адміністративних формах. Одночасно належить, що в ситуації, коли навчання передбачає більш прикладний характер і орієнтоване на кооперацію у виробництві або інших видах діяльності на більш пізніх стадіях ланцюжка створення вартості, співробітництво засноване на взаємних фінансових інвестиціях може виявитися більш доречним, ніж кооперація не базується на єдиних інвестиціях.</p> <p>Слід зазначити, що KBV не охоплює всіх аспектів сучасного бізнес середовища і його слід використовувати разом з іншими інтерпретаціями.</p>	<p>Маркетинг акцентовано на посиленні ключових ресурсів знань фірми. Маркетингова діяльність допомагає досягти більш високого рівня організації замовлень, налагодити ефективні комунікації із споживачами та партнерами, забезпечити внутрішню різноманітність і можливість засвоєння знань, отримати найповніші та достовірні дані, інформацію в ході дослідження середовища функціонування підприємства.</p>

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>
<p>Інтеграційна теорія</p>	<p>В основу теорії покладено концепцію підприємства як цілісного економічного суб'єкта, що об'єднує в часі і просторі різноманітні соціально-економічні процеси й отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів.</p> <p>Підприємство можна розглядати як об'єднання семи підсистем: 1) ментальної; 2) культурної; 3) інституціональної; 4) когнітивної; 5) технологічної; 6) імітаційної й 7) історичної. Теорія дозволяє істотно розширити традиційне уявлення про продукцію підприємства, що включає в себе не тільки товари і послуги, але й інститути, знання, поведінкові рішення й зразки, корпоративну культуру корпоративний менталітет й інше. Відповідно, змінюється уявлення про обмін — обмінюються не тільки товарами і послугами, але й кейсами, інститутами й інше.</p> <p>Основними цілями підприємства є забезпечення спільного задоволення всіх основних складових цільового простору (мікро- і макросередовища), перше, і, по-друге, реалізація органічної єдності виробничих і відтворювальних процесів [1].</p> <p>Ключовим поняттям у даній теорії служить потенціал підприємства — сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики його розвитку при тих чи інших реальних сценаріях зміни оточуючого середовища. Основний об'єкт ухвалення рішень — розподіл ресурсів і зусиль підприємства між нарощуванням потенціалу та його використанням, між відтворенням і виробництвом, між сучасним і майбутнім [1].</p> <p>Теорія вимагає застосування у комплексі елементів теорії системного аналізу, маркетингу, стратегічного управління, синергетики та міждисциплінарного підходу.</p>	<p>Маркетинг є основою, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім простором.</p>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Теорія системного аналізу</p> <p>В. Б. Акулов, Л. І. Євченко, Л. М. Мали- реш, Б. З. Мільнер, І. П. Оленко, Е. В. Песоць- ка, В. С. Рапопорт, М. Н. Рудаков, В. В. Томілов</p>	<p>Розглядає підприємство як відкриту, динамічну систему, яку можна назвати хаотичною, оскільки вона не тільки відкрита із зовнішнього боку, але і невинзначена всередині. Також підприємство може розглядатися як єдине ціле, що має зміст, форму і спрямоване на досягнення економічних, соціальних цілей і задач економічної системи.</p> <p>Підприємство підпорядковується законам організації. Перші чотири закони умовно віднесені до законів організації в статичній, решта — до законів організації в динамічній: закон композиції; закон пропорційності; закон найменших, який свідчить, що «структурна стійкість цілого визначається найменшою частковою стійкістю»; закон онтогенезу; закон синергетики; закон упорядкованості; закон єдності аналізу і синтезу; закон самозбереження).</p> <p>Теорія пропонує визначати, в яких формах підприємство взаємодіє зі своїм середовищем, яким чином воно обмінюється з ним матеріалами, енергією, інформацією, як впливає на середовище, а також як середовище впливає на внутрішню структуру організації.</p> <p>Дії підприємства мають бути спрямовані на взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем, проте їх значення можуть бути різними залежно від зовнішньоекономічних стратегій, фаз життєвого циклу, чинників макро- і мезосередовища. Розвиток підприємства повинен бути гармонійним, тому потрібна взаємодія із зовнішнім середовищем.</p>	<p>Маркетинг забезпечує гармонійну взаємодію підприємства із зовнішнім та внутрішнім середовищем, а також досягнення економічних та соціальних цілей підприємства.</p> <p>Маркетинг виконує комунікаційну функцію, забезпечуючи управління систематизованою інформацією про зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.</p>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Маркетинг</p> <p>А. Андерсен, Д. Арментано, Е. фон Бем-Баверк, Ф. фон Визер, Р. Гільфердинг, П. Друкер, Дж.М. Кларк, Ф. Котлер, Д. Куртц, П. Левіт, Р. Олдерсон, П. Сміт, Й. Шумпетер, Ф. фон. Хайек, Э. Чемберлен та інші.</p>	<p>Беручи до уваги походження слова «маркетинг» (від англ. market — ринок), його появу можна співвіднести з початком зародження ринкових відносин. Проте такий погляд щодо початку зародження маркетингу залишається дискусійним питанням.</p> <p>Однак, про маркетинг може йтися лише за умови існування самого ринку. Першим типом ринку, що сформувався в розвинених країнах світу, став <i>ринок продавця</i> — тобто такий ринок, на якому більше влади мають виробники, і більш активними діячами ринку вимушені бути покупці. Зі зростанням пропозиції над питвом сформувався інший тип ринку — <i>ринок покупця</i>. І саме ринок покупця вимагає активного впровадження в практику провідної ідеї маркетингу: <i>запровадити досягнення мети організації є визначення незадоволених потреб споживачів і забезпечення бажаної задоволеності їх більш ефективними й продуктивними, ніж конкуренти, методами</i>.</p> <p>З одного боку маркетинг розглядається як концепція підприємницької діяльності в умовах конкуренції, в основу якої покладено задоволення споживчого попиту. З іншого боку маркетинг розглядають як одну з функцій управління підприємством, пов'язану із забезпеченням продажу вироблених ним товарів і послуг, тобто маркетинг — комплекс заходів з дослідження всіх питань, пов'язаних з процесом реалізації продукції підприємства.</p> <p>Маркетингова діяльність характеризується можливостями, що надаються реалізацією наступних функцій маркетингу підприємства: претендування (представлення) товару споживачам, реклама, стимулювання збуту, продаж, розподіл готової продукції (включаючи транспортування і складування), управління товарними потоками, аналіз продажу і післяпродажне обслуговування.</p> <p>Методи, прийоми, програми маркетингу мають у своїй основі його стратегію, яка визначає, якою має бути структура маркетингу, щоб досягти поставлених цілей.</p> <p>Розвиток нового інформаційного суспільства постійно породжує нові проблеми, у зв'язку з чим пріоритетним є застосування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій. Основним принципом стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій є ефективне поєднання різних засобів комунікацій для досягнення поставлених цілей.</p>	<p>Маркетинг розглядається за трьома аспектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— філософія бізнесу, наукова дисципліна, концепція управління;</li> <li>— комплекс засобів та інструментів управління;</li> <li>— функція управління (маркетинговий менеджмент).</li> </ul>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Стратегічне управління</p> <p>Дж. О'Шонессі, М. Портер</p>	<p>Концепція стратегічного управління з'явилася на початку 70-х років XX століття і викликана об'єктивними причинами (НТП, глобалізацією бізнес-процесів, посиленням динамічності ринкового середовища). Уперше вона була розроблена провідною американською консультативною організацією „Мак кінгз” і впроваджена (починаючи з 1972 р.) у провідних американських корпораціях.</p> <p>Під стратегічним управлінням розуміють процес оцінки зовнішнього середовища, формування цілей організації, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі.</p> <p>Стратегічне управління включає оцінку ситуації зовні і усередині компанії, вироблені можливих напрямів застосування сил компанії, вибір якнайкращої з виявлених альтернатив і розробку</p> <p>Стратегія конкуренції (за Дж. О'Шонессі)— це концепція використання ресурсів для попередження і подолання зусиль конкурентів, спрямованих проти підприємства і його цілей. Пропонується не робити акцент тільки на конкурентну боротьбу, а суміщати підприємствам у своїй діяльності орієнтацію як на дії конкурентів, так і на уподобання споживачів .</p> <p>Маркетингова діяльність забезпечує взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями підприємства. Функції маркетингу повинні пронизувати всі рівні управління (стратегічний, управлінський та оперативний). Елементи маркетингу повинні бути включені у всі елементи системи управління (функції, організаційні структури, кадри, забезпечення, методи організації управління і т. д.).</p> <p>Найвищим рівнем стратегічного маркетингу, здійснюваного керівництвом підприємства, є корпоративна стратегія. Корпоративна стратегія будується на основі таких елементів: концепції (відображає причину існування підприємства), яка часто комбінується з місією (конкретні очікувані довгострокові результати) і цілями (певні конкретні завдання).</p>	<p>Маркетинг є основа стратегічного управління.</p> <p>Маркетинг забезпечує головні управлінські принципи — маркетингову концепцію, яка забезпечує орієнтацію стратегії компанії на потреби споживачів; надає вихідні дані для розробки стратегічного плану, допомагаючи виявити привабливі можливості ринку і потенціал фірми; допомагає у рамках кожного функціонального підрозділу організації розробити стратегію виконання задач.</p> <p>Маркетинг врівноважує суперечливі вимоги виробництва й збуту.</p> <p>Маркетинг сприяє реалізації економічних і соціальних цілей підприємства.</p>

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>
<p>Теорія розвитку І.Аддізе, О.П.Градов, Е.М.Коротков, Б.З. Мільнер, <b>С.В. Оборська,</b> <b>З.С. Шершньова</b></p>	<p>Згідно з концепцією М. Портера, мета корпоративної стратегії — знайти і зайняти позицію в галузі, де підприємство буде якнайкраще захищене від впливу конкурентних сил або зможе зі свого боку чинити вплив на них. Тиск сукупної сили може бути відчутним для всіх сторін, що змагаються, але для того, щоб подолати їх, стратегія повинна базуватись на ретельному аналізі походження кожної складової.</p> <p>Концепція М. Портера виконує важливу роль у стратегічному плануванні як функції стратегічного управління, оскільки показує, що рівень прибутку визначається можливості усунення з ринку конкурентів і товарів-замінників та послаблення залежності від постачальників, а також наявності у товару реальних переваг з погляду покупців.</p> <p>Таким чином, стратегічне управління розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), і механізми її реалізації для досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем.</p>	
<p>Теорія розвитку І.Аддізе, О.П.Градов, Е.М.Коротков, Б.З. Мільнер, <b>С.В. Оборська,</b> <b>З.С. Шершньова</b></p>	<p>Концепція життєвих циклів усіх економічних об'єктів, процесів і систем ґрунтується на загальному теоретичному положенні: будь-який життєвий цикл починається із зародження, проходить стадії зростання, зрілості і занепаду.</p> <p>Аналогічна динаміка і структура життєвого циклу характерна для процесів, підприємств, нових технічних об'єктів і технологій, нових товарів і послуг.</p> <p>Переваги життєциклічної концепції підприємства виявляються у тому, що вона забезпечує: врахування чинника часу, виявлення центральної тенденції процесу, наочність динаміки перетворень, логіку розгортання процесу, наочність і прозорість матеріальних і фінансових потоків.</p>	<p>Стратегічний маркетинг є першою стадією життєвого циклу керуваного об'єкта і першою загальною функцією управління. Ефективність функціонування підприємства на тому або іншому етапі свого розвитку у значній мірі залежить від своєчасно модифікованої маркетингова стратегії</p>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Теорія розвитку інновацій</p> <p>Й. Шумпетер, Б. Санто, Б. Твісс, М. Хучек</p>	<p>Зародження теорії відноситься до початку XX століття, але питання пов'язані з науково-технічним прогресом (НТП) та його впливом на розвиток суспільства вивчалися ще в роботах класиків (А. Сміта, К.Маркса, представників неокласичної школи).</p> <p>Основоположником теорії інновацій є Й. Шумпетер, який у своїй науковій праці «Теорія економічного розвитку»(1911 р.) сформулював цілісну теорію інноваційного розвитку, центральним місцем якої було введення економічної категорії «інновації» як необхідної виробничої функції, зумовленої змінами факторів виробництва, ресурсів або їх комбінації.</p> <p>Інновація — це стрибок від старої виробничої функції до нової. Винахід — це ідея, що є корисними для використання у бізнесі але не обов'язково там впроваджується. Дослідження та розробки — це комерційне впровадження нової продукції, чи нових засобів виробництва.</p> <p>Зроблено висновок про те, що інновації істотно впливають на функціонування і розвиток окремих підприємств, так і економіки в цілому. Активізація інноваційної діяльності є визначальним напрямком, який забезпечує впровадження результатів науково-технічного прогресу у виробництво, підвищуючи його конкурентоспроможність і стає становиче на ринку товарів і послуг.</p> <p>З іншого боку, саме існування підприємства визначається тими інноваціями, які воно розробляє і використовує, адже зовнішнє середовище підприємства у сучасних умовах дуже динамічне: швидко змінюються ринок та уподобання споживачів і все вищими стають вимоги до якості продукції та іміджу підприємства.</p> <p>Крім дослідження економічних інновацій, відводиться значна роль підприємствам-новаторам в</p>	<p>Результати роботи підрозділів маркетингу є підрунтям управлінських рішень про вибір інноваційної стратегії і тактики розвитку підприємства, планування його виробничо-збутової та фінансової діяльності.</p> <p>Витовлення конкурентоспроможної інноваційної продукції можливе за умов застосування кваліфікованого маркетингу.</p> <p>Маркетингова діяльність необхідна для визначення, аналізу і урахування чинників, які впливають на</p>

Назва теорії, автори	Характеристика теорії	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
Синергетична теорія А. Пуанкаре, А. Тюрінг, Г. Хакен	<p>економічному прогресі. На думку Й. Шумпетера, завдяки підприємцям-новаторам в економіці відбуваються динамічні зміни.</p> <p>Нововведення розглядаються як процес, у якому винахід або наукова ідея здобувають економічний зміст, творчий характер інноваційної діяльності [40].</p> <p>Окреслено ряд факторів, що визначають ефективність нововведень (за Б. Твіссом): ринкова орієнтація, відповідність цілям корпорації, методи оцінки, ефективне управління проектом, творчість, інноваційна обстановка й наявність «захисника проекту», методи оцінки ефективності інноваційних проєктів.</p> <p>На сучасному етапі предметом вивчення синергетики є дослідження законів та закономірностей глобальної еволюції довільних відкритих, складних, нерівноважних систем, головною рисою яких є нестійкість, нерівноважність та нелінійність. До таких систем належать і сучасні економічні системи.</p> <p>Виникнення цієї теорії зумовлено насамперед тим, що, оскільки в основі розвитку складних систем лежать нелінійні процеси, підхід, при якому організація розглядається як механічна система з жорсткими причинно-наслідковими зв'язками, перестав задовольняти сучасні вимоги розвитку як економіки, так і суспільства в цілому.</p> <p>Сутність синергетичного підходу до ефективного управління системами полягає в тому, що він орієнтований не на цілі та сподівання суб'єкта управлінської діяльності, а на те, що притаманне саме системі, тобто на її власні закони еволюції та самоорганізації. При цьому увага приділяється погодженості управлінського впливу із тенденціями динаміки нелінійної системи.</p>	<p>процеси генерації ідей, розробки новації, виробництва інноваційної продукції та її просування на ринку.</p> <p>Комплекс маркетингових заходів є інструментом забезпечення синергетичного ефекту.</p> <p>Маркетинг дозволяє аналізувати комплекс факторів внутрішнього та зовнішнього середовища та на підставі оцінки перетектив їх подальшого розвитку визначити механізми управління процесами розвитку.</p>

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>
	<p>Головний акцент у синергетиці робиться на явищах самоорганізації. Адаже, нелінійність розвитку призводить до появи криз — це природна закономірність розвитку складних систем (циклічність розвитку від півдому до спаду, від порядку до хаосу, від інтеграції до дезінтеграції), і чим складнішою є система, тим частіше відбувається посилення хаотичних процесів. Кризи «навчають» систему адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, що, у свою чергу, є важливим чинником процесів самоорганізації і самоуправління, який дозволяє узгоджувати внутрішні процеси системи, зберігаючи тим самим її цілісність. В основі функціонування будь-якої системи виділяється принцип цілісності. Згідно з ним складні взаємозв'язки міжструктурними елементами узгоджуються між собою завдяки спільним цілям співпраці для досягнення кращих синергетичних результатів. Особливої ролі набуває економічна інформація, яку розглядають у якості ключового елемента і передумови організації та ефективного функціонування економічних систем завдяки відповідному супроводженню та усіх без винятку процесів у межах певної системи.</p>	<p>Результати маркетингового дослідження є підтримкою вибору нового напрямку розвитку синергетичних якостей процесів управління підприємством в умовах ринку та обґрунтуванням необхідності вистання нової маркетингової стратегії.</p>
<p>Поведінкова теорія (біхевіоризм)  К. Арджіріс, Ф. Герцберт, Р. Лайкерт, Г. Лейбенштейн, Д. Мак-Грегор, Дж. Марч, Р. Сайферт, Г. Саймон, О. Уільямсон</p>	<p>Поведінкові школи в управлінні, що беруть свій початок від неокласичної школи (школи людських стосунків), сформувалися з початку 50-х рр. Школа поведінкових наук основну увагу направила на вивчення міжособистісних відносин, мотивації, характеру влади й авторитету, підкерства, організаційної структури, комунікацій в організації, зміни змісту роботи і якості трудового життя. Основний постулат теорій — підвищення ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Підхід прагнув у більшому ступені надати допомогу працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук до побудови та управління організацією, відстоював «свідний найкращий шлях» вирішення управлінських проблем. Однак такі прийоми, як зміна змісту роботи і участь працівника в управлінні організацією виявляються ефективними тільки для деяких працівників і в деяких ситуаціях.</p>	<p>За допомогою інструментів маркетингу здійснюється вивчення психологічних аспектів поведінки споживачів у процесі вибору та придбання товарів, виявлення їх мотивацій і переваг.</p>

Назва теорії, автори	<p>Характеристика теорії</p> <p>Підприємство розглядається як планована система колективних зусиль, де кожен учасник має свою чітко визначену роль, задачу, обов'язки в ім'я досягнення мети.</p> <p>Людина являє собою свого роду «чорний ящик», внутрішній зміст якого практично недоступне об'єктивному науковому дослідженню. У зв'язку з чим, послідовники біхевіористичного підходу відмовляються від попередніх гіпотез та припущень і закликають спиратися лише на спостереження за зовнішньою поведінкою.</p> <p>Внесок поведінкових теорій у розвиток теорії підприємства полягає, по-перше, у використанні прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності; по-друге, в застосуванні наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожен працівник міг повністю реалізувати свій потенціал. З розвитком біхевіоризму пов'язана розробка одного з найважливіших інструментів маркетингу — сегментації ринку</p> <p>Біхевіоризм вплинув на більшість управлінських інструментів, методів і підходів, що застосовуються в організаціях з 1970-х рр.</p>	Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності
<p>Теорія мотивації</p> <p>В. Врум, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Дж. Олдхем, Дж. Хекмен</p>	<p>Мотивація — це спосіб спонукання себе та інших людей до цілеспрямовані дії для досягнення мети. Це певний зовнішній фактор, що впливає на людину та її внутрішній стан, який збільшує бажання людини працювати.</p> <p>Теорії мотивації ґрунтуються на результатах психологічних досліджень.</p> <p>До сучасних теорій мотивації відносять наступні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— теорії змісту мотивації (ієрархічна модель людських потреб А. Маслоу; теорія Д. МакКлелланда; двофакторна теорія Ф. Герцберга);</li> <li>— теорія процесів мотивації (теорія очікування В. Врума);</li> <li>— теорії соціального впливу мотивації (модель збагачення праці Дж. Хекмена та Дж. Олдхема).</li> </ul>	<p>Маркетинг дозволяє визначити ще на стадії розробки товару потреби якого рівня задовольняє продукт, і на стадії виведення продукту на ринок доводити до споживача специфічні властивості продукту, що задовольняють ці потреби, мотивуючи тим самим придбання продукту.</p>

<p>Назва теорії, автори</p>	<p>Характеристика теорії</p> <p>У цілому, змістовні теорії ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань, які змушують людей вести себе (діяти) так, а не інакше. Тобто дані теорії аналізують потреби та їх вплив на мотивацію. У даних теоріях робиться спроба дати відповідь на питання про те, що всередині людини спонукає її до діяльності.</p> <p>Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. У них аналізуються те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вибирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії не оспорожують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно з цими теоріями, поведінка людини є функцією його сприйняття і очікувань, пов'язаних з даною ситуацією, а також можливих наслідків вибраного ним типу поведінки.</p> <p>Теорії соціального впливу мотивації спрямовані на вивчення засобів і способів впливу на поведінку інших людей .</p>	<p>Розуміння ролі маркетингу, маркетингової діяльності</p>	<p>За допомогою маркетингу є можливість визначити ті фактори, які викликають незадоволеність, тобто нейтралізувати дію гігієнічних фак.-торів з подальшою розробкою мотивуючих факторів. Маркетинг забезпечує відповідність ступеню задоволення від придбаного товару витраченим зусиллям на його придбання, очікуваної від покупки вигоди до витрачених зусиль споживача у порів'язанні з аналогічними товарами.</p>
-----------------------------	---	--	---

продовжує розвивати технологічну концепцію підприємства А. Сміта, проте при цьому намагається проаналізувати управлінську структуру різних форм бізнесу) і Дж. Хікса (у нього теорія підприємства — це теорія капіталу, його формування і розподілу; мета підприємства — максимізація прибутку при обмеженні на витрати виробництва; підприємство уявляється не більш як індивід).

2) Еволюція теорії підприємства пов'язана головним чином зі зміною середовища функціонування підприємства, інтересу до проблеми, фокусуванням на окремих аспектах, цілях дослідження, застосуванням різноманітних принципів дослідження, пошуком нових підходів, доповненням існуючих концепцій, взаємопроникненням теорій та їх суперечностях тощо.

3) Серед існуючих теорій підприємства особливої уваги заслуговує інтеграційна теорія підприємства, оскільки вона відрізняється комплексністю, багатоаспектністю, єдністю теорії.

4) Сучасний стан економіки характеризується глибокими структурними зрушеннями, що в свою чергу зумовило пошук нової концепції управління розвитком підприємства. Першорядне значення для розвитку сучасного підприємства має розвиток маркетингової діяльності. Деякі дослідники (П. Андерсен та інші), розробляючи і вивчаючи теорії підприємства, виділяють роль маркетингу. Проте варто відзначити, що дотепер маркетингова концепція управління підприємством залишається не до кінця визначеною, існують неоднозначні погляди щодо вирішального значення маркетингу в процесі функціонування та розвитку підприємств.

5) З урахуванням складності та багатоаспектності чинників розвитку сучасного підприємства, вважається доцільним і необхідним використовувати міждисциплінарний підхід для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства. Наукова цінність даного підходу полягає у можливості застосовувати в комплексі досягнення різних наук (фізики, хімії, біології, історії, соціології та ін.) та інструментів і категорій в різних галузях наукового знання (як у точних, так і в гуманітарних науках).

6) Однією з особливостей діяльності суб'єкта господарювання не тільки зараз, але і в довгостроковій перспективі, що

потрібно враховувати для ефективного управління його розвитком, є ризикованість. Підприємства, незалежно від роду їх діяльності, тією чи іншою мірою постійно стикаються з ризиками внаслідок різного виду невизначеностей. Необхідно відзначити, що ризик є невід'ємним елементом будь-якого економічного процесу. Це зумовлено обмеженістю (скінченністю) матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, що в реальних умовах викликає їх дефіцит і призводить до появи ризику як елемента господарського процесу.

В контексті даного дослідження ця проблема не досліджувалась, проте, відзначимо про виняткову важливість даного аспекту. Застосування положень теорії ризиків в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства дозволяє зменшити невизначеність поведінки суб'єкта господарювання та підвищити ефективність маркетингових стратегій.

7) Розглянуті теорії хоча і мають один спільний об'єкт дослідження — промислове підприємство, але розглядають його під різними кутами, причому кожна теорія під своїм: з акцентом на тих чи інших характеристиках досліджуваного об'єкта — його цілях, розмірі, особливостях організаційної структури, методах вивчення поведінки, ступеня концентрації в регіонах і т. д., що робить їх усі досить однобічними. Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого удосконалення теоретичних і методичних положень маркетингових відносин щодо стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства, які б відповідали сучасним тенденціям.

Аспекти і напрями взаємодії між основними теоріями підприємства для формування управління розвитком маркетингової діяльності подані в табл. 2.4.

Виконавши аналіз теорій підприємства, виділяючи в ній роль соціальної відповідальності як головного простору, який робить можливим взаємозв'язок підприємства з внутрішнім і зовнішнім середовищем, адаптує їх один до одного. Все це вимагає комплексного розгляду із застосуванням синергетичної і міждисциплінарної теорій.

***Маркетинг — є основа, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім про-***

Таблиця 2.4 — Аспекти і напрями взаємодії між основними теоріями підприємства для формування маркетингової концепції розвитку промислового підприємства (авторська розробка) [1]

Існуючі теорії	Існуючі положення поданих теорій з формування стратегічного управління промисловим підприємством	Формування управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства
	Обґрунтовує, що промислове підприємство є цілісним об'єктом, який здійснює перетворення початкових ресурсів і залучення цих ресурсів у виробництво	Згідно з неокласичною теорією, бізнес промислового підприємства здійснюється як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних (системи законодавства), структурних утворень (у вигляді підрозділів підприємств) та неформальних правил (організаційної культури) промислових підприємств
Теорії інституційного аналізу	Обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі	Інституційні теорії обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі, вибір формальної і неформальної систем, тобто організаційної і культурної, враховують специфічні методи управління відносинами, що виникають між найманими працівниками і власниками
Еволюційна теорія	На кожному підприємстві складаються певні традиції і процедури ухвалення рішень, алгоритми реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища	Підтверджує основні теорії, викладені вище, розглядає еволюційний процес з позиції часу і простору, здійснення формальних і неформальних правил, необхідних для проведення змін

Існуючі теорії	Існуючі положення поданих теорій з формування стратегічного управління промисловим підприємством	Формування управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства
Підприємницька теорія	Уявлення про підприємство як про сферу прикладення підприємницької ініціативи і ресурсів, які є у підприємця або доступні для залучення у виробництво	Розвиває положення про те, що промислове підприємство є сукупністю власне підприємства — об'єкта процесу розвитку
Теорії підприємства, що базуються на знаннях	Розширення значення управління знаннями та інтелектуальним капіталом	На сьогодні інформація виконує важливу роль, тому, беручи до уваги положення даної теорії, суб'єкт управління цим процесом — персонал промислового підприємства
Інтеграційна теорія підприємства	Обрунтовує концепцію підприємства як цілісного економічного суб'єкта, що об'єднує в часі та просторі різноманітні соціально-економічні процеси й отримує ефект шляхом використання системних мультиплікативних ефектів	Стратегічний маркетинг — це філософія бізнесу, тому генератором використання системних мультиплікативних ефектів є соціальна-відповідальна діяльність
Теорія системного аналізу	Розглядає підприємство з урахуванням усіх чинників як єдине ціле: відкрити, динамічну систему, що має зміст, форму і спрямована на досягнення економічних, соціальних цілей і задач; підприємство повинне мати гармонійний розвиток	Теорія системного аналізу розглядає діяльність промислового підприємства як взаємозв'язок суб'єктів та об'єктів даного процесу. Основна мета — гармонійний розвиток підприємства на основі узгоджених інтересів внутрішнього і зовнішнього середовища

Існуючі теорії	Існуючі положення поданих теорій з формування стратегічного управління промисловим підприємством	Формування управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства
Стратегічне управління	Розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), і механізми їх реалізації для досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом організації та зовнішнім середовищем	Для стратегічного управління діяльності промислового підприємства необхідно застосувати економічну стратегію: дослідити зовнішнє і внутрішнє середовище, визначити потреби споживачів і, виконавши аналіз ринку, сформулювати положення стратегічного маркетингу на основі конфігурації стратегій; маркетинг є основою філософії стратегічного управління підприємством у цілому, а інструмент такого управління — це положення стратегічного менеджменту
Маркетинг	Для досягнення своїх цілей організація повинна прагнути задовольнити потреби споживачів своїх ідей, товарів, послуг	Маркетинг є філософією бізнесу, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок між зовнішнім і внутрішнім простором підприємства, соціальними та економічними цілями його функціонування
Теорія розвитку	Економіка будь-якої країни, галузі, окремого підприємства розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів	Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням потенціалу підприємства і є точками біфуркації, в яких здійснюється вибір напрямку функціонування підприємства. Саме таким чином народжується нова структура, здатна діяти в умовах, що змінюються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища

Існуючі теорії	Існуючі положення поданих теорій з формування стратегічного управління промисловим підприємством	
Теорія інновації	Оскільки мета підприємства — формування споживача, а його зовнішнє і внутрішнє середовище дуже динамічні, однією з найважливіших функцій підприємства стають інновації	Внаслідок розвитку процесу консьюмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, при ухваленні рішення про виробництво і реалізацію продукції необхідно враховувати чинник її привабливості з метою раціонального розподілу і мінімізації коштів на позиціонування певного товару на ринку, вибір засобів комунікації зі споживачем, а також коштів на поліпшення іміджу підприємства
Стратегічна теорія	Ураховує, що нелінійність розвитку призводить до появи криз, це «навчас» систему адаптуватися до мінливих умов оточуючого середовища, що, у свою чергу, є важливим чинником самоорганізації та самоуправління, які дозволяють узгоджувати внутрішні процеси підприємства, зберігаючи тим самим його цілісність	Необхідне використання нелінійних методів дослідження — нейронних мереж, експертних оцінок, теорії активних систем, що дозволяють оцінити ефективність стратегічних організаційних перетворень, які здійснює департамент розвитку бізнесу, обґрунтувати створення відділу розвитку бізнесу, вивчити чинники, які впливають на розвиток підприємства, врахувати суб'єктивні чинники в управлінні
Міждисциплінарна теорія	Описує цілісність поведінки сучасних соціально-економічних систем за допомогою категорій та інструментів різних областей наукового знання (як точних, так і гуманітарних наук)	Підприємство є дисипативною структурою, тому використання міждисциплінарної теорії дозволить застосовувати біологічні теорії розвитку при вивченні поведінки споживачів, оцінці діяльності керівників департаменту розвитку бізнесу і персоналу промислового підприємства

Існуючі теорії	Існуючі положення поданих теорій з формування стратегічного управління промисловим підприємством	Формування управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства
Поведінкова теорія	Застосовує прийоми управління міжособистісними стосунками і науку про людську поведінку для управління і формування організації	Положення поведінкової теорії, що ґрунтуються на методології ідеальних типів М. Вебера, новій поведінковій економіці Д. Канемана і С. Вернона, служать основою для ухвалення рішень керівниками департаменту відділу розвитку бізнесу з урахуванням положень про обмежену раціональність
Мотиваційна теорія	Ураховує моделі поведінки топ-менеджерів залежно від умов внутрішнього і зовнішнього середовища	Положення мотиваційної теорії не лише враховують активні потреби споживачів ринку, але і формують місце суб'єкта на основі філософії бізнесу з точки зору його мотивації, застосування різних систем заохочення, використання його як інтелектуальної капітал, розробляючи при цьому систему оцінки керівників департаменту маркетингу на основі підвищення інформаційного рівня і креативності
Теорія ризиків	Ураховує обмеженість матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів	Положення теорії ризиків необхідно застосовувати з метою зменшення невизначеності поведінки суб'єкта господарювання; процес функціонування підприємства слід розглядати з урахуванням таких видів ризику: первинного, поточного, очікуваного, допустимого

*стором для досягнення соціальних і економічних цілей його функціонування.*

*Тому маркетинг слід розглядати як філософію бізнесу і говорити не про окремих частинах, а в цілому.*

Підприємство несе відповідальність перед своїм споживачем за якісне здійснення вибраної стратегії взаємодії з соціальним середовищем і головною його метою стає формування споживача.

На основі теоретичного підґрунтя, на основі яких необхідно зробити такий висновок: соціальна відповідальність забезпечує взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями, і може реалізувати економічні та соціальні цілі підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що **маркетинг є основою стратегічного управління підприємством у цілому**. Залежно від загальноекономічних стратегій, фаз життєвого циклу, чинників макро- і мікросередовища підприємство має різні економічні і соціальні цілі, які слід об'єднати за допомогою положень.

На результатах оцінювання якості формування і реалізації стратегій потрібно формувати весь комплекс стратегій підприємства як основу для управління підприємством у цілому.

Упровадження комплексу стратегій промислового підприємства вимагає застосування конкретних заходів щодо дослідження ринку і реалізації вироблених даним підприємством товарів. У зв'язку з цим виникає безліч проблем при виборі напрямів розвитку підприємства і визначенні чинників його впливу та класифікаційних ознак. Аналіз існуючих класифікацій стратегій розвитку промислового підприємства вимагає подальшого їх удосконалення за такими ознаками: спрямованість, суть контекстних перетворень. Застосування запропонованої класифікації дає можливість керівникам промислового підприємства і потенційним покупцям ухвалювати рішення про необхідність виробництва і споживання певних товарів, виготовлених даним підприємством.

Згідно з неокласичною теорією, повинне здійснюватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних (системи законодавства), структурних утворень (у вигляді підрозділів підприємств) і неформальних

правил (організаційної культури) промислових підприємств. Реалізація повинна здійснюватися окремим підрозділом, виділеним в організаційній структурі промислового підприємства. Як такий підрозділ доцільно використовувати департамент розвитку бізнесу, створення якого ґрунтується на основних положеннях неокласичної теорії підприємства.

Інституційні теорії обґрунтовують правила послідовності вибору поведінки підприємства в зовнішньому і внутрішньому середовищі, вибір формальної і неформальної систем (тобто організаційної і культурної), які враховують специфічні методи управління відносинами, що виникають між найманими працівниками і власниками. Так, для реалізації консолідованих теоретичних положень даної теорії особливу роль слід відвести фахівцям, оскільки вони займають високу позицію в управлінні підприємством. Вони визначають, з одного боку, можливості підприємства, а з іншого — потреби ринку, тому на них покладена велика відповідальність, а це, у свою чергу, вимагає застосування положень поведінкової і мотиваційної теорій для стимулювання і мотивації їх праці та підтримки готовності споживачів до прийняття рішення про покупку, що в цілому служить розвитку успішної діяльності промислового підприємства.

На основі положень підприємницької теорії, теорії системного аналізу, теорії підприємств, що базується на знаннях, слід зробити такий висновок: промислове підприємство є сукупністю власне підприємства — об'єкта процесу розвитку та персоналу підприємства — суб'єкта процесу розвитку, який досягає своєї мети із задоволення власних активних потреб.

Економіка будь-якої країни, галузі, окремого підприємства розвивається хвилеподібно через чергування підйомів і спадів. Саме ці підйоми і спади пов'язані з появою або вичерпанням потенціалу підприємства і є точками біфуркації, в яких здійснюється вибір напрямку його подальшого функціонування. Таким чином народжується нова структура, здатна діяти в умовах, що змінюються під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Вимагають обґрунтування галузі чинники, що впливають на розвиток промислових підприємств, а саме: технічні, технологічні, економічні, фінансові, інноваційно-інтелектуальні, інформаційні. Все це

потребує комплексне дослідження різнохарактерних чинників та їх об'єднання з урахуванням потенційних інтересів власників, персоналу, споживачів, партнерів-стейкхолдерів.

В умовах ринкової економіки формуються цільові ринки різних товарів. Розвиток бізнесу передбачає використання результатів дослідження ринку для розробки заходів щодо завоювання певної частки ринку і його сегментів конкретним товаром. Будь-який товар, потрапляючи на цільовий ринок, має певний життєвий цикл, і для його просування від виробника до кінцевого споживача підприємству необхідно розробити і використати певну стратегію поведінки на цільовому ринку залежно від етапу життєвого циклу товару. При ухваленні рішення про виробництво і реалізацію інноваційних товарів слід керуватися інтересами як виробника, так і споживача. У зв'язку з розвитком процесу консьюмеризації, коли споживач стає головним учасником інноваційного процесу, при ухваленні рішення про виробництво і реалізацію потрібно враховувати чинник привабливості з метою раціонального розподілу і мінімізації коштів на позиціонування певного товару на ринку, вибір засобів комунікації зі споживачем, поліпшення іміджу підприємства.

Невизначеність і багатофакторність зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства вимагають застосування теорії економічних ризиків.

При процесному підході розглядають управління як безперервну серію взаємозалежних управлінських функцій, а саме: планування, організація, мотивація, контроль. Процесна концепція найбільш широко застосовується останнім часом. Проте деякі автори пропонують підхід, що ґрунтується на об'єднанні існуючих видів управлінської діяльності в невелику кількість категорій, які прийнято вважати застосовними до всіх підприємств.

При ситуаційному підході, концентрують увагу на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією, і намагаються інтегрувати різні окремі підходи. Оскільки існує дуже багато факторів впливу як на самому підприємстві, так і в зовнішньому середовищі, то не може бути єдиного «найкращого» способу управління підприємством. Найефективнішим у конкретній ситуації є той метод, який найбільш

ше відповідає даній ситуації. Ситуаційний підхід розширив практичне застосування теорії систем, визначивши внутрішні й зовнішні змінні, котрі впливають на підприємство. Цей підхід не є простим набором настанов: це скоріше спосіб мислення про організаційні проблеми та їх розв'язання.

У положеннях з позицій системного підходу підкреслюється, що керівники повинні розглядати підприємство як сукупність взаємозалежних елементів (люди, структура, задачі і технологія), орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища. Серед безлічі різновидів систем для нас найбільший інтерес становить організаційна система, тобто соціотехнічна система, що враховує техніку й колективи людей, інтереси яких суттєво пов'язані з функціонуванням даної системи. До такого типу систем належить і промислове підприємство. Суттєвими рисами організаційної системи є спільність цілей, певна структура підприємства та визначені правила взаємодії елементів. Модель підприємства як відкритої системи показано на рис. 1.3.

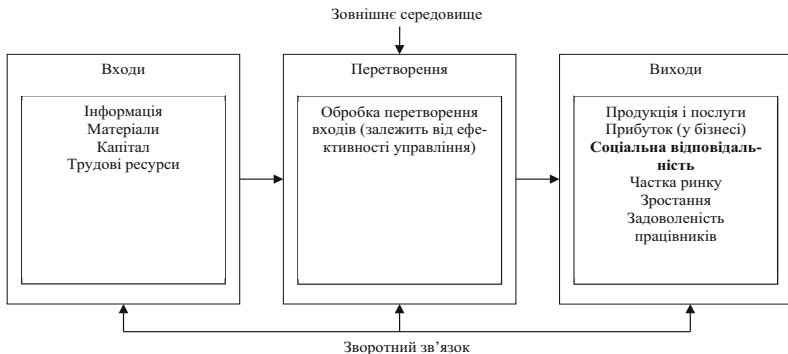


Рисунок 2.3 — Модель підприємства як відкритої системи з позицій системного підходу щодо маркетингу (авторська розробка) [1]

Теорії систем розглядають підприємство як відкриту систему (з численними взаємозалежними підсистемами), що взаємодіє з зовнішнім середовищем, але конкретно не визначають основні змінні, які впливають на функцію управління. Застосовуючи системний підхід, суб'єкт управління має за-

безпечувати високу якість виходу системи, який формується на основі маркетингових досліджень та одночасно є входом іншої системи — споживача. Це, в свою чергу, потребує підтримання високої якості параметрів входу (ресурсів, інформації), процесів усередині системи, забезпечених зворотним зв'язком, і моніторингу зовнішнього середовища. Важливо, що системний підхід — це спосіб мислення стосовно організації й управління.

Сутність системного підходу полягає в орієнтації на споживача на будь-якій стадії життєвого циклу об'єкта. Цей підхід передбачає більш широкий погляд на можливості бізнесу і розглядає їх не тільки за функціями, а й за сферами застосування. У положеннях системного підходу задекларовано, що кожна система має дотримуватися маркетингу з орієнтацією на споживача, що зумовить підвищення якості входу, а значить, і виходу глобальної системи — підприємства. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість та взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, на основі аналізу вживати заходи із забезпечення високої якості входу і лише потім підвищувати якість процесу у самій системі (тобто стабілізувати управління).

Визначимо місце маркетингу та безпосередній внесок теорії системної парадигми в філософію бізнесу через доведення застосування системної парадигми до системи через порівняння сутності положень обох теорій за такими характерними особливостями: скорочення термінів прийняття управлінських рішень, комплексний характер стратегічного управління, рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку, важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні. Співвідношення положень обох теорій подана у таблиці 2.5.

Зазначені особливості впливають на учасників системи управління маркетинговою діяльністю, на їхні взаємозв'язки та на структуру, що приводить до таких наслідків:

1. Скорочення термінів прийняття управлінських рішень зумовлює підвищення ролі інформації в системі. За таких умов великого значення в системі управління набуває реалізація автоматизованих програмних продуктів, що дають можливість аналізу, структурування, збереження й маніпулювання різними типами інформації на підприємстві.

2. Охоплення системою стратегічного управління усіх напрямків діяльності підприємства з пріоритетом на можливості ринку приводить до розширення горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів. При цьому можливе виділення таких напрямків для виникнення взаємовідносин: відносини зі споживачами, посередниками, постачальниками, конкурентами, органами державної влади, внутрішньоорганізаційні відносини (диверсифікованість).

3. Рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку спричинює жорстку конкурентну боротьбу між виробниками та водночас підвищення значення якості управління. Добре обґрунтовані стратегічні цілі компанії забезпечать реалізацію можливостей і конкурентних переваг та захист від зовнішніх загроз і погіршення стану внутрішніх дисфункцій системи управління.

4. Важливість урахування суб'єктивних факторів в управлінні призводить до необхідності вивчення й регулювання їхнього впливу: проведення досліджень систем управління підприємств щодо застосування стратегічного підходу; дослідження прихильності керівників до того чи іншого стилю керівництва, культури управління, методів контролю й оцінки діяльності; визначення чинників суб'єктивного впливу та деталізація напрямків цього впливу.

Проведений порівняльний аналіз довів, що об'єкт дослідження — система соціальної відповідальності — має більшість характеристик, притаманних системно-інтеграційній теорії підприємства. Ці результати надали підстави стверджувати, що соціальна відповідальність може розглядатися як підсистема у складі системи стратегічного управління і має право на використання принципів системної парадигми. Таким чином, слід зазначити, що рівноважний чи нерівноважний характер розвитку підприємства залежить саме від паритету чи диспаритету між факторами макро- і мікросередовища маркетингу на підприємстві.

Це зумовило об'єктивну необхідність подальшого вдосконалення теоретичних засад та обґрунтування концептуального підходу до процесу формування та управління партнерськими відносинами на системному рівні стратегічного управління підприємством, який ураховує всі наведені особливості і базу-

Таблиця 2.5 — Співвідношення особливостей системи управління маркетингом та принципів системної теорії підприємства (авторська розробка) [1]

<p>Особливості системи управління маркетингом</p>	<p>Принципи й положення системно-інтеграційної теорії підприємства</p>	<p>Напрямки двостороннього впливу та взаємодії системи управління маркетингом та принципів системної теорії підприємства</p>
<p>Скорочення термінів прийняття управлінських рішень; час реакції на зміну ринкової кон'юнктури багато в чому визначає успішність підприємства на ринку</p>	<p><i>Принципи урахування ринкових сигналів:</i>                  підприємство повинно мати інформацію щодо поточного стану і прогнозів ситуації на ринку й керуватися цією інформацією у процесі прийняття рішень</p>	<p><i>Часовий фактор має значення у двох випадках:</i>                  – зміна ринкової кон'юнктури. Адекватна реакція на зміну умов зовнішньої системи передбачає швидку реакцію внутрішньої системи підприємства. З організаційної точки зору це реакція полягає в усуненні обмежень, що гальмують зміни та подавляють ініціативу, тобто великих бюрократичних підприємств зі складною ієрархією керівників;                  – розробка інноваційної продукції. Терміни розробки відіграють дуже важливу роль, а успішність нового товару багато в чому визначається терміном його появи на ринку.                  Стратегічними пріоритетами стають швидкість бізнес-процесів і розширення асортименту</p>

<p>Комплексний характер: необхідність охоплювати всі напрямки діяльності підприємства з пріоритетом на можливість ринку. Основною задачею керівників підприємства є розробка стратегій, які примирили б вимоги усіх зацікавлених груп</p>	<p><i>Принцип поліфункціональності:</i> одночасне функціонування у різних просторах, реалізуючи велику кількість функцій. <i>Принцип багатofакторності:</i> результат діяльності підприємства залежить від кільцевої кількості основних виробничо-політових факторів, які репрезентують внутрішні ресурси і зовнішні умови функціонування підприємства.</p> <p><i>Принцип полісуб'єктності:</i> функціонування підприємства є результатом координації рішень і дій ряду внутрішньо-фірмових і зовнішніх соціальних та економічних суб'єктів, яким властиві самостійні інтереси, прерогативи і сфери відповідальності.</p>	<p><i>Партнери:</i> кооперація у здійсненні дослідницьких проектів чи маркетингових програм, створення спільних підприємств підвищують конкурентоспроможність підприємств, сприяють освоєнню нових технологій, виходу на зарубіжні ринки збуту, дозволяють розділяти ризики й адаптуватися до вимог антимонopolного законодавства.</p> <p><i>Посередники й постачальники:</i> постійний послідовний пошук можливостей з організації більш ефективних каналів збуту чи підвищення ефективності тих, що вже використовуються; створення довгострокових партнерських відносин на взаємовигідних засадах.</p> <p><i>Споживачі:</i> встановлення стосунків на основі матеріальних стимулів, емоцій, довіри та партнерства (програми лояльності, клуби постійних клієнтів).</p> <p><i>Конкуренти:</i> підтримання конкурентних переваг за рахунок концентрації зусиль на головних компетенціях в обмеженій області ринку й технологій.</p> <p><i>Органи влади:</i> моніторинг діяльності органів влади, своєчасне звітування, адаптація до вимог державних установ на регіональному, національному й міжнародному рівнях, лобювання</p>
---	---	---

<p>Рівнозначність потенційних можливостей підприємства на ринку: кожен об'єкт системи при своєму утворенні та в процесі своєї еволюції займає в системі визначене місце і має набір деяких параметрів, які змінюються в процесі еволюції</p>	<p><i>Принцип суверенності підприємства:</i>          властивості відносної відокремленості, незалежності, юридичної, виробничої, майнової й організаційної самостійності.  <i>Принцип інтенціональності функціонування:</i>          існування в кожен момент часу розвинutoї сфери цілей, намірів і планів, що випереджають рух об'єкта</p>	<p>Кожне підприємство має свої дисфункції, а також набір початкових і створених переваг. Ці переваги забезпечуються також і політикою державної підтримки, розвиненими інформаційними технологіями, можливістю кредитування та іншими факторами. Підприємства, що розпочинають діяльність на ринку, початково мають однакові стартові можливості. Їхня стратегічна задача – скористатися наданими можливостями, враховуючи тиски зовнішнього та внутрішнього середовища.          При прийнятті стратегічних рішень важливу роль відіграє використання по максимуму початкових переваг (сильних сторін), розвиток потенційних переваг (використання можливостей), мінімізація початкових дисфункцій (слабких сторін) і мінімізація потенційних дисфункцій (загроз)</p>
--	---	--

<p>Важливість ураховання суб'єктивних факторів в управлінні: суб'єктивне сприйняття впливає на характер взаємодії підприємства з його зовнішньою системою та її діючими особами, а також на еластичність цих взаємодій</p>	<p><i>Принцип автономності інтересів системи і не зведення їх до інтересів інших суб'єктів:</i> інтереси підприємства не можуть бути персоніфіковані жодного з фізичних осіб. <i>Принцип соціальної відповідальності:</i> відповідальність щодо всіх зовнішніх і внутрішніх учасників та стейкхолдерів. <i>Принцип внутрішньої консолідації і координації:</i> усі процеси на підприємстві повинні бути скоординовані і перебувати під єдиним управлінням</p>	<p><i>Групи суб'єктивних факторів:</i> <i>Керівники з розвитку бізнесу:</i> амбіції, цінності, їх бізнес-філософія, прихильність до однієї з бізнес- культур (орієнтація на одну угоду чи встановлення взаємовідносин), ставлення до ризику та етичні принципи чинять сильний вплив на стратегію. <i>Державне управління:</i> поряд з лібералізацією управління збереглася управлінська надбудова та численні „захисні” системи, що не сприяють активній організації господарських зв'язків. <i>Соціальна поведінка:</i> важливими факторами є ставлення до підприємництва, ролі жінок та національних меншин, зміни соціальних установок менеджерів та рух у напрямку захисту інтересів споживачів. <i>ЗМІ:</i> кінцевою метою співпраці з медіа є своєчасна й ефективна генерація рекламного контакту, ефективність якого залежить від готовності сприйняття реклами та від своєчасності доставки повідомлення. <i>Професійні консультанти:</i> ефект від використання їх послуг досягається у зниженні ризику при прийнятті рішень завдяки сторонньому погляду на стан речей</p>
--	---	---

ється на стратегічному управлінні та системному аналізі, **на сучасній теорії підприємства, парадигмі маркетингу**. Основні положення цього підходу полягають у наступному:

1. Сучасне підприємство є складною відкритою активною соціально-економічною системою. Відкритість підприємства полягає у його постійних взаємодіях і взаємовпливах із зовнішнім середовищем та безперервних змінах стану обох фігурантів відносин, які відбуваються під цими впливами. У процесі функціонування на ринку проявляється соціальна складова підприємства, яка характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством та потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами, органами державного самоврядування, іншими контактними групами. Для ефективного упорядкування та керування цими зв'язками підприємство має враховувати їхні потреби, стереотипи мислення, інтереси.

2. У процесі стратегічного управління діяльністю підприємство та споживача (дистриб'ютора чи кінцевого покупця) доцільно розглядати як складові систем, що утворюють формування маркетинг відносин і нову більшу систему — „споживач — підприємство”. У цьому комплексі вихід системи підприємства (випуск товарів або надання послуг) є одночасно входом іншої системи — споживача. Якщо розглядати ці два суб'єкти у комплексі, то спільною для обох систем стратегічною метою вбачається забезпечення високої якості виходу системи підприємства, тобто випуск якісних товарів, які б задовольняли потреби споживача, що стане основою для створення мотивації та ресурсів, необхідних для існування та розвитку підприємства.

**Модель запропонованої системи подано на рисунку 2.4.**

3. безперервного моніторингу та відстеження змін параметрів макросередовища. У зв'язку з тим, що підприємство є відкритою системою, його діяльність охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, тому доцільно для цієї мети використовувати набутки методу SWOT-аналізу: проводити оцінку зовнішніх загроз і ринкових можливостей та визначення власного потенціалу підприємства і його слабких позицій.

4. Відстеження змін зовнішнього середовища вимагає від підприємства своєчасних відповідних заходів з реагування та

обліку. Іншими словами, згідно з принципом урахування ринкових сигналів підприємство має дотримуватися гнучкості у прийнятті стратегічних рішень. Це, зокрема, потребує змін організаційно-управлінського характеру: аналізу й адаптованості організаційної структури; перегляду методів управління; координації роботи функціональних підрозділів підприємств; проведення інших організаційних перетворень.

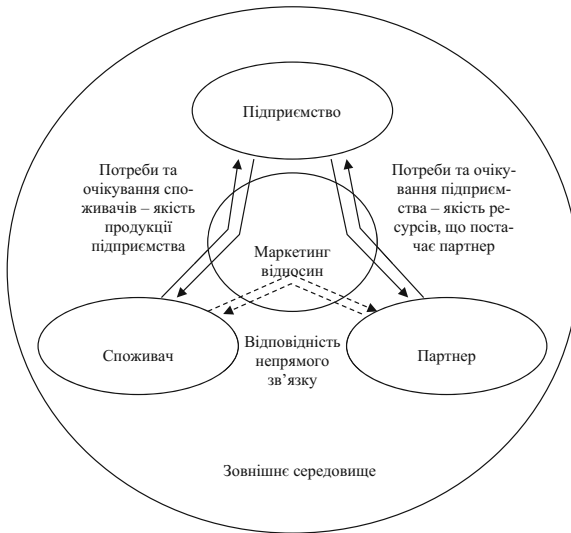


Рисунок 2.4 — Формування маркетинг відносин на прикладі моделі системи «споживач — підприємство — партнер» (авторська розробка) [1]

5. Однією з особливостей маркетингу відносин на прикладі системи „споживач — підприємство” є наявність двостороннього зв’язку у системі, який являє собою комунікаційний канал від споживачів системи до виробника товару й постачальника. Зворотний зв’язок забезпечує конкретне однозначне сприйняття якості виходу системи „споживач — підприємство” та показує шлях для зменшення дисфункцій у системі, викликаних непорозумінням та неузгодженням інтересів виробника і споживача. Забезпечення у системі якісного двостороннього зв’язку сприяє розширенню системи у

напрямку співробітництва суб'єктів і досягненню дійсно відчутного синергічного ефекту.

6. Наявність комунікаційного зв'язку дозволяє перетворити формування маркетинг відносин системи „підприємство — споживач” на систему „споживач — підприємство — партнер”. Діяльність постачальників, посередників, інших бізнес-партнерів насправді є необхідною умовою для існування цілісної системи „споживач — підприємство”, тому стає можливим внести їх до змісту системи, що розглядається. Визнання підприємством цього складника системи дієвим та невід'ємним елементом є помітним кроком до створення партнерських відносин з постачальниками, посередниками та споживачем на рівні маркетингу. **Об'єднання цих складових у систему можна назвати маркетинг відносин, яка є правомірним, якщо виходити з властивості цілісності, що притаманна відкритим системам.** Цілісність цієї системи зумовлюється єдиною метою для всіх її учасників: забезпечення якісного виходу системи, тобто випуску якісних відповідних товарів, що дозволяє отримати прибуток чи задовольнити потреби. Зазначена система має також інтеграційні властивості, які полягають в отриманні спільного синергічного ефекту від об'єднання ресурсів та узгодження інтересів.

8. Зовнішні організаційні зміни, спрямовані на побудову партнерських відносин, відбуваються паралельно з внутрішніми. У процесі створення взаємовідносин виникають ринкові, виробничі, закупівельні, технологічні, нематеріальні взаємозв'язки, які вимагають комплексного їх урахування у системі стратегічного управління шляхом проведення відповідних організаційно-управлінських перетворень.

9. Установлення партнерських маркетинг відносин у межах системи приводить до розширення горизонтальних і вертикальних інтеграційних процесів як на функціональному, так і на стратегічному рівні. При цьому можливе виділення наступних напрямків співробітництва:

— відносини зі споживачами — з кінцевими та з посередниками, інтеграція в канали збуту;

— відносини з постачальниками: відбір постачальників, вертикальна інтеграція, зворотна диверсифікація, відносини з постачальниками послуг, дослідницькими агентствами;

— горизонтальні відносини: мережі, стратегічні альянси, альянси з конкурентами-виробниками, інтеграція з існуючою інституціональною державною структурою;

— внутрішньоорганізаційні відносини: створення системи внутрішніх ринків, аутсорсинг та інші можливості.

Запропонований концептуальний підхід до партнерських маркетинг відносин вимагає удосконалення та подальшого розвитку з позицій розгляду властивостей системи, напрямків організаційних перетворень, можливостей співробітництва, взаємодії суб'єктів системи із зовнішнім середовищем.

Необхідно довести, що об'єднання споживача, підприємства та партнера є системою, для якої доцільне застосування маркетингової концепції управління, можна через визначення сутності головних складових цієї системи. Тлумачення основних понять у контексті системного підходу подано у табл. 2.6 [1].

Таблиця 2.6 — Основні поняття системи „споживач — підприємство — партнер”, що характеризують її функціонування і розвиток [1]

Терміни і поняття системи	Сутність термінів і понять системи „споживач — підприємство — партнер”
1	2
Зміст (склад)	Сукупність підприємства — об'єкта, що створює привід для ринкових відносин у вигляді випуску товарів чи надання послуг, партнера, що може виконувати функції забезпечення процесів виробництва товарів або товароруку, та споживача — суб'єкта поглинання товарів та послуг для задоволення активних потреб
Зв'язки (внутрішні і зовнішні)	Інформаційні, трудові, матеріальні і фінансові потоки між складовими системи та зовнішнім середовищем, що потрібні для ефективного здійснення маркетингової діяльності та розвитку на основі прийняття, координації і виконання стратегічних управлінських рішень
Вхід	Економічні ресурси, необхідні для виробництва товарів, інформаційні повідомлення реального та віртуального характеру, документи

Енергія	Людський капітал, внутрішня і зовнішня інформація
Речовина	Інформаційні, матеріальні, фінансові потоки
Вихід	Продукція, послуги, предмети праці, інформація, фінансові потоки, задоволення потреб суб'єктів системи відповідно до встановлених цілей, додаткові ефекти поліпшення екологічного і соціального стану зовнішнього середовища системи
Зовнішнє середовище	Макросередовище, інформацію якого система повинна брати до уваги і враховувати в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень
Зворотний зв'язок	Інформація про здобутки та можливості кожної підсистеми: репутація підприємства, наслідки діяльності підприємства для зовнішнього середовища, можливості забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку, можливості й очікування споживача, можливості та здобутки партнерів
Спосіб прийняття управлінських рішень	Використання усіх методів збирання інформації у процесі маркетингових досліджень, систем МІС та СПР, маркетингових методів внутрішніх та зовнішніх стимулювання і мотивації на основі врахування активних потреб суб'єктів системи та виявлення неактивних потреб деяких її суб'єктів
Апарат порівняння	Маркетингові відділи на підприємстві, зокрема, у складі маркетинг-орієнтованої організаційної структури, менеджер-маркетологи, маркетингові служби постачальників та дистриб'юторів, у зовнішньому середовищі — маркетингові консалтингові фірми, спілки із захисту прав споживачів
Внутрішні відносини	Усі три підсистеми займають активні позиції у процесі створення взаємозв'язку, виконуючи інформаційну, комунікаційну, організаційну, стимулюючу і контролюючу функції; характер інформаційної взаємодії підсистем „споживач” та „підприємство” — несиметричний

Розвиток	Фактори, що забезпечують удосконалення функціонування системи: врахування темпів, тенденцій та напрямку змін у динаміці зовнішнього середовища у процесі прийняття рішень, гнучкість реагування на рівні організаційних перетворень, врахування суб'єктивних факторів у стратегічному управлінні партнерськими відносинами; реалізація потенційних можливостей з орієнтацією на потреби суб'єктів підсистем та з оцінюванням усіх можливих напрямків розвитку
Активатори	Сприятлива чи прогнозована ринкова ситуація; фактори підтримання попиту споживачів; стабільність законодавства у сферах антімонопольної, митно-тарифної, податкової політики та політики встановлення цін на сировину; створення спілок споживачів із розвиненою системою інформаційного забезпечення; розвиток малого підприємництва у галузі посередництва
Деактиватори	Нестабільність діяльності законодавчої системи, жорсткі екологічні, соціальні та культурні обмеження щодо розширення бізнесу, фактор значної суб'єктивності у прийнятті важливих стратегічних рішень
Зовнішні втручання в роботу	Законодавчі норми, організаційні процедури, економічні санкції, екологічні та культурні норми
Внутрішні суперечності	Суперечності між ресурсними можливостями підприємства та рівнем прибутків і потреб споживачів, між умовами участі партнерів у процесі створення чи реалізації благ; між підприємством та партнерами у процесі розподілу обов'язків та прибутків
Навчання	Використання сучасних інформаційних технологій, наявність у суб'єктів усіх підсистем умінь, навичок і досвіду прийняття раціональних далекоглядних стратегічних рішень в умовах співробітництва та взаємозалежності, формування системою баз знань з управління спілками, альянсами та об'єднаннями на стратегічному, тактичному та операційному рівнях

Усі властивості запропонованої системи «споживач – підприємство – партнер», завдяки яким об'єднання такої системи дійсно можливе й обґрунтоване, наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 — Властивості системи «споживач – підприємство – партнер»

Ознака класифікації	Властивість	Пояснення сутності
1	2	3
З позиції сутності та складності	Цілісність	Неможливість (нерациональність) роз'єднання системи «споживач — підприємство – партнер» на окремі підсистеми, оскільки поза системою вони неефективні
	Неадитивність	Принципова неможливість зведення властивостей системи «споживач — підприємство — партнер» до сукупності властивостей її підсистем. Виявляється як синергізм
	Складність структури	Система «споживач — підприємство — партнер» складається з трьох підсистем («споживач», «підприємство», «партнер»), кожна з яких являє собою окрему систему, що має декілька власних рівнів ієрархії управління, внаслідок чого структура системи «споживач — підприємство — партнер» є досить складною
	Вертикальна цілісність	Ступінь самостійності підсистем «споживач», «підприємство», «партнер» обмежений межами системи «споживач — підприємство — партнер»
	Горизонтальна відокремленість	Наявність значної кількості зв'язків на стратегічному, тактичному та операційному рівнях між підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер»

	Ієрархічність	Кожна підсистема («споживач», «підприємство», «партнер») розглядається одночасно як частина ієрархії системи «споживач – підприємство – партнер» і як частина ієрархії глобальніших систем (підприємство — як частина системи галузі чи регіонального ринку, партнери — посередницького середовища, споживачі — соціального середовища), кожна з яких має власну структуру
	Множинність опису	Неможливість виявлення та пізнання абсолютно усіх параметрів та властивостей системи «споживач – підприємство – партнер». Доцільність порівняльного аналізу структури системи за підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер»
За методологією визначення цілей	Цілеспрямованість	Наявність спільної мети, що об'єднує усі три підсистеми системи «споживач – підприємство – партнер»: задоволення загальних потреб суспільства шляхом задоволення попиту через виробництво та розподіл якісної продукції
	Спадковість	Закономірність передавання домінантних (переважаючих) і рецесивних (зникаючих) ознак на певних етапах розвитку системи «споживач – підприємство – партнер». Домінантні ознаки передають зв'язки між підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер», які з кожним циклом функціонування системи «споживач – підприємство – партнер» стають усе міцнішими. Рецесивні ознаки, які передають схильність підсистем «споживач», «підприємство», «партнер» до самостійного функціонування поза системою «споживач – підприємство – партнер», хоча воно і є менш ефективним, з часом поступово зменшуються

	<p>Пріоритет цілей</p>	<p>Впорядкування цілей системи «споживач – підприємство – партнер» відповідно до значущості та пріоритетності їх досягнення: для даної системи найбільш пріоритетними є цілі підсистеми «споживач», за рахунок досягнення яких стає можливим досягнення і цілей підсистем «підприємство» та «партнер»</p>
	<p>Інформаційна невизначеність</p>	<p>Відбиває випадковий, імовірнісний характер стратегічних, тактичних та оперативних ситуацій, чиї параметри впливають на досягнення визначених цілей системи «споживач – підприємство – партнер»</p>
	<p>Емерджентність</p>	<p>Характеризує систему «споживач – підприємство – партнер» як таку, що включає компоненти, які об'єктивно мають суперечливі цілі, породжуючи велику кількість внутрішніх дисфункцій аж до нестабільності функціонування системи. Принципи маркетингу, застосовані всередині системи «споживач – підприємство – партнер», зменшують кількість таких дисфункцій шляхом досягнення компромісу цілей</p>
	<p>Мультиплікативність</p>	<p>Виявляється у факті зміни параметрів зовнішнього середовища внаслідок досягнення системою «споживач – підприємство – партнер» її цілей: спільне створення цінності підсистемами «споживач», «підприємство», «партнер» може впливати на ринкове середовище, кардинально змінювати попит на товари конкурентних систем і конкурентну ситуацію загалом, сприяти розвитку інноваційних проектів і тенденцій з удосконалення технологій та науки управління у певному напрямку, стимулювати зміни усередині культурного і політичного середовища</p>

За параметрами функціонування і розвитку	Інноваційність	Рівень інноваційної активності системи «споживач – підприємство – партнер» (зокрема, підсистем «підприємство» та «партнер»), що підвищує ефективність функціонування системи та якість зовнішнього середовища
	Стандартизаційність	Забезпечується запровадженням нових технологій у системі «споживач – підприємство – партнер», що базуються на принципах стандартизації, тобто відповідають загальноприйнятим стандартам
	Організованість	Вимагає оптимального рівня пропорційності, безперервності та паралельності організації внутрішніх процесів системи з метою зміцнення зв'язків усередині системи та забезпечення стабільності її функціонування
	Інерційність й адаптивність	Визначається швидкістю і гнучкістю реагування на зміни параметрів входу (якість ресурсів та їх обсяги) у вигляді зміни параметрів виходу (якість продукції, обсяги пропозиції), структури та процесів системи «споживач – підприємство – партнер»
	Синергічність	Ефект від поєднання та спільного функціонування підсистем «споживач», «підприємство», «партнер» у системі «споживач – підприємство – партнер»
	Альтернативність	Наявність кількох альтернативних напрямів функціонування та розвитку системи «споживач – підприємство – партнер» у зовнішньому середовищі

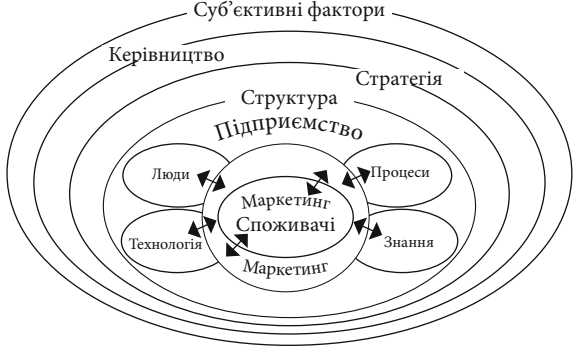
	Безперервність	Зусилля, спрямовані на налагодження, підтримання та зміцнення зв'язків між підсистемами («споживач», «підприємство», «партнер») системи «споживач – підприємство – партнер», є запорукою довгострокового функціонування системи у зовнішньому середовищі та її еволюції як цілісної системи. Джерелом розвитку виступають внутрішні та зовнішні суперечності
За характером зв'язку із зовнішнім середовищем	Сумісність	Полягає у стандартизації усіх компонентів на всіх рівнях ієрархії системи «споживач – підприємство – партнер», що дає можливість спростити взаємодію з системами макро- і мікросередовища
	Відкритість	Передбачає значну кількість систем зовнішнього середовища, з якими доводиться взаємодіяти системі: для системи «споживач – підприємство – партнер» це фактори маркетингового макро- та мезосередовища
	Самостійність	Характеризує ступінь самостійності підсистеми («споживач», «підприємство» чи «партнер») у складі системи «споживач – підприємство – партнер»: чим він нижчий, тим міцніші системні зв'язки і більший потенціал системи до зростання

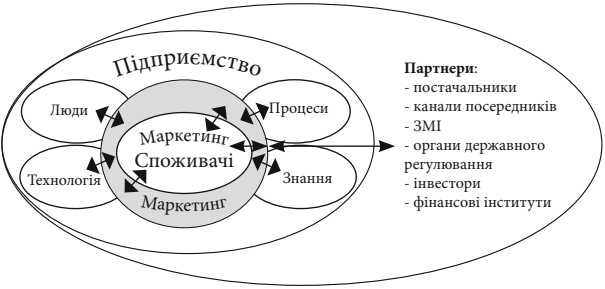
	Принцип «чорної скриньки»	Відбиває взаємозв'язок системи «споживач – підприємство – партнер» із зовнішнім середовищем: оскільки один елемент системи (підприємство) є відкритою підсистемою, то уся система автоматично стає відкритою у зовнішнє середовище. Розглядаючи систему як «чорну скриньку», спочатку аналізують і формулюють параметри виходу системи (для чого використовують результати маркетингових досліджень з виявлення потреб споживачів), потім визначають вплив зовнішнього середовища на систему (потенційні можливості та загрози в системі SWOT-аналізу), вимоги до її входу (необхідні інформаційні, фінансові, матеріальні та трудові ресурси), аналізують параметри каналу зворотного зв'язку (підсистема „партнер”) і в останню чергу — параметри процесів усередині системи
--	---------------------------	--

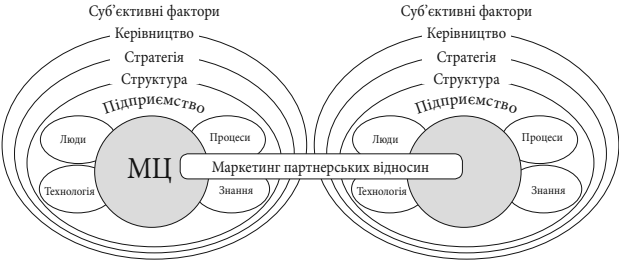
Розглядаючи можливі варіанти схем співробітництва елементів маркетинг відносин на прикладі системи „споживач — підприємство — партнер”, необхідно дотримуватися тієї точки зору, що саме підприємство виступає ініціатором створення партнерських відносин. Тому, логічною є побудова схем співробітництва елементів системи з орієнтацією на етапи життєвого циклу підприємства та його складові, а саме підрозділу зі стратегічного управління маркетингом на підприємстві (табл. 2.8) [1].

Складність, багатоаспектність і багатофакторність маркетингової діяльності підприємства вимагають подальшого розвитку і вдосконалення. Ґрунтуючись на проведеному дослідженні економічних, соціальних проблем управління розвитком маркетингової діяльності підприємства доведено необхідність враховування положень таких теорій: як підприємницька, поведінкова, мотивацій, неокласична, інституційна,

Таблиця 2.8 — Маркетинг на етапах становлення маркетинг відносин системи „споживач — підприємство — партнер”[1]

Етап становлення системи	Графічне представлення	Характеристика етапу
<p>1</p> <p>Перший етап</p>	<p>2</p> 	<p>3</p> <p>Підприємство проходить період зростання як щодо розмірів, так і щодо зв'язків з факторами мікро- та макросередовища, створює базис розвитку маркетингу партнерських відносин, що стає передумовою для зміцнення зв'язку, в першу чергу, зі споживачами. Таким чином, споживач і його потреби стають центром бізнес-стратегії підприємства й узгоджуються з усіма елементами системи маркетингу партнерських відносин: процесом, знаннями, технологіями, кадрами, структурою, керівництвом та суб'єктивними факторами. Іншими словами, стосунки між цими двома підсистемами через транзакції та довгострокові угоди перетворюються на партнерські відносини з повною взаємною залежністю.</p> <p>Центральною проблемою стає реорганізація відділу маркетингу, оскільки підприємство має достатньо сукупність зрілих ресурсів для розвитку шляхом співробітництва та відповідну необхідність у зміні систем управління, стилю керівництва та організаційної структури [120, 103, 100]. Таким чином, на етапі зрілості структури стратегічного управління маркетинговою діяльністю слід вживати заходи, спрямовані на підготовку реорганізації.</p>

Етап становлення системи	Графічне представлення	Характеристика етапу
1	2	3
Другий етап	 <p><b>Партнери:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- постачальники</li> <li>- канали посередників</li> <li>- ЗМІ</li> <li>- органи державного регулювання</li> <li>- інвестори</li> <li>- фінансові інститути</li> </ul>	<p>Здійснюється реорганізація, де відбувається інтеграція функцій маркетингу підприємства та його бізнес-партнерів.</p> <p>Важливим на даному етапі є те, що маркетинг відіграє ключову роль у „зібранні” елементів системи в єдину сукупність — систему. Таким чином на підприємстві створюється маркетинговий центр, що безпосередньо має у підпорядкуванні зв'язки з контрагентами і контактними аудиторіями та займається прийняттям й опрацюванням усіх інформаційних потоків.</p>

Етап становлення системи	1	Графічне представлення	Характеристика етапу
Третій етап	2		<p>Спостерігається наявність потрібних ресурсів для реалізації вертикальної та горизонтальної інтеграції. Завданням служб маркетингу на цьому етапі є узгодження з партнерами визначених аспектів процесу партнерських відносин: стратегії, структури і керівництва. Інтеграція стратегій має відбуватися на рівні розвитку, що є необхідним для подальшого зміцнення взаємовідносин з партнерами.</p> <p>Подана схема співробітництва ілюструє лише зв'язок між двома підприємствами. Насправді ж підприємство має створювати такі відносини з багатьма учасниками, що виконують різні функції та розташовані на різних ділянках ланцюга створення і надання цінностей чи забезпечення й обслуговування цього процесу. Зв'язок між ними так само проходить крізь внутрішні маркетингові центри підприємств, і за стратегії зміцнення зв'язків так само спостерігається інтеграція головних компонентів із дотриманням принципів маркетингу партнерських відносин.</p>

еволюційна, підприємств, знань, інтеграційна, системного аналізу, маркетингу, стратегічного управління, розвитку, інновацій, синергетики, міждисциплінарний підхід, що у сукупності дозволяють комплексно здійснювати або формувати стратегії розвитку маркетингової діяльності суб'єктів господарювання.

Спираючись на отримані результати узагальнення економічних теорій досліджень основних наукових положень економічних теорій сформульовано консолідовані теоретичні положення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства:

— підприємство як соціально-економічна система є об'єктом, що має такі властивості, які необхідно розглядати з точки зору положень теорії системного аналізу: цілісність; складність будови і функціонування організаційних структур управління; нелінійність процесів; відкритість. Виходячи з викладеного, слід ураховувати системний зв'язок між підприємством, партнерами і споживачами;

— маркетинг є основою, що забезпечує гармонійний взаємозв'язок підприємства із зовнішнім і внутрішнім простором для досягнення соціальних і економічних цілей його функціонування. Маркетинг слід розглядати як філософію бізнесу;

— маркетингова діяльність забезпечує взаємозв'язок між загальноекономічними, конкурентними і функціональними стратегіями, і лише маркетинг може реалізувати економічні та соціальні цілі підприємства та є основою стратегічного управління підприємством у цілому;

— згідно з неокласичною теорією, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства повинне здійснюватися як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі з урахуванням формальних, структурних утворень і неформальних правил, що доцільно враховувати в процесі інформаційної взаємодії. Реалізація маркетингу повинна здійснюватися окремим підрозділом, виділеним в організаційній структурі промислового підприємства –департаментом маркетингу;

— згідно з інституційною теорією особливу роль слід відвести фахівцям у галузі маркетингу. Вони визначають, з од-

ного боку, можливості підприємства, а з іншого — потреби ринку, тому на них покладена велика відповідальність, а це, у свою чергу, вимагає застосування положень поведінкової і мотиваційної теорій для стимулювання і мотивації їх праці та підтримки готовності споживачів до прийняття рішення про покупку;

— у процесі функціонування підприємства виявляється його соціальна складова, яка характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством і потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами та представниками інших контактних груп. З цих позицій важливим чинником успішного й ефективного функціонування підприємства стають комунікації в процесі інформаційної взаємодії підприємства з суб'єктами ринку, що з одного боку, забезпечують результативну інформаційну підтримку процесів розвитку маркетингової діяльності підприємства, з іншого, дозволяють досягти відчутного синергетичного ефекту щодо маркетингу відносин, яку можна представити у вигляді системи «споживач — підприємство — партнер».

Оскільки розвиток є стрижневим поняттям, запропонованих консолідованих теоретичних положень, у роботі уточнено його визначення у відповідності з сучасним розумінням існуючого теоретичного підґрунтя: **розвиток маркетингової діяльності — цілеспрямований процес кількісно-якісних змін у внутрішньому середовищі підприємства, що супроводжує перетворення його зовнішнього середовища на основі вирішення існуючих суперечностей між інтересами суб'єктів господарювання, його партнерів та споживачів на основі їх інформаційної взаємодії.**

Визначено, що джерелом розвитку соціально-економічної системи є, з одного боку, мінливість і динамічність оточення, іншими словами, суперечності зовнішнього середовища, з другого боку, внутрішні суперечності. Оскільки промислове підприємство як правило має вплив на вирішення зовнішніх суперечностей в процесі стратегічного управління особливу увагу необхідно приділяти вирішенню його внутрішніх суперечностей, що можуть мати негативний вплив на розвиток підприємства в разі їх невирішення. Такими основними на-

слідками є: неможливість досягнення конкурентних переваг у конкурентній боротьбі за рахунок низьких витрат; збільшення витрат на розробку нових видів продукції; втрати конкурентної переваги у новизні продукції; втрати потенційних партнерів і споживачів; погіршення інформаційної взаємодії та її результату, іміджу підприємства.

Тому актуальною є ідентифікація існуючих суперечностей та удосконалення їх класифікації за видами, які впливають на розвиток соціально-економічної системи щодо маркетингової діяльності. До зовнішніх слід віднести: макросередовища, середовища найближчого оточення, мікросередовища суперечності (між підприємством та постачальниками, посередниками, конкурентами, споживачами). До внутрішніх суперечностей — суперечності, що підвищують гнучкість та адаптивність системи; ведуть до формування нової дисипативної структури; виникають: між цілісністю підприємства і необхідністю автономії його структурних підрозділів; плановістю розвитку і невизначеністю його умов; централізацією і децентралізацією управління; науковим та творчим підходами при ухваленні рішень; ретельністю і творчістю співробітників. І внутрішні, і зовнішні суперечності розділяють: за рівнем складності — прості, складні; за можливістю розв'язання — розв'язні, нерозв'язні; за першочерговістю розв'язання — термінові, планові, нетермінові. Виділені суперечності, характеризують соціально-економічну природу розвитку.

Удосконалено класифікацію чинників, що впливають на розвиток за новими ознаками: відповідно до природи виникнення (розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища та розвиток, спрямований на зміну зовнішнього середовища); залежно від сутності або контекстності перетворень (розвиток за рахунок економічних перетворень і розвиток за рахунок соціальних перетворень); явності процесу розвитку (явний і латентний). Запропоновані чинники доцільно врахувати в процесі стратегічного управління щодо маркетингової діяльності. На основі уточненої класифікації чинників, що впливають на розвиток підприємства, розроблено модель життєвого циклу промислового підприємства та визначено існування тісного зв'язку між етапами життєвого циклу підприємства і видом його розвитку, розвитком маркетингової ді-

Теоретичні положення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства		
Теорії підприємства	Теорія розвитку	Філософія маркетингу
<p>Теорія підприємства - економічна, інституційна, нео-інституційна, еволюційна, гідроморфна, колективна, гідроморфна, теорія, що базується на знаннях, інтеграції.</p> <p>Теорія системного аналізу.</p> <p>Теорія маркетингу.</p> <p>Теорія стратегічного управління.</p> <p>Теорія розвитку інновацій.</p> <p>Теорія аналізу.</p> <p>Теорія міждисциплінарного підходу.</p> <p>Позитивна теорія.</p> <p>Теорія мотивації.</p> <p>Теорія ринку.</p>	<p>Питання розвитку як філософської та економічної сутності.</p> <p>Сутність розвитку. Чинники розвитку</p> <p>↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток промислового підприємства - це процес зміни структури і властивостей даної соціально-економічної системи для покращення відповідності умови зовнішньої і внутрішньої середовища.</li> <li>2. Класифікація видів розвитку: <ul style="list-style-type: none"> <li>- відповідно до гнотодії виникнення: а) розвиток, спрямований на зміну внутрішнього середовища;</li> <li>б) розвиток, спрямований на зміну зовнішнього середовища;</li> <li>- залежно від ступеня або частоти перебудови: а) розвиток за рахунок величезних перебудов;</li> <li>б) розвиток за рахунок соціальних перетворень;</li> <li>- за ознакою явності процесу: а) умов; б) фінансовий.</li> <li>3. Зовнішні суверенності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- суверенності інформаційної;</li> <li>- суверенності організаційної/навігаційної/опієкунської;</li> <li>- суверенності маркетингової.</li> </ul> </li> <li>Внутрішні суверенності: <ul style="list-style-type: none"> <li>- суверенності, що підвищують гнотодію та адаптивність системи;</li> <li>- суверенності, що впливають на формування нової дисциплінарної структури;</li> <li>- суверенності, що вивчають між-діяльність підприємств і необхідність автономії його структурних підрозділів; між-гнотодію розвитку і взаємозалежність його умов між-централізації і децентралізації управління; між-суб'єктами та теоріями підходів при ухваленні рішень; між-регіонально і творчістю суб'єктивності.</li> </ul> </li> </ul></li></ol>	<p>Маркетинг - у процесі розвитку сучасного підприємства. Аспекти маркетингу.</p> <p>Визначення його стратегічного маркетингу та стратегічного маркетингу.</p> <p>Еволюція стратегічного маркетингу.</p> <p>Прямий системний теорії підприємства</p> <p>↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сучасний розвиток підприємства змігвий тільки на основі маркетингової діяльності, а маркетинг - основа розвитку підприємства. Роль маркетингу в стратегічному управлінні виявляється на всіх рівнях корпоративного підприємства: загальному (корпоративному), діловому, функціональному та операційному.</li> <li>2. Стратегічний маркетинг і стратегічний менеджмент є дисциплінами поняттями, а не альтернативами, тобто вони існують в тісному взаємозв'язку, проте маркетинг в даному контексті йде з першим в значенні. Стратегічний маркетинг є стратегічною функцією діяльності на стратегічному рівні; у просторі стратегічного маркетингу є період стабільного злитого цілюв об'єкта - у часі стратегічний маркетинг є періодом загальною функцією управління.</li> <li>3. Система має більше значення набуває теорія маркетингу партнерської відносин, які дозволяють підвищити ефективність діяльності підприємства на ринку та у міжорганізаційній, діловій та у боротьбі з інноваційною інноваційною за пропозиції споживачів та партнерів з боку інших контактів груп; сприяє налагодженню міцних стосунків з споживачем на базі ширшого оприлюднення його потреб.</li> </ol>
<p>Поняття стратегічного управління маркетинговою діяльністю.</p> <p>Еволюція стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності.</p> <p>Перехід до стратегічного управління маркетинговою діяльністю</p> <p>↓</p>		
<p>Стратегічне управління маркетинговою діяльністю може розглядатися як підсистема у складі системи стратегічного управління і має право на використання принципів системної парадигми. Формування та доглядання проактивної стратегії дає можливість підприємству змагатися своїм гравцям в боротьбі з конкурентами та заробити з боку інших елементів зовнішнього середовища.</p> <p>↓</p>		
<p>Концепція стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства</p>		



Рисунок 2.5– Структурно-логічна схема формування взаємовідносин між підприємством, партнерами та споживачами, тобто маркетингу відносин (авторська розробка) [6].

яльності на кожному етапі, а також між етапами та найбільш відповідною їм стратегією.

Завдання довгострокового успіху підприємства забезпечуються стратегічним управлінням. Його підґрунтям є маркетинг, оскільки в процесі виконання його функцій визначаються особливості продукції, яка буде вироблятися, партнери і споживачі, взаємодія з якими забезпечить ефективність підприємства. Домінуюча позиція маркетингу в стратегічному управлінні розвитком підприємством та функціональна інтеграція маркетингу та стратегічного управління зумовлена, насамперед тим, що маркетинг є „прикордонною” функцією між підприємством і зовнішнім середовищем. Отже, маркетингова орієнтація підприємства надає можливість використання стратегічного підходу до управління, і маркетинг об’єктивно є не тільки провідною функцією, а й філософією стратегічного управління. Оскільки маркетинг є складною функцією, вона вимагає застосування відповідних методів управління, цим пояснюється взаємозв’язок між маркетингом і менеджментом з провідною роллю маркетингу в процесі стратегічного управління. Структурно-логічна схема формування взаємовідносин між підприємством, партнерами та споживачами, тобто маркетингу відносин та можна представити на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер», де підприємство здійснює випуск товарів чи надає послуги, партнери виконують функції забезпечення процесів виробництва товарів або товароруху, а споживачі є суб’єктами використання товарів та послуг для задоволення своїх активних потреб, представлено на рис.2.5.

## 2.2 Контрольні питання

1. Сучасна маркетингова парадигма маркетингу відносин підприємства з партнерами та споживачами.
2. Сутності головних складових системи „споживач — підприємство — партнер”.
3. Форми співробітництва системи „споживач — підприємство — партнер”.
4. Глобальна стратегія системи „споживач — підприємство — партнер”.

### РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГ ВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВА З ПАРТНЕРАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ

#### **3.1. Процес проактивного стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства**

Аналіз і вибір стратегічної позиції у зовнішньому середовищі підприємства є складним і відповідальним процесом, його не можна розглядати тільки як засіб швидкої реакції, тоді як зовнішнє середовище є невизначеним і непередбачуваним у зв'язку зі зростанням НТП та розвитку інформаційних технологій. Ці особливості стратегічного управління в сучасних умовах породжують головну специфічну особливість розвитку вітчизняних підприємств: необхідність значних перетворень, щонайширших і щонайглибших, як на мезо-, так і на макрорівні та впроваджують концепцію проактивного стратегічного управління, яка відображає сутність концепції активного управління сучасним маркетингом, як філософії бізнесу.

Аналіз літературних джерел показав, що існують такі види стратегічного управління: реактивне (відповідь підприємства на дії партнерів, споживачів та ін., тобто суб'єктів зовнішнього середовища та стан внутрішнього середовища) і проактивне (формування відношення до підприємства та його дій у зовнішньому середовищі та упереджувальна діагностика і прогнозування стану використання економічних ресурсів внутрішнього середовища). Це дозволяє стверджувати, що сучасному маркетингу як філософії та підходу до управління відповідає скоріше проактивне управління, ніж реактивне, оскільки воно: надає можливості для випереджувальних дій зі створення ринку і формування позитивного сприйняття результатів діяльності підприємства; передбачає використання методів та інструментів, ефективних у процесі вирішення завдань маркетингу підприємства у рамках системного підходу (діагностика трансформації стану зовнішнього маркетингового середовища і стану внутрішнього середовища підприємства, створення паритету між силами зовнішнього та внутрішнього тиску шляхом зменшення наслідків впливу суперечностей, характерних для системи) [1].

Відповідність політики проактивності системі стратегічного управління є необхідною, але не достатньою умовою для ефективного здійснення стратегічного управління розвитком маркетинговими відносинами на прикладі системи „споживач — підприємство — партнер” в умовах мінливого навколишнього середовища. Застосування принципу проактивності до організаційно-економічного розвитку системи потребує, перш за все, оновлення методичного забезпечення управління .

Розпочати такий розвиток слід із визначення його основних етапів, методики комплексної діагностики підприємства, концепції формування стратегій розвитку підприємства на основі інтегральних показників в системі „споживач — підприємство — партнер”. *Зауважимо, що стратегічне управління — це не процес, а система, у системному ж баченні будь-яка діяльність реалізується не поетапно, а циклічно: замість лінійних зв'язків — цикли впливу, причому будь-який вплив є одночасно і причиною, і результатом. Тому головною задачею формування теоретико-методичних засад аналізу з окресленого об'єкта буде дослідження певного алгоритму здійснення системою своєї діяльності в ринковому середовищі в контексті проактивності.*

**Метою написання розділу у даному підручнику є уточнення послідовності та змісту етапів стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, представлення методики його комплексної діагностики та формування стратегій на основі інтегральних показників в системі маркетинг відносин на прикладі системи „споживач — підприємство — партнер”:** *результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства. **Повна структура циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю з уточненими етапами подана на рис. 3.1 [1]:*** діагностика стану внутрішнього середовища; діагностика зовнішнього середовища; комплексний аналіз результатів діагностики системи „споживач — підприємство — партнер”; формування системи цілей розвитку запропонованої системи; обґрунтування і вибір головної мети — місії стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності; формування системи стратегій розвитку марке-

тингової діяльності підприємства на основі трьох інтегральних показників: результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства; вибір найбільш придатної для реалізації стратегії за критеріями економічної ефективності; реалізація обраної стратегії із застосуванням інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій; прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації стратегії; попереджувальна діагностика.

1. Діагностика внутрішнього середовища підприємства (рис. 3.1). *Так само як і у процесі організації системи „споживач — підприємство — партнер”, у процесі управління її розвитком доцільно виходити з пріоритетності елемента „підприємство” на даному першому, етапі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності системи. З цієї точки зору принципи проактивності набувають найбільшого значення на етапі „зростання у розмірах” життєвого циклу промислового підприємства, коли підприємство створює передумови для встановлення ринкових зв'язків на постійній основі та, відповідно, вживає певні заходи (один з таких заходів — діагностика), спрямовані на реорганізаційну підготовку.*

*Аналіз поняття „діагностика” з позицій конкретизації його змісту засвідчив, що серед економістів і науковців не існує поки що єдиного підходу до розуміння сутності процесу діагностики. Тому доцільно розглядати діагностику як процес пізнання, що полягає в одержанні, переробці й використанні значущої інформації про певне явище за допомогою його розпізнавання. Властивість проактивності системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю визначається діагностикою, і досягається за рахунок формування ймовірних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища на основі прогнозних показників та вибір найбільш бажаного сценарію, який співвідноситься з наявним потенціалом підприємства та його цілями щодо формування ринку споживачів, і є відправним кроком для інших етапів циклу стратегічного управління (рис. 3.2) [1].*

Діагностика внутрішнього стану підприємства полягає в оцінюванні внутрішніх процесів і взаємозв'язків, включає

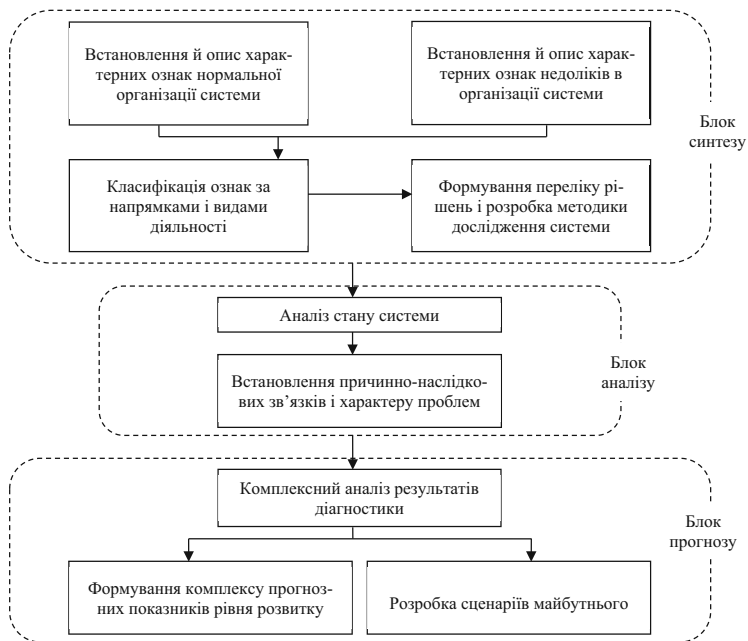


Рисунок 3.1 — Структура механізму діагностики системи [1]

аналітичну й синтетичну діяльність і відбувається за такими етапами: діагностика системи управління, діагностика ресурсів і потенціалу підприємства, виявлення головних проблем та встановлення причинно-наслідкового зв'язку між ними з метою прогнозування їх динаміки (рис. 3.3).

Етап I. Діагностика системи управління. На цьому етапі перевіряється ефективність і відповідність структури управління, рівня деталізації функцій, організації інформаційного забезпечення, технічної оснащеності управлінської праці й рівня кваліфікації кадрів, поєднання методів управління, які залежать від виробничих умов (концентрації виробництва, спеціалізації підприємства та його структурних підрозділів, рівня інтегрованості маркетингових структур, розгалуженості зв'язків за кооперацією, рівня прогресивності технологій), напрямку й динаміки розвитку та ін. Головним чином, аналізується не фактичний стан системи управління, а її відпо-

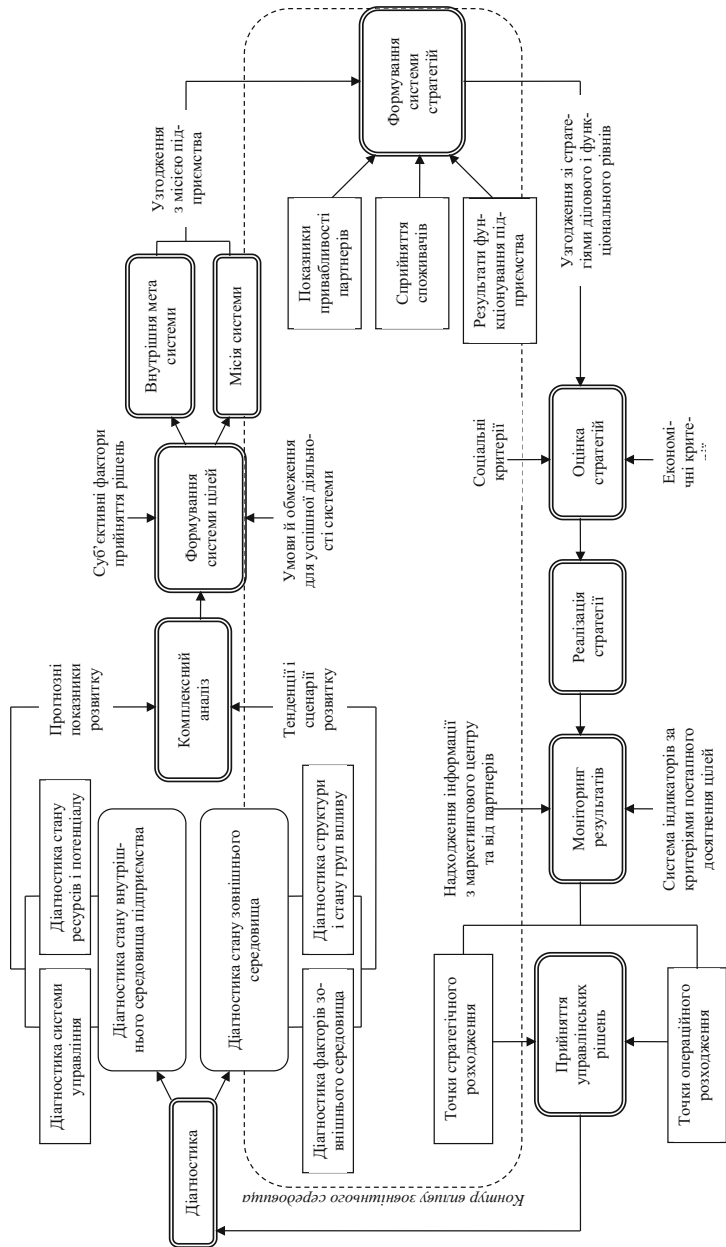


Рисунок 3.2 — Структура циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю (авторська розробка) [1]

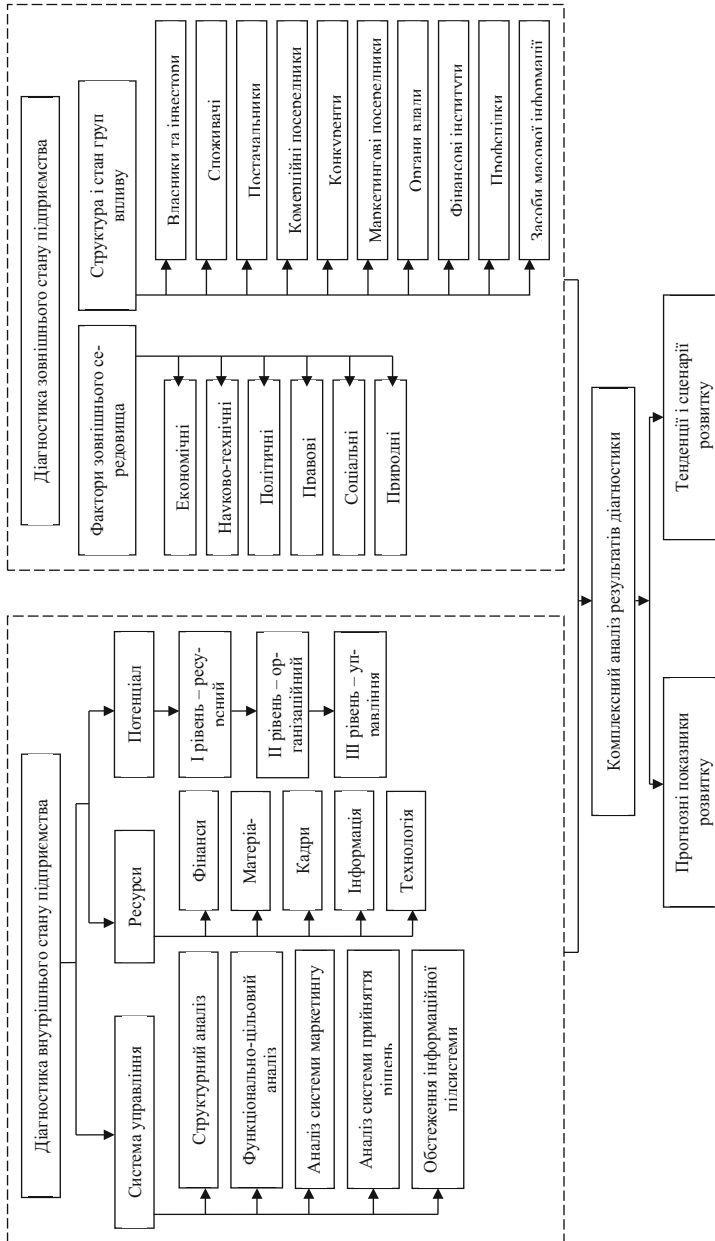


Рисунок 3.3 — Складові діагностики як першого етапу стратегічного управління маркетинговою діяльністю (авторська розробка) [1]

відність характеру проактивності та її ефективність в умовах прогнозованого розвитку стану зовнішнього середовища з точки зору забезпеченості конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

У цілому стан системи управління характеризується такими основними показниками, які можна поділити на три групи: організаційні; економічні; соціально-психологічні. Порівнюючи значення цих параметрів з тенденціями та ознаками, характерними для проактивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю, визначають якісний рівень запровадження на підприємстві проактивного підходу, одночасно оцінюючи ступінь існуючих суперечностей.

Етап II. Діагностика фактичного стану ресурсів і потенціалу підприємства (рис. 3.4). На цьому етапі діагностики внутрішнього стану підприємства аналізують економічні ресурси підприємства, ефективність їх використання з точки зору забезпечення конкурентоспроможності, їх достатність та відповідність для здійснення проактивного стратегічного управління, а також досліджують динаміку структури ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективність використання ресурсів оцінюється згідно з результатами виробничої і маркетингової діяльності, які описуються фінансовими й інтегральними показниками і визначаються за відомими методиками. На цьому етапі також проводять стратегічний аналіз стану ресурсів (співвідношення фактичних значень з середніми в галузі або з показниками минулих періодів) та оцінку можливостей, що забезпечують дані ресурси, тобто виконують прогнозування їх розвитку з урахуванням суперечностей, які є рушійною силою поточних процесів, встановлюють справжній характер цих процесів, оцінюють довгострокові тенденції розвитку.* Діагностика потенціалу управління є специфічною, оскільки останній рівень — власне управління — враховує результати і прогнозовані можливості реалізації свого потенціалу суб'єктами нижчого рівня.

Етап III. Виявлення ключових проблем і дослідження причинно-наслідкового зв'язку між ними. Результатом цього підетапу є наступні: визначення напрямків зміцнення і більш ефективного використання сильних сторін маркетингової діяльності підприємства та посилення слабких; створення

сукупності показників маркетингової стратегічної діяльності, яких потрібно досягти для забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції на ринку. *З метою аналізу маркетингового потенціалу підприємства усі суттєві чинники розглядаються саме з точки зору потенціалу, тобто різноманітні недоліки у різних сферах і можливість оптимізації фіксуються, але не допрацьовуються рекомендаціями до дії. Подальша розробка стратегії передбачає формування рекомендацій з корекції певних чинників, суттєвих для реалізації обраної стратегії (після співвідношення їх з тенденціями розвитку зовнішнього середовища).*

2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства (рис. 3.3). Її метою є прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища в цілому та напрямків розвитку елементів системи “споживач-підприємство-партнер” (власники та інвестори, споживачі, посередники, постачальники, конкуренти, фінансові інститути, ЗМІ, профспілки, органи влади) і визначення тих, що є найбільш привабливими з точки зору перспективного партнерства задля отримання найбільшого ефекту від спільної діяльності на стратегічному рівні. Задля цього проводиться дослідження таких об’єктів зовнішнього середовища, як стратегічні партнери, споживачі, органи влади на національному й регіональному рівнях (які, відповідно до системного підходу, є представниками категорії ідентифікаційного простору відносно підприємства) та економічне, політичне, соціальне середовище (елементи системовмісного середовища) і робиться висновок про стан підприємницької діяльності, етап та інтенсивність розвитку.

3 Комплексний аналіз результатів діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Комплексний аналіз результатів діагностики покликаний узгодити виділені компоненти внутрішнього середовища підприємства між собою та з іншими елементами системи „споживач — підприємство — партнер”, визначені проблеми — з можливостями їх вирішення, перспективи розвитку — із загрозами зовнішнього середовища відповідно до тенденцій змін середовища: „модізації” ринків, зростаючих очікувань споживачів, високих темпів розвитку технологій, конкуренції, глобалізації, обслуговування, створення партнерських відносин зі споживачами

та постачальниками. Оптимальним маркетинговим інструментом цього узгодження може стати SWOT-аналіз, який дозволяє згрупувати проблеми і перспективи діяльності системи.



Рисунок 3.4 — Структура потенціалу підприємства [1]

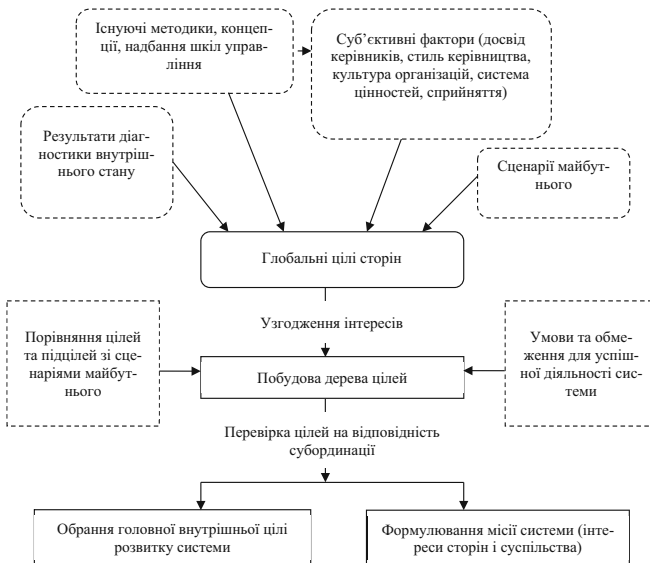


Рисунок 3.5 — Схема процесу цілепокладення системи [1]

4. Формування цілей розвитку маркетинг відносин системи „споживач — підприємство — партнер”(рис. 3.5). Сутність проактивного стратегічного управління маркетинговою діяльністю передбачає на основі результатів систематичної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища системи реалізацію процесу цілепокладення як наступний етап стратегічного планування. *Цілеспрямованість є визначальним принципом стратегічного управління маркетинговою діяльністю (єдність цілей, власне, і визначає організацію як систему, об'єднуючи діяльність її елементів в єдине ціле), а цілепокладення — однією з його найважливіших функцій, логічною основою процесу формування будь-якої системи, що складається з ланцюга „цілі — бачення — місія”.* Основні етапи процесу цілепокладення: виявлення альтернативних цілей (досяжних і недосяжних) і побудова „дерева цілей”; вибір декількох з них відповідно до поточного стану системи, її життєвого циклу та прогнозів розвитку маркетингового середовища і виділення головної внутрішньої мети; перевірка цілей на несуперечливість і відсутність різночитання формулювань; підпорядкування обраних цілей розвитку системи у цілому цілям розвитку її елементів (організацій, що входять до її складу).

Після формулювання конкретних (але достатньо широких) цілей проводиться їх оцінка за такими параметрами: конфліктність цілей (досягнення конфліктних цілей у межах одного підприємства, як правило, неможливе, тому при виявленні конфліктних цілей вони, або підлягають переформулюванню, або відбувається розділення підприємства на материнські й дочірні структури); компліментарність (досягнення однієї мети сприяє досягненню іншої); індиферентність (цілі не мають взаємовпливу); ієрархія цілей (підпорядкування одних цілей іншим). Для компліментарних та індиферентних цілей потрібно визначити ієрархію або пріоритет (якщо вони прямо не підпорядковуються одна одній), оскільки не завжди підприємство має достатню кількість коштів для досягнення усіх цілей. Спроба досягати одночасно багато цілей, які до того ж ще й суперечать одна одній, рівнозначна, по суті, повній дезорієнтації, тому виділення однієї цілі є абсолютною необхідністю (суперечливість множини паралельних цілей можлива, якщо кожна з них не суперечить головній).

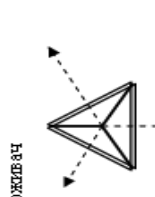
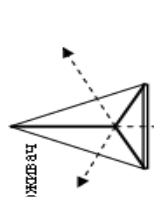
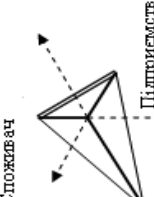
5. Формулювання місії системи, яка являє собою певну соціально-культурну стратегію системи і є ключовим та неоднозначним поняттям в теорії стратегічного управління. Аналіз запропонованих визначень місії демонструє, поряд з відмінностями, і деяку спільність поглядів, яка стосується особливого значення місії для діяльності підприємства *і полягає у тому, що місія: є основою стратегічних рішень системи; має чіткі цілі; об'єднує зусилля співробітників; створює умови для взаєморозуміння і взаємопідтримки.* На наш погляд, місія системи (підприємства, організації як системи) — це її суспільне призначення, тобто очікування всіх соціальних груп на певні результати функціонування цієї системи. Виходячи з цього визначення, зміст місії системи повинен містити такі положення та забезпечення проактивного характеру стратегічного управління: потреби суспільства, які задовольняє система; цінності, що покладені в основу діяльності системи; філософія і переконання керівництва; орієнтація на партнерство, на збереження і зміцнення благополуччя споживачів; перспективи і стратегічні принципи розвитку системи. Місія системи „споживач — підприємство — партнер” стає пріоритетною і вимагає підпорядкування їй місії учасників системи, у цьому випадку місії учасників є компліментарними щодо місії системи, а це усуває суперечності і протиріччя місій і, власне, ринкової діяльності учасників.

6. Вибір стратегії розвитку маркетингової діяльності системи, яка забезпечуватиме як поточний, так і перспективний розвиток системи. Цей етап передбачає вибір певного напрямку з множини стратегічних альтернатив із застосуванням відповідних критеріїв. Під стратегією розвитку системи розуміємо спосіб, принципи і правила використання ресурсів з урахуванням значень параметрів зовнішнього середовища системи, спрямовані на досягнення мети розвитку. Пропонується проводити оцінку потенціалу за такими параметрами: результати функціонування підприємства, стан і статус партнерів щодо їх привабливості у стратегічному періоді, готовність споживачів до сприйняття й купівлі продукції підприємства (рис. 3.6).

На рис. 3.7 подано концептуальну схему принципів формування стратегій системи управління розвитком маркетин-



Таблиця 3.1 — Стратегії розвитку маркетинг відносин системи „споживач — підприємство — партнер” (авгорська розробка) [1]

Різновиди системи	Характер і мета розвитку системи	Стратегічні задачі
<p>1</p>  <p>Споживач</p> <p>Партнер</p> <p>Підприємство</p>	<p>2</p> <p>Рівнозначна участь елементів у розвитку системи, яка характеризується загальною зацікавленістю і ентузіазмом учасників, швидким перебігом узгоджувальних процесів, що створює інтенсивному зростанню впливу системи на ринку</p>	<p>3</p> <p>Проникнення і забезпечення стійкого розвитку на міжнародному ринку (розвиток і впровадження інновацій, нових методів в управлінні, забезпечення навчання персоналу)</p>
<p>2</p>  <p>Споживач</p> <p>Партнер</p> <p>Підприємство</p>	<p>Партнерство на підставі створення більшої цінності для споживача, зменшення розриву між абсолютним і поточним попитом. Основні учасники: підприємство і партнер, які об'єднуються для подолання недоліків у сфері використання і адаптованості товарів та послуг до вимог існуючих споживачів</p>	<p>Удосконалення контролю поставок, підвищення рівня обслуговування і якості продукції, розширення первісного попиту; боротьба за прихильність споживачів</p>
<p>3</p>  <p>Споживач</p> <p>Партнер</p> <p>Підприємство</p>	<p>Система створюється за ініціативою підприємства і споживачів з метою покращення умов ринкового обміну; залучення до процесу продажу представників інфраструктури товарного ринку</p>	<p>Організація і раціоналізація ринку; стимулювання діяльності партнерів, створення сприятливих умов для конкуренції у дистрибуції, фінансовій, інноваційній сфері</p>

 <p>4</p>	<p>Система на підставі спільного пошуку існуючих виробників, надання їм фінансової допомоги (із застосуванням інструментів антикризового управління). Велика роль у формуванні системи належить постачальникам технологій і інвесторам.</p>	<p>Пошук та впровадження інновацій, забезпечення скоординованості виробничого процесу; зниження ризику підприємницької діяльності</p>
 <p>5</p>	<p>Ситуація, в якій підприємство є ефективним в умовах пасивності чи збитковості інших елементів поточного ринку є нестабільною та небезпечною. Пріоритет — у формуванні активних споживачів на інших сегментах ринку або контроль усієї інфраструктури поточного ринку.</p>	<p>Завоювання нових потенційно прибуткових сегментів, удосконалення роботи системи збуту на новому ринку; або забезпечення контролю над усіма етапами ланцюга створення і надання цінності</p>
 <p>6</p>	<p>Ринкові оператори об'єднуються загальною метою щодо створення сприятливих умов для збільшення привабливості ринку, активізації потреб споживачів і забезпеченості можливостей з їх задоволеності</p>	<p>Забезпечення процесу зниження бар'єрів для виходу на ринок виробників, впровадження інноваційних технологій для забезпечення вимог споживачів</p>
 <p>7</p>	<p>Система створюється за ініціативою споживачів, які мають забезпечити собі для початку підтримку громадських організацій і органи влади. Споживачі виступають головною дією ланкою системи і контролюють діяльність інших учасників</p>	<p>Змінення зв'язків з представниками законодавчої влади на підставі участі у формуванні бюджету в напрямку підтримки підприємництва</p>
 <p>8</p>	<p>Неготовність до формування системи; недостатність засобів для формування і підтримання життєдіяльності системи, відсутність високих шансів на подальший розвиток</p>	<p>Збільшення часток ринку, покращення фінансового становища, робота на досвід, навчання</p>

На рис. 3.8 подано ієрархію системи стратегій, рівнями в якій виступають етапи еволюції моделі організації маркетингу, цифрами позначено конкретні стратегії відповідно до запропонованої класифікації.

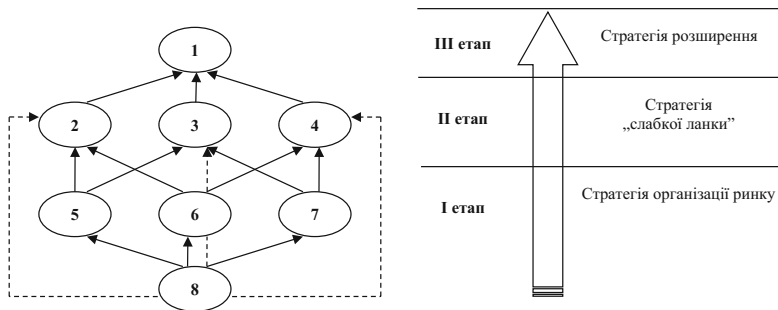


Рисунок 3.8 — Ієрархія системи стратегій розвитку [1]

7. Вибір найбільш придатної для реалізації стратегії. Для оцінки ефективності реалізації стратегії використовуються два критерії, вагомішим з яких є соціальний критерій у формі іміджу підприємства та економічний критерій (чистий прибуток). *Економічний критерій виражає оцінку досягнення внутрішньої мети підприємства, тоді як оцінка за іміджем перш за все демонструє рівень реалізації місії системи партнерських маркетингових відносин. І хоча на стратегічному рівні внутрішня мета є компліментарною місії, навпаки, виникає протиріччя між необхідністю постійно забезпечувати високий прибуток у пріоритетних сферах діяльності підприємства і довгостроковими інвестиціями до створення і підтримки сильного іміджу, які характеризуються великими обсягами та не дають швидкої віддачі. Цей факт вимагає постійно проводити оцінку також і ваги самих критеріїв на основі визначення стратегічних пріоритетів проактивної діяльності підприємства, які змінюються залежно від етапу розвитку системи „споживач — підприємство — партнер”.*

8. Реалізація обраної стратегії із застосуванням відповідних методів та інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій: *реклама, стимулювання збуту, PR, особистий продаж, прямий маркетинг, виставки та ярмарки та ін.* Фактично,

стратегія розвитку системи „споживач — підприємство — партнер”, обрана на попередньому етапі, є маркетинговою стратегією зростання, на базі якої формується маркетингова конкурентна стратегія на діловому рівні і стратегії маркетингового комплексу на функціональному. Для забезпечення ефективної реалізації маркетингової стратегії зростання вона повинна бути підкріплена, погоджена зі стратегіями підрозділів усіх організаційних рівнів підприємства. *Розрізняють чотири рівні реалізації стратегії: проведення маркетингових дій, виконання маркетингових програм, підтримка маркетингових систем, проведення маркетингової політики.*

9. Моніторинг результатів реалізації стратегії. Мета контролю за результатами реалізації стратегії полягає в тому, щоб переконатися, чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на певний момент часу показники обсягів продажу, частки ринку, ставлення споживачів до підприємства та їх продукції, використання фінансових коштів на маркетингові заходи, ефективності конкретних маркетингових дій. *Контроль за реалізацією стратегії проводиться за двома напрямками: за виконанням строкових планів і контроль прибутковості. Провідну роль на цьому етапі стратегічного управління маркетинговою діяльністю відіграє функція координації, оскільки проведення моніторингу потребує аналізу великих масивів даних та застосування різноманітних маркетингових методів. Розвиток підприємства у складі системи партнерських відносин створює можливості для полегшення проведення аналізу, оскільки тісна співпраця підприємства з іншими суб'єктами ринку дозволяє розраховувати на розуміння партнерів і вільне надання ними потрібної інформації щодо перебігу ринкових подій, які перебувають у їх компетенції. Тому великого значення на цьому етапі набуває діяльність сформованого маркетингового центру.*

10. Заключним етапом циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства і продовженням процесу контролю за реалізацією стратегії є прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації. Показники, отримані в результаті моніторингу ринку за всіма визначеними контрольними точками стратегії, порівнюються з бажаними, а ефективність використання ко-

штів і маркетингових засобів співвідноситься з прогнозованою ефективністю реалізації стратегічних змін (рис. 3.9).

Робиться висновок про успішну чи неуспішну реалізацію стратегії та напрямки подальших дій: повернення до етапу діагностики зовнішнього середовища і внутрішнього стану з метою розпізнання проблем у процесі оцінки системи управління; керівництвом приймається рішення щодо внесення коректив у операційні та функціональні стратегії, спрямовані на зменшення проявів перешкод у здійсненні управління операційною ланкою; керівництвом обирається рішення про подальше дотримання маркетингового плану з реалізації стратегії без суттєвих змін і корекцій. Припинення дії планів з реалізації стратегії (скоректованих чи нескоректованих) і досягнення стратегічних маркетингових цілей є знаком завершення повного циклу стратегічного управління і початком його нового оберт.

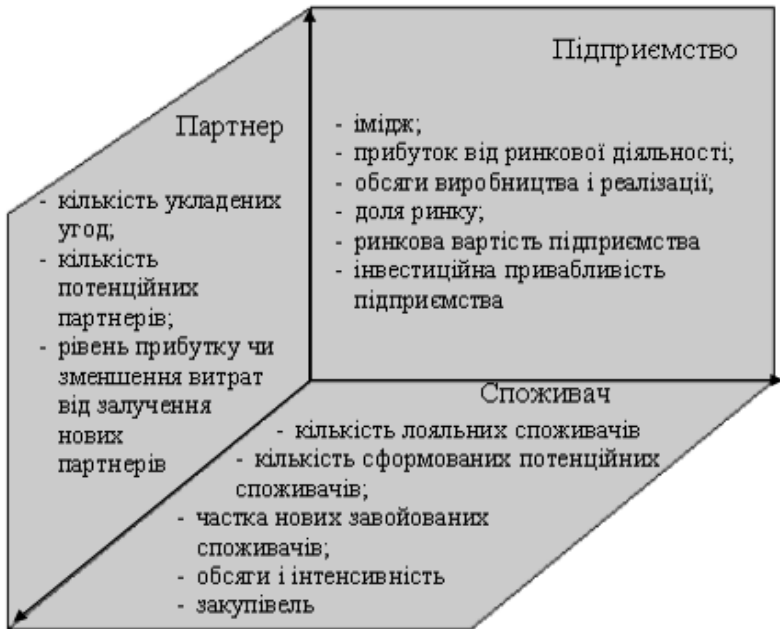


Рисунок 3.9 — Показники успішності стратегії маркетингу відносин системи „споживач — підприємство — партнер” [1]

Формування та дотримання проактивної стратегії дає можливість промислового підприємству зміцнити свої позиції в боротьбі з конкурентами та загрозами з боку інших елементів зовнішнього середовища, оскільки воно здатне породжувати процеси цілеспрямованих перетворень, зокрема формувати ринок щодо позитивного сприйняття продукції підприємства. Інтеграція принципу проактивності у систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю зумовила необхідність створення нової методології, сутність якої полягає у перегляді циклу стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності і уточненні основних його етапів, представленні методики комплексної діагностики підприємства, концепцію формування стратегій розвитку підприємства на основі інтегральних показників маркетингу відносин в системі „споживач — підприємство — партнер”: *результатів функціонування підприємства, стану і статусу партнерів щодо їх привабливості як таких у стратегічному періоді, готовності споживачів до сприйняття й купівлі продукції.*

### **3.2 Концептуальний підхід до процесу формування стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства**

Метою даного дослідження є розробка концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності на основі використання існуючих досягнень стратегічного управління та маркетингу, а також апробація даної концепції на практиці [1]:

**Положення 1.** Сучасне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу. Відкритість системи дозволяє їй бути стійкою, оскільки менеджери-маркетологи отримують інформацію із зовнішнього середовища, здійснюють проактивне управління і формують маркетинг відносин на прикладі системи «споживач – підприємство – партнер». Відкритість підприємства полягає у тому, що воно як саме впливає на зовнішнє середовище, так і зазнає зворотного впливу. Підприємство доцільно розглядати за двома складовими — соціальною та економічною. Соціальна характеризує як внутрішні

взаємозв'язки між членами колективу (персоналом), так і зовнішні — між підприємством, споживачами і партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою. Економічна складова ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства та вигідності його партнерських зв'язків. Підґрунтям і соціальної, й економічної складових підприємства є маркетингова інформація.

Фундаментальним положенням даної концепції є таке: сучасне підприємство — це відкрита соціально-економічна система, основу розвитку якої становить маркетинг як філософія бізнесу. Дане положення базується на основі таких понять, як сучасне підприємство, маркетинг, соціальна і економічна складові системи.

У запропонованій концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю сучасне підприємство розглядається як відкрита соціально-економічна система, основою розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу.

Твердження про системність будови сучасного підприємства базується на досягненнях теорії систем, де підприємство розглядається як відкрита система (з численними взаємозалежними підсистемами), що взаємодіє із зовнішнім середовищем). При розгляді системи-підприємства можна бачити, що її входи (інформація, матеріали, капітал, трудові ресурси) є виходами інших систем — підприємств-партнерів (наприклад, постачальників матеріалів, фінансових організацій, рекрутингових агентств та ін.), а виходи даної системи-підприємства — це входи системи-споживача (наприклад, продукція і послуги, а також соціальна відповідальність). Сучасному підприємству для досягнення довгострокового успіху на ринку потрібно: побудувати міцні стосунки з партнерами по бізнесу; забезпечити високу ефективність усіх внутрішніх процесів, тобто створити оптимальну структуру і налагодити її безперебійну роботу; крім того, забезпечити наявність зворотного зв'язку із споживачем, а також постійний моніторинг зовнішнього середовища — і на основі всього цього надати споживачу максимально можливий рівень якості товарів і послуг. Це пов'язане з високим рівнем розвитку маркетингу на підприємстві, оскільки саме маркетологи здійснюють про-

активне управління підприємством і таким чином формують маркетинг відносин на прикладі системи «споживач – підприємство – партнер». Формування маркетинг відносин на прикладі системи «споживач – підприємство – партнер» можливе виключно на основі такої властивості системи- підприємства як відкритість. Це означає, що підприємство як зазнає впливу зовнішнього середовища, так і саме впливає на нього. Таким чином, відкритість підприємства виражається в його постійних взаємодіях і взаємовпливах із зовнішнім середовищем і безперервних змінах станів обох учасників даних відносин, які відбуваються внаслідок цих впливів і за доцільніше вбачається розглядати підприємство за двома складовими — соціальною та економічною.

Для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства необхідно враховувати положення наступних теорій: теорії підприємств — неокласичної, інституційної, неінституційної, еволюційної, підприємницької, теорії, що базується на знаннях інтеграційної; системного аналізу; маркетингу; стратегічного управління; розвитку інновацій; синергетики; міждисциплінарного підходу; поведінкової теорії; теорії мотивації; теорії ризиків. До економічних теорій відносять неокласичну модель, модель ринкової вартості та модель агентських витрат — кожна з них задає для підприємства саме економічну мету. Такою економічною метою виступає максимізація прибутку або іншого економічного показника. І хоча подібні теорії часто критикують, проте ніхто не спростовує факт, що метою будь-якого підприємства є максимальна економічна ефективність, оскільки саме наявність фінансових ресурсів дозволяє підприємствам ставити і досягати інших цілей. При цьому необхідно враховувати, що економічна мета — не єдина і не завжди основна мета підприємства. До поведінкових теорій належать біхевіористська модель і модель ресурсної залежності, в яких закладаються основи розуміння соціальної складової системи-підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що економічна складова системи-підприємства характеризує його як економічний суб'єкт і відображує його взаємовідносини з іншими економічними суб'єктами в процесі економічної діяльності. Проте соціальна складова дещо складніша: вона об'єктивно існує вже

при створенні підприємства і своїм існуванням визначає наявність соціальних цілей у підприємства. Соціальна складова характеризує систему-підприємство як учасника соціальних взаємовідносин, тобто таких взаємовідносин, які не мають ні комерційних, ні бізнес-цілей.

На сьогодні не існує комплексного розуміння підприємства як соціально-економічної системи, структура якої складається з двох основних взаємопов'язаних на основі маркетингу елементів — економічної та соціальної складових.

Модель підприємства як відкритої соціально-економічної системи, підґрунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу, подана на рисунку 3.10. Причому економічна складова ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме вона (конкурентоспроможність) дає уявлення про положення підприємства на ринку порівняно з усіма його конкурентами. Перехід на новий етап соціальних відносин пропонується на основі соціальної відповідальності об'єднати усіх учасників бізнес-процесів, тобто власників і персоналу підприємств, їх партнерів і споживачів. При цьому соціальна відповідальність відображає системний зв'язок, що об'єктивно існує у маркетингу відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» [1].

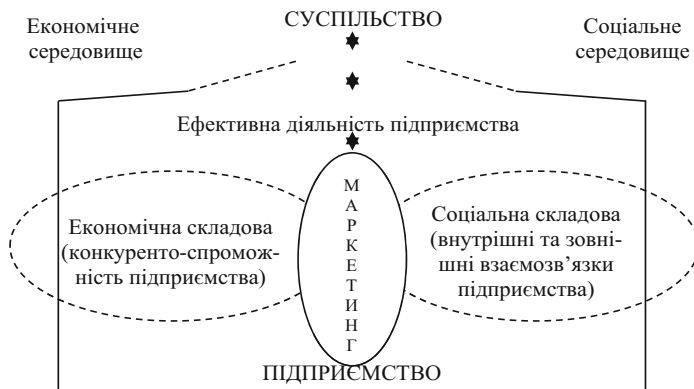


Рисунок 3.10 — Модель маркетингу відносин підприємства згідно з концепцією стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності (авторська розробка) [1]

Таким чином між економічною та соціальною складовими існує тісний взаємозв'язок, зумовлений наявністю системних зв'язків у такій соціально-економічній системі, якою є підприємство.

**Положення 2.** У процесі функціонування і розвитку підприємство, споживачів його продукції та партнерів доцільно розглядати як систему «споживач — підприємство — партнер». Об'єднання підприємства, споживача і партнера у систему можливе з огляду на ті властивості, які притаманні відкритим системам відповідно до системного підходу.

Перед даним дослідженням постає завдання вивчити взаємодію маркетинг відносин усіх трьох елементів — споживача, підприємства та його партнерів — з погляду системного підходу та виявити зв'язуючий елемент. Таким елементом є маркетингова діяльність підприємства. Дійсно, об'єднання маркетинг відносин двох елементів — споживача та підприємства — відбувається на основі двостороннього зв'язку: з одного боку, споживачі (дистриб'ютори чи кінцеві покупці) «інформують» підприємство про певні потреби і мають певні очікування стосовно діяльності підприємства із задоволення цих потреб, з іншого боку, підприємство, здійснюючи свою діяльність, пропонує споживачам продукцію певної якості. У разі об'єднання маркетинг відносин споживача та підприємства у єдину систему можна спостерігати появу синергетичного ефекту: скорочення витрат на пошук споживача; економія ресурсів споживачів за рахунок підвищення якості та одночасна економія ресурсів у виробництві внаслідок реалізації ефекту масштабу; скорочення терміну випуску товарів і проведення бізнес-операцій; спрощення процесу проведення маркетингових досліджень; забезпечення бажаного комплексного ефекту від розробки нових товарів для споживача і суспільства в цілому. Однак перехід до тісної взаємодії маркетинг відносин у згаданій системі «споживач — підприємство» від підприємства потребує перебудови та значного розвитку маркетингового підрозділу.

Між підприємством та його бізнесовими партнерами (постачальниками будь-якого виду ресурсів, що використовує підприємство у своїй діяльності — матеріальних, фінансових, інформаційних чи трудових) також існує двосторонній

зв'язок: з боку підприємства — це певні потреби та очікування підприємства відносно ресурсів, що постачає партнер; з боку партнера — якість ресурсів, що постачаються. Приєднання партнера як третього елемента системи також вимагає подальшого розвитку маркетингової діяльності підприємства з метою досягнення відповідності новим вимогам. Необхідність удосконалення маркетингової діяльності саме підприємства пояснюється тим, що воно є найбільш активним суб'єктом маркетинг відносин на прикладі запропонованої системи «споживач — підприємство — партнер» і виступає ініціатором її створення шляхом поглиблення взаємодії усіх суб'єктів.

З позицій сутності та складності маркетинг відносин основними властивостями системи є наступні: а) цілісність системи „споживач — підприємство — партнер” полягає в спільній меті — отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації потреб споживачів; б) складність структури системи „споживач — підприємство — партнер” характеризується переважно невеликою кількістю рівнів ієрархії управління, що сприяє оперативності реагування на зовнішні зміни та зменшує тривалість циклу виготовлення, реалізації, споживання та оцінки продукту; в) вертикальна цілісність системи визначає ступінь самостійності підсистем і дозволяє регулювати цю властивість таким чином, щоб підпорядкованість усіх підсистем була окреслена межами системи; г) горизонтальна відокремленість системи зумовлює велику кількість зв'язків між підсистемами одного рівня, характеризується налагодженістю за горизонталлю на стратегічному рівні усіх підсистем, а й залежністю та інтегрованістю на рівні тактичному й операційному; д) ієрархічність. Кожен компонент системи розглядається як підсистема даної й, одночасно, глобальнішої системи, яка, в свою чергу, сама є системою зі складною ієрархічною структурою взаємозв'язків власних компонентів; е) множинність опису системи — властивість, яка свідчить про неможливість виявлення та пізнання усіх параметрів і властивостей системи, тому при аналізі раціональним буде обмежитися певним рівнем ієрархії структури системи.

До властивостей, що характеризують зв'язок системи із зовнішнім середовищем належить наступна група властивостей: а) принцип „чорної скриньки” (взаємозв'язок системи і зовнішнього простору); б) ступінь самостійності системи тим вищий, чим більші підсистеми в її складі і чим міцніші зв'язки між ними та зовнішнім середовищем; в) відкритість системи характеризується значним числом систем зовнішнього середовища, з якими доводиться взаємодіяти у процесі визначення параметрів виходу, забезпечення якісних параметрів входу та власне здійснення зворотного зв'язку; г) сумісність системи полягає у стандартизації усіх об'єктів компонентів системи на всіх рівнях ієрархії.

До групи властивостей маркетинг відносин, що характеризують визначення цілей системи, належать такі: а) цілеспрямованість системи. Критерієм функціонування системи, що керується принципами маркетингу партнерських відносин, є створення й узгодження бізнес-процесів, комунікації, технології та підготовки персоналу для забезпечення тієї цінності, яку бажає отримати споживач, і побудова для цієї мети ланцюжка взаємовідносин між підприємством та його головними партнерами-контрагентами на ринку; б) спадковість системи характеризує закономірність передавання переважаючих (домінантних) і рецесивних ознак на певних етапах розвитку системи; система характеризується пріоритетністю цілей. Згідно з цим спочатку мають бути задоволені інтереси підсистеми „споживач”, що стає приводом для здійснення цілей підсистем підприємства і партнерів; в) невизначеність інформаційного забезпечення системи відображається у випадковому, імовірному характері стратегічних, тактичних й оперативних ситуацій, чії параметри впливають на здійснення запланованих цілей; г) властивість емерджентності характеризує будь-яку систему, де містяться компоненти, що природно мають суперечливі цілі, породжуючи велику кількість внутрішніх дисфункцій. Принципи маркетингу, застосовані всередині системи, сприяють зменшенню цих протиріч шляхом досягнення компромісу, що відповідав би інтересам усіх сторін; д) мультиплікативність.

Властивості маркетинг відносин, що характеризують функціонування й розвиток системи: а) безперервність функціонування й розвитку системи; б) кількість альтернативних

напрямків функціонування системи й досягнення встановлених цілей залежить від конкретних параметрів ситуації у зовнішньому середовищі, що виникають у процесі стратегічного планування; в) синергічність системи для вдалого функціонування системи „споживач — підприємство — партнер”; г) інерційність та адаптивність системи визначаються швидкістю й гнучкістю реагування у вигляді зміни ознак і якості параметрів виходу, процесів та структури самої системи на зміни її вхідних параметрів — інформаційних повідомлень і ресурсних потоків; д) організованість системи; е) стандартизація системи забезпечується запровадженням нових технологій, розвитком глобальної конкуренції, що базуються на принципах єдності вимог; ж) інноваційний характер системи відповідає останнім тенденціям розвитку ринку й полягає в інноваційній діяльності системи.

**Положення 3.** Головними складовими формування маркетингових стратегій маркетинг відносин у процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства є його конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ним та готовність споживачів до споживання продукції цього підприємства.

Активність діяльності маркетинг відносин на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» залежить від багатьох факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також від стадії життєвого циклу самої системи. Стратегічний набір повинен становити ієрархічну сукупність загальних, конкурентних і функціональних стратегій для кожного з компонентів системи (крім кінцевих споживачів). Єдиною стратегією маркетинг відносин для всієї системи «споживач — підприємство — партнер» виступає маркетингова стратегія, що реалізується в усіх компонентах системи через єдиний маркетинговий центр, створений на основі перебудови та розвитку маркетингового підрозділу підприємства.

Специфічними факторами формування маркетингової стратегії в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства є його конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства.

**Положення 4.** Конкурентоспроможність підприємства — це стан (на відміну від існуючого визначення конкурентоспроможності як спроможності до конкуренції) його економічних ресурсів і результатів їх використання у порівнянні з конкурентами. Необхідно розрізнати конкурентоспроможність економічну (внутрішню), тобто за складовими економічних ресурсів — фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних, інформаційних (останні два — як нематеріальні активи), та соціальну (зовнішню), тобто привабливий імідж підприємства. Для оцінювання внутрішньої конкурентоспроможності доцільно обрати кількісні методи (факторний аналіз та нейросітковий), зовнішньої — якісний метод (експертного опитування).

Базуючись на літературному огляді, можна зробити такі висновки: 1.Проблемі вивчення конкурентоспроможності приділили увагу багато відомих фахівців у галузі менеджменту та маркетингу. 2.Слід підкреслити деяку розбіжність підходів до визначення конкурентоспроможності на різних рівнях — на рівні товару, підприємства країни. 3. Деякі автори визначають конкурентоспроможність деякого ідеального об'єкта без прив'язки до якогось одного рівня. На основі їх поглядів дамо таке визначення конкурентоспроможності будь-якого об'єкта: це стан системи, в якому даний об'єкт перевищує інші аналогічні об'єкти за заданими параметрами в умовах одного зовнішнього середовища в певний момент часу. Важливою відмінністю даного визначення від існуючих поглядів є підкреслення того, що це стан системи, а не властивість чи спроможність до конкуренції. Таке твердження пояснюється тим, що властивість чи спроможність може бути як набута, так і втрачена. Однак підприємство протягом усього свого життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який може бути змінений, але не може бути втрачений. 4. Крім того, слід зазначити, що деякі автори намагаються пов'язати між собою категорії «конкурентоспроможність» та «потенціал», однак рівень дослідження цього питання є дуже низьким.

Таким чином, з погляду концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства доцільно розглядати лише конкурентоспроможність підприєм-

ства, оскільки конкурентоспроможність товару являє собою дуже вузьке поняття та певним чином урахується у конкурентоспроможності підприємства, а конкурентоспроможність країни — дуже широке поняття, що потребує розробки та управління на рівні держави.

Конкурентоспроможність підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу відповідно до визначення підприємства як соціально-економічної системи слід розглядати за двома складовими: економічною (внутрішньою) та соціальною (зовнішньою). Такий погляд є актуальним, тому що й економічна, і соціальна складові, а також їх співвідношення визначають положення системи підприємства у зовнішньому середовищі в той чи інший момент часу. Економічна складова конкурентоспроможності базується на наявності та використанні підприємством його економічних ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових, інноваційних та інформаційних. Оскільки усі зазначені види ресурсів можуть бути оцінені кількісними методами, то для комплексної оцінки економічної складової конкурентоспроможності доцільно використовувати факторний метод. Основою соціальної складової конкурентоспроможності є такий нематеріальний ресурс, як імідж підприємства, тому доцільно проводити експертну оцінку іміджу підприємства як основи соціальної складової його конкурентоспроможності за напрямками, поданими у таблиці 3.2. Для збільшення ступеня відповідності отриманих результатів реальній ситуації пропонується введення вагових коефіцієнтів та розрахунок інтегральної оцінки іміджу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність відбиває рівень маркетингового стратегічного потенціалу підприємства (що є складовою потенціалу підприємства в цілому) у порівнянні з конкурентами, тобто рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від потенціалу підприємства, а не навпаки.

Для цілісного розуміння концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності слід також більш детально розглянути такі фактори формування маркетингової стратегії, як привабливість партнера з погляду співпраці з ним та готовність споживача до споживання продукції підприємства.

Таблиця 3.2 — Напрямки оцінки соціальної складової конкурентоспроможності підприємства (авторська розробка) [1]

Напрямок оцінки	Складові оцінки
Взаємовідносини з органами влади державного та місцевого рівнів	Виплата податків у повному обсязі; дотримання законів; підтримання соціальної політики держави; участь у вирішенні екологічних проблем; забезпечення економічного розвитку країни, регіону; допомога незахищеним верствам населення
Етика взаємовідносин із зовнішніми партнерами (постачальники, посередники)	Виконання обов'язків, відповідальність, чесність, порядність, відкритість
Етика взаємовідносин з внутрішніми партнерами	Соціальна політика на підприємстві; соціальні гарантії, пільги працівникам та співробітникам; відповідальність керівництва перед акціонерами; фінансова прозорість бізнесу; репутація керівництва
Етика взаємовідносин зі споживачами	Відповідність продукції потребам споживачів; забезпечення якості продукції

**Положення 5.** Привабливість партнера доцільно розглядати як його властивість задовольняти бізнесові інтереси підприємства щодо постачання ресурсів, необхідних для сталого розвитку останнього. Як метод оцінювання доцільно обрати якісний (експертного опитування) за такими складовими: ефективність фінансової діяльності, етап ЖЦП, впровадження технологічних і продуктових інновацій, кваліфікаційний склад трудових ресурсів, якість продукції, імідж підприємства на ринку (табл. 3.3).

Деякі з наведених складових насправді можуть бути оцінені кількісними методами (наприклад, ефективність фінансової діяльності чи *технологічних і продуктових інновацій*), однак експерти, що проводять оцінювання для даного підприємства, можуть не мати доступу до такої закритої інформації підприємства-партнера, тому доцільно заздалегідь орієнтуватися на використання якісних методів.

Таблиця 3.3 — Напрямки оцінки бізнесової привабливості партнера (авторська розробка) [1]

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Показники оцінки
Стан	<i>Ефективність фінансової діяльності</i>	<i>Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості</i>
	<i>Етап ЖЦП</i>	Найвищими балами оцінюються етапи стабілізації й оновлення
	<i>Впровадження технологічних і продуктивних інновацій</i>	Обсяг витрат на інновації, розвиток, дослідження
	Кваліфікаційний склад трудових ресурсів	Кількісний і якісний склад персоналу
Статус на ринку	Якість продукції	Оцінка рівня якості іншими споживачами, що мають досвід використання даної продукції
	<i>Імідж підприємства на ринку</i>	Оцінка позитивного чи негативного образу даного підприємства на ринку

**Положення 6.** Готовність споживача до споживання продукції (виробничо-технічного призначення) — це його спроможність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі. Дану категорію доцільно характеризувати як якісну, тому й оцінювати її потрібно якісними методами (експертного опитування) за такими складовими: організація бізнес-процесів споживача та персоналу підприємства відповідно до змін у виробничому процесі, а також економічна підготовленість до можливих перетворень. Організація бізнес-процесів споживача полягає в: організаційній структурі, організації управління, організації виробництва; організація персоналу базується на організації праці та готовності до організаційних змін (аналіз можливого опору персоналу). Економічна підготовленість до можливих перетворень характеризується фінансовим станом споживача, який визначається за показниками платоспроможності, фінансової незалежності та левериджу, ділової активності, кредиторської заборгованості, ліквідності, та етапом ЖЦП.

Для оцінки кінцевих споживачів доцільно вживати термін «лояльність споживача до продукції підприємства», який відбиває бажання і фінансову можливість придбання і використання кінцевим споживачем продукції підприємства. Цей показник також треба визначати за напрямками: встановлення повного реального і невираженого (потенційного) попиту, рівень поінформованості щодо продукції підприємства, кількість лояльних споживачів та індекс лояльності, з'ясування уподобань і намірів споживачів. Для визначення лояльності споживача до продукції підприємства необхідно застосовувати як кількісні, так і якісні методи.

Однак у даному дослідженні йдеться, у першу чергу, про організованих споживачів, тому має сенс уживати термін «готовність споживача до споживання продукції підприємства», який доцільно визначати як його спроможність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі. Цей фактор найкраще оцінювати як якісну категорію з тих же причин, що і при оцінці партнерів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 — Напрямки оцінки готовності споживача до споживання продукції підприємства (авторська розробка) [1]

Напрямок оцінки	Складові оцінки	Показники оцінки
<i>Економічна підготовленість до можливих перетворень</i>	<i>Ефективність фінансової діяльності</i>	<i>Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової незалежності та левериджу, ділової активності та кредиторської заборгованості</i>
	<i>Етап ЖЦП</i>	<i>Найвищими балами оцінюються етапи стабілізації й оновлення</i>
<i>Організація бізнес-процесів та персоналу споживача</i>	<i>Організаційна структура</i>	<i>Ефективність побудови вертикальних та горизонтальних зв'язків для подальшого співробітництва</i>
	<i>Організація управління</i>	<i>Готовність управлінської ланки до побудови відносин співпраці</i>
	<i>Організація виробництва</i>	<i>Ефективність організації виробничих процесів, готовність технології та обладнання до використання запропонованої продукції</i>

	<i>Організація персоналу</i>	<i>Оцінка кваліфікаційного рівня та кількісного складу персоналу щодо здатності працювати з новою продукцією</i>
	<i>Готовність персоналу до організаційних змін</i>	<i>Оцінка можливого опору персоналу</i>

Для експертної оцінки як привабливості партнера, так і готовності споживача має сенс ввести вагові коефіцієнти та звести отримані результати за допомогою інтегральної оцінки, яка характеризує загальну привабливість тих чи інших потенційних учасників системи «споживач – підприємство – партнер» та їх готовність до формування цієї системи, а також рекомендується залучати групу незалежних експертів.

**Положення 7.** Отже, усі три фактори формування маркетингової стратегії — конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства — можуть бути оцінені за допомогою зазначених вище показників, що дозволяє певним чином формалізувати процес формування стратегічних альтернатив і спрощує їх обґрунтований вибір.

Відомо, що традиційно маркетингова стратегія розглядається лише як функціональна стратегія на основі загальної стратегії підприємства. Однак маркетингова стратегія, розроблена маркетинговим центром системи «споживач – підприємство – партнер», повинна координувати дії усіх трьох учасників системи, а отже, вона не може розглядатися лише як функціональна. Маркетингова стратегія у згаданій системі має бути первинною і навіть ширшою, глобальнішою, ніж окремі стратегії учасників. Саме таке тлумачення маркетингової стратегії у концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства відображує роль маркетингу як філософії бізнесу.

Крім традиційних стратегій, тобто корпоративної, конкурентної та функціональних, у системі маркетинг відносин «споживач – підприємство — партнер» з'являється ще один рівень стратегії — глобальна стратегія, тобто стратегія поведінки усієї системи «споживач — підприємство — партнер», яка

задає найбільш оптимальний шлях досягнення визначених цілей, її реалізація можлива лише на основі узгоджених дій усіх трьох підсистем: споживача, підприємства, партнера (рис. 3.11).



Рисунок. 3.11 — Ієрархія стратегічного управління маркетингом у системі маркетинг відносин на прикладі «споживач-підприємство-партнер» (авторська розробка) [1]

Щодо ієрархії стратегій самого підприємства, вона при створенні маркетингу відносин системи «споживач — підприємство — партнер» залишається незмінною: наявні усі три рівня стратегій — корпоративна, що відбиває концепцію, місію та цілі підприємства; конкурентна, що визначає конкурентну позицію підприємства; функціональні, що відображують внесок, очікуваний від кожного підрозділу окремо, проте потрібний для реалізації загальної корпоративної стратегії і досягнення цілей підприємства. Таким чином, маркетингова стратегія підприємства відноситься саме до функціональних стратегій. Однак, при об'єднанні підприємства зі споживачем та партнером у нову систему маркетинг відносин роль маркетингової стратегії дещо змінюється. У цій ситуації маркетингова стратегія підприємства повинна не тільки задавати мар-

кетингову орієнтацію для корпоративного рівня стратегічного управління підприємством, але й, оскільки саме підприємство виступає ініціатором створення системи маркетингових відносин на прикладі «споживач — підприємство — партнер» та є найбільш активним учасником внутрішніх взаємовідносин у новій системі, повинна бути тим єдиним об'єднуючим елементом, що дозволяє узгодити різнонаправлені дії усіх трьох підсистем: споживача, підприємства та партнера. Підприємство не може диктувати корпоративні та інші види стратегій ні споживачеві, ні партнерові, та сформуванню власне стратегічне управління таким чином, щоб уся система «споживач — підприємство — партнер» працювала найефективнішим образом цілком реально. Шляхом врахування при формуванні маркетингової стратегії вищезазначених факторів: конкурентоспроможності самого підприємства, бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними та готовності споживача до споживання продукції підприємства — підприємство може узгоджувати свої дії по відношенню до партнерів і споживачів, в результаті роблячи свій внесок в реалізацію глобальної стратегії системи маркетинг відносин на прикладі «споживач-підприємство-партнер».

**Положення 8.** Кінцевим етапом формування і реалізації маркетингової стратегії є оцінка її ефективності. Відповідно до моделі соціально-економічної системи, ефективність доцільно розглядати у двох напрямках: соціальна та економічна ефективність. При чому, для визначення загального ефекту існування системи «споживач-підприємство-партнер» слід визначати два види ефективності для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера.

На основі наведеної інформації зроблено такі висновки:

1. Окрім поточної оцінки стану підприємства, істотний науковий інтерес становить також визначення ефективності діяльності підприємства.
2. Деякі з визначень ефективності вбачаються частковими, такими, що не відбивають основних цілей діяльності підприємства, концентруючи увагу на тих чи інших елементах економічної складової такої діяльності.
3. Інші автори подають загальне визначення ефективності як відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його отримання.
4. Лише деякі звертають увагу на можливість не

тільки кількісних, але і якісних проявів результату діяльності підприємства.

Виходячи з висновків, зроблених на підставі проведеного аналізу літературних джерел, пропонується ефективність розглядати як співвідношення показника результатів та показника витрат, тобто

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Приріст показника результатів за даний період}}{\text{Приріст витрат за даний період}}$$

Використовуючи запропоноване визначення для економічної ефективності, спочатку слід вихідні показники подати у вартісному вигляді. Що стосується встановлення соціальної ефективності, то можна спочатку провести експертну оцінку вихідних показників, а вже на основі її результатів виконувати розрахунок. Причому пропонується економічну та соціальну ефективність не зводити в одне поняття, тому що саме поелементний аналіз дозволить з'ясувати, яка складова діяльності — соціальна чи економічна — потребує більшої уваги на наступному етапі функціонування системи.

На основі наведених положень концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності розроблено схему взаємозв'язків між головними складовими формування маркетингових стратегій підприємства (рис. 3.12).

**Положення 9.** Маркетингова діяльність є витратною, що дозволяє стверджувати про її ризикованість[24], тому ризик доцільно розподілити на стартовий (початковий), який виникає на етапі формування стратегії, і поточний, що характерний для стадії її реалізації. Факт існування ризику не може слугувати причиною відмови від впровадження стратегії, бо його необхідно розглядати як керований параметр, що може бути передбачений, зменшений або усунений (рис. 3.13). Але з економічної точки зору впливати доцільно лише на ідентифікований (пізнаний) ризик. Стартовий ризик можливо визначати за складовими: управлінська (щодо прийняття необґрунтованих рішень), інформаційний, матеріальний, фінансовий. Поточний ризик доцільно визначати за складовими: виробничий, управлінський, фінансовий, інформаційний, матеріальний, трудовий, споживчий, ціновий, валютний, міжнародний (табл. 3.5). Слід враховувати, що для кожної з підсистем мар-



Рисунок 3.12 — Схеми структурно-логічного взаємозв'язку між головними складовими маркетингу відносин щодо формування маркетингових стратегій промислового підприємства

кетингу відносин: споживача, підприємства та партнера — об'єднання у систему «споживач — підприємство –партнер» несе свої ризики, при чому стартові ризики збільшуються, а поточні зменшуються (табл. 3.6).

Таким чином, можна зауважити, що для усіх трьох підсистем маркетингу відносин: споживача, підприємства та партнера найбільш ризикованим є початковий етап об'єднання у систему «споживач-підприємство-партнер», оскільки на цьому етапі значно посилюються — це: значна вибірковість прийняття невірного рішення керівництвом відносно вибору інших підсистем для побудови даної системи, недостатність інформаційного забезпечення, можлива невідповідність ресурсів підсистем (як матеріальних, так і фінансових) відносно одної.

Таблиця 3.5 — Напрямок оцінки стартового і поточного ризиків з метою поліпшення управління маркетинговими ризиками та зменшення ризикованості маркетингової діяльності

Вид ризику	Джерела ризику
1	2
1 Складова стартового ризику	
Управлінський ризик	Прийняття необґрунтованих рішень керівництвом
Інформаційний ризик	Неповна, запізнена, неадекватна реальності, неточна інформація
Матеріальний ризик	Недостатність або невідповідність якості ресурсів
Фінансовий ризик	Невдалі масштабні інвестиції, неплатежі за поставлену продукцію, неоптимальний розподіл фінансових ресурсів
2 Складова поточного ризику	
Управлінський ризик	Прийняття необґрунтованих рішень керівництвом
Інформаційний ризик	Неповна, запізнена, неадекватна реальності, неточна інформація
Матеріальний ризик	Недостатність або невідповідність якості ресурсів
Фінансовий ризик	Невдалі масштабні інвестиції, неплатежі за поставлену продукцію, неоптимальний розподіл фінансових ресурсів
Виробничий ризик	Відсутність або недостатній рівень технологій та обладнання
Трудовий ризик	Недостатність трудових ресурсів, невідповідність рівня кваліфікації персоналу вимогам
Споживчий ризик	Несприйняття нової продукції, невідповідна купівельна спроможність, непередбачена зміна уподобань
Ціновий ризик	Встановлення занадто низьких або занадто високих цін
Валютний ризик	Несприятливі впливи коливання валютних курсів
Міжнародний ризик	Відмінності культурних та релігійних традицій, глобальна конкуренція

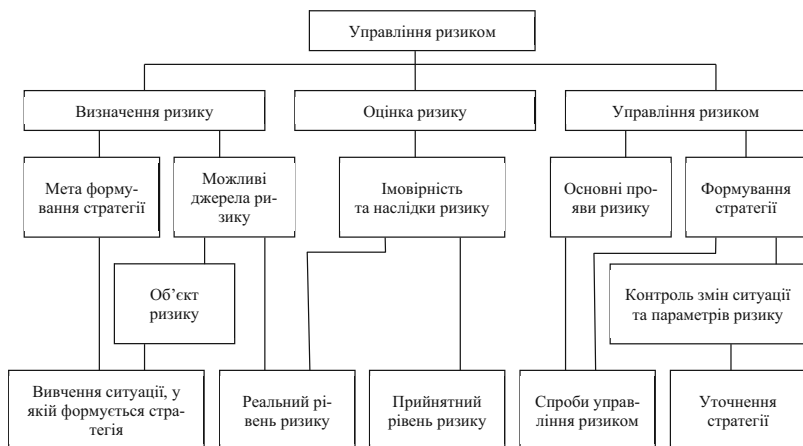


Рисунок 3.13 — Управління ризиком у процесі формування і реалізації стратегії

Але, що стосується поточних ризиків, які виникають вже після того, як система маркетинг відносин «споживач-підприємство-партнер» сформувалася, то вони, навпаки, значною мірою зменшуються, оскільки тісна взаємодія усіх трьох підсистем: споживача, підприємства та партнера, — забезпечує безперервну циркуляцію повної, вчасної, адекватної та точної інформації у системі «споживач-підприємство-партнер» без будь яких перешкод, а це виключає або зменшує більшість поточних ризиків.

Усі наведені види ризиків можуть бути визначені кількісно за допомогою відносних показників, що характеризують очікуване та ймовірне значення негативної зміни факторів нестабільності зовнішніх та внутрішніх чинників і можуть бути об'єднані у традиційний показник — коефіцієнт варіації. За допомогою коефіцієнта варіації можна встановлювати ступінь ризику впровадження певної маркетингової стратегії, а також здійснювати управління певними видами ризику.

Викладені положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства узагальнено у табл. 3.6. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що викладені положення маркетингу відносин щодо концепції стратегічного управління розвитком

Таблиця 3.6 — Положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства

Характеристика або явище	Існуючі погляди (тлумачення)	Запропоноване тлумачення
1 Сучасне підприємство	2 Загальноприйнята точка зору: підприємство — це відкрита соціотехнічна система. Наявні деякі нечисленні наукові розробки, що розглядають підприємство як відкриту соціально-економічну систему	3 Сучасне підприємство є відкритою соціально-економічною системою, підпунтям розвитку якої є маркетинг як філософія бізнесу
Маркетинг	Існують дві основні наукові точки зору на роль маркетингу у діяльності підприємства: Маркетинг — функція менеджменту та інформаційна основа стратегічного планування	Маркетинг розглядається як філософія бізнесу. Маркетингова інформація є підпунтям як соціальної, так і економічної складових соціально-економічної системи-підприємства. Крім того, маркетинг зумовлює відкритість цієї системи
Соціальна складова системи-підприємства	Грунтується на якості тільки внутрішніх взаємозв'язків (між членами колективу); зовнішні зв'язки (між підприємством, споживачами, партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою) ігноруються	Характеризує як внутрішні взаємозв'язки між членами колективу (персоналом), так і зовнішні — між підприємством, споживачами, партнерами, органами державного управління і місцевого самоврядування, територіальною громадою, міжнародною спільнотою. Причому споживач, підприємство та його партнери повинні бути об'єднані на основі соціальної відповідальності

Економічна складова системи- підприємства	Асоціюється виключно з матеріальними ресурсами (капітал чи технологія) та процесами на підприємстві	Ґрунтується на конкурентоспроможності підприємства та вигідності його партнерських зв'язків, що відбивають системний зв'язок економічної складової з соціальною
Система «споживач – підприємство – партнер»	У наукових роботах багатьох авторів говориться про необхідність співробітництва споживача, підприємства та його партнерів. Іноді автори досліджують співробітництво двох елементів (споживач-підприємство чи підприємство-партнер) в окремих видах діяльності, та частіше діяльність усіх згаданих елементів розглядається окремо. Отже, до сьогодні відсутні розробки з комплексного розуміння цього питання	Ґрунтуючись на властивостях, які притаманні відкритим системам згідно з системним підходом, у процесі функціонування і розвитку підприємства, його споживачів та партнерів доцільно об'єднати в систему «споживач – підприємство – партнер»
Маркетингові стратегії	Маркетингова стратегія формується та реалізується як функціональна стратегія на базі загальної стратегії підприємства	Головними складовими формування маркетингових стратегій підприємства є його конкурентоспроможність, бізнесова привабливість партнера щодо співпраці з ними та готовність споживача до споживання продукції підприємства. Головним критерієм реалізації стратегії є її поелементна ефективність — як економічна, так і соціальна. Загальну ефективність виводити не має сенсу

Економічна ефективність	Економічна ефективність дорівнює загальній ефективності діяльності підприємства, що може бути виражена як відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його отримання. В складі загальної ефективності практично не виділяється	Кінцевим етапом формування і реалізації маркетингової стратегії є оцінка її ефективності. Відповідно до моделі соціально-економічної системи, ефективність доцільно розглядати у двох напрямках: соціальна ефективність (пропонується розглядати як співвідношення показника результатів та показника витрат: вихідні показники виводяться на основі експертних оцінок) та економічна ефективність (пропонується розглядати як співвідношення показника результатів та показника витрат, причому вихідні показники подати у вартісному вигляді). Для визначення загального ефекту існування системи «споживач-підприємство-партнер» слід визначити два види ефективності для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера
Конкурентоспроможність	Конкурентоспроможність — це властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які репрезентовано на цьому ж ринку.	Це стан його ресурсів і результатів їх використання порівняно з конкурентами. Конкурентоспроможність доцільно розглядати як економічну (внутрішню) — фінансова, матеріальна, трудова, інноваційна, інформаційна складові, та соціальну (зовнішню) — привабливий імідж підприємства
Бізнесова привабливість партнера	Дана категорія раніше не розглядалася	Привабливість партнера — його властивість задовольняти бізнесові інтереси підприємства щодо постання ресурсів, необхідних для сталого розвитку останнього

<p>Готовність споживача до споживання продукції підприємства</p>	<p>Дана категорія раніше не розглядалася</p>	<p>Методи оцінки організованих споживачів (споживачів-підприємств) і кінцевих споживачів мають деякі відмінності. Для організованих споживачів, доцільно використовувати показник «готовності споживача до споживання продукції даного підприємства» — це його спроможність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі. Відносно оцінки кінцевих споживачів доцільно використовувати показник «лояльність споживача до продукції підприємства», який відбиває бажання і фінансову можливість придбання і використання кінцевим споживачем продукції підприємства</p>
<p>Ризикованість маркетингової діяльності</p>	<p>Маркетингова діяльність є ризикованою. Управління ризиками можливе на основі стандартів ризик-менеджменту</p>	<p>Маркетингова діяльність є витратною, що дозволяє говорити про її ризикованість. Ризик доцільно розподілити на стартовий (початковий), що виникає на етапі формування стратегії, та поточний, характерний для стадії її реалізації. Ризик у даному випадку — керований параметр: може бути передбачений, зменшений або усунутий. Слід враховувати, що для кожної з підсистем: споживача, підприємства та партнера — об'єднання у систему «споживач-підприємство-партнер» несе свої ризики: для споживача — це ризик незадоволення його потреб у складі даної системи, що, у свою чергу, загрожувє зниженням якості продукції споживача, а також зміною звичних та налагоджених термінів постачання вихідної продукції за рахунок заміни послуг традиційних постачальників на послуги даного підприємства; для підприємства — можливе значне збільшення витрат на соціальні потреби, тобто встановлення та підтримку взаємовідносин зі споживачем та партнером, що в результаті може призвести до зменшення значень економічних показників; для партнера — ризик відмови від контрактів, можливо більш вигідних з економічної точки зору, з іншими підприємствами або ризик зміни умов інших, вже укладених контрактів у несприятливий для партнера бік. При чому стартові ризики усіх трьох підсистем збільшуються, а поточні зменшуються</p>

маркетингової діяльності підприємства суттєво і найкраще відрізняються від існуючих завдяки збагаченню змісту структурних характеристик, їх доповненню, удосконаленню складу етапів та розширенню предметної області.

### **3.3 Контрольні питання**

1. Система організації взаємовідносин в процесі маркетингової діяльності підприємства, партнерів та споживачів.
2. Процес проактивного стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.
3. Положення концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

**РОЗДІЛ 4.**  
**ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ**  
**МАРКЕТИНГ ВІДНОСИНАМИ ПІДПРИЄМСТВА**  
**З ПАРТНЕРАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ**  
**НА ОСНОВІ ВЛАСТИВОСТЕЙ СИСТЕМИ**  
**«СПОЖИВАЧ — ПІДПРИЄМСТВА — ПАРТНЕР»**

**4.1 Підхід до формування і реалізації стратегій розвитку маркетингової діяльності підприємства**

Стратегічний аспект діяльності підприємства передбачає комплексне управління його розвитком на засаді розробки на підставі всебічної та повної інформації про зовнішнє і внутрішнє середовища найадекватніших стратегій та їх реалізацію.

За маркетингового управління підґрунтям його стає маркетингова парадигма, тобто таке управління, за якого не лише враховують наявну інформацію, але і дотримуються маркетингової орієнтації в усіх аспектах підприємницької діяльності.

Стратегічне управління в усякому разі ґрунтоване на маркетингу: саме він надає управлінській ланці необхідну інформацію про зовнішнє середовище. Найефективніше підприємство розвивається за їх одночасного та комплексного застосування. Тож проблема стратегічного і маркетингового управління розвитком підприємства полягає в тому, що вони щільно пов'язані між собою та взаємодоповнюють одне одного [1].

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства в цілому необхідне об'єктивно та потребує методичного підходу до формування і реалізації стратегій маркетингової діяльності підприємства, **це і обумовило мету написання даного розділу підручника.**

Дослідження в якості базового визначення поняття стратегії для подальшого його вивчення доцільно визнати, **що стратегія — це сукупність мети і напрямку дій підприємства. Причому формування стратегії — це процес її визначення, а реалізація стратегії — процес досягнення її мети.**

**Мета — складова стратегії, яка формалізує кінцевий бажаний результат для підприємства на певний період (тобто певний етап розвитку). Напрямок дій — це складник стратегії, що чітко окреслює деяке коло дій, потрібних для досягнення бажаного результату. Проте водночас напрям**

цей передбачає певну гнучкість стратегії, тобто можливість її коректування (у певних межах) у процесі реалізації стратегії відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Стосовно маркетингової стратегії можна сказати, що вона хоча формально і належить до функціональних стратегій підприємства, однак відіграє виняткову роль у стратегічному управлінні ним у цілому: маркетинг бере активну участь у розробці усіх стратегій підприємства усіх рівнів, враховуючи вплив зовнішнього та внутрішнього середовища.

У стратегічному управлінні підприємством за формування та реалізації відповідної стратегії необхідно керуватися принципом ієрархії. При чому ієрархія організаційної структури підприємства визначає ієрархію стратегічних завдань і стратегій.

Так, ієрархія стратегічного управління має трирівневу структуру: перший — корпоративна стратегія, другий — конкурентна стратегія, розробляється на засаді впровадження корпоративної; третій — функціональні стратегії, побудовані на підставі конкурентної стратегії.

Вдосконалення засад стратегічного управління розвитком підприємства в цілому та розвитком саме маркетингової його діяльності потребує ще одного рівня стратегії, використаної за створення підприємством системи маркетинг відносин на прикладі «споживач — підприємство — партнер», а саме: глобальної стратегії. Такою вважають стратегію, що відповідає меті та напрямку дій означеної системи.

Узагальнюючи огляд підходів до класифікації маркетингових стратегій, можна сказати, що не існує єдності в підходах науковців до класифікаційних ознак і відповідних різновидів маркетингових стратегій підприємств. Класифікації стратегій маркетингу різні автори розглядають із різних точок зору.

Одні з них концентрують увагу на стратегіях верхніх рівнів ієрархії стратегічного управління (корпоративному та конкурентному), інші наводять досить повні класифікації маркетингових стратегій усіх рівнів ієрархії стратегічного управління.

Однак основний недолік їх класифікації — відсутність певної логічної структури. Тож пропонується уточнити класифікації маркетингових стратегій шляхом їх структурування

за рівнями ієрархії стратегічного управління та введення додаткових класифікаційних ознак (табл. 4.1).

Виділені відповідно до запропонованих ознак маркетингових стратегій є принципово новими та актуальними з огляду на подальше вдосконалення теорії маркетингу. В таблиці 1 наведено структуру класифікації маркетингових стратегій відповідно до ієрархії стратегічного управління та доповнено усі рівні ієрархії стратегічного управління.

Таблиця 4.1 — Удосконалена класифікація маркетингових стратегій підприємства [1]

Ієрархія стратегічного управління	Класифікаційна ознака	Види маркетингової стратегії
Корпоративна стратегія	За видами розвитку	прогресивна нульова регресивна
	За привабливістю підприємства — партнера	переважного співробітництва співробітництва одноразових відносин
	За готовністю споживача	інтенсивна комунікаційна активна — “ ” - помірна — “ ” -
	За змістом повідомлень	економічна соціальна
	За терміном реалізації	довго — , середньо — та короткострокова
	За загальноекономічним станом підприємства та його маркетингової орієнтації	розвитку стабілізації згорання виживання
	За напрямками розвитку підприємства	інтенсивного (органічного) зростання інтеграції диверсифікації
	За специфікою інтенсивного його зростання	заглиблення на ринок розвитку ринку розвитку товару

	За напрямом інтеграції	прямої інтеграції зворотної інтеграції горизонтальної інтеграції вертикальної інтеграції
	За ступенем диверсифікації	спорідненої (пов'язаної) інтеграції неспорідненої (непов'язаної) інтеграції
Конкурентна стратегія	За рівнем конкуренто-спроможності	лідерства паритету виживання
	За джерелом конкурентної переваги підприємства (за М. Портером)	цінового лідерства диференціації концентрації
	За видом (джерелом) диференціації продукції підприємства	товарної диференціації диференціації упаковки сервісної диференціації іміджевої диференціації кадрової диференціації
	За рівнем конкурентної активності підприємства щодо утримання (розширення) своєї ринкової частки	наступу захисту (оборони)
	За видом наступальних конкурентних дій підприємства	обхідного наступу флангового наступу фронтального наступу “партизанської війни” упереджувального наступу
Функціональна стратегія	За рівнем інноваційності застосовуваних методів маркетингу	інноваційна імітаційна
	За станом ринкового попиту на товари підприємства	конверсійного маркетингу креативного — “ - стимулюючого — “ - синхромаркетингу (стабілізуючого) підтримуючого — “ - ремаркетингу демаркетингу

	За ступенем сегментації ринків збуту продукції підприємства	масового (недиференційованого) маркетингу диференційованого маркетингу концентрованого маркетингу (ринкової ніші)
	За методом обрання цільового сегмента ринку збуту в загальних його межах	товарної спеціалізації сегментної спеціалізації селективної спеціалізації односегментної концентрації повного охоплення ринку
	За стадією життєвого циклу товарів підприємства	на стадії впровадження товару на ринок на стадії збільшення попиту на стадії зрілості товару на стадії його спаду
	За елементами комплексу маркетингу	товарна цінова збутова просування

Існуючі класифікації маркетингових стратегій є не достатньо повними для відображення усіх особливостей існування промислового підприємства у реаліях сучасної вітчизняної економіки. На основі літературного аналізу була уточнена класифікація маркетингових стратегій за такими додатковими ознаками: корпоративні маркетингові стратегії — за видами розвитку, за привабливістю партнера, за готовністю споживача, за сутністю повідомлень; конкурентні маркетингові стратегії — за видами конкурентоспроможності; функціональні маркетингові стратегії — за рівнем інноваційності, що є актуальними у зв'язку з новими економічними тенденціями. Запропоновані додаткові ознаки та виділені відповідно до них різновиди маркетингових стратегій є принципіально новими та актуальними для подальшого удосконалення засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства.

Внаслідок різної природи інтересів [6-11] складових системи маркетинг відносин «споживач — підприємство — партнер» та через необхідність урахування ситуативності в стратегіч-

ному управлінні розвитком підприємства на засаді маркетингової діяльності до формування та реалізації маркетингових стратегій доцільно застосувати розроблений і обґрунтований концептуальний підхід до такого формування та принципи його реалізації. Згідно з означеним підходом складовими формування маркетингових стратегій підприємства стають конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість його партнерів щодо співпраці з ними, а також готовність споживачів до сприйняття продукції цього підприємства.

Для наочності вибору маркетингової стратегії з урахуванням наведених складових запропоновано надати позиціонування маркетингових стратегій у тривимірному просторі з такими осями координат: готовність споживача (ГС), привабливість партнера (ПП) та конкурентоспроможність підприємства (КП).

Для кожної з осей координат інтервали: низький, середній та високий. Межі їх мають бути визначеними методом нечітких множин.

Кожне підприємство може належати до певної частини простору, створеного даними осями координат на засаді визначення їх методом експертного оцінювання.

Причому усі можливі варіанти ситуативного вибору маркетингових стратегій підприємств являють собою множини запропонованих стратегій у тривимірному просторі, тобто кількість можливих стратегій дорівнює двадцяти семи (рис. 4.1,4.2) [1].

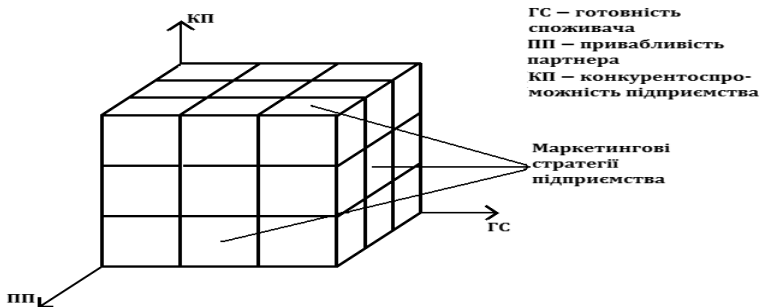


Рисунок 4.1 — Представлення маркетингових стратегій підприємств у тривимірному просторі [1]

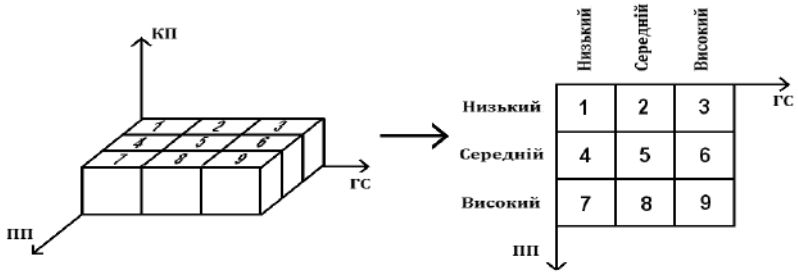


Рисунок 4.2 — Узагальнена матриця позиціювання підприємства за готовністю споживача та привабливістю партнера, що є засадою множини запропонованих маркетингових стратегій [1]

За основу множини запропонованих маркетингових стратегій доцільно прийняти площину, утворену осями готовності споживача і привабливості партнера, оскільки життєздатність підприємства прямо залежить від побудови ефективних зв'язків зі споживачами (ці зв'язки підтверджують доцільність існування підприємства у навколишньому середовищі, яка полягає в задоволенні потреб споживачів) та партнерами ( завдяки зв'язкам існування підприємства може бути максимально корисним для соціального та економічного середовища через надання підприємством продукції найвищої якості). Їх висоту слід будувати за вектором конкурентоспроможності підприємства. **Це пояснюється тим, що підприємство займає найбільш активну позицію у маркетинг відносинах на прикладі системи «споживач — підприємство — партнер» і, таким чином, через формування та реалізацію власних маркетингових стратегій на корпоративному, конкурентному та функціональному рівнях може впливати на поведінку інших підсистем, тобто споживача та партнера, а отже, й усієї системи «споживач — підприємство — партнер».**

Обчисливши інтегральні показники за допомогою інтегральних оцінок за трьома складовими формування маркетингових стратегій підприємства (конкурентоспроможністю підприємства, бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ними та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства) та визначивши якісне розмежування

цих складових за методом нечітких множин (методика визначення розглядається далі), можна ідентифікувати місце досліджуваного підприємства у множині запропонованих маркетингових стратегій і відповідно до цього обрати ефективні маркетингові стратегії — корпоративну, конкурентну та функціональну.

Слід ще раз наголосити на тісному зв'язку між усіма рівнями стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства:

— прогресивному розвитку відповідають стратегії інтенсивних комунікацій зі споживачем та переважного співробітництва з партнером, при цьому розвиток підприємства має переважно соціальну спрямованість, конкурентна стратегія — лідерства чи паритету з тенденцією на лідерство, маркетингова стратегія носить інноваційний характер;

— нульовий розвиток вимагає активних комунікацій з боку споживача та співробітництва з боку партнера, розвиток має або переважно економічну, або переважно соціальну спрямованість, конкурентна стратегія — паритету, маркетингова стратегія може бути як інноваційною, так і імітаційною;

— регресивному розвитку відповідають стратегія помірних комунікацій зі споживачем та стратегія точкових відносин з партнером, на передній план виходить економічна стратегія, конкурентна стратегія передбачає виживання, а маркетингова стратегія є імітаційною.

В результаті можна бачити: щодо партнерства зі споживачами та партнерами взаємозв'язок корпоративних стратегій із конкурентними та функціональними визначається тим видом розвитку, що притаманний підприємству на даний момент часу (стратегії за видами розвитку є первинними), та відповідно до корпоративної стратегії обирається конкурентна за видом конкурентоспроможності підприємства та функціональну маркетингову стратегію за рівнем інноваційності. Також слід зазначити, що реалізація стратегії розвитку підприємства, підґрунтям якої є маркетинг як філософія бізнесу, передбачає активну взаємодію між учасниками соціально-економічних відносин. У рамках запропонованої концепції стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності інформаційна взаємодія здійснюється не тільки на основі використання окремих інструментів, але й обумовлює застосування інтегрова-

них комунікацій в процесі взаємодії з партнерами і споживачами в залежності від рівня конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача, що дозволяє використовувати інструменти маркетингових комунікацій в комплексі. При чому характер комунікаційних заходів та їх інтенсивність визначається підприємством відповідно до виду його розвитку. Так, маркетинг підприємства прогресивного розвитку зорієнтовано на покращення якості взаємодії підприємства з існуючими партнерами та споживачами, підтримку та розвиток тривалої партнерської співпраці та розширення партнерської мережі. Тому контакти у рамках комунікаційної політики мають регулярний характер та довгострокову перспективу. У зв'язку з цим підприємство інтенсивно використовує широкий комплекс комунікаційних заходів переважно прямого типу: особистий продаж, виставки, ярмарки, конференції, семінари, спонсорвання, стимулювання збуту у вигляді програм для постійних клієнтів, премій, подарунків, сувенірів, післяпродажне обслуговування, торгові угоди, Інтернет ресурси — Web-сайт, електронні PR-комунікації, інформаційна підтримка клієнтів, листування з діловими партнерами тощо.

Підприємство нульового розвитку здійснює перегляд своїх стратегічних цілей та напрямів розвитку, при цьому акцентує увагу на укріпленні потенціалів як необхідної умови для реалізації нових корпоративних, конкурентних та функціональних стратегій. У зв'язку з цим комунікаційна політика підприємства є активною. Однак періодичність та тип каналів комунікацій має змішаний характер — використовуються як періодичні так і регулярні комунікації прямого або непрямого типу, які обираються в залежності від обставин та цілей підприємства. На відміну від комунікаційної політики підприємства регресивного розвитку, використовувани інструменти інформаційної взаємодії в цьому випадку мають середньострокову спрямованість. Підприємство використовує більше рекламних та PR засобів широкої дії — Інтернет-реклама (банерна реклама, реклама за допомогою електронної пошти), електронні PR-комунікації (он-лайн конференції, презентації, форум, Web-сайт), стимулювання збуту на прикладі вручення спеціальних сувенірів, пропозиції вигідних програм сервісного обслуговування. Також серед інструментів маркетингових комунікацій, що інтенсивно

застосовується підприємством в даному разі, слід назвати такі: прямий маркетинг (у реальному та віртуальному просторі), поліграфічна, зовнішня реклама, експозиції в місцях продажу, участь у виставках, реєстрація корпоративного сайту в каталогах та його індексація пошуковими системами тощо.

Характеризуючи стан підприємства регресивного розвитку, доцільно говорити про зниження, погіршення показників діяльності підприємства відносно дій конкурентів, ринку. Основна увага з боку керівництва підприємства спрямована на його економічні показники, стримання деструктивних процесів та спаду потенціалу. Одними з характерних особливостей даного виду розвитку підприємства є зменшення партнерської взаємодії та необхідність прийняття рішення відмовитись від частини перспективних або існуючих клієнтів з метою скорочення витрат підприємства. Стратегія інформаційної взаємодії підприємства з партнерами та споживачами в даному випадку передбачає використання комунікаційних засобів меншої інтенсивності та кількості ніж на етапах прогресивного та нульового розвитку. Використовувані канали інформаційної взаємодії підприємства мають переважно непрямий тип та періодичний характер. Доцільним вважається застосування маркетингових комунікацій у комплексі (реклама, PR, стимулювання збуту, директ-маркетинг) у віртуальному та реальному просторах інформаційної взаємодії, які скеровано на досягнення короткострокових ефектів — інформування споживача та партнера про підприємство, про випуск нової продукції, нагадування про умови співпраці та підвищення зацікавленості й лояльності споживачів та партнерів.

Таким чином, здійснюючи стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, менеджери-маркетологи і топ-менеджери за допомогою запропонованих класифікаційних ознак повинні прагнути відповідності корпоративних, конкурентних та функціональних маркетингових стратегій.

Розподіл маркетингових стратегій за квадрантами куба маркетингових стратегій відповідно до трьох складових формування маркетингових стратегій підприємства наведено у табл. 4.2. Для наочності розподіл стратегій розвитку представлено на рис. 4.3.

Таблиця 4.2 — Розподіл маркетингових стратегій за квадрантами їх множин [1]

Рівень конкуренто-спроможності підприємства	Номер квад-ранта	Характеристика стану підприємства	Вид маркетингової стратегії	Переваги	Недоліки
Низький	1, 2, 4	Кризовий великі загрози ліквідації	Корпоративна — регресивного розвитку, помірних комунікацій зі споживачем, односторонніх відносин з партнером; економічна стратегія; Конкурентна — виживання; Функціональна — імітаційна	Загрозу ліквідації можна подолати	Потребує концентрації всіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети, причому можливе залучення позикових коштів
	3, 5, 7	Те ж, чи реорганізації	Корпоративна — регресивний розвиток, помірні або активні комунікації зі споживачем, односторонні відносини або співробітництво з партнером; економічна; Конкурентна — виживання; Функціональна — імітаційна або інноваційна	Те ж	Загроза реорганізації може бути нездоланою Потребує концентрації усіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети
	6, 8, 9	Те ж, за реальної загрози реорганізації	Корпоративна — регресивний розвиток, активні або інтенсивні комунікації зі споживачем, співробітництво переважно з партнером; економічна; Конкурентна — виживання; Функціональна — переважно інноваційна	Загрозу реорганізації можна подолати, можливе досягнення стану стабільності	Потребує концентрації всіх ресурсів підприємства для досягнення єдиної мети

Середній				
1, 2, 4	Стан підприємства стабільний, подальший розвиток можливий	Корпоративна – нульовий розвиток, помірні комунікації зі споживачем, одноразові відносини з партнером, економічна або соціальна стратегія; Конкурентна — паритету; Функціональна — імітаційна або інноваційна	Перехід до нарощування потенціалу	Тиск з боку конкурентів Великі витрати на розвиток маркетингової діяльності: залучення високопрофесійних фахівців, випробування нових маркетингових методів
3, 5, 7	Стан підприємства стабільний, явна тенденція подальшого розвитку	Корпоративна – нульовий розвиток, помірні або активні комунікації зі споживачем, точкові відносини або співробітництво з партнером, економічна або соціальна; Конкурентна — паритету; Функціональна — переважно інноваційна	Швидкий перехід до нарощування потенціалу	Тиск з боку конкурентів Постійне рівномірне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності: постійні випробування нових маркетингових методів
6, 8, 9	Стан підприємства стабільний, максимальний рівень розвитку підприємства поза системою споживач — підприємство — партнер	Корпоративна – нульовий розвиток, активні або інтенсивні відносини зі споживачем, співробітництво переважно з партнером; економічна або соціальна; Конкурентна — паритету; Функціональна –інноваційна	Можливий швидкий перехід до використання максимуму потенціалу та досягнення лідерства на ринку	Те ж саме за прогресивного Збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності: постійні випробування нових маркетингових методів

Висока				
6, 8, 9	Лідер на ринку, побудову системи споживач — підприємство — партнер завершено	3, 5, 7	Лідер на ринку, перший етап побудови системи споживач — підприємство — партнер	1, 2, 4
	Корпоративна – прогресивний розвиток, активні або інтенсивні відносини зі споживачем, співробітництво переважно з партнером; соціальна; Конкурентна — лідерства; Функціональна –інноваційна		Корпоративна – прогресивний розвиток, активні або помірні комунікації зі споживачем, одноразові відносини або співробітництво з партнером; соціальна; Конкурентна — лідерства; Функціональна –інноваційна	Корпоративна – прогресивний розвиток, помірні комунікації зі споживачем, одноразові відносини з партнером; соціальна; Конкурентна — лідерства; Функціональна — переважно інноваційна
		Можливість переходу до другого етапу формування зазначеної системи: приднання споживача чи партнера, що ще не входить до даної системи	Можливість переходу до першого етапу формування системи споживач — підприємство — партнер: об'єднання зі споживачем чи партнером	Можливість переходу до першого етапу формування системи споживач — підприємство — партнер: об'єднання зі споживачем чи партнером
	Постійне прогресивне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності та постійне підвищення соціальної відповідальності перед суспільством		Постійне рівномірне збільшення витрат на розвиток маркетингової діяльності та підвищення відповідальності перед суспільством	Великі витрати на розвиток маркетингової діяльності, відповідальність перед суспільством за результати діяльності підприємства

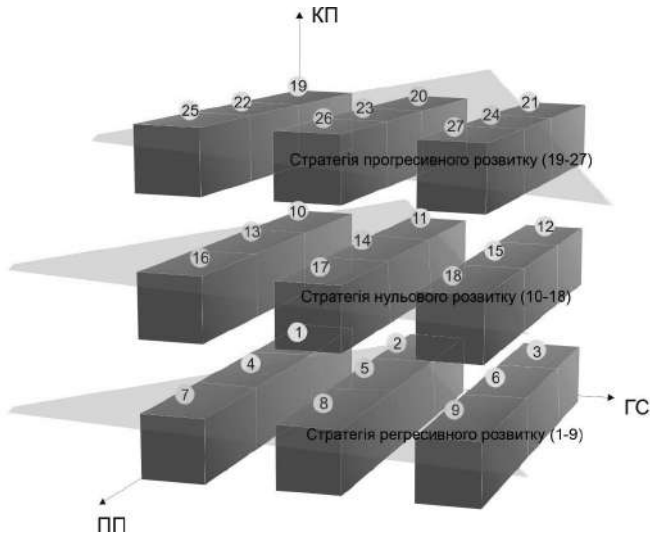


Рисунок 4.3 — Розподіл маркетингових стратегій розвитку за квадрантами множин [2]

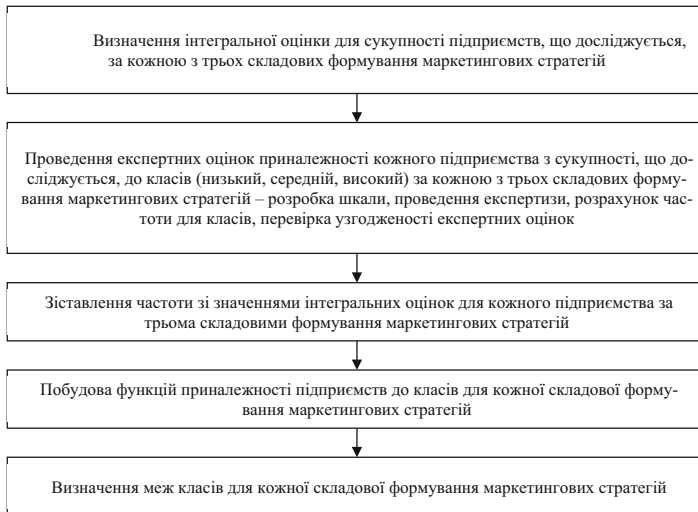


Рисунок 4.4 — Методика визначення інтегральної оцінки однієї складової формування маркетингових стратегій [1]

На підставі запропонованих засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства розроблено універсальний методичний підхід до формування маркетингових стратегій промислового підприємства, складений з двох методик: визначення інтегральної оцінки для кожної з трьох складових формування маркетингових стратегій (конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість партнерів та готовність споживачів) (рис. 4.4) та застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування цих трьох складових формування маркетингових стратегій (рис. 4.5).

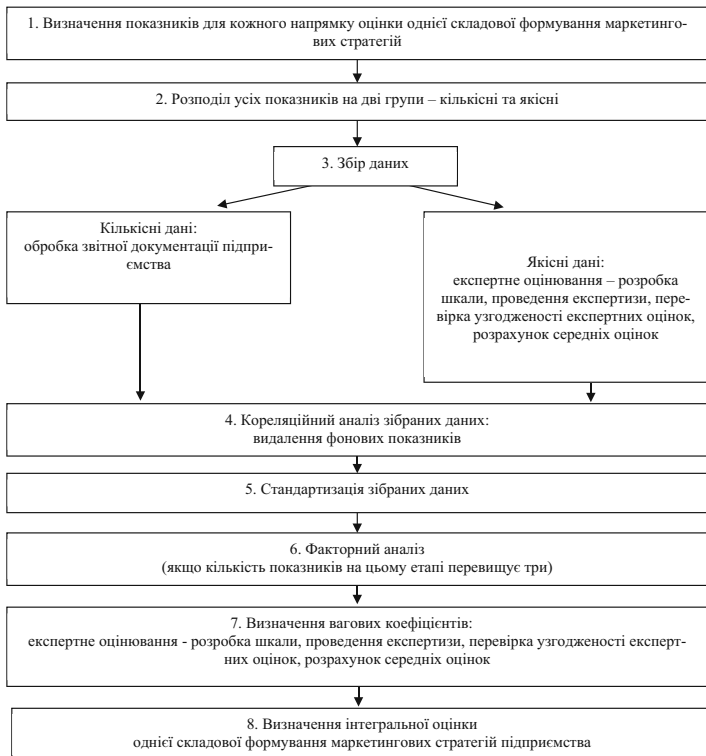


Рисунок 4.5 — Методика застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій [1]

Визначення меж значень рівнів конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства представлено у вигляді межі класів значень інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій можуть бути подані у вигляді табл. 4.3.

Таблиця 4.3 — Межі класів інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій згідно з побудованими функціями приналежності [1]

Складові формування маркетингових стратегій промислового підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низька	середня	висока
Конкурентоспроможність підприємства			
Бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з підприємством			
Готовність споживачів до споживання продукції підприємства			

На основі запропонованих методологічних засад стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності промислового підприємства удосконалено універсальний методичний підхід до формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що складається з двох кроків :

I Методики визначення інтегральної оцінки для кожної з трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства;

II Методики застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування трьох складових формування маркетингових стратегій: конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства.

Слід зазначити, що теорія нечітких множин, на якій базується другий крок даного методичного підходу ще слабо

застосовується для рішення економічних проблем, а для стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності використовується вперше.

Наведемо характеристику кожного етапу запропонованої методики застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій:

1. Визначення інтегральної оцінки для досліджуваної сукупності підприємств за кожною з трьох складових формування маркетингових стратегій. За наведеною вище схемою (крок I) необхідно визначити інтегральну оцінку трьох складових формування маркетингових стратегій, тобто конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, для певної кількості підприємств аналізованої галузі (наприклад, десяти). Для того щоб дану методику можна було вважати універсальною, потрібно проаналізувати декілька галузей (наприклад, машинобудівну, склоробну та харчову). Згідно з правилами застосування експертних методів для підтримання рівня надійності інформації приблизно 95% кількість експертів повинна дорівнювати 15. В ході дослідження використовувалася первинна статистична інформація за 2021–2023 роки.

2. Проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства з сукупності, що досліджується, до класів (низький, середній, високий) за кожною з трьох складових формування маркетингових стратегій. Віднесення підприємств до класів — низького, середнього та високого — за конкурентоспроможністю підприємства, за бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним та за готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства пропонується здійснювати експертам за бальною оцінкою: перший клас оцінюється в 1 бал, другий — в 2, а третій — в 3 бали. Після чого треба розрахувати значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів.

Для того щоб довести узгодженість думок експертів та отримати функції приналежності та меж трьох класів треба розрахувати коефіцієнти конкордації та критерії Пірсона.

3. Зіставлення частоти зі значеннями інтегральних оцінок для кожного підприємства за трьома складовими форму-

вання маркетингових стратегій. Значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів потрібно зіставити зі значеннями його інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, які отримані за наведеною вище схемою визначення інтегральних показників. Таким чином, виробляються початкові параметри для побудови функцій приналежності підприємства щодо оцінки кожної зі складових формування маркетингових стратегій.

4. Побудова функцій приналежності підприємств до класів для кожної складової формування маркетингових стратегій. Отримані дані є початковими для побудови функцій приналежності підприємств до класів (низького, середнього та високого) за конкурентоспроможністю підприємства, бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства.

За отриманими початковими даними будуються графіки функцій приналежності як залежність частоти віднесення проаналізованих підприємств до одного з трьох класів за відповідями експертів від інтегральних показників. Згідно з побудованими графіками функцій приналежності можна кількісно визначити межі виділених класів. Оскільки застосування теорії нечітких множин дозволяє виконувати процедуру визначення меж класів трьох складових формування маркетингових стратегій (тобто конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства з деяким ступенем варіативності), то за необхідності кількість таких класів може бути збільшена за рахунок ще кількох нечітко виражених класів.

5. Визначення меж класів для кожної складової формування маркетингових стратегій. Межі класів значень інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій, тобто конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості його партнерів щодо співпраці з ним та готовності споживачів до споживання продукції цього підприємства, можуть бути подані у вигляді табл. 4.4.

Таблиця 4.4 — Межі класів інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій згідно з побудованими функціями приналежності

Складові формування маркетингових стратегій промислового підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низька	середня	Висока
Конкурентоспроможність підприємства			
Бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з підприємством			
Готовність споживачів до споживання продукції підприємства			

Таким чином, будь-яке підприємство за інтегральними оцінками може бути віднесене до певного класу за кожною складовою формування маркетингових стратегій, тобто може бути визначене його місце у тривимірному просторі — множини запропонованих маркетингових стратегій, та на основі цього вибрана відповідні корпоративні, конкурентні та функціональні маркетингові стратегії.

У зв'язку з тим, що дані взяті з реальної діяльності підприємств на основі статистичних даних обласної держадміністрації та являють частково конференційну інформацію, та відповідно до закону України «Про державну статистику» використання та посилання на назви підприємств в даному випадку є некоректним, тому для позначення підприємств тут та надалі буде використано шифр, тим самим гарантовано неможливість визначення конфіденційних даних щодо конкретного респондента.

У табл. 4.5 подано результати апробації методичного підходу до визначення інтегральних оцінок, на прикладі однієї з складових системи маркетингу відносин конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу.

Таблиця 4.5 — Результати апробації и визначення інтегральних оцінок на прикладі однієї з складових системи маркетингу відносин — конкурентоспроможності підприємств комплексу

№з/п	Шифр	Оцінки конкурентоспроможності			Загальний інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства	Рейтинг
		Підприємство як виробник продукції виробничо-технічного призначення	Підприємство як роботодавець	Підприємство як партнер		
1	001	0,218	0,264	0,188	0,2202	35
2	002	0,211	0,127	0,213	0,1866	39
3	003	0,368	0,295	0,288	0,3152	20
4	004	0,419	0,301	0,341	0,3535	14
5	005	0,396	0,326	0,355	0,3592	12
6	006	0,692	0,286	0,362	0,4428	6
7	007	0,22	0,203	0,16	0,1917	38
8	008	0,420	0,321	0,302	0,3448	16
9	009	0,331	0,239	0,28	0,2837	23
10	010	0,399	0,31	0,407	0,3754	10

Далі постає питання, яку оцінку вважати низькою, середньою або високою та яким чином визначати межі інтервалів оцінок.

Для вирішення даної проблеми було застосовано теорію нечітких множин (рис. 4.4). Математична теорія нечітких множин дозволяє описувати нечіткі поняття і знання, оперувати цими знаннями й робити нечіткі висновки; нечітка логіка відображує невизначеності й неточності реального світу.

Розглянемо основні поняття нечітких множин. Нехай  $E$  — універсальна множина підприємств, що характеризуються значеннями інтегральних показників конкурентоспроможності;  $x$  — елемент  $E$ , а  $P$  — властивість конкурентоспроможності. Нечітка підмножина відрізняється від звичайної (чіткої) тим, що для елементів  $x \in E$  немає однозначної відповіді «так / ні» щодо властивостей  $P$ . У зв'язку з цим нечітку підмножину  $A$  універсальної множини  $E$  необхідно визначити як множину упорядкованих пар з характеристичною функцією приналежності  $\mu_A(x)$ , що набуває значень у деякій цілком упорядкованій множині  $M$ . Функція приналежності вказує на ступінь приналежності елемента  $x$  підмножині  $A$ . Тоді множина  $M$  буде множиною приналежностей, яка може задаватися функціонально. Для визначення функції приналежності можна використати прямі експертні групові методи, коли експерти просто задають значення  $\mu_A(x)$  для кожного  $x \in E$ . Тоді функція приналежності відображає залежність між частотою віднесення властивості до певного класу — «низький», «середній», «високий» (у даному разі — конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу) і кількісними характеристиками їх інтегральних показників. Частота визначається відношенням кількості позитивних відповідей експертів щодо приналежності властивості заданому класу до загальної кількості відповідей.

Процес якісного розмежування із застосуванням теорії нечітких множин тут та надалі виконується поетапно. Так, наприклад, якісне розмежування конкурентоспроможності із застосуванням теорії нечітких множин складається з наступних етапів:

1) Визначення інтегральної оцінки конкурентоспроможності для досліджуваної сукупності підприємств.

2) Проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства із сукупності, що досліджується, до класів (низький, середній, високий) за показником конкурентоспроможності. Відносити підприємства до класів експертам пропонується за балами: згідно з умовами виконання оцінки конкурентоспроможності приналежність до низького класу оцінюється в 1 бал, до середнього — в 2, а до високого — в 3 бали. Після чого треба розрахувати значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів. Для того щоб довести узгодженість думок експертів, а головне, —

можливість і доцільність практичного використання отриманих функцій приналежності та меж трьох класів, мають бути розраховані коефіцієнти конкордації та критерії Пірсона.

3) Зіставлення частоти зі значеннями інтегральних оцінок конкурентоспроможності для кожного підприємства. Значення частоти віднесення різними експертами підприємств до певних класів потрібно зіставити зі значеннями їх інтегральних показників конкурентоспроможності. Таким чином, отримують початкові параметри для побудови функцій приналежності підприємства до класів залежно від оцінки конкурентоспроможності.

4) Побудова функцій приналежності підприємств до класів відповідно до оцінки конкурентоспроможності. Одержані дані є початковими для побудови функцій приналежності підприємств машинобудівного комплексу до класів (низького, середнього та високого) за рівнем конкурентоспроможності. За отриманими початковими даними будують графіки функцій приналежності як залежність частоти віднесення досліджуваних підприємств до одного з трьох класів (за відповідями експертів) від інтегральних показників.

Чим ближче значення функції приналежності всіх трьох класів наближаються до одиниці, тим з вищою імовірністю можна стверджувати, що підприємства, які характеризуються відповідними інтегральними показниками, належать до певного класу. За побудованими графіками функцій приналежності можна кількісно визначити межі виділених класів.

5) Визначення меж значень інтегральних оцінок конкурентоспроможності.

Методичний підхід якісного розмежування інтегральних оцінок конкурентоспроможності промислового підприємства, який базується на досягненнях теорії нечітких множин, було застосовано до визначення інтегральних оцінок конкурентоспроможності 10 підприємств машинобудівної галузі промисловості.

Маючи розраховані інтегральні оцінки конкурентоспроможності (табл. 4.5), переходимо до наступного етапу — проведення експертного оцінювання приналежності кожного підприємства із сукупності, що досліджується, до класів (низький, середній, високий) та визначення значення частоти віднесення підприємств до певних класів за конкурентоспро-

можністю підприємства (табл. 4.6). В якості експертів при оцінюванні приналежності промислових підприємств до класів (низького, середнього, високого) з використанням теорії нечітких множин за показниками тут та надалі виступатимуть компетентні та висококваліфіковані фахівці, що спеціалізуються в питаннях конкуренції.

Таблиця 4.6 — Вихідні дані для побудови функцій приналежності до класів залежно від оцінки якісних ознак конкурентоспроможності підприємств, бізнесової привабливості, готовності споживачів

№ з/п	Шифр	Інтегральна оцінка конкурентоспроможності, бізнесової привабливості, готовності споживачів	Класи					
			Високий		Середній		Низький	
			Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти	Частота	Значення частоти
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	001	0,2202	0	0	0	0	15	1
2	002	0,1866	0	0	0	0	15	1
3	003	0,3152	0	0	2	0,13	13	0,87
4	004	0,3535	0	0	12	0,8	3	0,2
5	005	0,3592	0	0	14	0,93	1	0,07
6	006	0,4428	4	0,27	11	0,73	0	0
7	007	0,1917	0	0	0	0	15	1
8	008	0,3448	0	0	15	1	0	0
9	009	0,2837	0	0	2	0,13	13	0,87
10	010	0,3754	0	0	15	1	0	0

Отримані експертні оцінки перевірялись на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона. Для рівня значущості  $\alpha = 0,05$  та  $\nu$  ступенів свободи табличне значення критерію Пірсона  $\chi^2_{\text{крит}} = 54,57$ . Розраховане значення коефіцієнту конкордації  $W = 0,832$  дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок. Фактичне значення критерію Пірсона  $\chi^2_{\text{розн}}$

дорівнює 486,72, що не перевищує табличне  $\chi^2_{\text{крит}}$ , отже гіпотеза про те, що між ранжуванням експертів існує узгодженість, приймається.

Отримані експертні оцінки перевірялись на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона (таблиця 4.7)

Таблиця 4.7 — Дані для перевірки узгодженості експертних оцінок щодо якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій промислового підприємства

Коефіцієнт	Формула для розрахунку	Критерій для перевірки	Отримані значення за складовими:		
			Конкурен-тоспро-можність підприєм-ства	При-ва-бли-вість парт-нера	Готов-ність спожив-вача
<b>Коефіцієнт конкордації</b>	$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}$	$W > 0,5$	0,836	0,845	0,755
<b>Критерій Пірсона</b>	$\chi^2_{\text{крит}}(\alpha, \nu = n - 1)$ $\chi^2 = \frac{12 * S}{m * n * (n + 1)}$	$\chi^2_{\text{крит}} \chi^2 > \chi^2_{\text{крит}}$	363,67	367,91	328,44

Як можна бачити з таблиці 4.7, отримані значення коефіцієнтів конкордації і критеріїв Пірсона за всіма складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства задовольняють висунутим вимогам:

— значення коефіцієнтів конкордації дозволяють стверджувати про існування невинуватої узгодженості експертних оцінок;

— фактичне значення критерію Пірсона, що перевищує табличне, доводить з ймовірністю 95% достатність погодженості відповідей експертів.

Наступним етапом є зіставлення частоти віднесення експертами підприємств до певних класів зі значеннями інтегральних оцінок цих підприємств за трьома складовими формування

маркетингових стратегій промислових підприємств, що в результаті дає вихідні параметри для побудови функцій приналежності підприємства щодо оцінки відповідних складових.

Далі було реалізовано побудову функцій приналежності підприємств до класів за складовими формування маркетингових стратегій промислового підприємства: конкурентоспроможністю підприємства (рисунок 4.6), бізнесовою привабливістю його партнерів щодо співпраці з ним (рисунок 4.7) та готовністю споживачів до споживання продукції цього підприємства (рисунок 4.8).



Рисунок 4.6 — Функція приналежності інтегральної оцінки конкурентоспроможності підприємства до якісних ознак низького, середнього, високого рівня

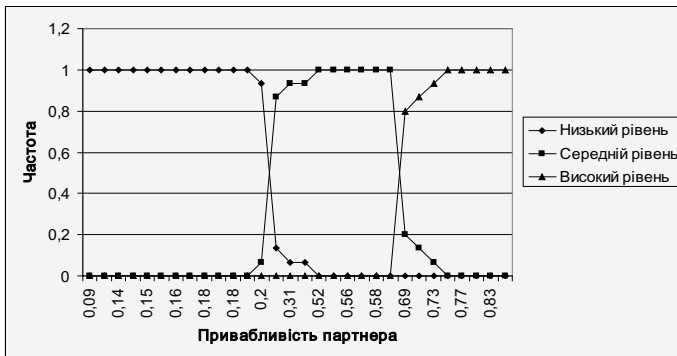


Рисунок 4.7 — Функція приналежності інтегральної оцінки привабливості партнера до якісних ознак низького, середнього, високого рівня

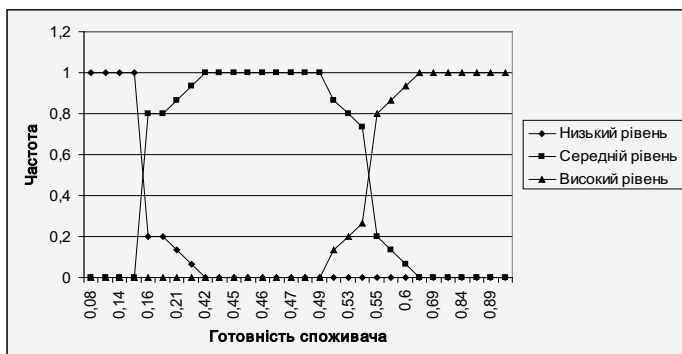


Рисунок 4.8 — Функція приналежності інтегральної оцінки готовності споживача до якісних ознак низького, середнього, високого рівня

У результаті були визначені межі класів для кожної складової формування маркетингових стратегій промислового підприємства (табл. 4.8) і може бути побудовані множини запропонованих маркетингових стратегій.

Таблиця 4.8 — Межі класів інтегральних оцінок складових формування маркетингових стратегій згідно з побудованими функціями приналежності

Складові формування маркетингових стратегій промислового підприємства	Кількісні значення меж якісних ознак		
	низька	середня	висока
Конкурентоспроможність підприємства	0,00 — 0,38	0,39 — 0,59	0,60 — 1,00
Бізнесова привабливість партнерів щодо співпраці з підприємством	0,00 — 0,21	0,22 — 0,68	0,69 — 1,00
Готовність споживачів до споживання продукції підприємства	0,00 — 0,22	0,23 — 0,54	0,55 — 1,00

У разі необхідності формування маркетингових стратегій промислового підприємства, що не входило до програми дослідження, потрібно розрахувати інтегральні характеристики трьох складових та віднести його до відповідного квадранту множин запропонованих маркетингових стратегій промисло-

вого підприємства, а отже визначити потрібний в даному випадку комплекс маркетингових стратегій.

Таким чином, місце будь-якого підприємства за інтегральними оцінками може бути визначене у тривимірному просторі — множини запропонованих маркетингових стратегій, та на основі цього вибрана відповідні стратегії.

Оскільки модель розрахунку інтегральних показників за кожною складовою є однаковою, це дозволяє її застосовувати для позиціювання підприємств, розподіляючи на три якісні рівні: низький, середній, високий, межі яких визначено за допомогою побудови функцій приналежності на основі теорії нечітких множин з використанням експертних методів (табл. 4.9). Застосуванням розробленого методичного забезпечення сукупність досліджених підприємств розподілено за просторами запропонованого куба стратегій відповідно до підходу (рис. 4.9–4.11). Згідно з результатами станом на 2023–2024 рр. на рис. 4.9–4.11 відповідно вказано питому вагу групи підприємств, які потрапили в певний простір куба, в загальній кількості досліджених промислових підприємств. У результаті розподілу промислових підприємств у кубі просторів визначено характеристики їх станів і відповідні маркетингові стратегії — корпоративні, конкурентні та функціональні. Більшість досліджених промислових підприємств за прогнозованим станом на 2025 р. можна охарактеризувати як партнерів з середнім рівнем бізнесової привабливості (75 %).

Таблиця 4.9 — Межі класів інтегральних оцінок конкурентоспроможності, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача-підприємства згідно з побудованими функціями приналежності [2]

Осі координат	Кількісні значення меж якісних ознак		
	Клас низького рівня	Клас середнього рівня	Клас високого рівня
Конкурентоспроможність підприємства	0–0,31	0,32–0,49	0,50–1
Бізнесова привабливість партнерів	0–0,31	0,32–0,50	0,51–1
Готовність споживачів до споживання	0–0,42	0,43–0,66	0,67–1

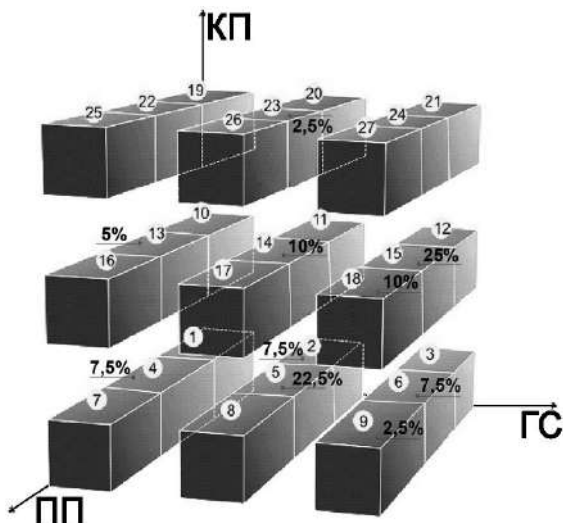


Рисунок 4.9 — Розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів (2021 р.) (авторська розробка) [2]

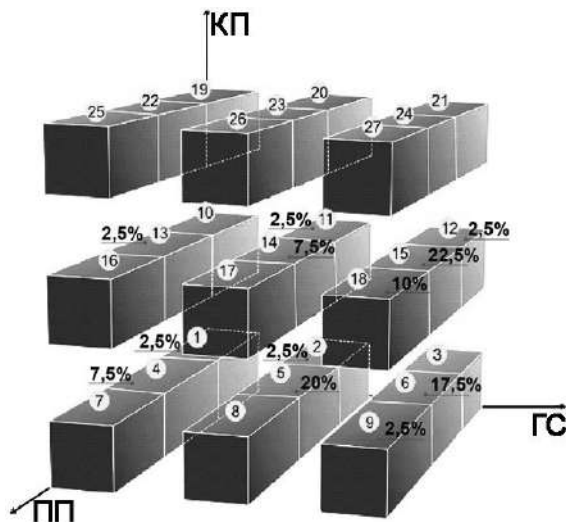


Рисунок 4.10 — Розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів (2023 р.) (авторська розробка) [2]

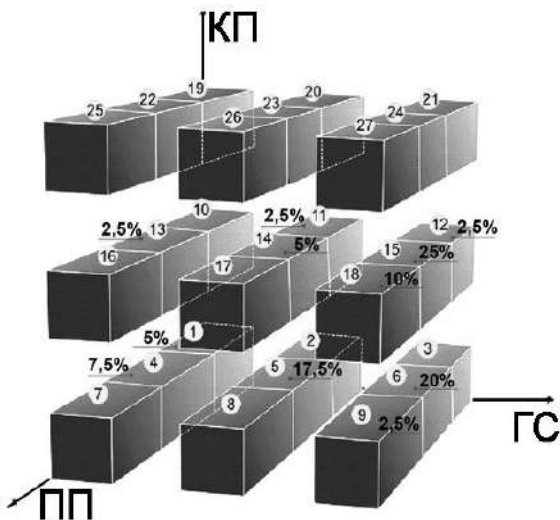


Рисунок 4.11 — Розподіл промислових підприємств у кубі просторів станів (2024 р.) (авторська розробка)[2]

## 4.2 Маркетингові комунікації як інструмент маркетингових відносин щодо інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами

На сьогодні фахівцям з маркетингу необхідно докладати значно більше зусиль для привернення та утримання інтересу сучасних споживачів до будь-якого виду товарів чи послуг. Тому важливим чинником успішного й ефективного функціонування підприємства стають комунікації, у процесі реалізації яких на ринку виявляється соціальна функція підприємства, яка характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством і потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами й іншими контактними групами. Усі елементи зовнішнього середовища утворюють багатовимірну причинно-наслідкову мережу, оскільки будь-який вплив є одночасно і причиною, і наслідком. Для ефективного керування та упорядкування цих зв'язків підприємство має враховувати потреби та інтереси суб'єктів цієї системи. Саме наявність у зазначеній системі

комунікаційної взаємодії дозволяє досягти відчутного синергетичного ефекту [12].

У широкому розумінні термін «комунікація» означає зв'язок, спілкування, яке охоплює всі процеси людської діяльності. Комунікації можна поділити на ті, які спрямовані на формування відносин у колективі підприємства суб'єктами інформаційного простору, та на маркетингові комунікації (МК), які спрямовані на створення взаємовигідних умов функціонування ринкових суб'єктів.

Сьогодні термін «маркетингові комунікації» часто тлумачать як однонаправлений інформаційний вплив виробника на споживача з метою спонукання останнього до купівлі своїх товарів й ототожнюють з просуванням продукції. Це пояснюється і буквальним перекладом слова «promotion» (просування) без урахування його змісту, і неправильним розумінням ролі та природи маркетингових комунікацій на сучасному ринку.

У результаті глибокого дослідження природи МК сформувалися дві концепції маркетингу, внаслідок чого виникла плутанина у визначенні ключових понять. Отже, сьогодні існують дві концепції маркетингу: перша — маркетинг-менеджмент (англійська школа: Ф. Котлер, Д. Джоббер, М. Девіс та ін.), друга — маркетинг відносин (германо-альпійська школа: Р. Вейганд, Ф. Вебстер-мол., Я. Гордон, Е. Гуммесон, Т. Льовітт, Л.-Г. Матссон та ін.) [12].

У межах концепції маркетинг-менеджменту всіх дослідників, що трактують поняття маркетингових комунікацій, можна поділити на дві групи — представники ототожнюють МК з інформуванням, переконанням споживачів від імені фірми щодо товарів і послуг, які вона виробляє. Просуванням називають пряме стимулювання споживачів до купування за допомогою інформування впродовж усього маркетингового маршруту. Інша концепція — маркетинг відносин — характеризує довгострокові взаємовідносини співробітництва між виробником і споживачем, що, у свою чергу, зумовлює отримання довгострокового прибутку із залученням будь-яких ринкових сил. У межах такого підходу в процесі товарообміну беруть участь виробники, споживачі, фінансово-кредитні організації, органи державного і недержавного регулювання економіки, організації інфраструктури товарного ринку, по-

стачальники, дистрибутори та інші активні учасники ринку, рівні партнери; всі сторони повинні одержувати вигоду від взаємовідносин, координованих у часі й просторі.

Зробивши аналіз літературних джерел, ІМК охоплюють комплекс маркетингових комунікацій, а саме: рекламу, пропаганду, PR, стимулювання збуту і персональні продажі, які визначаються постійною взаємодією між собою, а також з підприємством та його внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Для досягнення основної мети будь-якого підприємства, а саме — максимальної економічної ефективності, ставиться головна мета — встановлення довготривалих взаємовигідних стосунків з групами, що роблять внесок у підприємство. Для цього підприємству потрібно створити не тільки вигідні умови існування для себе, але й для груп, від яких воно перебуває у залежності. Шляхи реалізації цієї мети прокладені через мотивацію зацікавлених осіб — споживачів та постачальників, повне задоволення їх потреб та створення сприятливих не тільки для себе, але і для них умов. Але для початку процесу створення цих умов підприємство та суб'єкти ринку, а саме партнери та споживачі, повинні мати довірчі стосунки, володіти повною інформацією, яка буде сприяти формуванню додаткової цінності отриманих ресурсів та продукції. Для наближення реалізації стратегії щодо встановлення довгострокового партнерства необхідним є підтримання безперервного контакту, який буде виконуватися у процесі інформаційної взаємодії.

Завданням інтеграційного процесу в маркетингових комунікаціях — не тільки інтенсифікації комунікацій, а і зміцнення прихильності клієнтів до торгової марки фірми, посилення впливу на маркетингову комунікаційну програму, забезпечення сумісності з глобальними маркетинговими програмами, тобто для підвищення ефективності реалізації маркетингової стратегії.

**Між підприємством і його партнерами та підприємством і споживачами відбувається активний обмін, причому не лише комунікаціями, а й інформацією, останній вид обміну являє собою інформаційну взаємодію.** Маркетингові комунікації являють собою одним з інструментів інформаційної взаємодії, тому правильно сформовані та добре виконані програми дій окреслених планів, зокрема щодо маркетингових комунікацій, дозволять у повній мірі наблизитися до мети інформаційної взаємодії.

У результаті аналізу літературних джерел щодо комунікацій [13] виявлено стандартні, класичні підходи до маркетингових комунікацій. Але також було з'ясовано, що складові МК, виділені у кожному з підходів, не узгоджуються між собою. Тому на підставі проведеного аналізу було запропоновано погляд, згідно з яким у МК виділено три основні елементи: **мета комунікації, способи комунікації та інструменти маркетингових комунікацій та сформульовано власне визначення комунікації: комунікація — це процес обміну за допомогою різних способів зв'язку, знаків і символів з метою створення двостороннього психологічного контакту й умов для нормального функціонування людини, організації та суспільства в цілому.**

Що стосується інструментів маркетингових комунікацій, то у класичній літературі [12] описується п'ять інструментів: як четвертий виділено прямиий маркетинг, а п'ятим називають персональний продаж. Однак, проаналізувавши традиційні погляди, дійшли висновку, що директ-маркетинг є не інструментом, а способом комунікації, і в процесі реалізації директ-маркетингу може бути використаний будь-який інструмент. Що стосується персональних (особистих) продажів, то вони належать до особистісних комунікацій, у здійсненні яких можуть бути також застосовані різні інструменти МК. На рис. 4.12 запропоновано класифікацію маркетингових комунікацій, але провести чітку межу між комунікаціями практично неможливо, оскільки вони плавно переходять одна в іншу.

Визначемо поняття інформаційної взаємодії як процесу формування і реалізації довготривалих відносин з обміну інформацією між підприємством, партнерами і споживачами, де провідну роль відіграє підприємство, опосередковано об'єднуючи своїх партнерів і споживачів, з метою забезпечення збільшення прибутку всіх суб'єктів на основі корисності отриманої інформації, яка сприятиме формуванню додаткової цінності отриманих ресурсів і продукції. **Використання інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами** подано на рис. 4.13 [12]. Як вже відмічалось, виявлено три інструменти маркетингових комунікацій, але в умовах сьогодення необхідно окремо розглянути такий інструмент, як Інтернет.

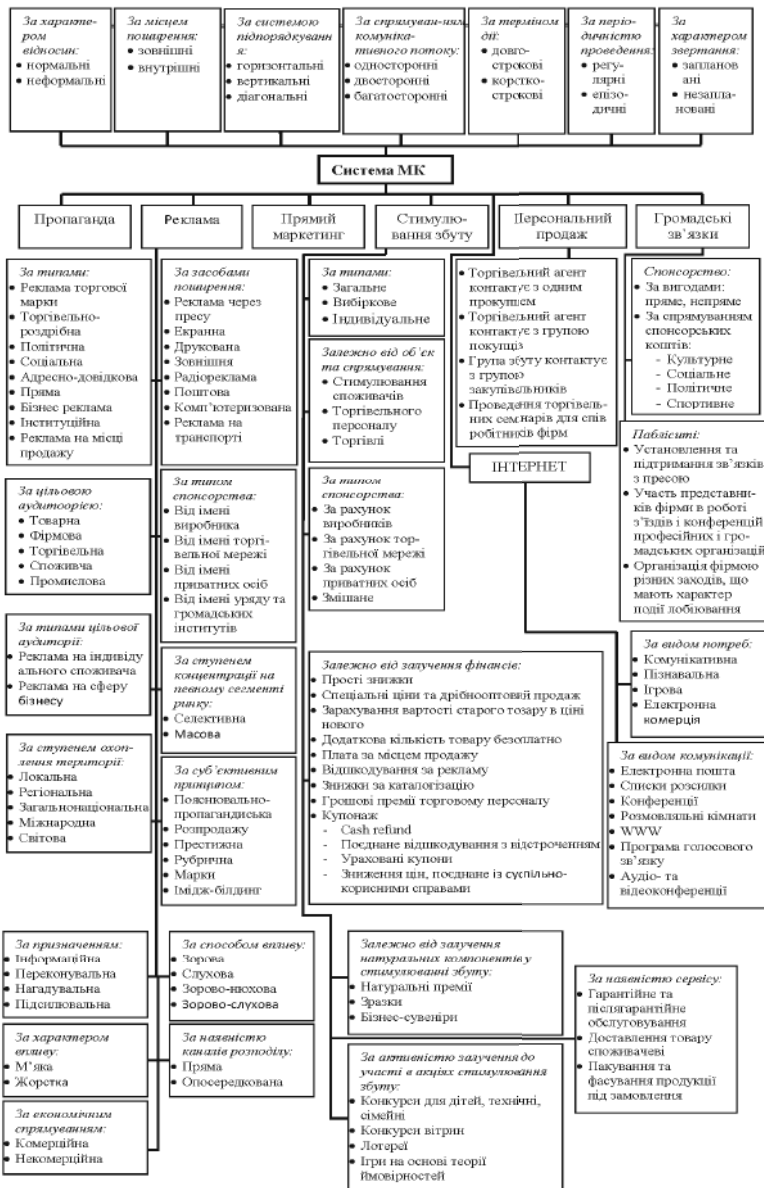


Рисунок 4.12 — Класифікація МК (авторська розробка) [12]

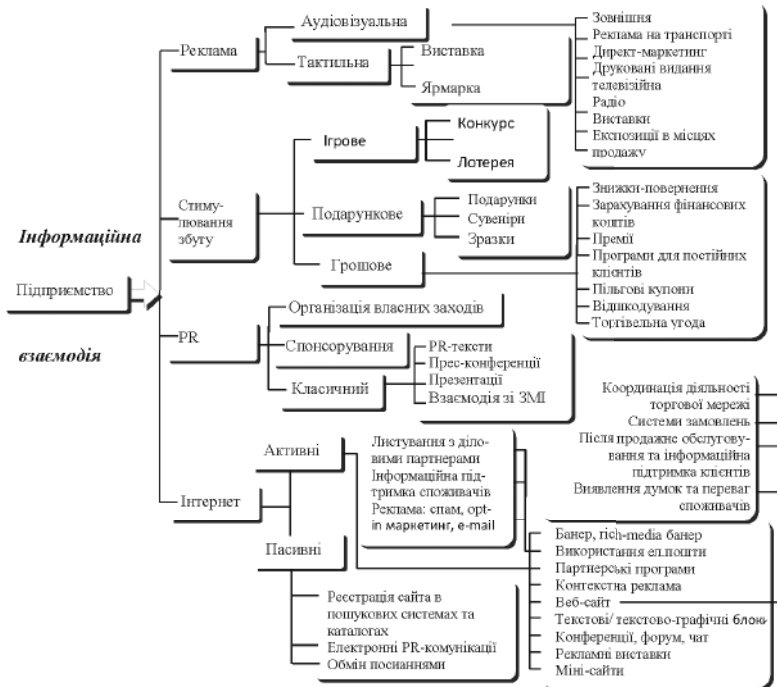


Рисунок 4.13 — Процес інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами (авторська розробка) [12]

Узагальнюючи огляд існуючих підходів до класифікації маркетингових комунікацій [12], можна зробити такі висновки:

- немає єдності в підходах науковців до класифікаційних ознак і відповідних різновидів маркетингових комунікацій;
- кожна з розглянутих класифікацій комунікацій маркетингу має певні недоліки: жоден з авторів не дає повної класифікації маркетингових комунікацій, існуючі підходи до класифікації досить обмежені, що являє собою істотну проблему;
- класифікації перетинаються.

У зв'язку з цим пропонується виконати уточнення класифікації маркетингових комунікацій [12]. На основі існуючих класифікацій класифікуємо види інформаційної взаємодії за додатковими ознаками: сутністю або характером процесу,

етапами життєвого циклу, за бізнесовою привабливістю партнера, за готовністю споживача (табл. 4.10).

Таблиця 4.10 — Додаткові класифікаційні ознаки видів інформаційної взаємодії [12]

Класифікаційна ознака	Різновиди маркетингових комунікацій
Сутність або характер процесу	виробнича; збутова; інвестиційна; інноваційна; постачальницька
Етапи життєвого циклу взаємовідносин	початкова щодо звернення; емпірична / випробувальна; повноцінна / розвинута; згасаюча
За бізнесовою привабливістю партнера	активна; помірна; нагадувальна
За готовністю споживача	інформаційна; мотиваційна; стимулююча

За готовністю споживача — класифікаційна ознака, що призначена для вибору комунікації побудови відносин зі споживачем при формуванні системи «споживач — підприємство». Можливі варіанти комунікацій: 1) інформаційна — характеризується збільшенням інформації про підприємство, що надається споживачеві. Направлена на інформування споживача про існування підприємства, появу нового товару, зміну ціни, створення іміджу підприємства тощо. Використовується на всіх етапах розвитку підприємства; 2) мотиваційна — метою є створення зацікавленості та мотивації до співпраці з підприємством. Використовується переважно на етапі регресивного та нульового розвитку підприємства; 3) стимулююча — спрямована на спонукання споживача до співпраці з підприємством. Комунікації направлені на виявлення основних цінностей продукції, переваг співпраці з підприємством з метою збільшення обсягів покупок та споживання. Використовується на всіх етапах розвитку підприємства.

За бізнесовою привабливістю партнера — відіграє значну роль при діяльності підприємства, спрямованій на включення у систему «споживач — підприємство» даного партнера; це комунікації: 1) активна — має інтенсивний характер, направлена на збільшення кількості партнерів, підвищення якості партнерської взаємодії, укріплення партнерських зв'язків. Відповідає маркетинговій стратегії прогресивного та нульового

типу; 2) помірна — має інформаційно-стимулюючий характер, метою є підтримання партнерських взаємовідносин та співробітництва, інформаційна підтримка, частковий моніторинг. Застосовується на всіх етапах розвитку підприємства; 3) нагадувальна — направлена на підтримку обізнаності партнерів про підприємство, товари, умови співпраці. Застосовується на всіх етапах розвитку підприємства на умовах точкових відносин з партнерами.

За сутністю або характером процесу — дана класифікаційна ознака відтворює інструмент взаємодії залежно від сфери діяльності: 1) виробнича — комунікація обмежується інформуванням підприємства про ціну та місце придбання товару чи послуги споживачем; 2) збутова — орієнтована на отримання ефекту у вигляді продажів; 3) інвестиційна — комунікація в процесі довгострокового вкладення капіталу з метою його примноження; 4) інноваційна — новітня комунікація в системі «підприємство — партнер — споживач»; 5) постачальницька — комунікація в процесі взаємодії підприємства і партнера.

Пропонується уточнити й доповнити класифікації стратегій інформаційної взаємодії. Розглянемо різновиди стратегій інформаційної взаємодії (МК) та додамо до них ті стратегії, що відповідають запропонованим нами раніше видам інформаційної взаємодії за додатковими ознаками: спрямованість на суб'єкта, вид простору та готовність споживача та партнера (табл. 4.11).

Таблиця 4.11 — Додаткові ознаки стратегій інформаційної взаємодії [12]

Класифікаційна ознака	Різновиди стратегій
Спрямованість на суб'єкта	спрямовані на споживачів; спрямовані на партнерів
Простір	реальні; віртуальні
За рівнем готовності споживача	інтенсивні комунікації; активні комунікації; помірні комунікації
За рівнем бізнесової привабливості партнера	переважне співробітництво; співробітництво; точкові відносини

За спрямованістю на суб'єкта — стратегії підприємства можуть бути орієнтовані на споживачів або партнерів у межах системи «підприємство — споживач — партнер»:

*Спрямовані на споживачів* — стратегії, спрямовані на взаємодію зі споживачами, побудова ефективних зв'язків, ці зв'язки підтверджують доцільність існування підприємства у зовнішньому середовищі, яка полягає у задоволенні потреб споживачів;

*Спрямовані на партнерів* — стратегії, спрямовані на взаємодію з партнерами, споживачами, побудова ефективних зв'язків, завдяки яким існування підприємства може бути максимально корисним для соціального та економічного середовища через надання підприємством продукції найвищої якості.

Залежно від виду простору — поява стільникового зв'язку та мережі Інтернет дало змогу підвищити ефективність взаємодії учасників комунікації, що дозволило говорити про нові форми взаємодії:

*Реальний* — характеризується використанням класичних засобів комунікації;

*Віртуальний* — простір обміну можна організувати так, щоб виробник унікального товару (послуги) легко зустрівся зі своїм унікальним покупцем, який проживає в іншій частині світу й ніколи до цього про нього не чув.

Залежно від готовності споживача та партнера — підприємство проводить сегментацію клієнтів; для роботи з різними сегментами доцільно використовувати різні стратегії для оптимізації витрат і функціонування підприємства:

*Активні* — використовуються для високої та середньої готовності споживачів і партнерів;

*Помірні* — застосовуються для середньої та низької готовності споживачів і партнерів.

На основі існуючих класифікацій видів витрат на маркетингові комунікації, представлених у табл. 4.12 удосконалимо класифікацію видів витрат (табл. 4.11) за додатковими ознаками: спрямованість, бізнесова привабливість партнерів та готовність споживача, вид простору у якому здійснюється комунікаційна взаємодія.

Таблиця 4.12 — Додаткові класифікаційні ознаки видів витрат на маркетингові комунікації за додатковими ознаками [12]

Ознаки	Види витрат на маркетингові комунікації
Спрямованість	— на взаємодію зі споживачами; — на взаємодію з партнерами;
Бізнесова привабливість партнера	— значні, у порівнянні на одного суб'єкта господарювання; — середні, у порівнянні на одного суб'єкта господарювання; — незначні, у порівнянні на одного суб'єкта господарювання;
Готовність споживача	— значні, у порівнянні на одного суб'єкта господарювання; — середні, у порівнянні на одного суб'єкта господарювання; — незначні, у порівнянні на одного суб'єкта господарювання;
Вид простору	— на взаємодію у реальному просторі; — на взаємодію у віртуальному просторі.

Підприємство відіграє провідну роль у системі, опосередковано об'єднуючи своїх партнерів та споживачів. Як бачимо підприємство здійснює маркетингові комунікації в двох напрямках: спрямовані на споживача та спрямовані на партнера. Ініціатори інших взаємодій усередині системи створюють зворотні зв'язки. Інформаційна взаємодія спрямована на споживача істотно відрізняється від взаємодії спрямованої на партнера та навпаки, оскільки можливості, інтереси та потреби у них різні. Завдання підприємства визначити ці потреби, досить тонко їх диференціювати та спрямувати увесь арсенал необхідних комунікаційних засобів окремо на споживача та на партнера.

Комунікації, спрямовані на споживача, мають масовий характер і мають за мету збільшення обсягів покупок та споживання. Під час взаємодії з партнерами використовуються інструменти та способи маркетингових комунікацій, які спрямовані на підтримку партнерських взаємовідносин та збільшення зацікавленості партнерів. Ці дії можуть потребувати різну кількість витрат, структуру витрат. Тому можна ствердити що витрати на ці маркетингові комунікації також мають

бути розмежовані за направленістю по аналогією з самими комунікаціями і можуть бути витратами на взаємодію зі споживачем, та на взаємодію з партнерами.

Доповнимо існуючу класифікацію видів витрат на інформаційну взаємодію за спрямованістю наступними :

- витрати на взаємодію зі споживачами;
- витрати на взаємодію з партнерами.

Добре налагоджені комунікації з партнерами та споживачами сприяють забезпеченню організаційної ефективності. Якщо підприємство ефективне в області комунікаційної взаємодії, вона ефективна і в будь-яких інших видах діяльності.

Діяльність підприємства тісно пов'язана з діяльністю його партнерів та споживачів, тому для цілісного формування ефективного комплексу комунікаційних заходів інформаційної взаємодії слід більш детально розглянути такі фактори впливу як рівень бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними та рівень готовності споживача до споживання продукції підприємства.

Рівень здатності партнера задовольняти бізнесові інтереси підприємства щодо постачання ресурсів, необхідних для розвитку підприємства, вказує на його рівень привабливості для підприємства у системі «підприємство-партнер-споживач» Чим вищий потенціал має партнер, тим більшу привабливість для сумісної співпраці він має для підприємства. Аналогічно, рівень бажання та фінансових можливостей придбання і використання споживачем продукції характеризує готовність споживача для інформаційної взаємодії. Рівень може бути оцінено високим, середнім або низьким для підприємства.

Основною ж метою підприємства залишається моделювання бюджету комунікацій підприємства з точки зору оцінки співвідношення оптимальності та ефективності витрат відносно рівня готовності споживача та рівня бізнесової привабливості партнера.

Будь-яке відхилення від оптимальності приводить до неефективності: при меншому бюджеті підприємство недоодержує прибуток від продажів (тому що комунікаційна взаємодія не відбулася на потрібному рівні, не були виявлені смаки та уподобання, низька інформованість), при більшому бюджеті

ті — витрачає марно кошти (тому що споживачі та партнери мають низьку зацікавленість у співпраці).

Можна стверджувати, що співвідношення витрат має бути пропорційним щодо рівня привабливості та має бути використано як обмеження при формуванні бюджету підприємства з інформаційної взаємодії, у іншому випадку воно буде не оптимальним.

В залежності від готовності споживача та партнера — підприємством проводиться сегментація клієнтів, для роботи з різноманітними сегментами доцільно використовувати різні стратегії для оптимізації витрат та функціонування підприємства відносно до високого, середнього та низького рівня бізнесової привабливості партнера рівня та готовності споживача:

*Значні* — використовуються для високого рівня готовності споживачів та високого рівня бізнесової привабливості партнерів;

*Середні* — використовуються для високого та середнього рівня готовності споживачів, високого та середнього рівня бізнесової привабливості партнерів;

*Незначні* — використовуються для низької готовності споживачів та партнерів.

Розрахунок витрат доцільніше здійснювати у порівнянні з витратами на одного суб'єкта господарювання за бюджетом підприємства, оскільки кожен партнер або споживач має свій рівень готовності або привабливості.

Вище сказане зумовлює необхідність удосконалення та доповнення поділу видів витрат на інформаційну взаємодію. Пропонуємо наступну їх класифікацію:

- значні витрати на одного суб'єкта господарювання;
- середні витрати на одного суб'єкта господарювання;
- незначні витрати на одного суб'єкта господарювання.

Однією зі значних відмінностей інформаційної взаємодії підприємства та маркетингових комунікацій є те, що взаємодія підприємства з його споживачами та партнерами може здійснюватися не лише у реальному просторі, а й у віртуальному.

З розвитком сучасних технологій та поступовим перетворенням стандартних комунікацій в інтерактивні, основним каналом інтерактивного маркетингу стає комунікації у віртуальному просторі, а саме в Інтернеті, локальних мере-

жах, які розглядаються як один із засобів просування в комплексі інструментарію інформаційної взаємодії підприємства. Взаємодія у віртуальному просторі дає змогу територіально віддаленим підприємствам, тобто партнерам, за допомогою сучасних технологій розробляти спільні ефективні проекти виробництва (створення сукупних інформаційних джерел і каналів передання інформації під час проведення комплексних маркетингових досліджень, спільний моніторинг соціально-економічної інформації, ведення переговорів) та допомагають встановлювати партнерські стосунки, перебуваючи у будь-якому місці у світі.

Комунікації у комп'ютерній мережі мають ряд значних відмінностей від традиційних засобів комунікаційного комплексу. В існуючих класифікаціях маркетингових комунікацій, як правило, Інтернет розглядається як ще один канал комунікацій. Лише декілька авторів відзначають його специфічні можливості, іншу природу комунікації у віртуальному середовищі.

Згідно з науковими працями у віртуальному середовищі у якій кожний суб'єкт комунікації має можливість звертатися до інших і здійснювати негайний зворотний зв'язок. Інформаційної взаємодії у віртуальному просторі дає можливість комунікатору одночасно виконувати роль і комуніканта і комуніката, на відміну від інформаційної взаємодії у реальному просторі.

Відмінності комунікацій у віртуальному просторі та традиційних маркетингових комунікацій полягають у наступному:

- нові технології дають можливість компанії перейти від масових комунікацій до сфокусованого діалогу один на один: компанія — користувач;

- дозволяє провести комунікаційних процес з більшою інтерактивністю порівняно з іншими каналами комунікацій;

- особливість середовища Інтернет проявляється в активній ролі користувачів (у традиційних маркетингових комунікаціях вона є пасивною), що обумовлена контролем над пошуком інформації за рахунок різних механізмів пошуку й навігації;

- інтерактивний характер середовища Інтернет дозволяє підвищити ефективність взаємодії учасників комунікації за рахунок швидкого зворотного зв'язку і можливості надання великого обсягу інформації.

Ряд наведених відмінностей традиційних маркетингових комунікацій та інформаційної взаємодії через мережу Інтернет дає підставу стверджувати, що загальноприйняті моделі формування бюджету інформаційної взаємодії не можуть бути однаково ефективні в обох випадках. Стає необхідність поділу видів витрат на інформаційну взаємодію, враховуючи вид простору, у якому буде здійснюватися взаємодія. Згідно до цього, доповнимо існуючі види витрат на інформаційну взаємодію такою ознакою як «вид простору». За видом простору виділимо: витрати на взаємодію у реальному просторі, витрати на інформаційну взаємодію у віртуальному просторі.

**Для наочності вибору стратегії інформаційної взаємодії з урахуванням наведених складових пропонується виконати (і подати графічно) позиціонування маркетингових стратегій у тривимірному просторі з такими осями координат: готовність споживача (ГС), привабливість партнера (ПП) та конкурентоспроможність підприємства (КП) (рис. 4.14) [1,12].** Кількість інтервалів на кожній осі координат — три, що відповідає трьом рівням його характеристик: низькому, середньому та високому. Кожне підприємство може бути віднесене до певної частини створеного даними осями координат простору на основі визначення координат, що відповідають значенням його характеристик. При цьому усі можливі варіанти ситуативного вибору маркетингових комунікацій підприємства являють собою куб з ребром у три інтервали, тобто кількість можливих стратегій інформаційної взаємодії дорівнює двадцяти семи (рис. 4.14).

Кожна з цих висот являє собою континуум відповідного виду конкурентоспроможності, який характеризує її певний аспект і впливає на вибір стратегії за класифікаційною ознакою «сутність повідомлень».

Зупинимося на змісті категорії «повідомлення», яка є складовою інструментів інформаційної взаємодії. Рекламне повідомлення — послання, яке продає продукцію споживачеві. Воно має конкретну форму (текстову, візуальну, символічну) і доставляється адресату за допомогою каналу та інструменту комунікації.

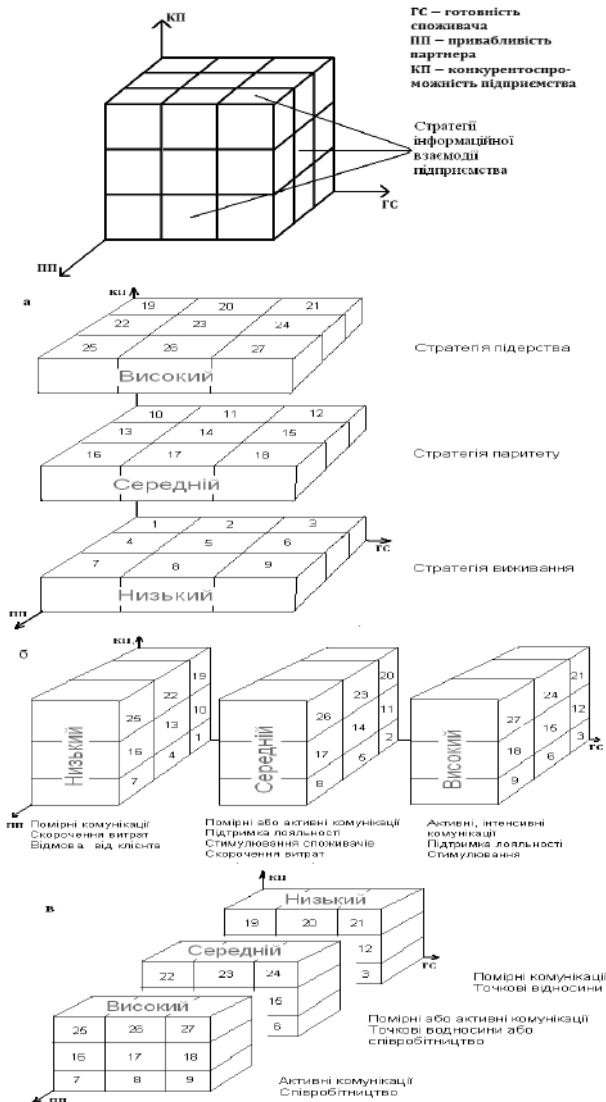


Рисунок 4.14 — Узагальнений вигляд стратегій інформаційної взаємодії підприємства: за конкурентоспроможністю підприємства (а), за готовністю споживачів (б) та за привабливістю партнерів (в) (авторська розробка) [1,12]

Сприймаючи повідомлення, людина співвідносить набір літер і знаків, з яких воно складається, з відомими йому поняттями, а потім — з образами, відчуттями, оцінками, асоціаціями, тобто перетворює презентаційну форму інформації в її змістовну форму. Виходячи з цього, повідомлення може бути подане як сукупність набору переданих відомостей і порядків (алгоритмів) їх кодування в набір знаків повідомлення. Без алгоритму кодування повідомлення перетворюється просто в набір знаків.

На основі аналізу літературних джерел було виділено певні вимоги до повідомлення, які подано в табл. 4.13. Рекламне повідомлення розглядається як єдність вербальних і невербальних смислових компонентів. Усі запропоновані критерії оцінки повідомлення ми поділяємо на основні й додаткові. Відмінність між ними полягає в тому, що основні критерії обов'язкові мають бути наявні, а додаткові — лише бажані.

Таблиця 4.13 — Вимоги до сутності повідомлення [12]

Критерії повідомлення	Пояснення
	Вербальні
<b>Ім'я</b>	Розуміється інформація про найменування об'єкта повідомлення (реклами)
Зручна вимова	Не варто використовувати довгих слів, які важко вимовляти
Наявність смислових асоціацій	Ця ознака дозволяє судити про сферу діяльності фірми. Наявність смислових асоціацій робить ім'я добре запам'ятовуваним
Врахування культурних асоціацій	Виходячи на іншомовний ринок, треба пам'ятати, що інша мова — інший світ, та проконсультуватися у лінгвіста щодо того, чи не викликає ім'я негативних асоціацій мовою адресата реклами
Наявність / відсутність помилкових очікувань	Помилкові очікування збивають людей з пантелику, погіршуючи запам'ятовування
Наявність / відсутність негативних асоціацій	Якщо реклама викликає негативні асоціації, то саме вони стають характеристикою об'єкта
Серійність	Добре, якщо серія товарів названа іменами з одного смислового ряду, бо це допомагає навіть новим товарам швидко ставати «впізнаними», оскільки вони знаходяться в «спорідненості» з уже відомими

Гумор	Позитивна емоція, викликана повідомленням, стає позитивною характеристикою об'єкта повідомлення. Але треба пам'ятати, що є товари, над якими жартувати небажано
Слав'янізація	Часто використовуються англомовні слова та образи, ця особливість допомагає виділитися
Використання символів	Символи мають одну унікальну рису: вони швидко й універсально читаються цільовою аудиторією, й, отже, роблять повідомлення швидко впізнаним
<b>Слово</b>	Слово розглядається нами як будівельний матеріал для тексту. Воно вибирається за певними критеріями:
Наявність / відсутність негативних асоціацій	Слово по можливості не повинно мати негативних асоціацій. «Погана» семантика запам'ятовується простіше, швидше і на більш тривалий час
Наявність / відсутність заперечення	Якщо можна уникнути заперечення — треба це зробити, бо заперечення ускладнюють і подовжують контакт реципієнта з повідомленням, заважаючи його простій і швидкій дії
Урахування закону Мерфі	Якщо що-небудь можна зрозуміти не так — люди обов'язково зрозуміють не так
Зрозумілість слова	Якщо текст містить незрозумілі слова, автори послання втрачають читача. По-перше, людина, почувши незрозуміле слово, часто просто виключається з процесу комунікації. По-друге, незрозуміле завжди викликає побоювання
<b>Слоган</b>	Під слоганом ми розуміємо стисло і влучно сформульоване основне твердження повідомлення
Включення в слоган унікальної торгової пропозиції (УТП)	УТП — це те, що здатне виділити слоган з маси інших, і те, що робить слоган не просто красивою фразою, але й утилітарно функціональним твердженням. Саме УТП несе інформацію про унікальні характеристики об'єкта повідомлення
Включення в слоган імені рекламованої торгової марки	Вдалий слоган, який не містить імені торгової марки, стає вдалим нічим слоганом, і чим він вдаліший, тим швидше читач припише його вже відомій торговій марці

Конкретність	У мові є конкретні й абстрактні слова. Конкретні слова всіма розуміються однаково, і тому вони є запорукою високої інформативності. Абстрактні слова розуміються всіма по-різному, вони виконують декоративну функцію. Слоган, що складається тільки з абстрактних слів, є гарною, але нефункціональною фразою
Наявність ігрових прийомів	Ігрові прийоми, порушуючи загальноприйняті правила, руйнуючи мовні кліше, допомагають виділитися на загальному тлі «правильних» слоганів
Наявність слів	Грамотне використання у повідомленні завжди вигідне: повз таке повідомлення не можна пройти, не звернувши на нього уваги
Використання гумору	Позитивна емоція, викликана повідомленням, стає позитивною характеристикою об'єкта повідомлення. Але треба пам'ятати, що є товари, над якими жартувати небажано
Невербальні	
<b>Образ</b>	Образ розуміється нами як інформація про товар, зашифрована в образотворчому ряді. Образ сприймається більш емоційно, ніж текст, і він є більш наочним
Відсутність образу-«вампіра» (термін Р. Рівса)	Образ-«вампір» — це той, що перебуває в центрі уваги глядача, але нічого про товар не розповідає
Відсутність негативних асоціацій	За наявності негативних асоціацій продукція викликає такі ж самі негативні почуття
Місткість	Під місткістю розуміємо наявність в образі мінімуму деталей — структурних елементів образу. Одна велика, містка за змістом деталь здатна працювати ефективніше, ніж безліч дрібних
Серійність	Серійність образу — це розвиток у рекламі однієї ідеї через відтворення її різними образотворчим засобами
Семантика невербальних засобів	Якщо в рекламі є персонажі, то варто простежити, чи не є їх жести брехливими (термін А. Піза). Психологи стверджують, що основну ассу інформації ми передаємо через мову тіла

Наявність персонажу	Персонаж — це окремий випадок серійності. Розвиток ідеї тут відбувається через обігрування діяльності персонажа
Наявність гумору	Позитивна емоція, викликана повідомленням, стає позитивною характеристикою об'єкта повідомлення
Гра	Допомагає виділитися на загальному тлі образів
Композиція	Композиція розуміється як розміщення тексту та образу. Найчастіше їх розміщують за принципом «образ — сам по собі, текст — сам по собі», але більше «працює» варіант поєднання цих компонентів
Наявність одного візуального центру	Допомагає виділитися на загальному тлі образів. Якщо візуальних центрів три, то реклама візуально розпадається на три частини, втрачаючи в ефективності рівно в три рази, оскільки в три рази довше треба розглядати це складне графічне зображення. Рекламу ніхто спеціально не розглядає, й, отже, вона повинна бути якнайпростішою для сприйняття
Суміщення центрів	Необхідне для того, щоб погляд глядача, «спіймавши» візуальний центр, автоматично потрапив на комерційно важливу інформацію
<b>Додаткові особливості</b>	
<b>Креативність</b>	Творчі здібності, які характеризуються готовністю до продуціювання принципово нових ідей і які входять у структуру обдарованості як незалежний фактор
Швидкість	Кількість ідей, що виникають в одиницю часу
Оригінальність	Здатність виробляти незвичайні ідеї, що відрізняються від загальноприйнятих
Гнучкість	Дозволяє відрізнити індивідів, які оригінально вирішують проблеми, від тих, хто демонструє хибну оригінальність.
Сприйнятливість	Чутливість до незвичайних деталей, суперечностей і невизначеностей, готовність швидко переключатися з однієї ідеї на іншу
Метафоричність	Готовність працювати в зовсім незвичному контексті, схильність до символічного, асоціативного мислення., вміння побачити в простому складне, а в складному — просте



Таблиця 4.14 — Характеристики стратегій інформаційної взаємодії (авторська розробка) [12]

Вид стратегії інформаційної взаємодії	Номер квадранта	Канал	Інструмент	Періодичність	Тривалість контакту	Вид простору	Цілі
Помірні комунікації зі споживачами	1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25	Непрямий	Реклама у ЗМІ, зовнішня реклама, реклама у транспорті, експозиції в місцях продажу, конкурс, лотерея, презентації, реєстрація сайту в пошукових системах і каталогах	Періодичні	Коротко-строкові	Реальний / віртуальний	Інформування про існування комунікатора, про його товари чи послуги та їх якість, створення зацікавленості й лояльності, залучення споживачів, скорочення витрат
Активні комунікації зі споживачами	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26	Непрямий / прямий	Виставки, ярмарки, особистий продаж, директ-маркетинг, реклама у ЗМІ, зовнішня реклама, експозиції в місцях продажу, премії, програми лояльності, подарунки, сувеніри, семінари, конференції, веб-сайт, реєстрація сайту в пошукових системах і каталогах, електронні PR-комунікації, інформаційна підтримка клієнтів	Періодичні / регулярні	Середньострокові	Реальний / віртуальний	Збільшення обсягів покупок та споживання, підтримання та підвищення лояльності, генерування, формування та актуалізація потреб споживачів, усунення причин невдоволення
Інтенсивні комунікації зі споживачами	3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27	Переважно прямий	Виставки, ярмарки, особистий продаж, директ-маркетинг, зарахування фінансових коштів, програми для постійних клієнтів, премії, конференції, семінари, подарунки, сувеніри, післяпродажне обслуговування, електронна пошта	Регулярні	Довгострокові	Реальний // віртуальний	Підтримання лояльності, виявлення основних цінностей

Точкові відносини з партнерами	1, 2, 3, 10, 11, 12, 19, 20, 21	Непрямий	Веб-сайт, реєстрація сайта в пошукових системах і каталогах, прес-конференції, презентації, взаємодія зі ЗМІ, виставки, ярмарки, зразки	Періодичні	Коротко-строкові	Реальний / віртуальний	Інформування про існування комунікатора, про його товари чи послуги та їх якість
Переважає співробітництво з партнерами	4, 5, 6, 13, 14, 15, 22, 23, 24	Непрямий / прямий	Виставки, ярмарки, особистий продаж, директ-маркетинг, семінари, конференції, веб-сайт, електронні PR-комунікації, інформаційна підтримка клієнтів, відшкодування, торгова угода, спонсорювання, післяпродажне обслуговування, листування з діловими партнерами, партнерські програми	Періодичні / регулярні	Середньо-строкові	Реальний / віртуальний	Збільшення зацікавленості, підвищення готовності, усунення причин невдоволення
Співробітництво з партнерами	7, 8, 9, 16, 17, 18, 25, 26, 27	Переважає прямий	Виставки, ярмарки, особистий продаж, директ-маркетинг, семінари, конференції, веб-сайт, електронні PR-комунікації, інформаційна підтримка клієнтів, відшкодування, торгова угода, спонсорювання, організація власних заходів, післяпродажне обслуговування, листування з діловими партнерами, партнерські програми	Регулярні	Довго-строкові	Реальний / віртуальний	Підтримання партнерських взаємовідносин та готовності партнерів до співпраці

Важливою складовою успішної й ефективної діяльності підприємства стають комунікації, у процесі функціонування яких на ринку проявляється соціальна складова підприємства, що характеризує внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки між підприємством та потенційними чи реальними споживачами, конкурентами, партнерами та представниками інших контактних груп. На підставі аналізу літературних джерел сформульовано власне визначення комуні-

кації: комунікація — це процес обміну за допомогою різних способів зв'язку, знаків і символів з метою створення двостороннього психологічного контакту й умов для нормального функціонування людини, організацій та суспільства в цілому.

Комунікації поділяють на два види: комунікації, які спрямовані на формування відносин у колективі підприємства суб'єктами інформаційного простору, та маркетингові комунікації. У результаті дослідження природи маркетингових комунікацій виділено дві концепції маркетингу: маркетинг-менеджмент та маркетинг відносин, що дозволяє зрозуміти природу маркетингових комунікацій для більш ефективного їх залучення у маркетинговий процес підприємства. Об'єднання різних інструментів маркетингових комунікацій приводить до отримання ефекту синергії. Це дозволяє говорити про систему інтегрованих маркетингових комунікацій. На основі аналізу літературних джерел сформульовано таке визначення: *інтегровані маркетингові комунікації* — взаємодія форм комплексу комунікацій, при якому кожна з них повинна бути інтегрована з іншими інструментами маркетингу і підкріплена ними для досягнення максимальної ефективності.

Провести чітку межу між різними видами комунікацій практично неможливо, оскільки одна комунікація переходить в іншу. У результаті дослідження виділено три основні елементи: мета комунікації, способи комунікації та інструменти маркетингових комунікацій. Відповідно до цього підходу визначено три основні інструменти маркетингових комунікацій: PR, реклама та стимулювання збуту. Визначено, що розвиток інформаційних технологій став основою для появи Інтернет-маркетингу. Інтернет надає принципово нових властивостей інформаційному простору та дозволяє виділити окрім реального й віртуальний простір. Використання Інтернету дозволяє розширити межі маркетингових комунікацій і говорити про таке поняття, як інформаційна взаємодія: процес формування і реалізації довготривалих відносин з обміну інформацією між підприємством „партнерами і споживачами, де провідну роль відіграє підприємство, опосередковано об'єднуючи своїх партнерів і споживачів, з метою забезпечення збільшення прибутку всіх суб'єктів на основі корисності отриманої інформації, яка сприятиме формуванню додаткової цінності отриманих ресурсів і продукції.

Існуючі класифікації маркетингових комунікацій є не достатньо повними для відображення усіх особливостей існування підприємства у реаліях сучасної вітчизняної економіки. На основі літературного аналізу уточнено класифікацію видів інформаційної взаємодії за додатковими ознаками: за сутністю або характером процесу, за етапами життєвого циклу взаємовідносин, за рівнем бізнесової привабливості партнера, за рівнем готовності споживача, які є принципово новими й актуальними з погляду подальшого удосконалення теорії маркетингу. Доповнено класифікацію стратегій інформаційної взаємодії за додатковими ознаками: спрямованість на суб'єкта, вид простору та готовність споживача та бізнесова привабливість партнера. На основі існуючих класифікацій видів витрат на маркетингові комунікації удосконалено класифікацію видів витрат за додатковими ознаками: спрямованість, бізнесова привабливість партнерів та готовність споживача, вид простору у якому здійснюється комунікаційна взаємодія. Для наочності вибору стратегії інформаційної взаємодії з урахуванням складових формування маркетингових стратегій — конкурентоспроможності підприємства, бізнесової привабливості партнера та готовності споживача — виконано позиціонування маркетингових стратегій у тривимірному просторі з визначенням видів, інструментів інформаційної взаємодії, видів витрат за удосконаленою класифікацією.

#### **4.3 Контрольні питання**

1. Класифікації стратегій маркетингу
2. Методичний підхід до формування маркетингових стратегій підприємства запропоновано, де його підґрунтям становлять складові: конкурентоспроможність підприємства, бізнесова привабливість щодо співпраці з партнерами та готовність споживачів до сприйняття продукції цього підприємства
3. Методичний підхід до визначення інтегральної оцінки однієї складової формування маркетингових стратегій
4. Методичний підхід до застосування теорії нечітких множин для якісного розмежування складових формування маркетингових стратегій
5. Інформаційна взаємодія маркетингових відносин між підприємством, партнерами і споживачами

## **РОЗДІЛ 5.**

### **СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГ-ВІДНОСИН МІЖ ПІДПРИЄМСТВОМ, ПАРТНЕРОМ, СПОЖИВАЧЕМ: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

#### **5.1 Конкурентоспроможність інтегрованих структур бізнесу**

Зростання взаємовідносин національних економік і все більша тісна їх інтеграція, формування єдиних економічних інтересів, розвиток інформаційних технологій та комп'ютерних мереж, зростання значення глобальних проблем сучасності, що потребують співпраці всіх країн світу, спричинили істотні перетворення в організації господарської діяльності та появу нових організаційних структур.

Утворення ефективних форм об'єднання підприємств останнім часом набуває все більшого інтересу, оскільки вітчизняна та світова практика доводить, що неможливо створити ефективну економіку, опираючись лише «малий бізнес», єдиний шлях, що призводить до становлення конкурентоспроможності за умов «нової економіки» — є концентрація капіталу та виробничих потужностей з утворенням інтегрованих структур бізнесу .

Такі об'єднання підприємств дозволять прискорити їх адаптацію до вимог ринку, зменшити трансакційні витрати, надають змогу уникнути прорахунків в умовах ускладнення виробничої та комерційної діяльності, поліпшити ресурсне забезпечення для структурної перебудови виробництва та його технічного переоснащення, а також одержати від інтеграційної взаємодії синергетичний ефект, тобто зростання ефективності діяльності від єдності [13].

Незважаючи на актуальність даної проблеми, доцільно відзначити, що у сучасній економічній літературі немає однозначного трактування і загальноприйнятого терміну для визначення об'єднання підприємств. Їх часто називають корпоративними або інтегрованими структурами, великими корпоративними об'єднаннями, інтерконгломератами, пов'язано-диверсифікованими системами, сучасними корпораціями, інтегрованими груповими корпоративними об'єднаннями, корпоративними структурами, інтегровани-

ми корпоративними структурами, конгломератами, інтегрованими бізнес-групами, метакорпораціями, диверсифікованими корпораціями, холдингами та ін.

Слід звернути увагу, що майже всі дослідники акцентують увагу на виникненні системи зв'язків між учасниками інтегрованої структури, яка повинна призводити до виникнення синергетичного ефекту.

Важливою рисою сучасної ринкової економіки є організаційне різноманіття інтегрованих структур за характером, принципами, цілями об'єднання, ступенем інтегрованості учасників, особливостями організації та широтою охоплення сфер виробничої діяльності, що зумовлене інтеграцією в європейську та світову економічні системи, соціальним прогресом, новими інформаційними та технологічними можливостями, що відкриваються світовою глобалізацією та вдосконаленням законодавчої бази країни, а також продиктовано розміром суб'єктів, що входять до складу об'єднання, їх стадіями життєвого циклу, рівнем поділу та спеціалізації праці, її кооперування й автоматизації.

Найчастіше в економічній літературі та практиці інтеграційні структури поділяються на наступні типи:

— за способом нарощення потенціалу великих підприємств: горизонтальні, вертикальні та конгломератні (диверсифікація);

— за територіальним охопленням: регіональні — учасники інтегрованої групи є суб'єктами ринку певного регіону; національні — місцезнаходження учасників інтегрованої групи — вся країна; транснаціональні — до складу інтегрованої групи входять іноземні учасники;

— за цілями об'єднання: комерційні та некомерційні;

— за системою управління: централізовані та децентралізовані;

— за формою інтеграції (або можливим охопленням сфер виробничо-господарчої діяльності): структури на основі договірних зобов'язань (асоціації, корпорації, картелі, пули, стратегічні альянси), структури на основі уставів (консорціуми, трести, концерни, конгломерати, синдикати), структури на основі права власності (ФПГ або ПФГ);

— за характером інтеграційних відносин: холдингова побудова, перехресні володіння (учасників групи взаємно володіють пакетами акцій, що недостатньо для контролю одним членом групи над іншими, сумарне ж володіння учасників акціями одного з них дозволяє здійснювати твердий контроль за спільною діяльністю), договірні альянси;

— за ступенем самостійності: залежні, незалежні, частково залежні (правова, господарча, виробнича, фінансова залежність);

— за формою контролю: акціонерні, фінансові, моніторингові та ін.

Розглянемо більш детально інтеграційні структури за способом нарощення потенціалу (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 — Типи інтеграційних структур за способом нарощення потенціалу [13]

Назва типу	Сутність	Мотиви об'єднання підприємств	Економічні переваги
1	2	3	4
Горизонтальна інтеграція	Пов'язана зі збільшенням питомої ваги даного підприємства в масштабі галузі (зріст її частки в галузевому виробництві, виробничих потужностях, частка на ринку галузевої продукції). Передбачає злиття між підприємствами однієї галузі, а також об'єднання цих підприємств у межах певних територій і створення державних підприємств	Економія на масштабах за рахунок спільної розробки і використання нових технологій, спільного придбання сировини і матеріалів, ефективного трансферу управлінських технологій і зниження рівня витрат (технологічна схожість) та спільних зусиль з просування товарів на ринок і користування каналами розподілу — ринкової схожості	Зменшення витрат і поліпшенні якості управління за рахунок його централізації, проведення єдиної прогресивної технічної політики, централізації ремонтних послуг, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу підприємств

Вертикальна інтеграція	Заснована на проникненні в суміжні галузі, що знаходяться у функціональній залежності по відношенню до основного виробництва. Передбачає, що стадії виробництва і розподілу охоплені однією ієрархічною системою корпорації. Основна компанія поширює свою діяльність або на попередні, або наступні виробничі стадії	Використання торговельної марки; Підвищення рівня використання природних ресурсів; Використання безвідходного виробництва або замкнутого циклу виробництва; Розширення підприємства	Обмеження конкуренції; Поліпшення якості продукції; Зниження витрат; Прискорення технологічних змін
Диверсифікація	Спирається на свідоме вкладення капіталу в цілий ряд функціонально не зв'язаних між собою галузей і виробництв. Характеризуються сполученням різнопрофільних підприємств, де ефективність визначається високим ступенем диверсифікованості	Розширення — завоювання нових позицій; Зміна діяльності, або заміна бізнесу, що знаходиться на стадії; Укріплення підприємством свого виду діяльності; Пошук нових можливостей зростання; Прагненням поліпшити імідж (логіка іміджу), а також бажання стежити за розвитком нової, перспективної технології (логіка майбутньої можливості)	Досягнення більшої економічної ефективності (зростання, прибутковість) або, і це найголовніше, на погоджене доповнення поточного виду діяльності (експлуатація ноу-хау)

Окремої уваги заслуговує класифікація видів взаємодії інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) у стратегічних зонах господарювання (СЗГ). Характеристика видів та графічне зображення класифікації представлені в таблиці 5.2 та на рис. 5.1 відповідно.

Таблиця 5.2 — Характеристика видів взаємодії інтегрованих структур бізнесу в СЗГ

Вид взаємодії	Загальна характеристика
Конкуренція	ІСБ дещо відрізняються одна від одної за часткою ринку. Кожна з ІСБ пригнічує одна одну, у результаті чого зростання кожної з них у присутності іншої відбувається повільніше
Хижацтво	ІСБ-хижак значно перевищує за часткою ринку ІСБ-жертву. Хижак зростає швидше, а жертва повільніше
Паразитизм	ІСБ-паразит за часткою ринку значно менша за ІСБ-хазяїна. Зростання паразита відбувається швидше, ніж хазяїна
Аменсалізм	Одна з ІСБ пригнічує зростання іншої ІСБ, але при цьому не відчуває негативного впливу
Симбіоз	Інтегрована структура бізнесу сприяє зростанню одна одної
Коменсалізм	Одна з ІСБ використовує співпрацю з іншою ІСБ, а тій ця співпраця байдужа
Нейтралізм	ІСБ працюють у різних сегментах ринку, не впливаючи на зростання одна одної

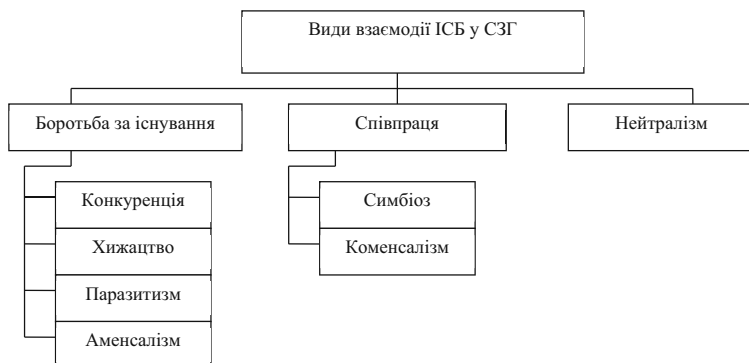


Рисунок 5.1 — Схема видів взаємодії ІСБ у СЗГ



Таблиця 5.3 — Визначення понять інтегрованих структур бізнесу [13]

Інтегрована структура бізнесу	Визначення
1	2
Асоціація	<p>— договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництва на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації;</p> <p>— добровільне об'єднання юридичних і фізичних осіб для досягнення загальної господарської, наукової, культурної чи будь-якої некомерційної мети</p>
Корпорація	<p>— добровільне об'єднання підприємств з можливою централізацією функцій, що визначаються їх переліком у договорі з метою консолідації виробничо-господарської діяльності підприємств, координації зусиль у розв'язанні складних технічних, фінансових, соціально-економічних проблем, забезпечення захисту спільних інтересів, коригування випуску продукції тощо;</p> <p>— інтегрований інвестиційно-дослідницько-виробничий інститут, спрямований на забезпечення розширеного відтворення капіталу за рахунок вкладень у великомасштабне виробництво конкурентоспроможної і, як правило, експортно-орієнтованої продукції</p>
Консорціум	<p>— тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізація цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо);</p> <p>— інтегрована корпоративна структура, що формується шляхом концентрації грошових, матеріальних, науково-технічних, трудових, інформаційних ресурсів, з метою реалізації широкомасштабних програм і проектів у сфері взаємодії фінансового, промислового та інтелектуального капіталу й сприяє формуванню тенденцій стійкого економічного зростання на макро-, мезо- та мікрорівнях</p>

Концерн	<p>— статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності;</p> <p>— форма об'єднання галузевих, а частіше міжгалузевих самостійних підприємств, пов'язаних шляхом участі у капіталі, фінансових зв'язків, угод спільності інтересів, патентно-ліцензійних угод, тісного виробничого співробітництва;</p> <p>— об'єднання під єдиним управлінням головного і цілого ряду промислових підприємств юридично самостійних, але зв'язаних системою участі у капіталі</p>
Промислово-фінансова група	<p>— об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції;</p> <p>— об'єднання суб'єктів господарювання різних форм капіталу через систему участі у капіталі або персональну унію з метою координації своєї діяльності з підвищення конкурентоспроможності</p>
Холдингова компанія (холдинг)	<p>— група компаній, зв'язаних майновим контролем з боку головної організації;</p> <p>— за законодавством підприємство, незалежно від його організаційно-правової форми, до складу актів якого входять контрольні пакети акцій інших підприємств</p>
Стратегічний альянс	<p>— довгострокова стратегічна угода між незалежними партнерами, спрямована на координацію спільної діяльності з компенсації слабких сторін або створення конкурентних переваг</p>
Трест	<p>— форма монополістичного об'єднання, при якій підприємства, що об'єднуються, втрачають комерційну і виробничу самостійність, підкоряючись єдиному управлінню. Оскільки загальний прибуток розподіляється відповідно до пайової участі раніше незалежних підприємств, можна вважати, що трест — попередник таких форм об'єднань, як холдингова компанія і концерн. Отримали розвиток в галузях, що виробляють однорідну продукцію</p>

Синдикат	<p>— об'єднання підприємців, здійснює централізовані для всіх своїх членів закупівлі сировини і реалізацію виробленої продукції. Учасники СИНДИКАТУ зберігають виробничу, але втрачають комерційну самостійність</p> <p>— угода картельного типу, що передбачає здобуття її учасниками своїх товарів через єдину торговельну контору (зазвичай створювану у вигляді акціонерного товариства або суспільства з обмеженою відповідальністю), зберігаючи виробничу і юридичну, але втрачаючи комерційну незалежність. Об'єднання, в яке входять підприємства, що виробляють масову однотипну продукцію;</p> <p>— господарська організація, що об'єднувала групу трестів</p>
----------	--

Слід зазначити, що у зв'язку з розвитком внутрішнього підприємництва та децентралізацією компаній, з розвитком Інтернет — технологій склався цілий ряд принципово нових форм інтегрованих корпоративних структур: кругові корпорації, горизонтальні корпорації, віртуальні виробничі ланцюги, квазіхолдинги, проектні товариства.

Із загальнотеоретичної точки зору зауважимо, що жодна форма організації господарської діяльності або структури власності не має абсолютних переваг над усіма іншими. Ефективність того або іншого утворення визначається за конкретних умов. У ринковій економіці будь-яка організаційна форма господарювання може знайти свою нішу, де її переваги будуть більш значущими порівняно з недоліками і де вона матиме найкращі результати порівняно з альтернативними організаційними формами господарювання.

Отже, в економічній системі кожної країни існують підприємства та приватна власність різних рівнів. Звичайно, крупних власників порівняно значно менше, однак в «єру інтегрованих структур бізнесу» саме вони відіграють вирішальну роль при виході на міжнародні ринки, впливають на конкурентоспроможність країни і її місце в глобальній економіці.

Великі об'єднання — це й інвестиції, і новітні технології, і інноваційна діяльність. Великий бізнес для держави — перш за все основа економічної сили, а сьогодні — ще й половина бюджетних прибутків.

Розглянемо процеси становлення великих бізнес-структур (табл. 5.4).

Таблиця 5.4 — Становлення великих бізнес-структур у рамках ринкових трансформацій [13]

Період	Характерні риси	Вплив держави на суб'єкти бізнесу, державна політика	Результат організаційних перетворень, ідеологічних змін
1	2	3	4
Початок 90-х рр.	Поява державних компаній	Створення компанії проходить на основі постанов та указів президента, в яких визначалися склад та структура, особливості їх управління, однак при цьому надається значна свобода у виборі стратегії та тактики поведінки на ринку	Консервація вже складених монополістичних структур
1992 — 1996 рр. (періоди ваучерної та грошової приватизації, олігархічний період)	Поява значної кількості власників; Продаж пакетів акцій підприємств; Поява торгових будинків	Проведення державою заставних аукціонів, що активізує процес вступу до власників нових підприємств банків; Блокування конкуренції з боку іноземного капіталу; Державне дерегулювання; Бізнесові структури диктують умови господарювання, використовуючи державні структури в корисливих інтересах	Формування великого сектора в сировинних галузях економіки; Взаємопроникнення фінансової та політичної еліт, що є наслідком значного впливу магнатів фінансового капіталу на владні структури
1998 — 2000 рр.	Розвиток інтегрованих бізнес-груп	Досягнення «угоди» між бізнесом та державою про неутручання бізнесових структур в політику та навпаки (політика рівновіддаленості)	Вдосконалення технологічних ланцюгів та підвищення ефективності виробництва, вдосконалення системи збуту та постачання; Поширення горизонтальної інтеграції

З 2000 р. (тенденція до державного капіталізму)	Укрупнення стратегічно важливих для держави компаній	Посилення податкового тиску, перегляд підсумків приватизації, реприватизація; Лібералізація ринка акцій; Проведення промислової політики	Збільшення ваги держави на міжнародній арені за рахунок розвитку бізнес-структур ключових секторів країни; Боротьба за новий переділ власності, в яку увійшли структури, що тісно зв'язані з силовими відомствами. Такий переділ грозить дестабілізацією економічної обстановки, зниженням притоку капіталу, політичними наслідками для країни та взагалі послабленням росту економіки; Поява ризиків: невірне розставляння пріоритетів розвитку (концентрації активності у найважливіших напрямках), інерція процесів розширення впливу держсектора, скупки держпідприємствами ринкових активів
Сьогодення	Трансформація формату великих бізнес-структур — зміна стратегії розширення концентрацією зусиль на розвиток ключових напрямів; зниження максимального пакету акцій мажоритарного власника; Залучення іноземного капіталу	Політика розвитку структур державного сектора; Політика державно-приватного партнерства; Розробка програм співпраці бізнесових-структур та держави (угоди про розділ продукції, концесійні угоди); Створення особливих економічних зон (зони технічних нововведень та винаходів) з участю держфінансування	Становлення прозорих та більш спеціалізованих бізнес-груп; Зниження ризику несанкціонованого відібрання власності; Зміна пріоритетів розвитку бізнесу — від будівництва корпоративної структури до збільшення акціонерної вартості корпорації; Поліпшення відносин між владою та великим бізнесом; Вихід на зовнішній ринок

Підводячи підсумок, можна сказати, що становлення великих бізнес-структур бізнесу в Україні пройшло в декілька стадій: дезінтеграції, інтеграції, кризи та трансформації. В результаті сучасний корпоративний сектор економіки вийшов на новий рівень — зовнішнього функціонування, і навіть займає в деяких галузях досить високі рейтингові показники конкурентоспроможності, що свідчить про значну роль великого приватного капіталу у розвитку економіки України.

Однією з проблем пов'язаних із створенням та функціонуванням інтегрованих структур бізнесу є оцінка ефективності господарчого утворення та визначення рівня його конкурентоспроможності. Як визначають автори, визначення ефективності інтеграційних процесів є складним процесом з боку методології та практичного втілення, оскільки деякі результати інтеграції мають якісний характер, що ускладнює прогнозування виробничих результатів та визначення напрямів стратегічного розвитку інтегрованої структури.

В загальному розумінні термін «ефективний» позначає — той, що дає ефект, дієвий. Економічна ефективність — це економічна категорія, що характеризує співвідношення результатів господарської діяльності і пов'язаних з їх досягненням витрат. Виходячи з цього визначення, ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів характеризує відносний ефект (результативність) інтеграції, визначувані як відношення ефекту (результату) діяльності інтегрованої структури до витрат по інтеграції, що зумовили здобуття даного ефекту.

Слід зауважити, що ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів у вирішальній мірі залежить від дії різних чинників. Розглядаючи систему «підприємство — споживач — партнер» та можливість перетворення її в інтеграційну структуру бізнесу за взаємовигідних умов доцільно буде виділити фактори внутрішнього (мікрофактори) і зовнішнього (макро- та мезофактори) середовища функціонування суб'єктів господарювання в умовах інтеграції.

Серед факторів зовнішнього середовища назовемо наступні:

1) Макрофактори:

— економічна політика: економічна політика країни щодо антимонопольного законодавства, оподаткування, зовніш-

нъоекономічна діяльність, фінансово-кредитне регулювання, митне регулювання;

— політичний: імідж країни на міжнародній арені;

— інституційний: трансакційні витрати (витрати на пошук інформації про контрагентів, ціни та інші умови угоди; витрати, що зв'язані з веденням переговорів; витрати на розробку стандартів, контроль над рівнем якості; витрати по правовому регулюванню групової власності; витрати у результаті порушень умов контракту), альтернативні механізми забезпечення контрактів, інформативна асиметрія;

## 2) Мезофактори:

— ринкова кон'юнктура: рівень концентрації ринку, невідомість структурних умов ринку, коливання попиту, зміна шуканих переваг, купівельна спроможність суб'єктів ринку, «висота» галузевого бар'єру (обсяг виробництва і зв'язана з цим обсягом економія на масштабах виробництва; наявність права власності на особливості продукту, закріплене патентами, ліцензіями; наявність сформованої репутації підприємства; необхідність додаткових первісних витрат для учасників, що вступають у галузь (зокрема, витрат переміщення капіталу на новий ринок); наявний доступ до каналів розподілу і постачання);

— географічний: близькість місця розташування суміжних виробництв; територіальна структура суб'єктів, що халяють;

— науково-технологічний прогрес.

Основні фактори внутрішнього економічного середовища суб'єктів господарювання, що визначають ефективність інтеграційних структур бізнесу становлять :

— техніко-економічні: специфічність активів (наявність виробничо-технологічних зв'язків, послідовних стадій обробки сировини, взаємодоповнюючих спеціалізацій робочої сили); технологічні умови виробництва (ритмічність постачання ресурсів, безперервність виробництва, виробничі потужності; структура споживаних сировини і матеріалів, що комплектують); синхронність і ритмічність відтворювальних процесів;

— виробничо-економічні: економія, обумовлена ефектом масштабу; норми запасів ресурсів; характеристики вироб-

ничих і маркетингових стратегій; життєві цикли продуктів, галузей; оптимальність структури активів і джерел їхнього формування; масштаби і ступінь концентрації виробництва;

— кадрово-управлінські: кваліфікація персоналу; структура і специфіка виробничих, управлінських і комерційних витрат; адаптивність системи управління; корпоративна культура);

— фінансово-інвестиційні: інвестиційний клімат, інвестиційний потенціал; достатність величини власних оборотних коштів; ступінь фінансового благополуччя; ділова репутація;

— інформаційно-інноваційні: інноваційна активність, достатність інформаційного забезпечення.

На рис. 5.3 представлено фактори середовища функціонування інтегрованих структур бізнесу [13].

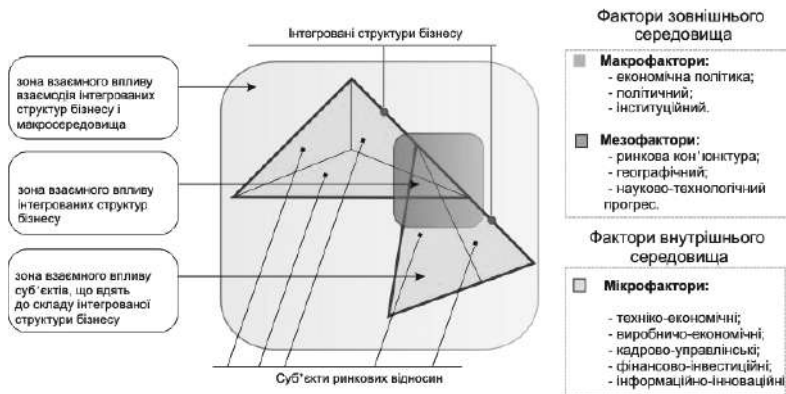


Рисунок 5.3 — Середовище функціонування інтегрованих бізнес структур бізнесу (авторська розробка)[13]

Розділення на внутрішнє і зовнішнє середовище досить умовне і не завжди відображає реальний розподіл факторів. Це перш за все пов'язано з тим, що багато чинників ефективності інтеграції, що є зовнішніми для окремого господарюючого суб'єкта, в умовах інтеграції є одночасно внутрішніми, тому провести межу між ними досить складно.

Щодо безпосередньої оцінки ефективності інтеграції суб'єктів господарчої діяльності науковцями, що займаються

вивченням інтеграційних процесів, досить не знайдено комплексного науково-методичного підходу до її визначення.

Як відзначалося раніше оцінка ефективності створення інтегрованої структури бізнесу може мати як кількісний так і якісний характер. В табл. 5.5, 5.6 спираючись на ряд досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів виділено концептуальні підходи якісної ті вартісної оцінки ефективності корпоративної інтеграції відповідно.

Таблиця 5.5 — Класифікація підходів якісної оцінки ефективності створення інтегрованих структур бізнесу [13]

Назва підходу	Характеристика
1	2
1. Підхід, заснований на трансакційних витратах	Концентрує увагу на можливостях різних форм економії шляхом впорядкування ринкової поведінки окремих фірм на основі висновку довгострокових контрактів, регулюючих спільну діяльність
2. Підхід, орієнтований на можливості забезпечення конкурентних переваг	Інтеграційні рішення мають бути націлені на досягнення довгострокових конкурентних переваг компанії. При цьому потенціал конкурентоспроможності не ототожнюється з показниками поточного прибутку, а розглядається як комплекс показників, що гарантують довгострокові переваги фірми на товарних ринку: 1) якість (споживчі характеристики) і ціна продажу виробів; 2) інноваційний потенціал, достатність виробничих і збутових потужностей; 3) наявність довгострокової стратегії діяльності, що забезпечує збереження або ріст обсягу продажів. Найважливіший показник конкурентоспроможності — частка продаваних бізнес-структурою товарів у загальному обсязі продажів аналогічної продукції
3. Підхід, що акцентує увагу на потенціалі взаємовигідних довгострокових ділових стосунків	Ознаками ефективної інтеграції в цьому випадку можна рахувати розвиток системи взаємних зв'язків і стосунків усередині групи, інтенсивний обмін фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами, стійкість фінансового положення компанії

<p>4. Підхід, пов'язаний із специфікою взаємодії акціонерів і керівників</p>	<p>Центральна проблема даного концептуального підходу: як укласти дії керуючих структурами бізнесу у русло інтересів акціонерів. Оцінюється 1) тип інтеграційної взаємодії з погляду спрямованості контролю (контроль керуючої «материнської» компанії «зверху»; взаємний контроль при перехресному володінні акціями), і в плані співвідношення великих і дрібних акціонерів; 2) функціональна роль центральної компанії в інтегрованій структурі, а також її генерального директора; 3) міра задоволеності учасників інтегрованої структури діяльністю центральної компанії; 4) система контролю і відповідальності керівництва центральної компанії перед учасниками інтегрованої структури</p>
<p>5. Підхід, заснований на теорії фінансового менеджменту</p>	<p>Головна увага приділяється синергетичному ефекту, наявності операційної економії на основі усунення дублювання управлінських функцій і їх централізації, а також іншим вигодам, пов'язаним із зростанням масштабів виробництва, диверсифікацією, обміном фінансовими коштами</p>
<p>6. Підхід заснований на аналізі середовища функціонування</p>	<p>Кожна компанія трактується як система, що має «входи» і «виходи»; розглядається сукупність компаній; кожній компанії в багатомірному просторі «входів» і «виходів» відповідає своя крапка, сукупність же компаній визначає безліч виробничих можливостей; границя безлічі виробничих можливостей називається ефективною гіперповерхнею, крапки на якій відповідають компаніям з найбільш високою на даний момент ефективністю, а суб'єктам господарювання, яким відповідають крапки нижче гіперповерхні (усередині безлічі виробничих можливостей), працюють менш ефективно</p>

Таблиця 5.6 — Класифікація підходів вартісної оцінки ефективності створення інтегрованих структур бізнесу [13]

Назва підходу	Характеристика
1	2
1. Доходний	Вартість інтегрованого об'єднання визначається як сума доходів, які воно приносить власникам. Базується на застосуванні методів капіталізації та дисконтування. Дозволяє розрахувати прогноз майбутніх вигід з урахуванням синергії та інвестиційну вартість бізнес-структури з урахуванням ризику
2. Ринковий	Один з методів ринкового підходу — метод заміщення, що використовується при складанні нульового балансу. Показник оцінки — чиста вартість заміщення активу. Оцінка активів по альтернативній вартості — величині, рівній вартості заміни активів на відкритому ринку для функціонуючого суб'єкта господарювання
3 Порівняльний	Реалізується методом публічної компанії-аналогу, оперуючи даними про схожі бізнесові структури або угоди
4. Витратний (підхід на основі активів)	В основі підходу — критерій вартості чистих активів. Сутність підходу полягає в тому, що ринкова вартість підприємства (відповідно його акціонерного капіталу) визначається тим, наскільки велика майнова цінність його активів. Оперує точними ретроспективними даними бухгалтерської звітності. Вартість чистих активів акціонерного товариства — величина, обумовлена шляхом вирахування із суми активів акціонерного товариства, прийнятих до розрахунку, суми його пасивів, прийнятих до розрахунку. Показник чистих активів відбиває вартість майна, що залишиться після виконання всіх прийнятих на себе зобов'язань
5. Метод фіктивного ліквідаційного (нульового) балансу	Показник оцінки вартості — нульова вартість, що характеризує величину залишку коштів після фіктивної ліквідації підприємства, тобто ту частину власності в грошовому вираженні, що залишиться після фіктивної ліквідації, що припускає продаж активів за ринковими цінами і виплату боргів

Кожен з даних підходів враховує в основному лише одну із сторін інтеграції, акцентує увагу на окремих процесах. Проте процеси інтеграції дуже багатогранні і виявляються по-різному, що необхідно брати до уваги при оцінці ефекту ін-

теграції. Для комплексної оцінки ефективності інтегрованих об'єднань суб'єктів ринкових відносин необхідно здійснювати оцінку на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях з використанням методів аналізу фінансового стану підприємства, фінансового прогнозування і вартості компанії.

Великий кількісний склад суб'єктів господарювання, різноманітність видів об'єднань, наявність (або відсутність) ефекту синергії діючих елементів інтегрованої системи, мінливі та майже «ексклюзивні» умови функціонування об'єднань значно ускладнюють оцінку рівня конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу. Аналіз робіт вчених, що займаються вивченням проблем конкуренції, показує також відсутність єдиного теоретичного розуміння поняття конкурентоспроможності та свідчить про характерну ерозію термінів «конкурентоспроможність», «конкурентостійкість», «ефективність».

Дослідження літературних джерел з питання визначення поняття «конкурентоспроможність» дозволило сформулювати власне визначення конкурентоспроможності, а саме, **конкурентоспроможність** — це стан суб'єкта господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими. На нашу думку, універсальність та повнота даного визначення дозволяє застосувати його також до інтегрованої структури бізнесу.

Отже, **конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу** — це стан бізнес-структури, утвореної шляхом угруповання (об'єднання) суб'єктів господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників (акціонерів, держави), персоналу, споживачів, партнерів, держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими.

Однак, запропонований нами методичний підхід до визначення рівня конкурентоспроможності потребує адаптування.

Оцінка конкурентоспроможності інтегрованої структури набуває ряду особливостей:

— оцінка має індивідуальний характер, тобто для кожної конкретної інтегрованої структури бізнесу виробляється

окремих підхід оцінки з урахуванням типу інтеграції, складу, кількості суб'єктів, мети утворення, умов функціонування, видів взаємозв'язку та ін.;

— слід пам'ятати, що інтегровані структури бізнесу не конкурують на конкретних ринках одна з іншою безпосередньо, а конкурують через елементи структури (суб'єкти господарювання), стратегічні бізнес одиниці або конкретні товари;

— побудова оцінки відбувається ієрархічним принципом (СБО (або товар), суб'єкт господарювання, інтегрована структура бізнесу);

— для порівняння оцінок рівнів конкурентоспроможності необхідний перетин стратегічних зон господарювання та припадання на нього значного обсягу продажу;

— ефект інтеграції виступає як одна із складових оцінки конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу;

— оцінка конкурентоспроможності має враховувати як потенціал та ресурси суб'єктів господарювання, що становлять бізнес-структуру, так і ефект їх взаємодії — синергетичний ефект.

На рис. 5.4 [13] приведено, алгоритм за яким, на нашу думку, доцільно проводити оцінку конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу. Оскільки конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу є досить складною категорією та визначається в залежності від поставленої мети у конкретний період часу, етапи оцінки конкурентоспроможності умовно можна поділити на три блоки: предметне бачення (умови), маркетингове дослідження та розрахунок.

Блок «предметне бачення (умови)» формує умови, за яких проводитиметься оцінка рівня конкурентоспроможності ІСБ. Перш за все визначається мета (що ми бажаємо досягнути або мати), далі — СЗГ, тобто територія обхвату на яку націлено те чи інше завдання, потім обираються СБО або товар (за рахунок чого буде досягнута дана мета), та на кінець — суб'єкт господарювання, який входить до складу бізнес-структури, що виготовлятиме СБО чи товар (або виготовляє, пропонує вигідні умови співпраці, становить стратегічну цінність тощо). Наступний блок «Маркетингове дослідження» отримав таку назву за рахунок використання маркетингових досліджень при визначенні конкурентів, ідеального варіанту суб'єкта ринко-

вих відносин (еталону) та факторів конкурентоспроможності. Останній блок «Розрахунок» містить етапи безпосередньої обробки даних та їх оцінювання.



Рисунок 5.4 — Алгоритм визначення рівня конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу (авторська розробка) [13]

Під факторами конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу слід розуміти сукупність факторів конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, що обирається для досягнення інтегрованою системою бізнесу тієї або іншої цілі та фактори ефективності інтеграції за двома напрямками: фактори внутрішнього (мікрофактори) і зовнішнього (макрота мезофактори) середовища у відповідності до обраного підходу (табл. 5.5, 5.6).

Отже, показник конкурентоспроможності ІСБ може бути розкладено на три складові: ефективність інтеграції, конкурентоспроможність суб'єкту господарювання (підприємство), що входить до складу ІСБ та конкурентоспроможність товару, який представляє обраний суб'єкт господарювання (рис. 5.5) [13].



Рисунок 5.5 — Показник конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу (авторська розробка)[13]

Набір показників ефективності інтегрованої структури бізнесу досить гнучкий і не має однозначного визначення чи рекомендацій. В більшості випадків він формується залежно від поставленого завдання перед інтегрованою структурою бізнесу та обраним підходом до визначення ефекту інтеграції.

Розглянемо процес добору показників конкурентоспроможності інтегрованої структури бізнесу на прикладі однієї з поширеніших форм інтеграції — корпорації, у рамках якої спільно функціонують окремі підприємства.

Згідно проведеного аналізу літературних джерел в табл. 5.7 наведена характеристика досліджуваної структури бізнесу — корпорації.

Таблиця 5.7 — Характеристика корпорації як організаційної форми господарства [13]

Ознаки	Характеристика
1	2
Юридична форма організації	Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації
Основні характеристики	— сукупність учасників; — єдність цілей, ресурсів; — спільна управлінська структура, правила та процедури прийняття рішень
База створення	— взаємозалежність розвитку галузей господарства; — синхронне зростання техніко-економічного рівня пов'язаних виробництв — необхідність комплексного використання сировини та інших ресурсів, диверсифікація
Основні завдання утворення	— підвищення ефективності роботи в результаті об'єднання зусиль учасників, а також розвиток внутрішньої кооперації наукових, проектних, виробничих і інших організацій в єдиний господарський комплекс; — завоювання ринку збуту товарів і утримання на ньому; — закріплення постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих деталей, вузлів і інших ресурсів; — прискорення технічного розвитку виробництва
Форми капіталу, що інтегруються	Фінансові, промислово-торгові
Форма взаємовідносин між учасниками	Кооперативна
Форма управління	Регулювання та координація
Форма контролю	Через органи управління або в рамках договору

В якості стратегічної цілі візьмемо якість продукції А виду на сегменті АВ, що виготовляється на підприємстві С.

Відповідно до поставлених цілей в табл. 5.8 запропоновано набір показників конкурентоспроможності, що будуть

використані при оцінці конкурентоспроможного стану корпорації.

Таблиця 5.8 — Система показників оцінки конкурентоспроможності корпорації (авторська розробка) [13]

№ пп	Показники конкурентоспроможності		Інформативна база	Характер оцінки
	Групові	Одиничні		
1	2	3	4	5
Зовнішнє середовище (макрофактори)				
1	Економічна політика	Оподаткування	Огляди ЗМІ, тексти законів, нормативних актів, результати маркетингових досліджень, статистичні дані	Якісна (комплексний опис)
2	Політичний	Фінансово-кредитне регулювання		
3	Інституційний	Інформативна асиметрія		
Ринок (мезофактори)				
4	Купівельна спроможність суб'єктів ринку			
4.1		Показник рівня соціально-економічного розвитку суб'єктів в середині країни	Результати маркетингових досліджень	Кількісна
4.2		Коливання попиту	Статистичні дані	Кількісна з елементами прогнозу
5	Науково-технологічний прогрес			
5.1		Кількість нових винаходів	Статистичні дані	Кількісна
5.2		Поява нових технологій		Якісна
5.3		Репутація підприємства	Огляди ЗМІ, результати маркетингових досліджень	Якісна

Фактори внутрішнього середовища				
Ефективність інтегрованої системи				
6	Техніко-технологічний			
6.1		Виробничо-технологічний зв'язок	Результати маркетингових досліджень	Якісна (експертна)
6.2		Синхронність і ритмічність відтворених процесів		
7	Фінансово-інвестиційний			
7.1		Інвестиційний потенціал		Якісна (експертна)
7.2		Достатність величини власних оборотних коштів	Фінансова звітність	Кількісна
7.3		Ділова репутація	Огляди ЗМІ, внутрішня документація (контракти та угоди)	Кількісно-якісна
8	Маркетинговий			
8.1		Система збуту	Внутрішня документація, результати маркетингових досліджень	Якісна
8.2		Сервісна система		
8.3		Маркетинговий відділ		
Потенціал та ресурси підприємства				
9	Технологія			
9.1		Тривалість операційного циклу	Фінансова звітність	Кількісна
9.2		Тривалість виробничого циклу		
9.3		Технологічна ефективність	Результати маркетингових досліджень	Якісна

10	Управлінська діяльність			
10.1		Рівень системи постачання	Результати маркетингових досліджень	Кількісна (експертна)
10.2		Рівень системи збуту		
10.3		Організаційна структура управління	Результати тестування робітників, внутрішні норми та правила	
Конкурентоспроможність товару				
11	Якість			
11.1		Функціональні властивості	Результати маркетингових досліджень — оцінки споживача	Якісна (експертна)
11.2		Соціальне призначення		
11.3		Ергономічні властивості		
11.4		Дизайн		
11.5		Екологічні властивості		
12	Економічність	Ціна	Внутрішня документація	Кількісна

Нормування поданих показників та застосування коефіцієнтів вагомості дозволить визначити інтегральний показник конкурентоспроможності.

Отже, при оцінюванні рівня конкурентоспроможності корпорації з метою подальшого вдосконалення якості продукції А виду на сегменті АВ, що виготовляється на підприємстві С буде отримано комплексний показник конкурентоспроможності в більшій частині якісного характеру.

Таким чином проведено дослідження питання конкурентоспроможності інтегрованих структур бізнесу дозволяє зробити наступні висновки:

1. Інтеграція підприємств і створення інтегрованих структур бізнесу є однією з сучасних тенденцій розвитку світової економіки. Створення конкурентоспроможних об'єднань суб'єктів ринкових відносин — один з ефективних способів конкурентної боротьби сьогодні.

2. Незважаючи на велику кількість досліджень публікацій з проблем створення та функціонування інтегрованих структур бізнесу вимагають уточнення та поглиблення поняття «інтегрована структура бізнесу», «конкурентоспроможність ІСБ», «ефективність інтеграції», класифікації основних підходів до оцінювання ефективності, системи показників конкурентоспроможності ІСБ.

3. Під інтегрованою структурою бізнесу (ІСБ) в загальному випадку розуміється сукупність підприємств і організацій (промислових, торговельних, кредитно-фінансових і так далі), координація дій яких виходить за рамки звичайних контрактів на ринках товарів і капіталу, але відбувається при збереженні статусу партнерів по групі як окремих господарських суб'єктів і одночасному виділенні центрального елемента, що виконує функції координації. До інтегрованих структур бізнесу в українській промисловості відносять об'єднання підприємств, заснованих, з одного боку, на майнових зв'язках, з іншого — на механізмах управління.

4. Характерною рисою сучасної ринкової економіки є організаційне різноманіття інтегрованих структур бізнесу. Виділені організаційні форми інтегрованих структур значно різняться по характеру, принципам, цілям об'єднання, особливостям організації, мірі інтегрованості учасників, широті обхвату сфер виробничий господарській діяльності тощо.

5. В результаті проведеного аналізу літературних джерел наведено визначення найбільш розповсюджених інтегрованих структур бізнесу: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, промислово-фінансові групи, стратегічні альянси, синдикати. Розглянуто етапи становлення великих бізнес-структур бізнесу в Україні.

6. Однією з проблем пов'язаних із створенням та функціонуванням інтегрованих структур бізнесу є оцінка ефективності господарчого утворення. Ефективність інтеграції господарюючих суб'єктів характеризує відносний ефект (результативність) інтеграції, визначувану як відношення ефекту (результату) діяльності інтегрованої структури до витрат по інтеграції, що зумовили здобуття даного ефекту. На основі огляду публікацій виділено концептуальні підходи якісної ті вартісної оцінки ефективності інтеграції. Слід відзначити, що

кожен з багатьох підходів враховує в основному лише одну із сторін інтеграції, акцентує увагу на окремих процесах. Отже, для «правильної» оцінки ефекту інтеграції необхідно чітке розуміння цілі такої оцінки.

7. Аналіз робіт науковців, що займаються вивченням проблем конкуренції, показує також відсутність єдиного теоретичного розуміння поняття конкурентоспроможності. Разом з тим, питання визначення рівня конкурентоспроможності залишається одним з актуальніших. З урахуванням визначень інших авторів та попереднього дослідження літературних джерел з питання визначення поняття «конкурентоспроможність», сформульовано власне визначення конкурентоспроможності ІСБ, а саме: **конкурентоспроможність інтегрованої структури бізнесу — це стан бізнес-структури, утвореної шляхом угруповання (об'єднання) суб'єктів господарювання, який дозволяє задовольняти певні інтереси власників (акціонерів, держави), персоналу, споживачів, партнерів, держави більш привабливими засобами або на більш ефективних умовах порівняно з іншими.**

8. Розроблено теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності ІСБ. Запропоновано визначення конкурентоспроможності ІСБ за двома напрямками — зовнішнього та внутрішнього середовища. Показник конкурентоспроможності ІСБ пропонується розглядати як сукупність складових — ефективність інтеграції, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання (підприємства), що входить до складу ІСБ та конкурентоспроможність товару, який представляє визначений суб'єкт господарювання.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення роботи доведені до рівня конкретної методики і рекомендацій з оцінки конкурентоспроможності ІСБ.

## **5.2 Пропозиції до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства**

На сьогодні одним з вирішальних факторів комерційного успіху, стабільності та інноваційності підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища та потреб споживачів стає конкурентоспроможність [6-11, 13,14-20]. У

зв'язку з цим все більш актуальним стає визначення рівня конкурентоспроможності як економічного показника для цілей стратегічного планування і контролю оперативного стану підприємства. Разом із тим, серед невирішених проблем залишаються розмитий понятійний апарат конкурентоспроможності, наявність безлічі підходів добору показників конкурентоспроможності та відсутність єдиного підходу щодо визначення рівня конкурентоспроможного стану, що обумовлює подальше вивчення питань конкурентоспроможності.

Для того щоб сформулювати визначення поняття «конкурентоспроможність», перш за все пропонується зрозуміти сутність і взаємозв'язок словотворчих та похідних термінів, розглянути характер зв'язку між ними (рис. 3.1) [2]. Щодо терміну «конкурентоспроможність» ключовим, змістоутворюючим є термін «конкуренція» — атрибут ринкової економіки, фактор стимулювання господарської активності та збільшення позицій товару, підвищення якості пропонованих товарів, зниження витрат і стабілізації економічного зростання. Сукупність суб'єктів ринку і відносини між ними становлять конкурентне середовище. Кожен суб'єкт намагається якнайефективніше вести конкурентну боротьбу, використовуючи свої позитивні відмінності від конкурентів — конкурентні переваги, що в довгостроковому періоді дозволяє суб'єкту наростити стратегічний потенціал, тобто можливості, ресурси та нові шляхи досягнення стратегічних цілей. Принципи поведінки в конкурентному середовищі називають конкурентною стратегією. Слід підкреслити наявність зворотного взаємозв'язку між складовими конкурентоспроможності, тобто зв'язку «стратегічний потенціал — конкурентна перевага» та «конкурентна стратегія — конкурентна перевага». Положення, яке займає суб'єкт ринкового середовища при використанні тієї чи іншої стратегії в деякий момент часу відносно аналогічних суб'єктів, і буде називатися конкурентоспроможністю. Кількісна та якісна характеристики конкурентоспроможності, що мають практичне значення, отримали загальну назву «рівень конкурентоспроможності».

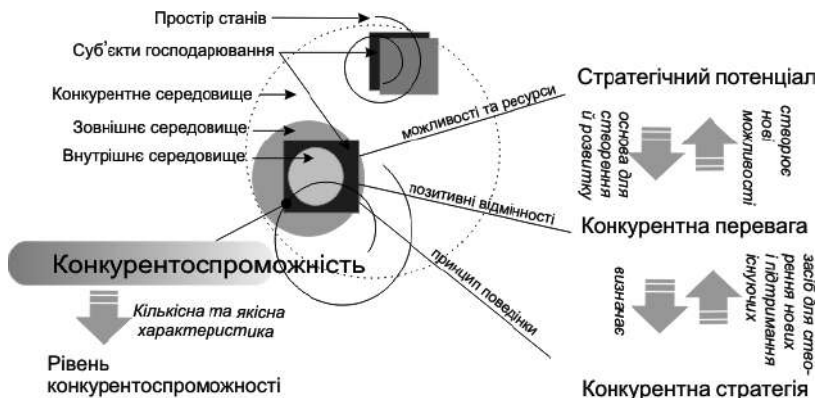


Рисунок 5.6 — Характер взаємозв'язку основних категорій конкурентоспроможності (авторська розробка)[2]

У табл. 5.9 вміщено результати проведеного аналізу літературних джерел щодо визначення поняття конкурентоспроможності, які дозволяють визнати, що на сьогодні в економічній літературі існує чимало тлумачень і способів оцінки конкурентоспроможності. Найчастіше в загальному значенні під конкурентоспроможністю розуміють здатність випереджати інших, використовуючи свої переваги в досягненні поставлених цілей.

Таблиця 5.9 — Дослідження літературних джерел щодо визначення поняття «конкурентоспроможність» [2]

Автор	Аспект розгляду	Сутність поняття «конкурентоспроможність»
Г. Хамел, К. Прахалад	Філософський аспект	Механізм розвитку
Л. Андреева, Е. Миргородська	Економічний аспект	Активний стан економічної системи, коли формуються її конкурентні переваги; вона є основою для розвитку суспільства, яке виступає не як співтовариство окремих економічних суб'єктів, а як єдиний і цілісний організм

В. Горбатов	Ринковий аспект	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку
Ф. Котлер	Теорія маркетингу	Змінна властивість системи; унікальне поєднання, комплекс конкурентних переваг, що підсилюють одна одну і групуються навколо однієї центральної ідеї
Ж.-Ж. Ламбен	Теорія менеджменту	Сукупність конкурентних переваг — зовнішніх, заснованих на ринковій силі, зумовленій пропонуванням покупцеві підвищеної цінності, та внутрішніх, що базуються на продуктивності і, як наслідок, на нижчих витратах
І. Піддубний, Л. Піддубна	Теорія конкурентоспроможності	Інтегрована властивість економічної системи, яка обумовлює реалізацію мети і досягнення результатів функціонування, необхідних і достатніх для активного позиціонування системи в конкурентному ринковому просторі
Ю. Іванов		Система, яка складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей підприємства до отримання та утримання протягом тривалого часу конкурентної переваги
Б. Карлоф	Стратегічний менеджмент	Можливість ефективного функціонування виробничо-господарської системи в конкурентному оточенні, що формується за рахунок численних факторів (тобто конкурентна перевага визначається ефективністю використання елементів стратегічного потенціалу)
Б. Скотт		Властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які репрезентовано на цьому ж ринку

Г. Лодж	Теорія міжнародної конкурентоспроможності	Здатність держави виробляти, розподіляти товари й послуги в міжнародній економіці у конкурентній боротьбі з товарами чи послугами, виробленими іншими країнами, і робити це таким чином, щоб підвищувався рівень життя населення в країні (національна конкурентоспроможність)
А. Дементьєва		Сукупність переваг і здібностей суб'єкта порівняно з аналогічними йому суб'єктами в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного зовнішнього середовища (системи)

Різноманіття існуючих підходів до тлумачення терміну «конкурентоспроможність» найчастіше зумовлене насамперед еволюцією економічної думки внаслідок еволюції ринкової економічної системи; особливостями постановки завдання і мети дослідження; особливостями вибору предмета дослідження (товар, послуга); суб'єкта конкуренції (підприємства, галузі, регіони, національна економіка, держава); об'єкта конкуренції (попит, ринок, чинники виробництва: природно-сировинні ресурси, робоча сила, капітал, цінні папери, інформація, політична влада); масштабу діяльності (товарні ринки, галузеві ринки, регіональні ринки, міжрегіональні ринки, світові ринки); особливостями підходу до проблеми — широке та вузьке трактування; відсутністю ієрархії за рівнями управління (підприємство, галузь, регіон, країна); невідповідністю законам логіки сформульованих визначень (підміна одного поняття іншим, використання деяких логічних форм, схожих з визначенням — опис, характеристика, порівняння тощо).

З погляду вибору об'єкта чи суб'єкта дослідження з деякою часткою умовності конкурентоспроможність як складна економічна категорія може бути розглянута на декількох рівнях (рис. 5.7) — на макро-, мезо-, мікрорівнях та товарному рівні (виробництво). Відповідно до цього розрізняють макrorівневі, мезорівневі та мікрорівневі конкурентні характеристики і фактори.

Таке структурування суб'єктів конкурентної боротьби, а також факторів і характеристик конкурентоспроможності дозволяє більш чітко охарактеризувати елементи цієї складної категорії і виявити взаємозв'язок між ними. Це, у свою чергу, допомагає обґрунтувати ефективні підходи до аналізу конкурентоспроможності, що відкриває додаткові можливості для розкриття наявних резервів і визначення стратегічних напрямків її підвищення на кожному з рівнів.

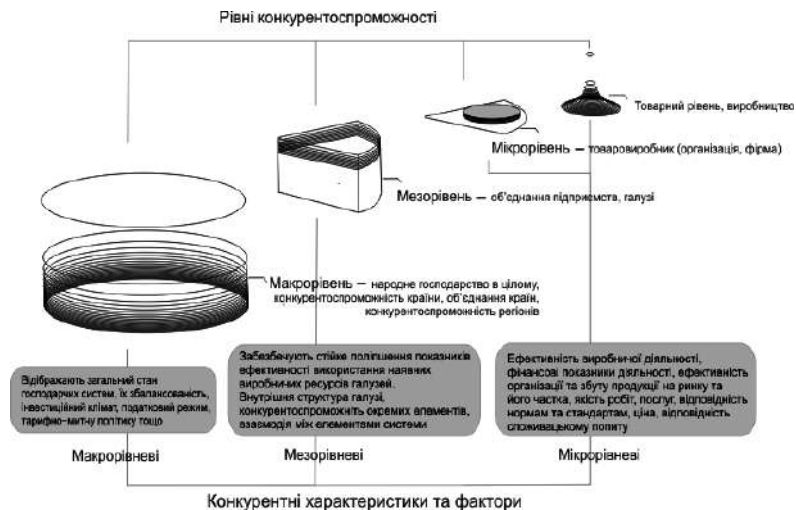


Рисунок 5.7 — Характеристика рівнів конкурентоспроможності (авторська розробка)[2]

Однак, навіть при дослідженні одного рівня чи одного суб'єкта конкурентоспроможності існує безліч трактувань цього поняття і немає єдності підходів. Так, у табл. 5.10 узагальнено результати проведеного аналізу літератури щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Таблиця 5.10 — Дослідження літературних джерел щодо поглядів на сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» [2]

Автор	Визначення поняття
З. А. Васильєва	<p>Для споживачів — здатність задовольняти потреби (вирішувати проблеми) споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів.</p> <p>Для конкурентів — здатність виробляти товари і послуги, що відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови для зростання потенціалу конкурентоспроможності.</p> <p>Для інвесторів — здатність використовувати ресурси підприємства для динамічного розвитку і розширення ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства.</p> <p>Для суб'єктів ринку — партнерів (галузь, регіон, кластер, держава) — здатність виробляти конкурентну продукцію і створювати умови для підвищення потенціалу конкурентоспроможності на основі інноваційних факторів росту</p>
З. Е. Шершньова,	<p>Властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення потреби порівняно з аналогічними об'єктами, репрезентованими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному (внутрішньому або зовнішньому) ринку</p>
С. В. Оборська	<p>Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні й використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових — технології, ресурсів, менеджменту, звичок і знань персоналу, що знаходить вираження в таких результативних показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність</p>
В. Ф. Оберемчук	<p>Комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображує ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу відносно сукупності показників підприємств-конкурентів</p>

І. П. Данилов	Здатність робити конкурентоспроможну продукцію за рахунок уміння ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціал
Л. В. Балабанова	Здатність ефективно адаптуватися до змін конкурентного маркетингового середовища, використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля на пріоритетних напрямках роботи, тобто конкурентоспроможність підприємства відображує можливість ефективної фінансово-господарської діяльності та прибуткової реалізації комплексу заходів, які воно має у своєму розпорядженні, з метою досягнення позицій лідера в умовах конкурентного ринку
Ю. Іванов	Здатність виробничо-економічних систем змінювати траєкторію розвитку або намічений режим функціонування в процесі адаптації до змін зовнішнього середовища з метою збереження, розвитку тих вже існуючих конкурентних переваг або створення нових
М. Х. Мескон	Відносна характеристика, що відображує відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості та динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції

Слід зазначити, що кожне з існуючих визначень конкурентоспроможності підприємства допустиме, але воно не є універсальним і вичерпним. Ураховуючи позитивні риси й виявлені недоліки визначень, **сформульовано власне визначення конкурентоспроможності підприємства через дефініцію його стану, який відбивається у властивості конкурувати, дозволяє задовольняти певні інтереси власників, персоналу, споживачів, партнерів, у тому числі й держави більш привабливими засобами або на більш привабливих (ефективних) умовах порівняно з іншими суб'єктами ринку; але властивість чи спроможність можуть бути набуті і втрачені, а підприємство протягом життєвого циклу від створення до припинення існування перебуває у певному стані конкурентоспроможності, який відбивається у властивості, може бути змінений, але не може бути втрачений [2].**



Досліджуючи залежність конкурентоспроможності підприємства у просторі змін розглянутих чинників, можна стверджувати, що конкурентоспроможність поточного або майбутнього стану  $i$ -го суб'єкта ринку для кожного моменту часу описується таким виразом:

$$K_i = f(L_i, C_i, M_i, R_i, Y, Q_i), (5.1)$$

де  $L_i$  — це можливість задовольнити суб'єктів ринку результатами функціонування  $i$ -го підприємства;

$C_i$  — можливість  $i$ -го підприємства не тільки запропонувати шуканий товар (послугу, вигоду), але й задовольнити бажані параметри вимог суб'єкта;

$M_i$  — вигідні умови взаємодії із суб'єктами ринку;

$R_i$  — економічні ресурси, що забезпечують функціонування суб'єкта ринку (внутрішнє середовище);

$Y$  — екзосередовище (зовнішнє середовище: загальні показники ринку, макро- та мезопоказники);

$Q_i$  — невизначений фактор.

Слід зазначити, що підприємство  $i \in I$  буде більш конкурентоспроможним порівняно з аналогічними суб'єктами ринку  $\forall j \in I: K_i > K_j, i \neq j$ , за таких умов:

1) потужність множини  $L_i$  для підприємства  $i \in I$  — найбільша серед підприємств множини  $I$ , тобто пропозиції (результати функціонування) користуються попитом у суб'єктів ринку;

2) потужність множини  $C_i$  для підприємства  $i \in I$  є найвищою серед інших підприємств множини  $I$ , тобто пропозиції містять найбільше параметрів, що максимально відповідають очікуванням суб'єктів ринку;

3) передбачається ефективне використання ресурсів  $i$ -м підприємством;

4) оперативне і раціональне реагування у форс-мажорних ситуаціях;

5) співпраця, як і будь-який інший вид відносин між суб'єктами ринку, має будуватися з урахуванням довгострокових планів.

**Визначення конкурентоспроможності за двома напрямками — зовнішнього і внутрішнього (ресурсного) середовища — є, на думку авторів, актуальним, бо саме завдяки такому підходу стає можливим глибоке дослідження процесу появи стану конкурентоспроможності в ринковому середовищі в той чи інший момент часу.** Крім цього, цей підхід має практичну цінність, бо при дослідженні показників зовнішнього середовища можуть бути отримані як кількісна характеристика конкурентоспроможності — оцінка ресурсної складової, так і якісна.

Питання оцінки конкурентоспроможності неодноразово розглядалися багатьма вітчизняними і зарубіжними ученими. Проте доводиться констатувати, що на сьогодні не розроблено уніфікованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта ринкових відносин.

Усю множину методів визначення показника конкурентоспроможності можна об'єднати в такі групи: матричні методи; інтегральний метод; методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; методи, що базуються на порівнянні з еталоном; методи оцінки конкурентоспроможності за ринковою часткою; методи на основі теорії рівноваги фірми і галузі; методи, що базуються на теорії якості товару (зокрема на теорії маркетингу); методи на основі теорії ефективної конкуренції; метод визначення позиції в конкуренції за стратегічним потенціалом підприємства; метод, заснований на теорії мультиплікатора.

*Одним з найбільш популярних методів оцінки конкурентоспроможності є інтегральний метод, що пояснюється його комплексністю і водночас простотою. Цінність цього методу при визначенні рівня конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що інтегральні показники дають усереднену характеристику конкурентоспроможності за всіма видами виробничих ресурсів, усією номенклатурою продукції й усіма видами діяльності. Залишаючись наочним та однозначним з погляду результатів, інтегральний метод є основою стратегічного планування й майбутнього розвитку підприємства.*

**На підставі проведеного дослідження літературних джерел за існуючими класифікаціями детермінант конкурентоспроможності на рис. 3.4 [2] подано узагальнену класифікацію факторів, що впливають на показники конкурентоспроможності.**



Рисунок 5.9 — Класифікація факторів, що впливають на показники конкурентоспроможності (авторська розробка) [2]

Підсумовуючи результати проведеного аналізу поглядів науковців на детермінанти конкурентоспроможності, зазначимо, що незважаючи на постійне вдосконалення понятійного апарату і вивчення факторів впливу на конкурентоспроможність система показників залишається недосконалою, а методичний підхід до визначення інтегрального показника конкурентоспроможності — неповним або непрезентативним, що пояснює інтерес до цієї проблематики й зумовлює подальше дослідження. Спираючись на сучасну маркетингову концепцію організації діяльності підприємства, погоджуємося з тим, що слід урахувувати не лише внутрішні фактори конкурентоспроможності, а й динаміку реагування підприємства на мінливі умови ринку, зміну уподобань споживачів, ефективність управління взаємодіями виробничої системи і зовнішнього середовища, процеси адаптації підприємства, а також створення й утримання конкурентних переваг у насиченому ринковому середовищі. Далі пропонується оцінювати конкурентоспроможність за двома напрямками — внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємства .

**Показники конкурентоспроможності зовнішнього середовища пропонується розглядати за двома складовими:**

**загальні щодо ринку та макро- і мезосередовище бізнесу.** Спираючись на попереднє дослідження, до загальних показників щодо ринку відносимо ємність ринку, рівень концентрації ринку, рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку, рівень вхідного бар'єра та купівельну спроможність суб'єктів ринку.

На підставі узагальненої класифікації факторів, що впливають на показники конкурентоспроможності (див. рис. 5.6), виявлених недоліків існуючих класифікацій (різноманітність визначень групових показників, дублювання показників, недостатня увага до значної групи факторів) та проведеного детального аналізу показників зовнішнього середовища на предмет практичної оцінки запропоновано узагальнену систему показників зовнішнього середовища за груповими та частковими показниками, які доцільно враховувати в процесі аналізу конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства (рис. 5.10). Для забезпечення практичного використання системи показників конкурентоспроможності підприємства у подальших дослідженнях наведено наскрізну нумерацію показників конкурентоспроможності.

Низка показників має бути визначена якісно методом експертного оцінювання з використанням анкетного листа. До таких показників відносять: достатність мотивації персоналу (матеріальний та психологічний аспект) — система мотивації персоналу, визначення рівня соціального забезпечення персоналу, рівня задоволеності заробітною платою, умовами праці; організаційна структура управління, а саме: питання структури підпорядкування, відповідальності — влади, здатності оргструктури до самовідновлення, сполучення формального та неформального управління, інтеграцію управління, умови партнерства та участі. Описове визначення мають також показники особистих якостей керівників і персоналу, оцінка ефективності комунікацій та оцінка ефективності управлінської діяльності в цілому.

За підсумками результатів проведеного дослідження конкурентоспроможність продукції пропонується визначати за такою системою показників:

1) показники якості: функціональні властивості, соціальне призначення, ергономічні властивості, естетичні властивості, екологічні властивості, гігієнічні властивості;

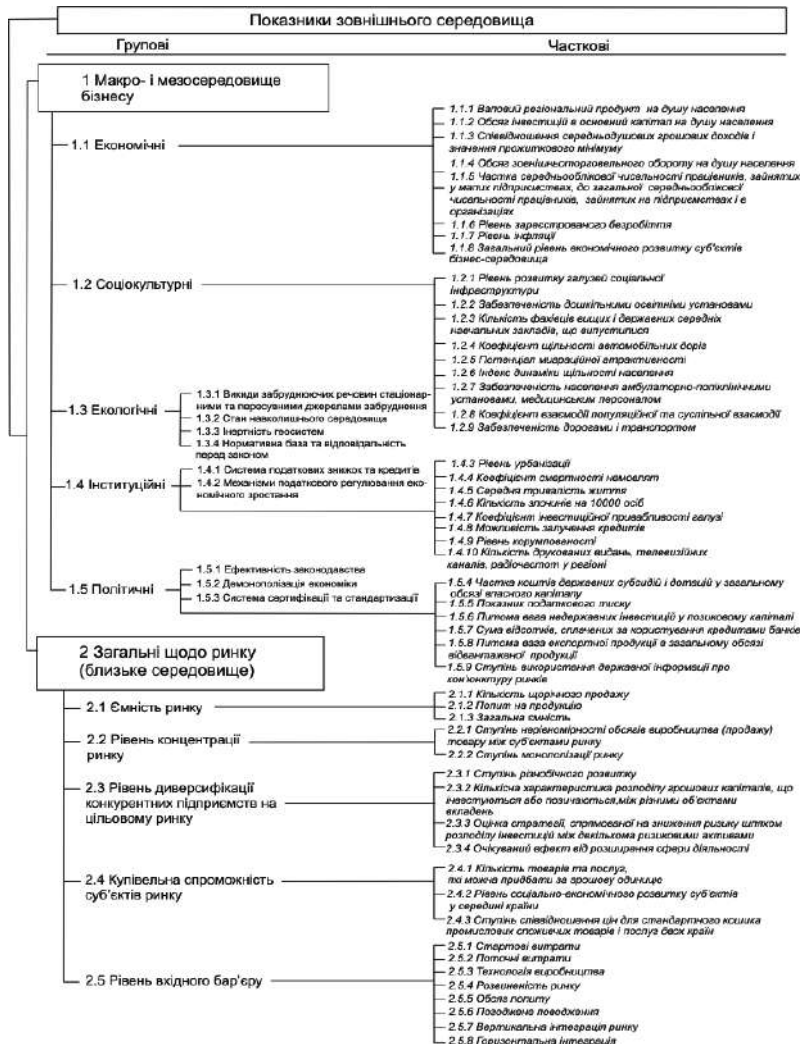


Рисунок 5.10 — Система показників конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства (авторська розробка) [2]

2) економічні показники, що характеризують ефективність споживання, тобто відношення корисного ефекту до повних витрат на споживання.

У результаті проведеного дослідження запропоновано систему показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства (рис. 5.10). Зважаючи на те, що нумерація показників конкурентоспроможності підприємства є наскрізною продовжимо нумерувати показники конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства з третього номера.

Доцільно зазначити, що при оцінюванні запропонованої системи показників ураховують всі основні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки від цілей дослідження важливість факторів може змінюватись, склад показників у системах також може бути варіативним

Після остаточного обґрунтування складу показників (незалежно від їх кількості, що є значною у будь-якому випадку, оскільки конкурентоспроможність є складним явищем) їх доцільно об'єднати в інтегральний показник конкурентоспроможності, етапи визначення якого показано на рис. 5.11.



Рисунок 5.11 — Схема етапів визначення інтегрального показника конкурентоспроможності (авторська розробка) [2]

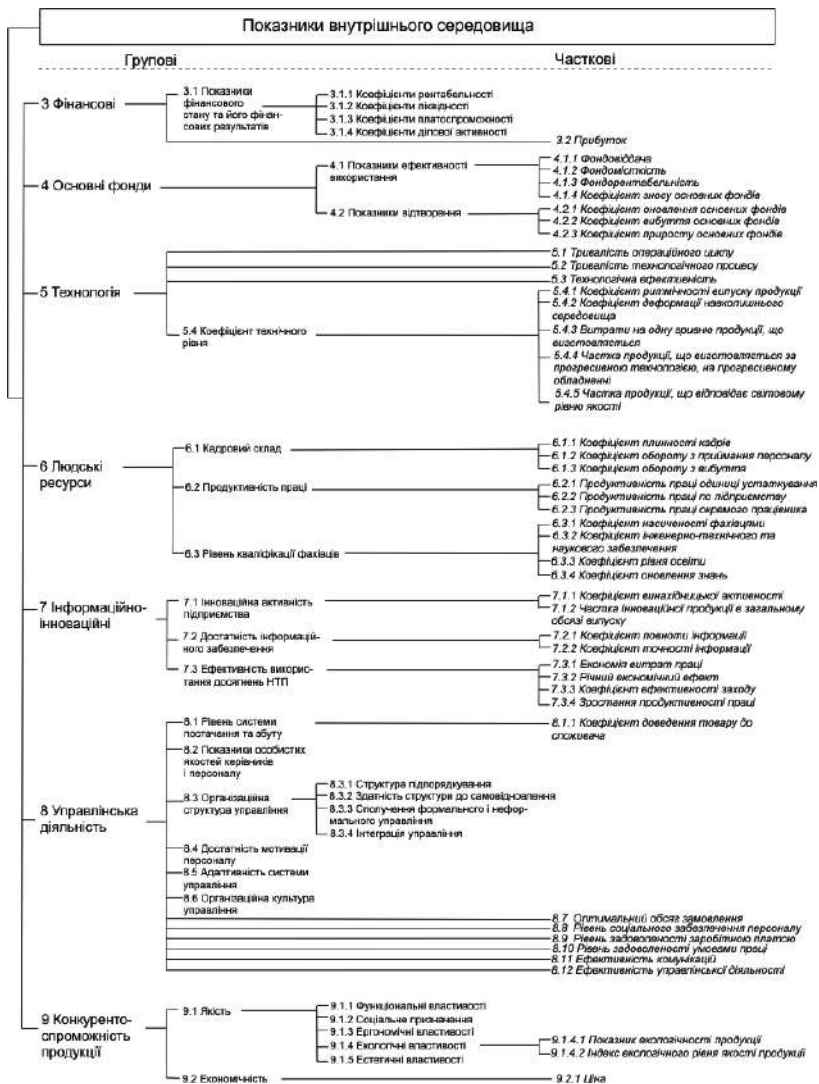


Рисунок 5.12 — Система показників конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства (авторська розробка) [2]

Підсумковим результатом проведеної дослідницької роботи стала розробка методичного підходу до визначення конкурентоспроможності промислового підприємства як комплексної оцінки.

З погляду системи маркетинг відносин на прикладі системи «підприємство — споживач — партнер» конкурентоспроможність промислового підприємства подано через дефініцію стану суб'єкта, що пропонує продукцію виробничо-технічного призначення споживачеві-підприємству (підприємство як виробник), та стану суб'єкта, який заохочує потенційного партнера до приєднання і співпраці (підприємство як роботодавець та як партнер), при чому визначення конкурентоспроможності за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства не втрачає своєї цінності та актуальності, а навпаки, даний підхід дозволяє отримати не тільки оцінку конкурентоспроможності підприємства за запропонованими системами показників (див. рис. 5.11, 5.12) але й визначити показники конкурентоспроможності у відповідності з положенням промислового підприємства на ринку враховуючи вплив внутрішніх та зовнішніх факторів.

Отже, метою даного дослідження стало визначення інтегральної конкурентоспроможності промислового підприємства, яке розглядається з позицій виробника продукції виробничо-технічного призначення, роботодавця та партнера.

Для виділення найбільш істотних показників конкурентоспроможності відповідно до специфіки даного дослідження, експертами було складено дві матриці для показників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства (за рис. 3.8, 3.9), в яких за допомогою методу порівняння встановлюється відносна важливість елементів і шляхом обчислення питомих ваг визначається пріоритет показників.

В якості експертів виступають висококваліфіковані і досвідчені фахівці, що спеціалізуються в питаннях конкуренції та задовольняють у всіх випадках таким вимогам як: професійна компетентність в галузі машинобудування, креативність, наукова інтуїція, зацікавленість в об'єктивних результатах експертної роботи, діловитість, об'єктивність, неконформізм.

У табл. 5.11 вміщено найбільш значущі показники конкурентоспроможності за внутрішнім і зовнішнім середовища-

ми промислового підприємства за результатами експертного опитування та побудови матриці порівнянь, поріг питомої ваги яких перебуває на рівні значень статистичної похибки даних (10 %), решта ж показників було виключено з розгляду. Номер показників конкурентоспроможності в даному розділі відповідає нумерації рис. 5.11, 5.12.

Оскільки в даній роботі розглядаються промислові підприємства одного регіону, показник загального рівня економічного розвитку суб'єктів бізнес-середовища (економічний показник) матиме одне і те саме значення для всіх суб'єктів дослідження, отже, в даному разі є доцільним опустити його при розрахунку конкурентоспроможності.

Таблиця 5.11 — Показники конкурентоспроможності та методи їх розрахунку(авторська розробка) [2]

Показники конкурентоспроможності		Оцінка промислового підприємства			Методи розрахунку
		з позиції виробника	з позиції роботодавця	з позиції партнера	
1		2	2	4	5
1 Макро-, мезосередовище бізнесу	1.2 Соціокультурні: 1.2.9 Забезпеченість дорогами і транспортом		+		експертне оцінювання
	1.3 Екологічні: 1.3.2 Екологічний стан навколишнього середовища		+		
	1.4 Інституційні: 1.4.1 Система податкових знижок та кредитів	+			
	1.5 Політичні: 1.5.1 Ефективність законодавства на прикладі оцінки ефективності використання партнерських кредитно-фінансових програм	+			

2 Загальні щодо ринку (близьке середовище)	2.1 Ємність ринку: 2.1.3 Загальна ємність	+			розрахунок за формулою
	2.3 Рівень диверсифікації конкурентних підприємств на цільовому ринку: 2.3.4 Очікуваний ефект від розширення сфери діяльності	+			
	2.5 Рівень вхідного бар'єра			+	експертне оцінювання
Показники внутрішнього середовища підприємства (на підставі запропонованої системи див. рис. 5.12)					
3 Фінансові	3.1 Показники фінансового стану та фінансових результатів			+	розрахунок за формулами
4 Основні фонди	4.1 Показники ефективності використання			+	
	4.2 Показники відтворення основних засобів			+	
5 Технологія	5.4 Коефіцієнт технічного рівня			+	експертне оцінювання
7 Інформаційно-інноваційні	7.1 Інноваційна активність підприємства	+			розрахунок за формулами табл.Д.1
8 Управлінська діяльність	8.1 Рівень системи постачання та збуту	+			експертне оцінювання
	8.4 Достатність мотивації персоналу		+		
	8.6 Організаційна культура управління		+		
	8.9 Рівень задоволеності заробітною платою		+		
	8.10 Рівень задоволеності умовами праці		+		
	8.11 Ефективність (сила) комунікацій	+			
	8.12 Ефективність управлінської діяльності			+	
9 Конку-ренто-спроможність продукції	9.1 Якість	+			експертне оцінювання співвідношення якості та економічності продукції
	9.2 Економічність: 9.2.1 Ціна			+	

Кадровий склад, продуктивність праці (людські ресурси підприємства), а також показники купівельної спроможності суб'єктів ринку, які не знайшли свого відображення в поданій табл. 5.11, були оцінені, але побічно, через показники управлінської діяльності та показники фінансового стану підприємства, його фінансових результатів відповідно і виключені з розрахунку окремо для уникнення повторних обчислень одних і тих самих вихідних даних.

Одним з можливих показників, які доцільно використовувати при визначенні конкурентоспроможності підприємства з позиції партнера, є ступінь нерівномірності обсягів виробництва (продажу) товару між суб'єктами ринку (один з часткових показників рівня концентрації ринку). Однак зважаючи на те, що підприємства, конкурентоспроможність яких розраховується в даному випадку, обиралися одного типу (великі підприємства) показник ступеня нерівномірності обсягів виробництва (продажу) товару між суб'єктами ринку в розрізі цього дослідження не матиме коректного значення та належного смислового навантаження. Отже, виключення з розрахунків даних показників є правомірним і не знижує об'єктивність оцінки конкурентоспроможності підприємства, яке розглядається з позицій системного підходу.

Після цього визначимо інтегральну оцінку конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища промислового підприємства

$$I = \sum_{i=1}^n \hat{x}_i d_i, (5.2)$$

де  $I$  – інтегральна оцінка конкурентоспроможності промислового підприємства;

$\hat{x}_i$  – стандартизована оцінка  $i$ -го показника складової конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

$d_i$  – ваговий коефіцієнт  $i$ -го показника складової конкурентоспроможності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

$n$  – кількість показників оцінки конкурентоспроможності за внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства.

Дана модель оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства за двома видами середовища: зовнішнім та

внутрішнім, є узагальненою. Набір показників складових конкурентоспроможності є гнучким, може набувати кількісного, якісного і змішаного (кількісно-якісного) вигляду в залежності від умов конкретного дослідження та його цілей.

У табл. 3.6 подано результати апробації методичного підходу до визначення оцінок конкурентоспроможності підприємств машинобудівного комплексу за 2021–2024 рр.

Таблиця 5.12 — Результати апробації й визначення оцінок конкурентоспроможності підприємств за роками [2]

№ з/п	Назва підприємства	Рівень конкурентоспроможності підприємства			
		2021	2022	2023	2024
1	Підприємство 1	0,3581	0,3623	0,2202	0,2501
2	Підприємство 2	0,3021	0,3	0,1866	0,2894
3	Підприємство 3	0,5232	0,486	0,3152	0,2984
4	Підприємство 4	0,362	0,3426	0,3535	0,3789
5	Підприємство 5	0,4893	0,5141	0,3592	0,4321
6	Підприємство 6	0,3964	0,4391	0,4428	0,4572
7	Підприємство 7	0,3531	0,3422	0,1917	0,1825
8	Підприємство 8	0,4078	0,4389	0,3448	0,3897
9	Підприємство 9	0,4153	0,421	0,2837	0,3214
10	Підприємство 10	0,4618	0,4731	0,3754	0,3942

Наступним етапом виконано зіставлення частоти віднесення експертами підприємств машинобудівного комплексу до певних класів зі значеннями оцінок конкурентоспроможності цих підприємств, що в результаті дає вихідні параметри для побудови функцій приналежності підприємства до класів залежно від оцінки відповідних складових. На рис. 5.13 зображено функцію приналежності підприємств машинобудівного комплексу до класів залежно від оцінки (рівня) конкурентоспроможності підприємства за напрямками зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рисунок 5.13 — Функція приналежності підприємств до класів залежно від оцінки їх конкурентоспроможності [2]

У результаті були визначені межі класів за базовим 2021 р. залежно від оцінки конкурентоспроможності та виділені групи підприємств машинобудівного комплексу приналежних до них за класами (табл. 5.13).

Таблиця 5.13 — Розподіл досліджуваних підприємств за класами згідно з побудованою функцією приналежності за роками

Клас	Межі класу (за базовим 2021 р.)	Порядковий номер підприємства					
		2021	Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, %	2022	Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, %	2023	Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств, %
Клас низького рівня	0–0,31	2	37,5	2	32,5	1–3, 7, 9	55
Клас середнього рівня	0,32–0,49	1, 4–10	55	1, 3–4, 6–10	60	4–6, 8, 10	45
Клас високого рівня	0,50–1	3	7,5	5	7,5	–	

Примітка: ПВ — Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств

Як можливі загальні заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємства **доцільно провести заходи** (табл. 5.14) **щодо:** стабілізації існуючої системи «споживач — підприємство — партнер» створенням умов вигідності для усіх трьох підсистем; підвищення ефективності виробництва, рівня організації виробництва; поліпшення асортиментної, цінової політики, каналів збуту, заходів просування; удосконалення мотиваційного механізму заохочення працівників підприємства, комплексу заходів стимулювання; підвищення професіоналізму кадрового складу підприємства; упровадження гнучкої та мобільної системи взаємодії підприємств-виробників зі споживачами продукції виробничо-технічного призначення для усунення недоліків збуту; перегляду джерел фінансування, пошуку та залучення нових інвесторів, розвиток та підтримка партнерських програм. Таким чином, апробація **методичного підходу підтверджує його практичну спрямованість і можливість використання.**

Таблиця 5.14 — Рекомендовані маркетингові відносини з підприємством залежно від його конкурентоспроможності [2]

Рівень конкурентоспроможності	Характеристика підприємства	Рекомендовані відносини
Високий	Підприємство є лідером на ринку, при цьому розвиток підприємства має переважно соціальну спрямованість. Використовуючи інноваційні технології, підприємство нарощує потенціал, формує новий якісний зв'язок з партнерами та споживачами з метою <b>отримання синергетичних ефектів</b>	Переважне співробітництво
Середній	Підприємство характеризується як стабільне, що пропонує споживачеві якісну продукцію, має сучасне обладнання та використовує сучасні технології в управлінні та виробництві, є надійним та прогресивним виробником, який нарощує потенціал	Співробітництво

Низький	Підприємство знаходиться у кризовому становищі, має обмежені ресурси та можливості, які головним чином концентрує для досягнення єдиної мети — покращення соціально-економічних показників діяльності підприємства, досягнення стану стабільності	Точкові відносини
---------	---	-------------------

### 5.3 Контрольні питання

1. Сутність і призначення концептуального підходу до конкурентоспроможності підприємства.
2. Показники оцінки конкурентоспроможності зовнішнього середовища підприємства.
3. Показники оцінки конкурентоспроможності внутрішнього середовища підприємства.

## РОЗДІЛ 6. БІЗНЕСОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПАРТНЕРІВ

### 6.1 Підхід до оцінювання привабливості партнера

Як свідчить світовий досвід, на сучасних промислових ринках, що характеризуються жорстокою конкуренцією, суттєві переваги можуть отримати ті підприємства, які зуміли сформувати ефективну систему взаємовідносин з усіма партнерами: постачальниками, споживачами, посередниками та ін [2,6–11, 14–22]. Очевидно, що різні підприємства в різних галузях промисловості по-різному будують систему взаємовідносин з тими або іншими партнерами, проте загальна тенденція така, що саме координація процесів управління взаємовідносинами з усіма учасниками ланцюжка створення цінності сприяє успішності підприємства на ринку.

У перших роботах з питань маркетингу партнерських взаємовідносин [2,21] головну увагу було сконцентровано на дуальних взаємовідносинах підприємств, аналізі лояльності обраних підприємством споживачів або коопераційної взаємодії при проведенні і спільному фінансуванні класичних маркетингових досліджень. Надалі дослідники охопили широкий спектр мережових взаємовідносин, а у визначенні маркетингу взаємовідносин сформувалося декілька підходів. Основні сучасні підходи теорії партнерського маркетингу згруповано у п'ять шкіл, головна відмінність між якими полягає в різних поглядах на ступінь охоплення маркетингом ринкових взаємовідносин (табл. 6.1).

На основі проведеного аналізу літературних джерел можна зробити висновок, що **партнерський маркетинг — це безперервний процес створення, підтримання і розширення довгострокових взаємовідносин з клієнтами та іншими партнерами підприємства, спрямований на залучення та використання усіх ресурсів з метою подальшого спільного отримання й розподілу вигоди від цієї діяльності між усіма учасниками взаємовідносин. Основна мета партнерського маркетингу — надання споживачеві довговічних цінностей, при цьому запорукою успіху підприємства є досягнення високого ступеня лояльності (прихильності) споживачів.**

Таблиця 6.1 — Школи теорії партнерського маркетингу [2]

Група IMP	Промисловий маркетинг	Дуальні взаємовідносини підприємств, мережеві взаємовідносини	Рівень дуальних взаємовідносин на промислових ринках. Мережевий підхід у маркетингу	Процес налагодження довгострокових взаємовідносин з усіма учасниками ринку як з рівними партнерами за допомогою обміну продуктами праці, а також інформаційного і соціального обміну	Мережева модель маркетингових взаємовідносин	Х. Хакансон Я. Слеута М. Канніхем Ш. Турнбулл Д. Форд
Європейська	Усі галузі, акцент на маркетинг послуг	Маркетинг послуг, внутрішній маркетинг	Усі рівні	Нова парадигма маркетингу, яка передбачає залучення всіх співробітників підприємства в розвиток відносин з партнерами	Модель «3OR»	Е. Гумменсон К. Гренрус
Північноамериканська	Промисловий маркетинг, маркетинг послуг	Аналіз взаємовідносин на промислових ринках, маркетинг послуг	Усі рівні, окрім мережевих підходів	Розвиток ефективних взаємовигідних відносин, що ґрунтуються на довірі та взаємних обов'язках	Теорія довіри та взаємних обов'язків	Ф. Вебстер Т. Левіт Б. Джексон Р. Морган Ш. Хант
Британська	Споживачий маркетинг, маркетинг послуг	Проблеми інтеграції, управління якістю, маркетингу споживачьких взаємовідносин та концепції маркетингу послуг	Усі рівні, окрім мережевих підходів	Процес організації та управління взаємодією зі споживачами за декількома напрямками	Модель шести ринків	М. Хрістофер А. Пайн Д. Баллантін
Школи (підходи)	Сфера застосування	Основні напрямки досліджень	Рівень аналізу взаємовідносин	Трактування партнерського маркетингу	Внесок у теорію партнерського маркетингу	Основні представники

Школи (підходи)	Сфера застосування	Основні напрямки досліджень	Рівень аналізу взаємовідносин	Трактування партнерського маркетингу	Внесок у теорію партнерського маркетингу	Основні представники
Німечка	Промисло-вий маркетинг	Розробка теорії маркетингу взаємодії, заснованої на мережевій теорії, теорії обміну та неінституціональній теорії	Рівень дуальних взаємовідносин на промислових ринках. Мережевий підхід у маркетингу	Управління інформацією та невизначеністю на ринках	Поява нових концепцій, таких як мережева дінаміка та мережева позиція	К. Каас М. Клейнал-тенкамп

Аналіз літературних джерел показав, що існує багато визначень терміну «партнерство» (табл. 6.2).

Таблиця 6.2 — Визначення поняття «партнерство» [2]

Автор	Зміст визначення
О. М. Азарян	Партнерство — форма співробітництва фірм, компаній, не закріплена в установчих документах, а підтримувана фактично
Н. І. Чухрай, Н. І. Хтей, Р. Патора	Партнерство — взаємовідносини, що передбачають укладання довгострокових угод, які гарантують збереження взаємних вигод у майбутньому, та характеризуються наявністю спільної інформації, ризиків і винагород, що можуть бути одержані внаслідок цих взаємовідносин
Я. Гордон	Партнерство — спільна діяльність двох або більше підприємств, яка передбачає створення нових цінностей для споживачів, а також спільне отримання та розподіл вигоди від цієї діяльності між учасниками взаємодії
Є. М. Палига, Д. С. Мельник	Партнерство — форма співробітництва між підприємствами, проміжне становище між конкуренцією і монополією
В. Савельєв	Партнерство — договірні відносини між декількома підприємствами, що дають можливість кожному з них отримати певний рівень прибутку за рахунок обміну результатами діяльності

С. П. Куш	Партнерство — відносини, в які вступає підприємство для створення довгострокових конкурентних переваг
П. Моліно	Партнерство — спільна взаємодія підприємств, при якій кожен з партнерів виконує певну частку обіцянок, даних споживачеві
Р. Уелборн	Партнерство — спільна діяльність, призначена для створення додаткової вартості за межами основних можливостей окремого підприємства
А. Н. Азріліян	Партнерство — одна з найважливіших юридичних форм організації підприємства, що створюється на основі договору, яким регулюються права та обов'язки партнерів
Р. С. Дяків	Партнерство — добровільна співпраця двох або декількох фізичних чи юридичних осіб, що беруть участь у спільних справах, проектах, програмах
Г. Хулей	Партнерство — союз, який означає наявність близьких відносин між організаціями, але не передбачає спільного ведення бізнесу, характерного для спільних підприємств

Узагальнюючи дані табл. 6.2, поняття «партнерство» можна визначити як добровільне співробітництво підприємств, що будується на основі розподілу їх прав, зобов'язань і відповідальності з метою отримання додаткових конкурентних переваг за рахунок створення нової вартості спільної діяльності.

Якщо розглянути поняття «партнерство» ширше, тобто стосовно системи маркетингу відносин на прикладі системи «підприємство — партнер — споживач», то можна сказати, що підприємства-партнери вкладають у спільну діяльність існуючі навички та здібності, результатом чого стає створення більшої цінності для споживачів у процесі співробітництва. Для ефективної взаємодії підприємство-виробник має бути конкурентоспроможним. У свою чергу, підприємство-партнер повинно задовольняти інтереси підприємства-виробника у процесі співпраці з випуску продукції або надання послуг, тобто бути привабливим для партнерів. Крім того, слід додати, що створення нової цінності для споживачів є умовою появи їх задоволеності, що, у свою чергу, приводить до виникнення готовності споживачів до використання певної продукції підприємства. Усе це сприяє отриманню винагороди підприємствами-партнерами, зазвичай, у формі зростання прибутку, який дані підприємства одержують після реалізації нової цінності продукції на ринку (рис. 6.1) [2].



Рисунок 6.1 — Визначення бізнесової привабливості партнерів як фактора розвитку підприємства (авторська розробка) [2]

Привабливість розглядається як мотиваційний фактор, як характеристика групового об'єднання, як позитивне ставлення до професії, як фактор, що визначає вектор діяльності тощо (табл. 6.3).

Таблиця 6.3 — Визначення поняття «привабливість» [2]

Автор	Зміст визначення
Є. П. Льїн	Привабливість — мотиваційний фактор, на основі якого виникає прихильність як специфічне емоційне ставлення суб'єктів. Привабливість визначається схожістю суб'єктів за структурою установок та оцінок і необхідністю взаємодії в процесі надання й отримання допомоги
А. І. Донцов	Привабливість (групи) — загальний термін, що охоплює усі види задоволення потреб, які члени групи отримали або прагнуть отримати від перебування в групі

В. М. Снетков	Привабливість — фактор, що визначає вектор діяльності, виходячи з емоційно забарвлених, суб'єктивних симпатій людей один до одного
Д. В. Пермяков	Привабливість — міра потрібності або непотрібності об'єкта зовнішнього середовища як такого, що здатен задовольнити відповідні потреби
І. В. Семенов	Привабливість — здатність об'єкта мати переважні, порівняно з іншими об'єктами, властивості, містити у собі явні або очікувані вигоди для дослідника чи особи, що ухвалює рішення про його перевагу або вибір
Д. В. Дежинов	Привабливість — це сукупність сприятливих умов та переваг, які дозволяють отримати додаткову вигоду або зменшити ризик
Г. М. Андрєєва	Привабливість — складна система властивостей суб'єкта (об'єкта), що служить основою для виникнення позитивного емоційного ставлення до нього у людини

На підставі проведеного аналізу визначень поняття «привабливість» можна дійти висновку, що у дослідників не існує єдиної думки щодо трактування даного поняття. Але, узагальнивши їх висловлювання, зазначимо, що привабливість об'єкта (суб'єкта) визначається наявністю позитивних властивостей у процесі задоволення потреб, унаслідок чого формується позитивне ставлення до цього об'єкта (суб'єкта).

Переходячи до розгляду привабливості бізнес-партнерів, потрібно згадати, що підприємства-партнери добровільно співпрацюють з метою задоволення своїх інтересів й отримання вигоди в процесі виробництва продукції чи надання послуг. **Якщо партнер є суб'єктом господарювання і підтримує активну участь у бізнесових операціях підприємства, то доцільно розглядати його привабливість як бізнесову, тому визначення бізнесової привабливості у контексті маркетингу слід розглядати як властивість підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці щодо випуску продукції або надання послуг.**

Однією з актуальних проблем є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій для визначення привабливості партнерів за комплексом показників їх діяльності для встановлення взаємовигідних ділових зв'язків.

На основі проведеного літературного аналізу можна виділити декілька підходів до оцінки ефективності та доцільності партнерства (табл. 6.4). Очевидно, що такий розподіл є досить умовним: більшою або меншою мірою ці підходи перетинаються або доповнюють один одного.

Таблиця 6.4 — Підходи до оцінки партнерства [2]

Підхід	Показники, що аналізуються в ході оцінки
Підхід, що ґрунтується на аналізі фінансового стану	Показники ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності
Підхід, заснований на аналізі ефективності діяльності	Показники ефективності комерційної діяльності, показники ефективності маркетингової діяльності, показники ефективності використання основних фондів, товарних ресурсів, людських ресурсів
Підхід, що базується на аналізі технічного аспекту взаємовідносин	Специфічні адаптації технічного характеру, інновації, спільні інновації, створення нових стандартів та ін...
Підхід, заснований на аналізі соціального аспекту взаємовідносин	Кооперація, прихильність до взаємовідносин, довіра, наявність спільних цілей, конфлікти, рівень задоволеності взаємовідносинами, можливість інтеграції, готовність до співпраці, ділова репутація, щільність відносин, культурна схожість підприємств та ін.
Підхід, що ґрунтується на аналізі управлінського аспекту взаємовідносин	Структурні зв'язки, різні аспекти ефективності взаємовідносин (потенціал взаємодії, рівень синергії, здатність до адаптації, координація дій), цінність, що створюється спільно, ступінь забезпеченості потреб персоналу, ефективність управління підприємством

Незважаючи на велику кількість запропонованих підходів та критеріїв оцінки (показників), їх недостатньо для розробки показників оцінки привабливості партнерів. Подібні показники були розроблені, в першу чергу, для оцінки доцільності та ефективності партнерства, тому вони не можуть охопити усе коло питань, пов'язаних саме з привабливістю партнерів. Тому має бути розроблена чітка система показників, яка дозволить урахувати сильні та слабкі сторони підприємства-

партнера, що прямо або побічно впливають на задоволення інтересів підприємства-виробника.

**Ураховуючи невідповідність між підходами й критеріями оцінки ефективності партнерства та привабливістю, у роботі запропоновано розглядати бізнесову привабливість партнерів за такими аспектами: ресурсним та організаційно-управлінським.**

З цього погляду можна виділити 7 груп факторів, які впливають на формування привабливості партнерів (рис. 6.2).



Рисунок 6.2 — Перелік факторів привабливості партнерів (авторська розробка)[2]

Враховуючи запропоновані вище вимоги була сформована система можливих показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів (рис. 6.3). Дана система включає тільки основні складові оцінки бізнесової привабливості, тому для виявлення часткових показників треба провести детальний аналіз літературних джерел.

При оцінюванні привабливості бізнес-партнерів використовуються частково показники, які були наведені для оцінки конкурентоспроможності підприємства.

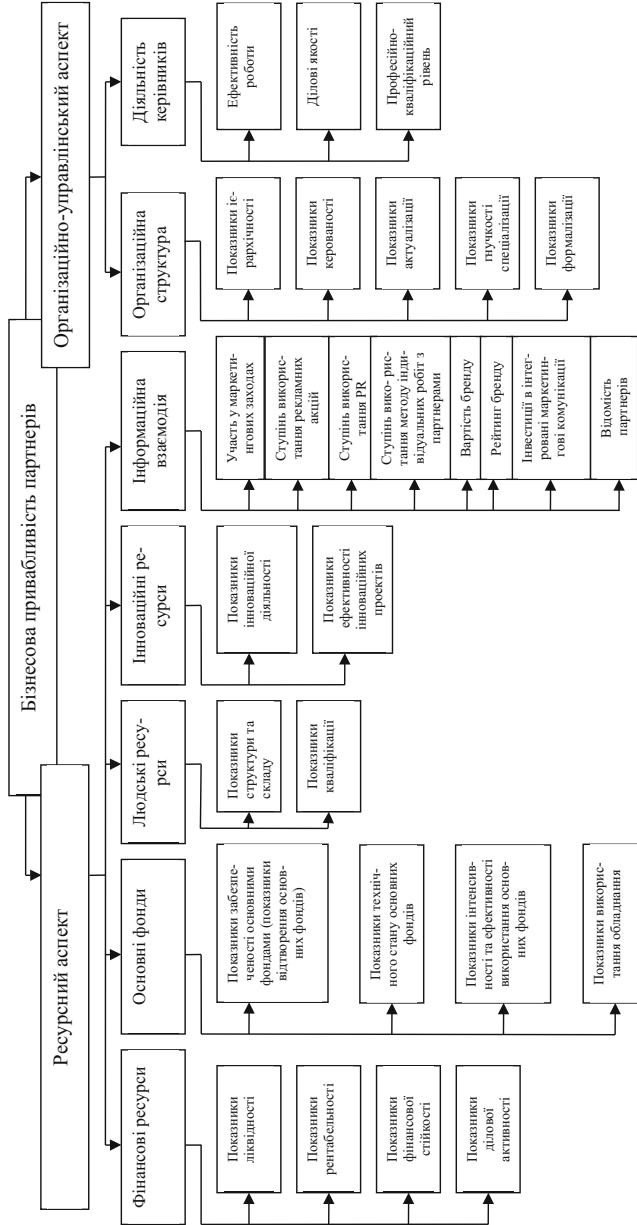


Рисунок 6.3 — Система можливих показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів (авторська розробка)[2]

Слід зауважити, що не всі складові ресурсного аспекту можуть бути оцінені за допомогою кількісних показників. Так, інформаційна взаємодія може бути оцінена якісно (методом експертного оцінювання) за такими напрямками: участь у маркетингових заходах, ступінь використання рекламних акцій, ступінь використання PR, ступінь використання методу індивідуальної роботи з партнерами, вартість бренду підприємства, інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації, відомість партнерів.

Але слід підкреслити, що зазначені кількісні показники не дають однозначної відповіді на питання, пов'язані з оцінкою ефективності управління в рамках заданої організаційної структури.

Тому зазвичай при оцінці ефективності та актуальності організаційної структури застосовують якісні експертні оцінки за такими характеристиками організаційних структур: форма власності, інноваційність і гнучкість організаційної структури щодо умов зовнішнього середовища; ефективність з погляду підвищення конкурентоспроможності; можливість виявлення та культивування талантів; оперативність прийняття рішень; ступінь централізації фінансових ресурсів; можливість диверсифікації без суттєвої втрати контролю за діяльністю та ін.

Відповідно до результатів аналізу літературних джерел щодо оцінки діяльності керівників зазначимо, що основними показниками при оцінюванні є показники, що характеризують результати праці, професійно-кваліфікаційний рівень та ділові якості керівників (табл. 6.5).

Таблиця 6.5 — Показники оцінки діяльності керівників підприємства [2]

Показник діяльності керівників	Зміст оцінки показника діяльності керівників
Ефективність роботи [202]	Кількість виконаних планових і позапланових робіт, якість виконаних робіт, дотримання строків виконання робіт, сумлінність виконання робіт, виробничі результати керованого відділу, можливість лобювання власних інтересів

Ділові якості [202, 315]	Відомість і вагомість у сфері бізнесу, міжнародна відомість, здатність оперативно й самостійно приймати обґрунтовані рішення, здатність організувати роботу колективу, уміння планувати й розподіляти роботу між підлеглими, здатність працювати в екстремальних умовах, здатність стимулювати творчу ініціативу, спрямовану на підвищення ефективності праці, готовність до співпраці
Професійно-кваліфікаційний рівень [202, 315]	Професійна компетентність, кваліфікація, знання, уміння, навички, освіта, властивості характеру, комунікабельність, організованість, відповідальність за діяльність та прийняті рішення, емоційна врівноваженість, ініціативність, здатність генерувати ідеї та ін.

У результаті дослідження літературних джерел було визначено можливі показники оцінки бізнесової привабливості партнерів. Теоретично усі розглянуті показники можна застосовувати для оцінки бізнесової привабливості партнерів, але на практиці дуже важко проаналізувати таку кількість показників, до того ж деякі з них є фоновими (тобто малозначущими), а деякі описують одні й ті самі явища. Тому важливо виділити ті з показників, значення яких безпосередньо впливають на можливість підприємства-партнера задовольняти інтереси підприємства-виробника в кожному окремому випадку. Тобто система показників бізнесової привабливості партнера (рис. 6.4) є типовою, але вона може змінюватися.

Крім того, було розроблено алгоритм оцінки бізнесової привабливості партнерів, який дозволив відповідно до мети оцінки сформулювати критерії оцінки й визначити показник бізнесової привабливості партнерів за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами (рис. 6.5).

Показник бізнесової привабливості партнера — як інтегральний у цілому, так за кожною складовою — розраховують на єдиній методичній основі за формулою

$$I = \sum_{j=1}^k \bar{y}_j \cdot d_j, \quad (6.1)$$

де  $I$  — показник бізнесової привабливості партнера за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами;

$\bar{u}_j$  — стандартизована оцінка  $j$ -го показника складової бізнесової привабливості партнера;  
 $d_j$  — ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника складової бізнесової привабливості партнера;  
 $k$  — кількість показників бізнесової привабливості партнера.

Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки бізнесової привабливості партнерів щодо співпраці з ними дозволяє, враховуючи показники діяльності підприємства-партнера, оцінити його спроможність щодо задоволення потреб підприємства-виробника та зробити висновок щодо подальших відносин підприємства з даним партнером.

Універсальність запропонованого методичного підходу до оцінки бізнесової привабливості партнерів промислового підприємства за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами було перевірено шляхом застосування його до працюючих промислових підприємств.

Для виділення найбільш значущих показників бізнесової привабливості партнера відповідно до мети даного дослідження, що полягає у виділенні привабливих партнерів для встановлення дієвих господарчих зв'язків щодо постачання продукції або спільного її виробництва, експертами було складено матриці для показників ресурсного та організаційно-управлінського аспектів оцінки бізнесової привабливості партнера, в яких за допомогою методу порівняння встановлюється відносна важливість елементів і шляхом обчислення питомих ваг визначається пріоритет показників.

На рис. 6.5–6.6 подано отримані найбільш значущі показники, які потрібно враховувати при оцінці ресурсного та організаційно-управлінського аспектів бізнесової привабливості партнерів відповідно.

Кількісні дані для оцінки бізнесової привабливості партнерів були здобуті шляхом аналізу статистичної інформації та фінансової звітності підприємств. Якісні дані (показники інформаційної взаємодії та діяльності керівників) були одержані із застосуванням експертного оцінювання.

У даному разі чисельність експертної групи обмежується 5 фахівцями, професійна компетентність в галузі машинобудування яких дозволяє отримати достовірні результати.

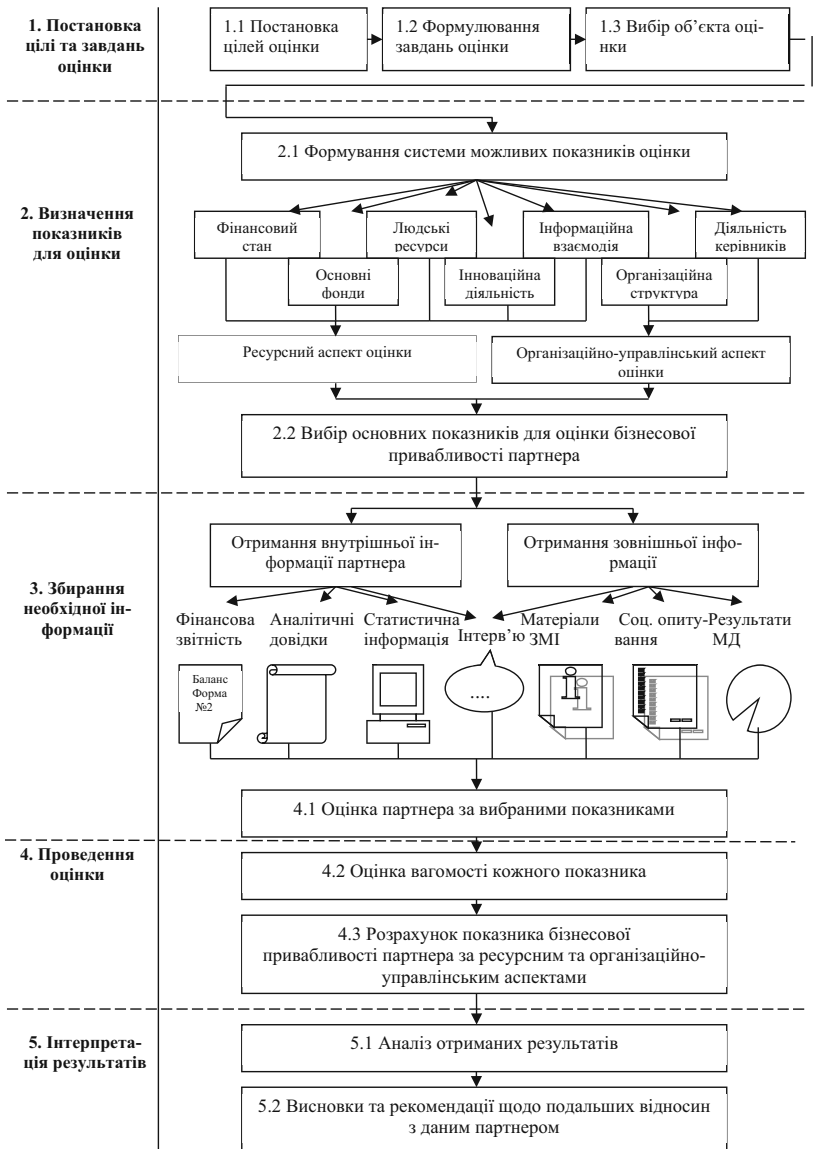


Рисунок 6.4 — Алгоритм оцінки бізнесової привабливості партнерів (авторська розробка) [2]

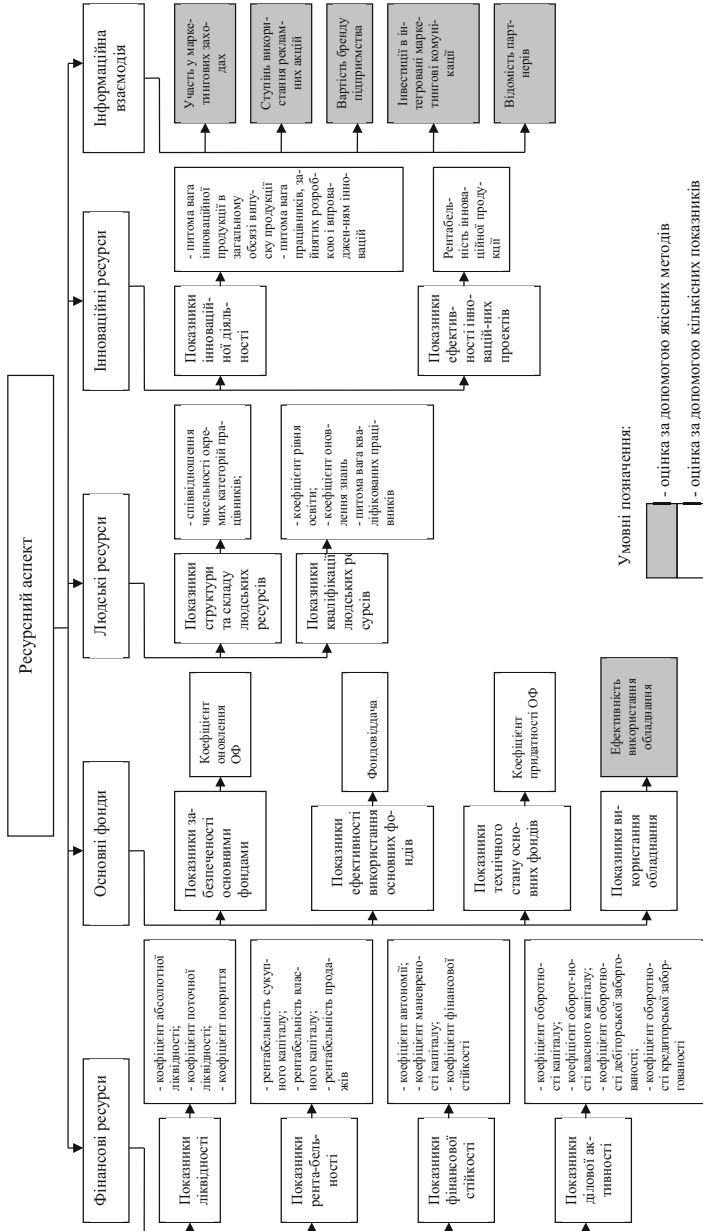


Рисунок 6.5 — Система показників для оцінки ресурсного аспекту бізнесової привабливості партнерів (авторська розробка) [2]



Рисунок 6.6 — Система показників для оцінки організаційно-управлінського аспекту бізнесової привабливості партнерів (авторська розробка) [2]

В табл. 6.6 представлено показники оцінки бізнесової привабливості підприємств за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами та метод їх розрахунку. Тут та надалі в даному розділі введено порядкову нумерацію показників бізнесової привабливості партнера.

Таблиця 6.6 –Розрахунок показників для оцінки бізнесової привабливості партнерів (авторська розробка) [2]

Складова оцінки	Показник, що розраховується		Метод розрахунку
1 Фінансові ресурси	1.1 Показники ліквідності	1.1.1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Розрахунок за формулами
		1.1.2 Коефіцієнт поточної ліквідності	
		1.1.3 Коефіцієнт покриття	
	1.2 Показники рентабельності	1.2.1 Рентабельність сукупного капіталу	
		1.2.2 Рентабельність власного капіталу	
		1.2.3 Рентабельність продажів	

	1.3 Показники фінансової стійкості	1.3.1 Коефіцієнт автономії	
		1.3.2 Коефіцієнт маневреності капіталу	
		1.3.3 Коефіцієнт фінансової стійкості	
Складова оцінки	Показник, що розраховується		Метод розрахунку
	1.4 Показники ділової активності	1.4.1 Коефіцієнт оборотності капіталу	
		1.4.2 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	
		1.4.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	
		1.4.4 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	
2 Основні фонди	2.1 Показники забезпеченості основними фондами	2.1.1 Коефіцієнт оновлення ОФ	Розрахунок за формулами
	2.2 Показники технічного стану основних фондів	2.2.1 Коефіцієнт придатності ОФ	
	2.3 Показники ефективності використання основних фондів	2.3.1 Фондовіддача	
	2.4 Показники використання обладнання	2.4.1 Ефективність використання обладнання	
3 Людські ресурси	3.1 Показники структури та складу людських ресурсів	3.1.1 Співвідношення чисельності окремих категорій працівників	Розрахунок за формулами
	3.2 Показники кваліфікації людських ресурсів	3.2.1 Коефіцієнт рівня освіти	
		3.2.2 Коефіцієнт оновлення знань	
		3.2.3 Питома вага кваліфікованих працівників	

4 Інноваційні ресурси	4.1 Показники інноваційної діяльності	4.1.1 Питома вага інноваційної продукції в загальному обсязі випуску продукції	Розрахунок за формулами
		4.1.2 Питома вага працівників, зайнятих розробкою і впровадженням інновацій	
	4.2 Показники ефективності інноваційних проєктів	4.2.1 Рентабельність інноваційної продукції	
Складова оцінки	Показник, що розраховується		Метод розрахунку
5 Інформаційна взаємодія (показники інформаційної взаємодії)		5.1 Участь у маркетингових заходах	Експертне оцінювання за шкалою
		5.2 Ступінь використання рекламних акцій	
		5.3 Вартість бренду підприємства	
		5.4 Інвестиції в інтегровані маркетингові комунікації	
		5.5 Відомість партнерів	
6 Організаційна структура (показники ефективності організаційної структури)		6.1 Ієрархічність організаційної структури	Експертне оцінювання за шкалою
		6.2 Керованість організаційної структури	
		6.3 Актуалізація організаційної структури	
		6.4 Гнучкість спеціалізації	
		6.5 Формалізація відносин	
7 Діяльність керівників (показники ефективності діяльності керівників)		7.1 Ефективність роботи	Експертне оцінювання за шкалою
		7.2 Ділові якості	
		7.3 Професійно-кваліфікаційний рівень	

Подальшим кроком оцінки стала стандартизація отриманих оцінок та визначення бізнесової привабливості підприємства за ресурсним та організаційно-управлінським аспектами для кожного обраного підприємства. Показник бізнесової привабливості партнера був розрахований за формулою (6.1), отримані результати оцінки наведені в табл. 6.7.

Таблиця 6.7– Результати апробації й визначення оцінок бізнесової привабливості партнерів за роками

№ п/п	Назва підприємства	Оцінка бізнесової привабливості підприємства щодо співпраці з ним за роками			
		2021	2022	2023	2024
1	Підприємство 1	0,13	0,19	0,12	0,17
2	Підприємство 2	0,33	0,36	0,3	0,32
3	Підприємство 3	0,36	0,37	0,31	0,3
4	Підприємство 4	0,37	0,38	0,31	0,32
5	Підприємство 5	0,37	0,44	0,32	0,4
6	Підприємство 6	0,38	0,36	0,33	0,35
7	Підприємство 7	0,36	0,41	0,33	0,38
8	Підприємство 8	0,36	0,46	0,33	0,4
9	Підприємство 9	0,29	0,33	0,34	0,35
10	Підприємство 10	0,27	0,39	0,34	0,35

Для визначення меж інтервалів низьких, середніх та високих оцінок було застосовано теорію нечітких множин.

Далі було реалізовано побудову функцій приналежності підприємств до класів низького, середнього та високого рівня за оцінкою бізнесової привабливості партнера (рис. 6.7).

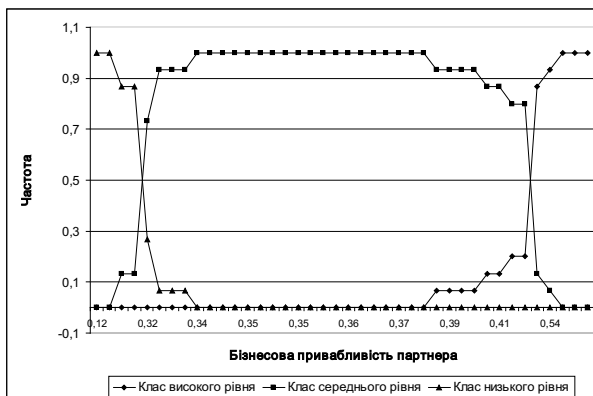


Рисунок 6.7 — Функція приналежності підприємств до класів залежно від оцінки бізнесової привабливості партнера

У результаті були визначені межі класів низького, середнього та високого рівня залежно від оцінки бізнесової привабливості партнера та виділено групи підприємств за класами (табл. 6.8).

Таблиця 6.8 — Розподіл досліджуваних підприємств за класами низького, середнього та високого рівня згідно з побудованою функцією приналежності за роками

Клас	Межі класу (за базовим 2021 р.)	Порядковий номер підприємства (за табл. 3.15)							
		2021	ПВ, %	2022	ПВ, %	2023	ПВ, %	2024	ПВ, %
Клас низького рівня	0–0,31	1, 9–10	15	1	5	1–4	10	2, 4	7,5
Клас середнього рівня	0,32–0,50	2–8	72,5	2, 3–10	82,5	5–10	77,5	1, 3, 5–10	80
Клас високого рівня	0,51–1								

Примітка: ПВ — Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств

Залежно від того, до якого класу за бізнесовою привабливістю віднесено (належить) підприємство-партнер, можна визначити характер подальших відносин з ним (табл. 6.9).

Таблиця 6.9 — Рекомендовані маркетингові відносини з підприємством залежно від його рівня бізнесової привабливості партнера [2]

Рівень бізнесової привабливості партнера	Рекомендовані відносини	Рекомендовані відносини стосовно системи «споживач — підприємство — партнер»
Високий	Переважне співробітництво	Повне включення партнера у систему «споживач — підприємство — партнер», при цьому партнер стає активним учасником усіх процесів, що відбуваються у системі, нарівні зі споживачем та підприємством

Середній	Співробітництво	<b>Включення партнера у систему «споживач — підприємство — партнер» з деякими обмеженнями щодо складових, які отримали низькі кількісні значення</b>
Низький	Точкові відносини	Партнер не входить до складу системи «споживач — підприємство», а лише частково з нею співпрацює; ані партнер, ані система «споживач — підприємство» майже не вливають один на одного; за необхідності відбувається зміна даного партнера на іншого без жодних збитків для системи «споживач — підприємство»

Так, за низького рівня бізнесової привабливості підприємства з ним рекомендується встановити точкові відносини, адже даний партнер неефективно використовує власні ресурси (фінансові, людські, інноваційні та ін.) і тому лише частково може задовольнити інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці щодо виробництва продукції чи надання послуг. Середній рівень бізнесової привабливості партнера означає посередню стійкість підприємства-партнера на ринку як суб'єкта господарсько-економічних відносин, унаслідок чого партнер не здатен повністю задовольнити інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці. Високий рівень бізнесової привабливості підприємства свідчить про те, що партнер повністю задовольняє інтереси підприємства-виробника в процесі співпраці завдяки фінансовій стійкості, ефективному використанню власних ресурсів та організаційній стабільності.

Рівень ефективності діяльності підприємства знаходиться у прямій залежності від бізнесової привабливості партнера, що входить до складу системи «споживач — підприємство — партнер» або частково співпрацює із системою «споживач — підприємство».

Для підвищення рівня бізнесової привабливості партнера необхідними заходами є розробка взаємовигідних програм співпраці із спеціалізованими виробництвами й з виробниками кінцевої продукції та комплектуючих на довгострокових умовах, підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження інновацій, підвищення інвестиційної прива-

бливості, залучення сучасних джерел висококонцентрованої енергії, ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій, своєчасне переозброєння виробничих потужностей, наукової та лабораторно-випробувальної баз, підвищення кваліфікації управлінського та інженерно-технічного персоналу, формування сучасної системи навчання та відновлення спадкоємності професійних кадрів тощо.

Таким чином, у результаті апробації доведено, що запропонований методичний підхід є дієвим та має практичну цінність щодо визначення бізнесової привабливості партнера будь-якого промислового підприємства.

## **6.2 Контрольні питання**

1. Сутність і призначення концептуального підходу до бізнесової привабливості партнера.

2. Показники оцінки бізнесової привабливості партнера за ресурсним аспектом.

3. Показники оцінки бізнесової привабливості партнера за організаційно-управлінським аспектом.

## РОЗДІЛ 7: ГОТОВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ – СПОЖИВАЧІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧО-ТЕХНІЧНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ

### 7.1 Підхід до визначення готовності споживачів продукції виробничо-технічного призначення

Реалізуючи концептуальні положення і принципи стратегічного управління з метою подальшого пошуку конкурентних переваг, слід приділити особливу увагу відносинам між споживачем і підприємством (якості роботи з клієнтами, завоюванню їх лояльності, готовності споживача до споживання продукції) та побудові взаємовигідної співпраці. Одним з нових факторів конкурентоспроможності внаслідок розвитку економічних відносин та зміни у розстановці сил між виробниками і споживачами слід назвати лояльність споживачів, що розглядається як прихильність до підприємства та його продукції (табл. 7.1) [2].

Таблиця 7.1 — Аналіз поняття «лояльність»[2]

Автор	Визначення
Новий економічний і юридичний словник (2003)	Лояльний [фр., англ. loial — буквально вірний]; той, хто коректно, доброзичливо ставиться до когонебудь або чого-небудь
Д. Аакер (2003)	Лояльність є результатом накопиченого користувальницького досвіду
Дж. Гітомер (2004)	Лояльність — це щось більше, ніж грошова вигода. Лояльність — не те, що можна одержати задарма
Ю. Васін (2004)	Лояльність — це показник того, наскільки позитивним є ставлення клієнтів до всього, що пов'язане з діяльністю компанії, до продукції та послуг, які вона пропонує, до торгової марки, іміджу та ін.
С. Сисоєва, А. Нейман (2004)	Лояльність — це насамперед позитивне ставлення покупця до магазину. Лояльність — це емоція клієнта, який приходить у цей магазин, незважаючи на наявність інших, фінансово вигідніших пропозицій на ринку. Лояльність — це зовсім не раціональна оцінка магазину, а наслідок якихось чинників, що часто сприймаються несвідомо
Ф. Райхельд, Т. Тіл (2005)	Лояльність — це максимальна довіра споживачів компанії

Взагалі, у маркетинговій літературі можна знайти чимало категорій, що стосуються лояльності. У більшості випадків лояльність асоціюється з повторною покупкою. Деякі автори зазначають, що під поняттям «лояльність» приховане доброзичливо-нейтральне ставлення, коректне доброзичливе ставлення, позитивне ставлення або максимально довірливе ставлення чого-небудь до чого, що визначає існування тісного зв'язку.

Деякі маркетингологи розуміють лояльність як «міру нечутливості поведінки покупців товару чи послуги до різних дій конкурентів (зміни цін, властивостей товарів і послуг), що супроводжується емоційною прихильністю до товару або послуги Х» або як «рішення, в першу чергу, про регулярне споживання того чи іншого бренду (усвідомлене чи неусвідомлене), що виражається через увагу або поведінку». Інші автори згодом визначають лояльність і як «схему надання переваги певній марці при кожній покупці продукту» .

Інша частина науковців наголошує на тому, що категорія «лояльність» здебільшого орієнтована на споживацький ринок і не відповідає умовам промислових ринків, оскільки промисловий ринок не є ринком кінцевих споживачів. Для підтвердження цієї думки автором даного підручника виконано подальше дослідження існуючих поглядів щодо розкриття сутності поняття «лояльність споживача» (табл. 7.2).

Таблиця 7.2 — Дослідження літературних джерел щодо визначення сутності поняття «лояльність споживача» [2]

Автор	Визначення поняття «лояльність споживача»
Ф. Котлер (1999)	Лояльність споживачів — перевага, яку віддає цільова група або окремі споживачі тій або іншій марці товару. Завдання маркетингу — зробити максимальне число покупців лояльними до своєї торгової марки і зберегти цю відданість тривалий час
Р. С. Дяків (2000)	Лояльність споживачів — це надання переваги цільовою суспільною групою або окремими споживачами певним товарам, послугам. Завдання маркетингу полягає у розробці системи впливу, з допомогою якої вдасться зацікавити максимальну кількість покупців до купівлі товарів своєї торгової марки і зберегти таку тенденцію протягом тривалого часу

Дж. Гітомер (2004)	Лояльність — це щось більше, ніж грошова вигода. Гроші, як правило, використовуються як приманка для відвернення «задоволених» покупців від їх теперішніх постачальників
Ю. Васін (2004)	Лояльність (клієнтів) — це показник того, наскільки позитивним є ставлення клієнтів до всього, що пов'язане з діяльністю компанії, продукцією і послугами, які вона пропонує, торговою маркою, іміджем тощо
С. Сисоєва, А. Нейман (2004)	Споживацька лояльність визначається як позитивне ставлення споживача до здійснення покупки, лежить в емоційній сфері
Х. Грем, С. Дон, П. Найждед (2005)	Лояльні споживачі — це ті, які намагаються досягти довгострокових відносин, але на відстані
Ф. Райхельд, Т. Тіл(2005)	Лояльність споживачів — властивість, яка не має чітких меж. Лояльність (клієнта) розглядається як взаємозв'язок трьох складових — співробітників, інвесторів щодо своєї компанії, споживачів
В. Давтян (2006)	Лояльний (клієнт) — це споживач, що здійснює регулярні покупки в даній мережі, купує широкий асортимент продуктів, дає позитивні рекомендації своїм знайомим. Він не виявляє особливого інтересу до аналогічних пропозицій конкурентів і вибачає випадкові помилки свого продавця, не вважаючи це серйозним приводом для його зміни
С. В. Лосєв (2007)	Лояльність клієнтів — готовність до продовження співпраці з компанією
Р. Райт (2007)	Лояльність покупців — це створення успішних відносин і вигідної для вас поведінки споживачів

Результати аналізу літературних джерел щодо визначення сутності поняття «лояльність споживача» дозволили зробити такі висновки: існує значна кількість різних тлумачень терміну «лояльність споживача»; сутність поняття «лояльність споживача» пов'язують з прихильністю до товару, послуги чи іміджу; ряд дослідників роблять акцент на довгостроковому й позитивному ставленні споживача до товару, послуги; жоден з авторів чітко не вказує, який ринок, а відповідно і який споживач розглядається в його визначенні.

Аналіз джерел інформації показав, що для оцінки кінцевих споживачів більш придатним є показник «лояльність спожи-

вача до продукції підприємства», який відокремлює бажання і фінансову можливість придбання й використання кінцевим споживачем продукції підприємства. Для промислових підприємств взаємна лояльність є їх маркетинговою стратегією. І як для підприємств-партнерів, так і для підприємств-виробників такий взаємозв'язок і постійне співробітництво — це стан, який є важливішим, більш стабільним і менш ризикованим. Тому, для організованих споживачів пропонується застосовувати показник «готовність споживача до споживання продукції даного підприємства» — його здатність і бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі.

Але слід зауважити, що категорія «готовність» досить рідко зустрічається в науковій літературі. У табл. 7.3 подано результати аналізу літератури щодо визначення поняття «готовність».

Таблиця 7.3 — Аналіз поняття «готовність»

Автор	Визначення
О. М. Ястремська (2004)	Готовність — це властивість підприємства, зумовлена організацією його бізнес-процесів та економічною підготовленістю до можливих дій

За результатами дослідження зазначимо, що кожен з авторів у своєму тлумаченні спирається на тезу про те, що категорія «готовність» свідчить про завершеність, закінченість і про можливість наступної дії та жоден з авторів не піддає сумніву положення про те, що поняття «готовність» і «лояльність» — зовсім різні і що кожне з них має власні особливості походження і галузі застосування.

Отже, можна зробити такий висновок: лояльність — це пасивний показник, а готовність — це показник, який включає в себе показник лояльності, а також є активним. Активність у даному випадку передбачає наявність фінансових ресурсів.

Іншими словами, лояльність — це ніби елемент переходу до стану готовності за наявності фінансових ресурсів на придбання продукції, а також активної позиції підприємства. Потреба у наявності фінансових ресурсів являє собою онов-

лення основних фондів, наявність вільних ресурсів, а також інноваційної стратегії.

Іншими словами, лояльність — це ніби елемент переходу до стану готовності за наявності фінансових ресурсів на придбання продукції, а також активної позиції підприємства. Потреба у наявності фінансових ресурсів являє собою оновлення основних фондів, наявність вільних ресурсів, а також інноваційної стратегії.

Отже, поняття «лояльність споживача» і «готовність споживача» близькі за своїм змістом і виходять одне з одного, проте мають не тільки різні сфери застосування, але, як показав аналіз, і різні характеристики впливу та способи оцінки (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 — Схожість і відмінність понять «лояльність» і «готовність» споживач (авторська розробка)

Ознаки	Лояльність	Готовність
Спільні	Показник того, наскільки позитивним є ставлення клієнтів — як юридичних, так і фізичних осіб — до всього, що пов'язане з діяльністю компанії, з продукцією, послугами, які вона пропонує, з торговою маркою, іміджем. Спрямоване на безпосередню роботу зі споживачем і на встановлення довгострокових відносин з ним або здобуття його прихильності	
Відмінні	Оцінюється самим споживачем Споживач — фізична особа Не укладається договір	Оцінює група уповноважених фахівців, до складу якої може входити директор підприємства Споживач — юридична особа У більшості випадків укладається договір про співробітництво, придбання продукції

На рис. 7.1 представлено природу та сутність понять «лояльність споживача» та «готовність споживача», процес появи тієї або іншої взаємодії. Як бачимо, у змісті поняття «лояльність споживача» певною мірою не враховується природи та специфіки промислового ринку, а його визначення лежить більше в емоційній площині.

**Під готовністю споживача в роботі розуміється усвідомлення необхідності у споживанні й використанні пев-**

ної продукції підприємства, що має споживчу корисність для підвищення ефективності бізнесу споживачів-підприємств та споживчу цінність для фізичних осіб — споживачів науково-технічної продукції підприємства [2].

Щодо наведених додаткових факторів, які мають враховуватися при визначенні поняття «готовність», було виявлено, що саме вони (ці фактори) мають велике значення для промислового споживача.

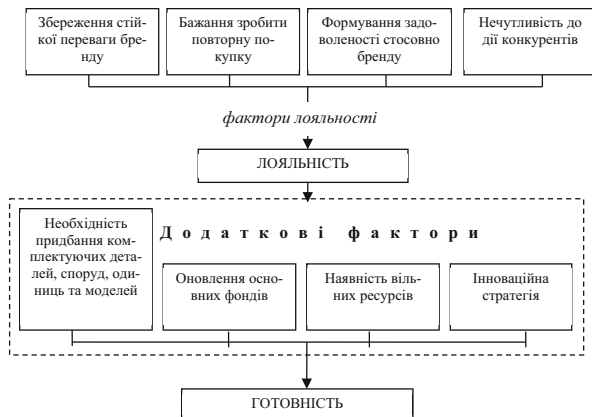


Рисунок 7.1 — Природа виникнення понять «лояльність» і «готовність» (авторська розробка) [2]

Вивчаючи категорії «лояльність» і «готовність», потрібно виконати аналіз такого поняття, як «задоволеність», оскільки проведене дослідження показало, що деякі автори при визначенні лояльності враховують таку складову як задоволеність. На рис. 7.2 графічно представлено взаємозв'язок трьох понять — «лояльність», «готовність» та «задоволеність».



Рисунок 7.2 — Взаємозв'язок між поняттями «лояльність», «готовність» і «задоволеність» (авторська розробка) [2]

В більшості випадків задоволений споживач — не значить лояльний, а лояльний означає, що споживач задоволений, проте може бути й приховане задоволення. Дану відмінність підтверджують й інші автори: «лояльний покупець — це завжди задоволений покупець, але задоволений покупець не завжди лояльний. Хоча задоволеність покупця — перший крок на шляху до завоювання його лояльності».

Слід зазначити, що різні рівні задоволеності по-різному впливають на лояльність споживача. Проте є думка, що між задоволеністю і лояльністю існує проста лінійна залежність: чим вище задоволеність, тим вище лояльність.

Можна погодитися, що в умовах свободи вибору для формування лояльності недостатньо простого задоволення споживача. По-справжньому лояльними будуть лише повністю задоволені споживачі .

Майже всі автори відзначають відмінності у природі виникнення понять «лояльність» і «задоволеність споживача». Кожна з цих двох категорій є чинником, що істотно впливає на процес формування довгострокових відносин між споживачем і виробником. І чим вищими є значення цих показників за деякою шкалою оцінювання, тим сильнішою може бути впевненість у тому, що підприємство зберігає свою конкурентоспроможність на належному рівні.

Повертаючись до категорії «задоволеність», слід підкреслити, що не можна сказати однозначно про необхідність розгляду даного поняття окремо від поняття «лояльність». Тому на основі результатів порівняння термінів «лояльність» і «задоволеність» була побудована схема взаємозв'язку лояльності і задоволеності, яка зображена на рис. 7.3.

Зокрема, на цій схемі визначено та виділено готовність як складову, що залежить від ступеня лояльності й задоволеності. Така структура зображення готовності запропонована тільки теоретично на основі узагальнення зібраного матеріалу. Якщо зробити припущення про незалежність значення лояльності та задоволеності у просторі розглянутих вище чинників і використати їх як систему координат двовимірного простору, то готовності покупця можна поставити у відповідність вектор з такими координатами: «рівень лояльності», «рівень задоволеності».

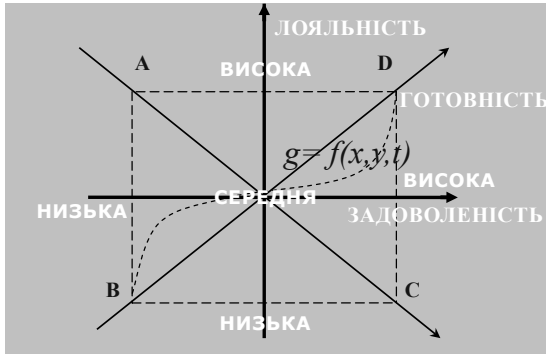


Рисунок 7.3 — Графічне зображення взаємозв'язку лояльності і задоволеності

Стан ринкових відносин, що склалися на поточний момент часу, можна врахувати, побудувавши функціональну залежність, яка відображує положення вершини такого вектору. Тоді довжина даного вектору може бути використана як оцінка рівня готовності покупця. Таким чином, маємо залежність

$$g = f(x, y, t), \quad \square \square$$

- де  $g$  — оцінка рівня готовності  $\square$
- $y$  — оцінка рівня лояльності  $\square$
- $x$  — оцінка рівня задоволеності  $\square$
- $t$  — момент часу.

Розглянувши стадії процесу розвитку лояльності споживачів, можна припустити, що в квадраті  $ABCD$  діють усі типи споживачів, але з різним ступенем лояльності.

Одним з проблемних питань разом із використанням термінів «готовність споживача» та «лояльність споживача» в економічній літературі є відсутність єдиного підходу, який урахував би важливі для промислового споживача фактори впливу на його готовність до здійснення бізнес-процесу.

Проведений аналіз літературних джерел дозволив виділити декілька підходів до визначення готовності споживача. Так, для оцінки готовності споживача найбільш традиційним є підхід, заснований на аналізі фінансових показників діяльності підприємства за допомогою сукупності певних груп кое-

фіцієнтів, що характеризують його фінансовий стан. Крім того, можна виділити такі підходи: підхід, заснований на визначенні показника динамічної компетенції («лояльність споживача та персоналу»); підхід, що враховує визначення показника задоволеності; підхід, заснований на визначенні показника готовності (до співробітництва підприємства / до реалізації пропозицій інвестиційного проекту); підхід, що ґрунтується на визначенні показника купівельної спроможності та ефективності бізнесу (табл. 7.5). Підкреслимо, що запропонований розподіл підходів є умовним, оскільки в тій чи іншій мірі ці підходи перетинаються або доповнюють один одного.

Таблиця 7.5 — Аналіз літературних джерел з погляду виділення підходів до оцінки готовності споживача у системі «підприємство — споживач — партнер» (авторська розробка) [2]

Підходи	Показники оцінки
Підхід, заснований на визначенні показника динамічної компетенції	Активність споживача, рівень утримання нових споживачів, рівень утримання клієнтів, частка затрат споживача, частота покупок, рівень втрат, середня сума покупки, показники повторних покупок, процент покупок, витрати на переключення, визначення ступеня задоволеності, прихильність
Підхід, що враховує визначення показника задоволеності	Анкетування за такими питаннями: Ви задоволені? Вам подобається користуватися цим брендом? Відповідає даний товар або послуга вашим очікуванням? Ви купили б цей бренд ще раз в аналогічному випадку? Ви рекомендували б цей товар або послугу іншим? Методи оцінки — шкали. Оцінка між очікуваною та сприйманою якістю
Підхід, заснований на визначенні показника готовності до співробітництва	Оцінювання проводиться за такими критеріями системи: люди (навички / досвід, використання інформаційних систем) — керівництво (позиціонування та просування торгової марки, обов'язки) — технології (технічна координація, пропозиції продукції) — процес (управління, управління ризиком)

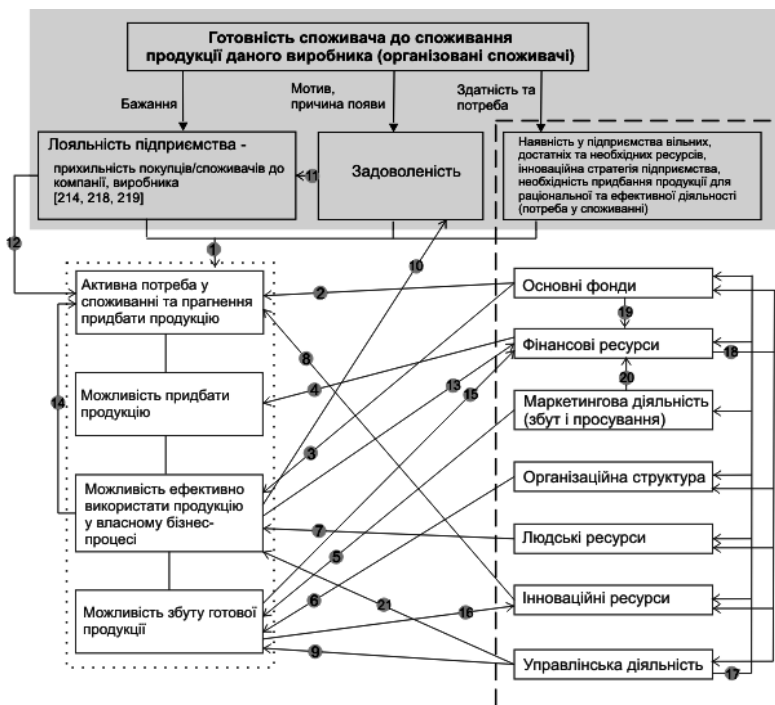
<p>Підхід, заснований на визначенні показника готовності підприємства до реалізації пропозицій інвестиційного проекту</p>	<p>Організація виробництва (коефіцієнти ритмічності, безперервності), організація підготовки виробництва (коефіцієнт тривалості циклу підготовки виробництва, якості документації), організація праці (коефіцієнт організації робочих місць, прогресивності організації праці), організація управління (коефіцієнт стабільності персоналу, якість виконання управлінських функцій), ефективність економічних результатів, фінансування розвитку</p>
<p>Підхід, що ґрунтується на визначенні показника купівельної спроможності</p>	<p>Чисельність населення, доход на душу населення та обсяг роздрібних продажів, а також індикатори, що безпосередньо стосуються вивчення виду діяльності та, можливо, інші показники, які відображують конкурентну ситуацію або характеристики місцевого ринку</p>
<p>Підхід, що враховує визначення показників фінансового стану підприємства</p>	<p>Показники платоспроможності, ліквідності, фінансової незалежності та левериджу, ділової активності та кредиторської заборгованості</p>
<p>Підхід, заснований на визначенні показника ефективності бізнесу</p>	<p>Тривимірна система взаємодій: перспективності ринку (обсяг ринку, інтенсивність конкуренції, темпи росту ринку, висота бар'єра входу на ринок, відкритість ринку, рівень технологічних вимог), конкурентоспроможності підприємства (імідж підприємства, ефективність НДР, ефективність управління якістю, ефективність виробничої діяльності, фінансове становище підприємства, ефективність збуту й просування товарів) та конкурентоспроможності товару</p>

Було проведено дослідження оцінювання готовності споживача і виконано порівняльний аналіз поглядів авторів на виділення показників готовності та на їх значення у системі «підприємство — споживач — партнер». Однак запропонованих підходів і критеріїв недостатньо для розробки показників оцінки готовності споживача, адже автори по-різному і з різних точок зору оцінюють готовність споживача у системі «підприємство — споживач — партнер». Тому створення нової системи оцінки готовності споживача, яка враховувала б усі фактори впливу в системі «підприємство — споживач — партнер» і мала єдині, системно структуровані критерії оцінки, є об'єктивною необхідністю.

В умовах, коли кожне промислове підприємство в процесі своєї діяльності має вирішувати два принципово важливих завдання: пошук серед обмеженої кількості підприємств вигідних, перспективних партнерів та зміцнення, розвиток вже існуючих зв'язків між підприємством, партнером та споживачем у складі системи, а готовність підприємства до споживання виробничо-технічної продукції стає свого роду сполучною ланкою між наявними ресурсами підприємства і бажанням досягти мети підприємства шляхом побудови партнерських відносин, показник «готовність споживача до споживання продукції даного підприємства» слід розглядати як здатність підприємства споживати продукцію виробничо-технічного призначення, тобто мати достатність наявних ресурсів для покупки, бажання використовувати продукцію підприємства у власному бізнес-процесі (лояльності).

Аналіз літературних джерел щодо визначення показників готовності споживача у процесі формування та реалізації маркетингової стратегії розвитку промислового підприємства дозволив виділити такі складові оцінки: виробнича діяльність; фінансовий стан підприємства-споживача/партнера; збут і просування товарів; людські ресурси; інноваційні ресурси; управлінська діяльність; організаційна структура підприємства; маркетингові складові (показники лояльності).

Виходячи з цього, на рис. 7.4 показано сутнісне підґрунтя готовності споживача з позначенням взаємозв'язків між складовими її формування, характеристику яких наведено в табл. 7.6.



Умовні позначення:

- Природа готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення
- Зв'язок між складовими готовності споживача з указанням порядкового номеру (наприклад, 9)

Рисунок 7.4 — Сутнісне підґрунтя готовності споживача та характер взаємозв'язків її складових (авторська розробка) [2]

Таблиця 7.6 — Характеристика взаємозв'язків між складовими готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення (за рис.7.4) (авторська розробка) [2]

Номер зв'язку	Характеристика взаємозв'язку
1	Лояльність та задоволеність промислового підприємства формує групу складових готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення з позицій бажання та стану промислового підприємства

2	Наявні у підприємства основні фонди зумовлюють появу активної потреби у споживанні та прагнення придбати продукцію
3	Забезпеченість підприємства необхідними основними фондами зумовлює можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі
4	Наявність достатніх фінансових ресурсів надає можливість придбати продукцію
5, 6, 9	Від ефективної маркетингової, управлінської діяльності підприємства та його організаційної структури залежить можливість збуту готової продукції
7, 21	Наявність кваліфікованих фахівців з достатнім досвідом роботи у даній галузі та належним ступенем завантаженості, а також ефективна управлінська діяльність зумовлюють можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі
8	Застосування інноваційної стратегії розвитку підприємства (сукупності інноваційних ресурсів) прискорює появу активної потреби у споживанні та інтенсивність прагнення придбати продукцію
10–11	Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі є одним з факторів задоволеності промислового підприємства, наслідком якої є зміцнення лояльності підприємства
12	Лояльність підприємства становить емоційну основу виникнення активної потреби у споживанні
13–14	Можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі спричиняє появу додаткових фінансових ресурсів та активізації потреби у споживанні, прагнення придбати продукцію
15–16	Можливість збуту готової продукції надає можливість збільшити наявні фінансові ресурси та застосувати інноваційні у процесі управління діяльністю підприємства
17	Від ефективності управлінської діяльності залежить ефективність використання всіх інших ресурсів підприємства
18	Фінансові ресурси є джерелом оновлення основних фондів підприємства, вони за безпечують достатність необхідних людських ресурсів, використання інноваційних ресурсів, за-безпечують ефективну управлінську діяльність та дієву актуальну ринковим умовам організаційну структуру
19–20	Забезпеченість основними фондами та ефективна маркетингова діяльність на підприємстві формують наявність вільних фінансових ресурсів

Окрім цього, слід пам'ятати, що готовність має організаційно-економічну основу, взаємозв'язки — управлінську, взаємовідносини — соціальну. Готовність відображує дві основні складові життєдіяльності підприємства: організацію його функціонування у цілому або окремих підрозділів та економічні результати господарювання. Складність процесу ухвалення рішення про закупівлю є наслідком впливу самої формальної організації, великої кількості учасників, технічних й економічних факторів, умов зовнішнього середовища, у якій діє підприємство, і значущості грошових сум, залучених в угоду. З огляду на складну природу готовності промислового споживача, що проявляється у її сутнісному підґрунті (рис. 7.5), та визначену систему можливих показників для оцінки готовності споживача запропоновано дворівневу систему оцінки готовності споживача (рис. 7.6), перший рівень якої розкриває сутність показника готовності, другий — дає можливість зрозуміти процес його формування в контексті процесу ухвалення рішення про покупку промисловим підприємством, простежити перехід лояльності підприємства в активний стан (готовність) при наявних ресурсах.

До показників першого рівня віднесемо активну потребу у споживанні та прагнення придбати продукцію, можливість придбати продукцію, можливість ефективно використати продукцію у власному бізнес-процесі та можливість збуту готової продукції.

Другий рівень включає три групи показників:

- маркетингова складова (лояльність);
- показники економічних результатів господарювання підприємства: показники виробничої діяльності, фінансового стану, збуту і просування товарів;
- показники організації функціонування підприємства: організаційна структура, організація праці та склад людських ресурсів, організація використання інноваційних ресурсів, організація управлінської діяльності.

Показники першого та другого рівня є наслідком і причиною одночасно один одного. Можливості є підґрунтям наявних ресурсів, ресурси спричиняють можливості. Цінність даного підходу полягає у тому, що дана система показників є комплексною, адже враховано обидві складові категорії

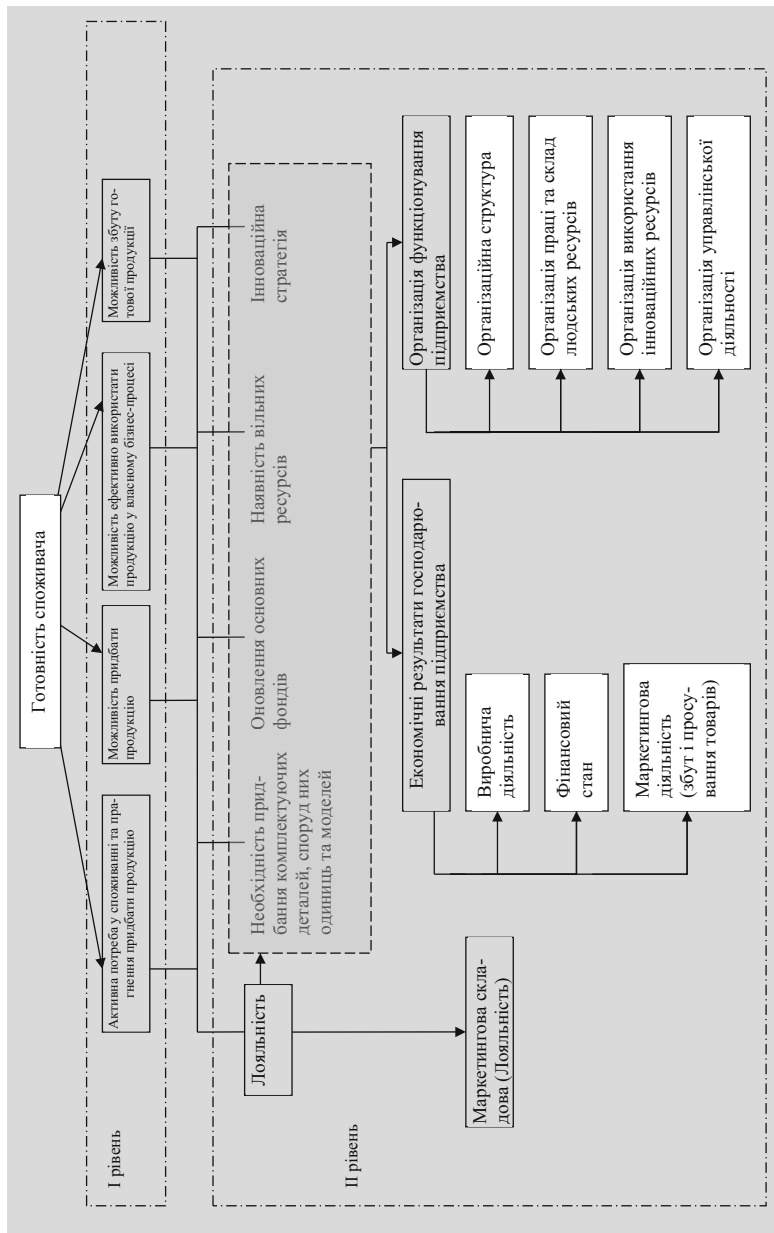


Рисунок 7.5 — Система показників оцінки готовності споживачі (авторська розробка) [2]

«готовність споживача до використання продукції» — лояльність, ресурсну забезпеченість. На основі визначених взаємозв'язків між складовими готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення (рис. 7.4, табл. 7.6) з урахуванням двох рівнів оцінки готовності споживача та мінімізуючи перехресні впливи між складовими, в табл. 7.7 подано співвідношення показників першого рівня до другого.

Таблиця 7.7 — Співвідношення показників першого рівня до другого (авторська розробка) [2]

1-й рівень оцінки	2-й рівень оцінки
<i>Активна потреба у споживанні та прагнення придбати продукцію</i>	Виробнича діяльність
	Маркетингова складова (лояльність)
	Організація використання інноваційних ресурсів
<i>Можливість придбати продукцію</i>	Фінансовий стан
<i>Можливість ефективно використати продукцію і власному бізнес-процесі</i>	Організація праці та склад людських ресурсів
	Виробнича діяльність
	Організація управлінської діяльності
<i>Можливість збуту готової продукції</i>	Маркетингова діяльність (збут і просування товарів)
	Організаційна структура

Спираючись на значну кількість думок науковців, підходів, моделей, методів розрахунку зазначимо, що повноцінна оцінка готовності підприємства-споживача повинна містити усі виділені напрямки та сформувати єдиний інтегральний показник (рис 7.6).

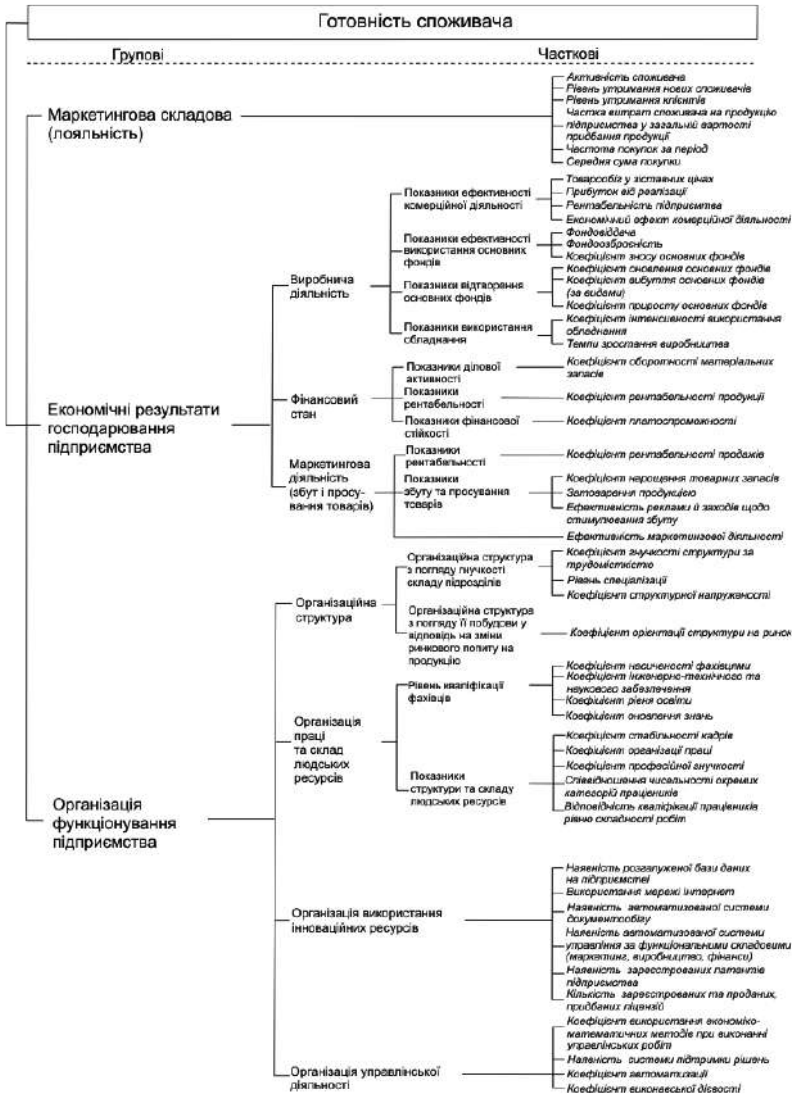


Рисунок 7.6 — Система можливих показників оцінки готовності споживачів (авторська розробка) [2]

Частина показників (рис. 7.6) не характеризується високим рівнем формалізації, а отже, не може бути оцінена кількісно. Тому показники організації використання інноваційних ресурсів, а саме: наявність розгалуженої бази даних на підприємстві, використання мережі Інтернет, наявність автоматизованої системи документообігу, наявність автоматизованої системи управління за функціональними складовими (маркетинг, виробництво, фінанси), наявність зареєстрованих патентів підприємства та показник наявності системи підтримки рішень, що входить групи показників складової організації управлінської діяльності, оцінюються двобальною системою — відповідь «Так», тобто наявність тієї або іншої ознаки, позначається як 1 бал, відповідь «Ні» — 0 балів.

На рис. 7.7 представлено узагальнену модель поетапного визначення готовності промислового споживача. Запропонована послідовність етапів оцінки готовності споживача дозволяє відповідно до мети оцінки сформулювати критерії оцінки та визначити інтегральний показник готовності споживача.

Показник готовності споживачів до споживання продукції виробничо-технічного призначення за складовими визначається на єдиній методичній основі за формулою

$$I = \sum_{j=1}^k \bar{y}_j \cdot d_j, (7.2)$$

де  $I$  — показник готовності споживача за складовими маркетингова лояльність, економічні результати господарювання підприємства та організація функціонування підприємства;

$\bar{y}_j$  — стандартизована оцінка  $j$ -го показника складової готовності споживача;

$d_j$  — ваговий коефіцієнт  $j$ -го показника складової готовності споживача;

$k$  — кількість показників готовності споживача.



Рисунок 7.7 — Етапи визначення готовності промислового споживача (авторська розробка) [2]

Універсальність запропонованого методичного підходу до оцінки готовності споживачів промислових підприємств було перевірено шляхом застосування його до реально працюючих промислових підприємств.

Метою даного дослідження, як і в разі визначення бізнесової привабливості партнера, є визначення готовності споживача для встановлення дієвих, довгострокових господарчих взаємозв'язків щодо постачання продукції, спільного її виробництва та обміну досвідом, технологіями та ресурсами. Для виділення значущих показників готовності споживача відповідно до мети даного дослідження експертами складено матриці для оцінювання готовності підприємства-споживача, в яких за

допомогою методу порівняння встановлюється відносна важливість показників та визначається пріоритет показників. В даному випадку чисельність експертної групи обмежується 5 компетентними та досвідченими фахівцями. Кількість експертів забезпечує точність та достовірність експертизи, трудомісткість роботи, час проведення експертизи є збалансованими із бюджетом дослідження. У табл. 7.8 подано визначений набір показників і метод їх розрахунку. Тут і надалі в цьому розділі введено порядкову нумерацію показників готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення.

Таблиця 7.8 — Показники готовності споживача до споживання продукції виробничо-технічного призначення та методи їх розрахунку (авторська розробка) [2]

Складова оцінки			Метод розрахунку (або джерело інформації)
1-й рівень оцінки	2-й рівень оцінки		
1 Активна потреба у споживанні та прагнення придбати продукцію	1.1 Виробнича діяльність	1.1.1 Рентабельність підприємства	Розрахунок за формулами, за даними фін. звітності підприємства
		1.1.2 Темпи зростання виробництва	
	1.2 Маркетингова складова (лояльність)	1.2.1 Активність споживача	Розрахунок за формулами
		1.2.2 Рівень утримання нових споживачів	
		1.2.3 Рівень утримання клієнтів	
		1.2.4 Частка витрат споживача на продукцію підприємства у загальній вартості придбання продукції	
		1.2.5 Частота покупок за період	
		1.2.6 Середня сума покупки	
	1.3 Організація використання інноваційних ресурсів	1.3.1 Наявність розгалуженої бази даних на підприємстві	Експертне оцінювання за двобальною системою

		1.3.2 Наявність автоматизованої системи документообігу	
		1.3.3 Наявність автоматизованої системи управління за функціональними складовими (маркетинг, виробництво, фінанси)	
		1.3.4 Наявність зареєстрованих патентів підприємства	
2. Можливість придбати продукцію	2.1 Фінансовий стан	2.1.1 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Розрахунок за формулами
		2.1.2 Коефіцієнт платоспроможності	
Складова оцінки			Метод розрахунку (або джерело інформації)
1-й рівень оцінки	2-й рівень оцінки		
3. Можливість ефективно використати продукцію і власному бізнес-процесі	3.1 Організація праці та склад людських ресурсів	3.1.1 Коефіцієнт інженерно-технічного та наукового забезпечення	Розрахунок за формулами
		3.1.2 Коефіцієнт оновлення знань	
		3.1.3 Відповідність кваліфікації працівників рівню складності робіт	
	3.2 Виробнича діяльність	3.2.1 Фондовіддача	Розрахунок за формулами
		3.2.2 Фондоозброєність	
		3.2.3 Коефіцієнт оновлення основних фондів	
		3.2.4 Коефіцієнт інтенсивності використання обладнання	
	3.3 Організація управлінської діяльності	3.3.1 Коефіцієнт використання економіко-математичних методів при виконанні управлінських робіт	Розрахунок за формулами
		3.3.2 Наявність системи підтримки рішень	Експертне оцінювання за двобальною системою

4. Можливість збуту готової продукції	4.1 Маркетингова діяльність (збут і просування товарів)	4.1.1 Коефіцієнт рентабельності продажів	Розрахунок за формулами
		4.1.2 Коефіцієнт нарощення товарних запасів	
		4.1.3 Ефективність маркетингової діяльності	
	4.2 Організаційна структура	4.2.1 Коефіцієнт гнучкості структури за трудомісткістю	Розрахунок за формулами
		4.2.2 Рівень спеціалізації	
		4.2.3 Коефіцієнт структурної напруженості	
		4.2.4 Коефіцієнт орієнтації структури на ринок	

Всі отримані експертні оцінки перевірялись на узгодженість за допомогою розрахунку коефіцієнтів конкордації та критеріїв Пірсона. Значення коефіцієнту конкордації та перевірка за критерієм Пірсона в кожному випадку дозволяє стверджувати про існування не випадкової узгодженості експертних оцінок.

Наступним кроком стала стандартизація отриманих оцінок та визначення інтегрального показника готовності підприємства щодо співпраці з ним для кожного обраного підприємства за період 2021–2024 рр. Отримані результати зведено в табл. 7.9.

Таблиця 7.9 — Результати апробації методичного підходу до визначення оцінок готовності підприємства-споживача продукції виробничо-технічного призначення

№ з/п	Назва підприємства	Оцінка готовності підприємства до співпраці з партнером або з іншим підприємством за роками			
		2021	2022	2023	2024
1	Підприємство 1	0,5214	0,5631	0,4219	0,4812
2	Підприємство 2	0,1073	0,2012	0,1206	0,1602
3	Підприємство 3	0,2279	0,3153	0,5667	0,5812
4	Підприємство 4	0,3015	0,4213	0,3197	0,4321
5	Підприємство 5	0,2293	0,3353	0,3946	0,4232
6	Підприємство 6	0,3023	0,4912	0,7418	0,7861
7	Підприємство 7	0,2915	0,4063	0,4328	0,4512
8	Підприємство 8	0,2719	0,2065	0,2002	0,2135
9	Підприємство 9	0,6666	0,9115	0,9221	0,9212
10	Підприємство 10	0,1046	0,2446	0,3386	0,3942

Маючи розраховані оцінки готовності підприємств (табл. 7.9) експертно оцінимо приналежність кожного підприємства із сукупності, що досліджується, до класів низького, середнього та високого рівня й визначимо частоти віднесення підприємств до певних класів залежно від рівня їх готовності до співпраці з іншими підприємствами із застосуванням теорії нечітких множин. Як і в попередніх дослідженнях (визначення інтегральних оцінок конкурентоспроможності та бізнесової привабливості партнера) вважатимемо 2021 р. базовим.

Далі було реалізовано побудову функцій приналежності підприємств до класів залежно від рівня готовності промислового споживача (рис. 7.8).

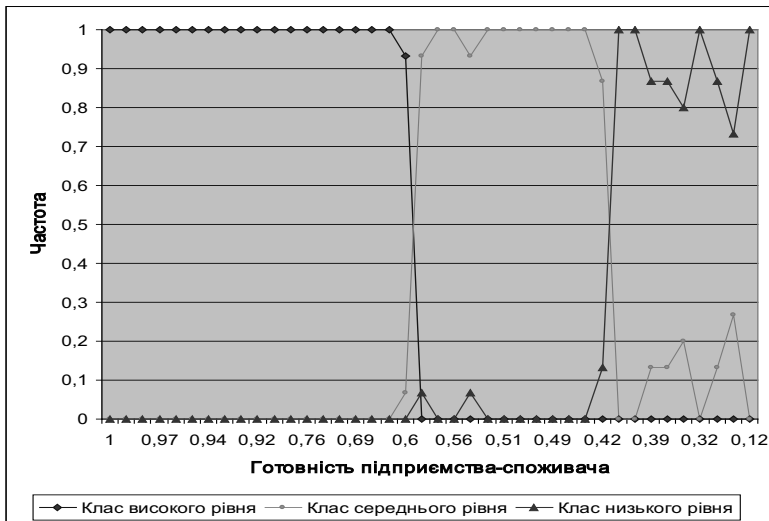


Рисунок 7.8 — Функція приналежності підприємств до класів залежно від оцінки готовності споживачів за складовими

У результаті було знайдено межі класів низького, середнього та високого рівня готовності промислового споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення за базовим 2021 р. та виділено групи підприємств за ними в 2021–2024 рр. (табл. 7.10).

Таблиця 7.10 — Розподіл промислових підприємств за класами залежно від оцінок готовності споживачів за складовими

Клас	Межі класу (за базовим 2021 р.)	Порядковий номер підприємства (за табл.3.10)							
		2021	ПВ, %	2022	ПВ, %	2023	ПВ, %	2024	ПВ, %
Клас низького рівня	0–0,42	2–8, 10	55	2–5, 7–8, 10	50	1–2, 4–5, 8, 10	25	2, 5, 8, 10,	17,5
Клас середнього рівня	0,43–0,66	1, 9	27,5	1, 6	20	3, 7	30	1, 3, 4, 7	40
Клас високого рівня	0,67–1			9	30	6, 9	45	6, 9	42,5

Примітка: ПВ — Питома вага групи підприємств за класом в загальній кількості досліджених підприємств

Для запропонованих класів визначено не тільки кількісну межу, а й виконане якісне обґрунтування приналежності будь-якого промислового підприємства до того чи іншого класу залежно від значення показника готовності споживача. Так, підприємства, що мають низький рівень готовності споживача до використання продукції характеризуються недостатньо стабільним та міцним фінансовим станом, мають низький рівень лояльності, неефективно або неповністю використовують можливості інноваційних ресурсів. Організаційна структура таких підприємств в більшості випадків не відповідає умовам швидкозмінного зовнішнього середовища, підприємства використовують в процесі своєї виробничої діяльності застаріле обладнання, технології та системи управління, що призводить до неефективної організації праці, збитковості та низьких темпів виробництва. Управлінська діяльність, що охоплює всі види ресурсів підприємства та регулює виробничі, маркетингові, фінансові та інші процеси може бути охарактеризована як неефективна, що потребує перегляду. Отже, в такому разі говорячи про готовність споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення з позицій наявності ре-

сурсів у підприємства, потреб та можливостей, підприємства з низьким рівнем готовності до споживання означено як підприємства з обмеженими можливостями, високими потребами та недостатніми ресурсами.

Підприємства, що мають середній рівень готовності споживача споживання продукції виробничо-технічного призначення мають у своєму розпорядженні більшість необхідних ресурсів для ефективного господарювання та формування довгострокових партнерських взаємозв'язків, але вони характеризуються як нестабільні, їх функціонування ускладнене частковим ресурсним забезпеченням та недоліками організації функціонування підприємства, що приводить до зменшення появи нових можливостей та їх використання, зниження рівня потреб підприємства та уповільнення розвитку підприємства в цілому. Отже, середній рівень готовності споживача визначатимемо як задовільну, але недостатню наявність ресурсів підприємства для отримання повного спектру можливостей, середні потреби, часткові можливості.

Високий рівень готовності споживача-підприємства до використання продукції виробничо-технічного призначення передбачає, що підприємство на шляху досягнення своїх стратегічних цілей має змогу та бажання використовувати вільні ресурси підприємства в процесі створення нової споживацької цінності, ефективно використовувати створені можливості, збільшувати ресурсний потенціал, нарощувати темпи виробництва, зміцнювати існуючі партнерські зв'язки та формувати нові.

Таким чином, на рис. 7.9 подано якісну оцінку готовності споживача до використання продукції виробничо-технічного призначення за рівнями залежно від наявних ресурсів, потреб і можливостей підприємства.

Отже, у результаті апробації доведено, що запропонований **методичний підхід є дієвим, має наукову новизну та практичну значущість щодо оцінки готовності промислового підприємства до використання продукції виробничо-технічного призначення.**

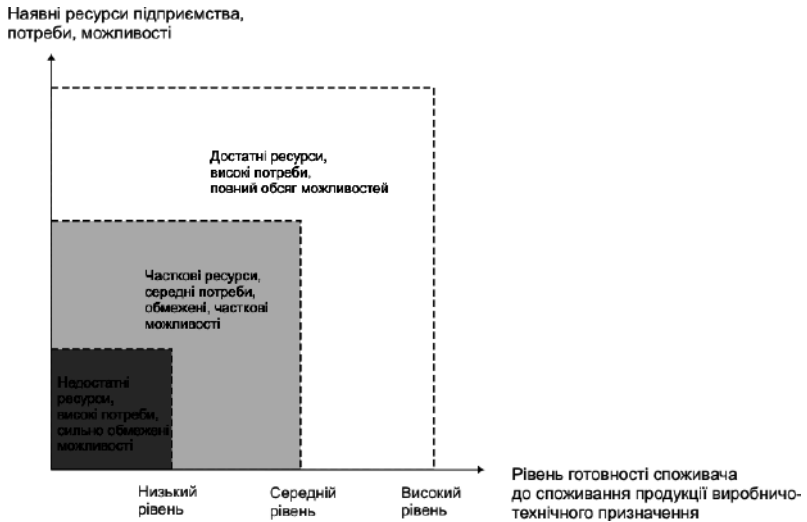


Рисунок 7.9 — Якісна характеристика рівнів готовності споживачів (авторська розробка) [2]

## 7.2 Контрольні питання

1. Сутність і призначення концептуального підходу до визначення готовності споживача.
2. Показники оцінки готовності споживачів за першим рівнем.
3. Показники оцінки готовності споживачів за другим рівнем.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. **Райко Д. В.** Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація : монографія / Д. В. Райко. — Харків : ІНЖЕК, 2008. — 632 с.
2. **Райко Д. В.** Підприємство, партнер, споживач: теорія та практика взаємодії : монографія /Д. В. Райко. — Харків : ІНЖЕК, 2010. — 320 с.
3. **Райко Д.В., Лебедєва Л.Е.** Модель управління маркетингом в системі менеджменту промислового підприємства / Д. В. Райко // Маркетинг і менеджмент інновацій. База даних Web of Science. — Суми : Сумський державний університет. — 2015. — № 1. — С. 107–123.
4. **Ястремська О. М.** Динамічні спроможності як один з найважливіших факторів конкурентоспроможності сучасного підприємства / О. М. Ястремська, Д. В. Райко // Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / під ред. В. С. Пономаренка, М. О. Кизима, О. М. Тищенко. — Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ВД «ІНЖЕК», 2009. — С. 168–186.
5. **Пономаренко В. С.** Система «споживач — підприємство — партнер» у контексті соціально-економічного розвитку регіону / В. С. Пономаренко, О. М. Ястремська, Д. В. Райко // Соціально-економічний розвиток України та її регіонів: проблеми науки і практики : монографія / под ред. В. С. Пономаренко, Н. А. Кизима, Е. В. Раєвнєвой. — Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ВД «ІНЖЕК», 2009. — С. 206–224.
6. **Diana Raiko, Irina Fedorenko, Olena Kitchenko, Valerii Kobieliiev, Mariia Litvynenko, Tatiana Romanchik.** Management of the interaction of the enterprise with partners and consumers: models, methods and information interaction Logistics systems: technological and economic aspects of efficiency: collective monograph. — Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER, 2022-135-165 SCOPUS, DOI: <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-66-4>
7. **Raiko, D.V.,** Formation of relations between the enterprise and consumers as the basis of the industrial enterprise development (Формування взаємовідносин між підпри-

- емством та споживачами як основа розвитку промислового підприємства) / D.V. Raiko, L.M. Tseitlin, // *Managing economic growth: marketing, management, and innovations: monography* / Illiashenko, S.M., Strielkowski, W. (eds.). — Prague:., Prague Institute for Qualification Enhancement 1st edition, 2016. — 284–303 pages. <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/26739>
8. **Ястремська О.М., Райко Д.В.** Комплекс моделей формування складу системи «споживач — підприємство — партнер», визначення ефекту від її функціонування та формування бюджету інформаційної взаємодії / О. М. Ястремська, Д. В. Райко // *Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики : монографія / під ред. М. О. Кизима, О. М. Тищенко.* — Харків : ФОП Лібуркіна Л. М. ; ВД «ІНЖЕК», 2013. — С. 302–342.
  9. **D. Raiko, O. Podrez, V. Cherepanova, I. Fedorenko, Yu. Shypulina.** Evaluation of quality level in managing the development of industrial enterprises // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* ISSN 1729-3774 — 5/3 (101) 2019, DOI: 10.15587/1729-4061.2019.177919 — p.p. 17–32 Scopus.
  10. **D. Raiko, O. Podrez, V. Cherepanova, O. Melnik, A. Kharchenko.** Managing costs of an industrial enterprise when using secondary resources // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies.* (2020), Vol 4/3 (106) 2020 (№4(106).2020), P. 53–65 Scopus.
  11. **Diana Raiko, Viktoriia Cherepanova, Ihor Sylka, Olha Podrez, Irina Fedorenko.** Development of scientific and methodological approach to quantitative and qualitative assessment of intellectual property management in industrial enterprises // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies* ISSN 1729-3774 2/13 (110) 2021 — p.p. 28–42 DOI: 10.15587/1729-4061.2021.230262 Scopus.
  12. **Райко Д.В.** Маркетингові комунікації як інструмент інформаційної взаємодії між підприємством, партнерами, споживачами // *Маркетинг і цифрові технології.* — Одеса : Одеський національний політехнічний університет. — 2017. — Т.1, № 2. — С. 102–122.
  13. **Райко Д.В.** Конкурентоспроможність інтегрованих структур бізнесу / Д. В. Райко // *Проблеми і перспективи*

ринково-орієнтованого управління інноваційним розвитком: монографія / С. М. Ілляшенко, Маслак О. І., Мельник Л.Г. — Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2011. — С. 356–382

14. **Petro Pererva, Mariya Maslak** (2022). Commercialization of intellectual property objects in industrial enterprises. // *Problems and Perspectives in Management*, 20(3), 465–477. doi:10.21511/ppm.20(3).2022.37.
15. **Pererva, P., Kobieliyeva, T., Tkachova, N., Tkachov, M., Diachenko, T.** (2021) Management of relations with enterprise stakeholders on the basis of value approach. // *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), pp. 24–38. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.03](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.03) Scopus.
16. **Pererva, P., Nazarenko, S., Maistro, R., Danko, T., Doronina, M., Sokolova, L.** (2021). The formation of economic and marketing prospects for the development of the market of information services. // *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 6–16. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.245251> Scopus.
17. **Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Gryshchenko, O.** The information support system's formation of marketing innovative decisions in Ukrainian companies // *International Journal of Advanced Science and Technology*, 2020, 29(6 Special Issue), pp. 1066–1073 Scopus.
18. **Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Gryshchenko, O., Derykolenko, A.** Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development // *Engineering Management in Production and Services*, 2020, 12(3), pp. 43–56 Scopus.
19. **Illiashenko, S. M., Shipulina, Y. S., Illiashenko, N. S.** Knowledge management as a basis for company's innovative development // *Actual Problems of Economics*, 2015, 168(6), pp. 173–181, A173 Scopus.
20. **Illiashenko, S., Shypulina, Y.** Factor analysis of the enterprise's innovative culture *Economic Annals-XXI*, 2014, 3–4(1), pp. 31 — 34 Scopus.
21. **Решетілова Т. Б.** Маркетинг партнерських відносин промислового підприємства / Т. Б. Решетілова, Т. В. Куваєва // *Економічний вісник Національного гірничого універси-*

тету. — 2018. — № 2. — С. 167–173. — Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2018\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2018_2_20).

22. **Ткачова Н. П.** Теоретико-методична сутність маркетингу взаємовідносин / Ткачова Н.П, Косенко С.А./ Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки) : зб. наук. пр. — Харків : НТУ «ХПІ», 2023 с 3–9.

Навчальне видання

**РАЙКО Діана Валеріївна**

## **МАРКЕТИНГ ВІДНОСИН**

**Підручник**

Головний редактор: Райко Д.В.  
Оформлення рисунків: Сердюк О.В.  
Художнє оформлення обкладинки: Шипуліна Д.М.  
Опрацювання матеріалу, підготовка до друку: Ткачов О.О.

Підписано до друку  
Протокол 2 від 27.06.2024 р. позиція 69.  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офсетний.  
Умовн.-друк. арк. 29,22. Обл.-вид. арк. 19,41.

Видавець:  
ТОВ “Триторія”  
майдан Незалежності, б. 3, оф. 420,  
м. Суми, 40030, Україна  
тел.: +380687514803

Свідоцтво про внесення суб’єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготовлювачів  
і розповсюджувачів видавничої продукції:  
серія ДК №5222 від 28.09.2016