

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОСННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
РЕГІОНУ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: здобувач IV курсу 471 групи,
заочної форми навчання
Спеціальності 051 Економіка
Освітньо-професійної програми
«Економіка»

Васильєв Вячеслав Віталійович

Керівник: доктор економічних наук,
професор Ушкаренко Ю.В.

Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-АГРО»
Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ – 2024

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1 Історичні передумови та проблеми впровадження стратегічного управління	6
1.2 Системний підхід до дослідження діяльності підприємства.....	11
1.3 Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах повоєнного відновлення регіону.....	13
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ.....	18
2.1 Концепція маркетингового аудиту і його роль в стратегічному управлінні діяльності підприємства	18
2.2 Організація маркетингового аудиту	21
2.3 Основні особливості практичного застосування методичного апарату маркетингового аудиту.....	23
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА МЕТОДИК МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ І ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	27
ВИСНОВКИ.....	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	37

ВСТУП

Актуальність теми. За усталеною класифікацією в менеджменті виділяють чотири основні функції – планування, організацію, мотивацію та контроль. У кожній з них, коли йдеться про стратегічне управління, більшою чи меншою мірою представлена стратегічна орієнтація.

При формуванні стратегічних цілей комерційної організації необхідно враховувати фактори впливу зовнішнього ринкового середовища, особливо в зоні професійних інтересів маркетингу. Маркетинг займає чільне місце у комерційній діяльності підприємств, завдяки сприянню та активізації збутової діяльності на ринку. Згідно з сучасними поглядами, маркетингу належить ключова роль у стратегічному управлінні компанії, оскільки маркетинг формує загальну філософію компанії та забезпечує ринковою інформацією керівництво, яке формує стратегічний план. Таким чином, зауважимо, що маркетинг, виконуючи роль однієї з спеціальних функцій управління, одночасно виступає у якості цілісної управлінської концепції, універсальної для використання на підприємстві в цілому.

Загальновідомо, про чотири функції маркетингу на підприємстві: аналітичну, товарну, збутову та організаційну. Безпосередньо залучені до процесу стратегічного управління, аналітична та організаційна. У процесі стратегічного управління, маркетингологи задіяні під час реалізації організаційної функції, як ініціатори та організатори процесу.

Методологічним і технологічним питанням організації стратегічного управління, проблемам стратегічного маркетингу та маркетингового консультування присвячено безліч публікацій. Серед зарубіжних авторів можна виділити роботи Акоффа Р., Ансоффа І., Віссема Х., Дойля П., Ламбена Ж.-Ж., Котлера Ф., Портера М. та ін. У вітчизняній літературі досить повно розглядаються різні аспекти процесу стратегічного управління. Можна виділити

роботи Васильціва Т.Г., Єрмошенко М.М., Ілляшенко С.М., Клебанова Т.С., Козаченко Г.В., Олейникова Є.О., Шемаєва Л.Г. та ін. У той же час практично відсутні роботи, в яких цілісно було б представлено методологію стратегічного управління економічною діяльністю підприємств на основі принципів маркетингу.

Метою дослідження є розвиток теоретичних, науково-методичних положень та розробка практичних рекомендацій з вивчення інструментарію маркетингу для вирішення завдань стратегічного управління в умовах повоєнного відновлення регіону.

Для досягнення зазначеної мети в роботі було поставлено та вирішено такі **завдання**:

- визначити теоретичні передумови до використання маркетингового підходу у стратегічному управлінні;
- дослідити умови та особливості організації стратегічного управління економічної діяльності підприємства в умовах повоєнного відновлення регіону;
- розглянути питання організації стратегічного управління на основі маркетингового аудиту;
- дослідити питання формування методологічної та інструментальної бази маркетингового аудиту та оцінки його результатів;
- запропонувати на підставі основних положень даної роботи комплекс методик маркетингового аудиту, а також практичні приклади його використання для проведення стратегічного управління на підприємствах.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління економічною діяльністю підприємств.

Предмет дослідження – процес організації стратегічного управління на основі маркетингового підходу.

Методи дослідження. Методологічною основою послужили загальнонаукові засади діалектичного розвитку та системного підходу. У дослідженні широко використовувалися методи ситуаційного, структурного аналізу, системного проєктування. Для отримання та аналізу інформації застосовувалися методи спостереження, інтерв'ю, анкетування.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів та висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ

1.1 Історичні передумови та проблеми впровадження стратегічного управління

Основоположник концепції «стратегічного управління» І. Ансофф умовно виділяє в історії сучасного світового підприємництва три періоду [13; 14]. У епоху масового виробництва (початок ХХ століття) основні завдання підприємницької діяльності полягали в розробці та вдосконаленні механізму масового виробництва, що знижує витрати випуску в основному стандартної продукції.

Насичення основних споживчих ринків і перехід від стандартизованої продукції до диференційованої зумовили зміну епохи масового виробництва епохою масового збуту. Перехід до ринкової орієнтації зажадав іншого ставлення до завдань управління: їх треба було розглядати не тільки всередині підприємства, а й поза ним у відкритій перспективі. З'явилася в цей період комплексна концепція маркетингу, яка була покликана збалансувати протиріччя між виробництвом та збутом. У другій половині ХХ століття почався прискорений розвиток подій, які стали змінювати межі, структуру та динаміку підприємництва. Світова економіка увійшла до постіндустріальної епохи, «епохи без закономірностей» за визначенням П. Друкера [8].

«Головними детермінантами цієї епохи стали бурхливий розвиток науково-технічного прогресу та значне зростання рівня добробуту суспільства, що зумовили зміну структури економіки та швидкість

економічних процесів» [7]. Це призвело до ускладнення управління на тактичному та оперативному рівні, одночасно підвищило рівень невизначеності. Основне завдання стратегічного планування на думку П. Дойля [18, с. 136-137] є «розуміння нової ринкової ситуації, що дозволяє компанії прогнозувати її зміни і адекватно на них реагувати». На відміну від стратегічного планування, умовним девізом якого можна вважати: «від минулого – через сучасне – до майбутнього», стратегічне управління характеризує погляд на розвиток підприємства «від успішного майбутнього – до сьогодення та назад» [14].

Стратегічне управління включає не тільки передбачення та планування, але й регулювання, контроль та оцінку. «Воно передбачає діяльність вищого керівництва організації з визначення кращих напрямків розвитку; дають конкурентні переваги щодо реалізації поставлених цілей через відповідні стратегії шляхом змін в організації» [20, с. 13-14].

Таким чином, вибір підходу до управління підприємством у сучасних умовах не є чимось, певним «данним історичним періодом», набагато більшою мірою він продиктований потенціалом підприємства та конкретними умовами діяльності.

На шляху повсюдного впровадження раціональних методів стратегічного управління та, зокрема, маркетингового підходу до планування, трапляються серйозні перешкоди. З одного боку, керівники переконані, що стратегічне управління дозволяє зробити підприємство більш ефективним, прибутковим, збільшити вартість підприємства. З іншого боку, часто вибудовувана система управління виявляється непрацездатною: витрати на неї перевищують заплановані, а очікуваний ефект не досягається.

Особливо слід зупинитися на ролі маркетингу у стратегічному управлінні. З одного боку, цілі багатьох підприємств останнім часом стають маркетинговими: збільшення частки ринку, завоювання нових ринків, покращення іміджу

компанії тощо. Це сприяє використанню маркетингової філософії та інструментів у стратегічному управлінні. З іншого боку, грамотне використання маркетингового підходу до діяльності підприємства передбачає наявність планування на стратегічному рівні.

Взаємозв'язок та взаємопроникнення між концепціями стратегічного управління та маркетингу викликає певні неузгодженості у їх практичному застосуванні. Погодимось з таким визначенням: «стратегічне маркетингове планування – це процес створення й практичної реалізації генеральної програми дій підприємства» [15]. Подібний погляд на проблему передбачає встановлення і подальший поділ сфер діяльності стратегічного управління та стратегічного маркетингу. Цього можна досягти за рахунок визначення та диверсифікації ролей та сфер діяльності маркетингу та стратегічного управління. Традиційно, стратегічне управління пов'язане з рішеннями, які знаходяться у компетенції топ-менеджерів компанії. До них відносяться рішення щодо обрання організацією стратегічно важливих видів діяльності та використання її ресурсного потенціалу.

Підсумовуючи багаточисленні дослідження, можна констатувати оформлення чотирьох основних концепцій маркетингу. По-перше, маркетинг, це управлінська філософія, спрямована на досягнення «ринкової орієнтації» організації та створення середовища, сприятливого для підприємництва та інновацій [8]. По-друге, маркетинг можна уявити, як набір стратегічних рішень, що стосуються різних варіантів позиціонування продукції і на цільових ринках і підтримки конкурентного переваги [2]. По-третє, маркетинг розглядається як система управління компонентами маркетингової програми, що у свою чергу складається з вузькоспеціалізованих підсистем управління, продуктової політики, ціноутворення, маркетингових комунікацій і каналів розподілу [20]. По-четверте, маркетинг дедалі частіше сприймається як функція обробки інформації, що стає

містком між ринковим середовищем та його сприйняттям менеджментом організації.

Саме маркетингова спрямованість бізнесу (його клієнт-орієнтованість) дозволяє найбільш успішно формувати конкурентні переваги в сучасних ринкових умовах. Концепція маркетингу стверджує, що в тому випадку, якщо підприємство налаштує себе на більш ефективне, порівняно з конкурентами, задоволення існуючих та потенційних потреб споживачів, ймовірність досягнення своєї мети істотно підвищується [18, с. 64]). Маркетингова орієнтація діяльності підприємства по суті означає установку на досягнення мети діяльності ринковими, маркетинговими методами [15, с. 87].

Той факт, що підприємство має бути орієнтованим на ринок, визнано у всіх розвинених країнах. Маркетингова орієнтація означає: готовність працювати за умов ринку, що передбачає згоду з тим, що підприємство має обмежений контроль над довкіллям, а конкуренти мають право на весь набір ринкових методів боротьби; пріоритетний облік вимог та можливостей ринку, що передбачає добре його знання, та здатність прогнозувати.

Маркетингова орієнтація найчастіше розглядається крізь призму характеристик системи управління підприємством, що свідчать про неї. У самому понятті можна виділити складові, які представлені у табл. 1.1.

Для того, щоб маркетингова орієнтація не ставала самоціллю, проте справляла позитивний вплив на результати діяльності, корисно сприймати її не стільки як знання споживача, скільки знання того, як споживач сприймає підприємство та його продукт. Задоволеність клієнтів багато в чому залежить від виконання їхніх очікувань. Нерідко клієнт краще оцінює не ті підприємства, які об'єктивно краще виконують роботу, забезпечують більшу ефективність, а ті, які краще виконують свої зобов'язання.

Очікування позитивного впливу маркетингової орієнтації на успіх

підприємства багато в чому базується на безперервному надходженні та грамотному використанні інформації про потреби цільової групи споживачів та можливості конкурентів. У маркетингу пріоритет віддається запитам і вимогам споживачів. Жодне підприємство не здатне створити всі необхідні для його діяльності ресурси.

Таблиця 1.1

Характеристики маркетингової орієнтації

Назва	Характеристика системи управління підприємством
Ідеологічна	Маркетингова орієнтація сприймається як важливий складовий елемент системи цінностей підприємства, як основа формування бачення, місії, цілей, стратегій, розуміння орієнтації ринку як обов'язкової умови ефективності діяльності.
Цільова	Найважливішим аспектом маркетингової орієнтації є присутність маркетингових цілей у загальній системі цілепокладання. Як цілі діяльності підприємства вибираються ті, які прямо чи опосередковано свідчать про вираженість і якість маркетингової орієнтації - частка ринку, переваги споживачів, рівень задоволеності, рівень закріплення та підвищення лояльності споживачів, поліпшення іміджу і т.д.
Інформаційна	Зазначається обов'язковість наявності у підприємства надійних джерел інформації про ринок, наявність відповідних баз даних, швидке розповсюдження цієї інформації по підприємству, у тому числі неформальним шляхом, її облік у прийнятті рішень.
Організаційна	Підкреслюється орієнтація системи управління на маркетинг, зокрема високий статус керівників та структур, що відповідають за маркетингову діяльність, підвищення кількості працівників, які безпосередньо контактують з клієнтами.
Процесна	Орієнтація ринку процесів планування, контролю, стимулювання тощо. Особливу роль тут грають особливості процесу прийняття рішень (стратегічних та оперативних).
Інструментальна	Для підприємства, орієнтованого на маркетинг, характерно досить інтенсивне та різноманітне використання маркетингових стратегій та заходів у галузі товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик.

Джерело: складено автором на основі [17; 20].

Таким чином, розробка чіткої маркетингової стратегії на сьогоднішній день є найбільш доступним способом збільшення нематеріальних активів, що потребує не масштабних інвестицій, а систематизації знань про ринок та

впровадження системи стратегічного управління на підприємстві.

1.2 Системний підхід до дослідження діяльності підприємства

Під системним підходом у загальних рисах розуміють сукупність методологічних принципів і концепцій, що дозволяють розглядати кожен елемент системи в його зв'язку та взаємодії з іншими елементами, простежувати зміни, що відбуваються в системі внаслідок зміни окремих її ланок та зовнішнього середовища; вивчати специфічні системні якості; робити обґрунтовані висновки щодо закономірностей розвитку системи; визначати раціональні засоби її поведінки. Під системним аналізом у зв'язку з цим розуміють комплекс спеціальних процедур, прийомів і методів, що забезпечують реалізацію системного підходу.

Прийоми та методи системного аналізу спрямовані на висування альтернативних варіантів вирішення проблеми, виявлення масштабів невизначеності по кожному варіанту та зіставлення варіантів за кінцевим результатом. Системний аналіз рекомендує розпочинати процес прийняття рішень з виявлення та чіткого формулювання кінцевих цілей; розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему, виявляти всі наслідки та взаємозв'язки кожного рішення; узгоджувати цілі підсистем із метою системи; виявляти та аналізувати можливі альтернативні шляхи досягнення мети та вибирати з них найбільш важливі.

Системний підхід є одним із основних міждисциплінарних концепцій сучасної науки. Взагалі, системний погляд на досліджувані об'єкти більший за концепцію. Це спосіб інтелектуального сприйняття світу – світовідчуття, поняття про природу реальності та про те, як її дослідити [6]. Систему сприймають як цілісний об'єкт, виділений серед інших об'єктів своєю

самостійністю, специфічністю, внутрішніми законами функціонування та розвитку.

Кожна частина системи має властивості, які вона втрачає у разі відокремлення від системи; кожна система має суттєві властивості (емерджентні), яких не має жодна з її частин. Кожна система має певну структуру, під якою розуміють сукупність елементів системи та безліч зв'язків між ними. Структура являє собою сукупність стійких якостей, що забезпечують системну цілісність та збереження основних властивостей при різних внутрішніх та зовнішніх змінах. У ряді випадків систему можна розділити на відносно відокремлені у функціональному відношенні частини – під системи. Сама система може входити складовою в іншу ширшу систему, яку в цьому випадку називають надсистемою.

Визначення будь-якої сутності як системи пов'язане з формуванням у свідомості дослідника деякої моделі. При цьому питання про включення в модель тих чи інших об'єктів тісно пов'язане з особливостями сприйняття людини, тобто є суб'єктивним. Головним при цьому є усвідомлення відповідності, прийнятої моделі мети, заради якої відбувається уявне «складання» системи. З точки зору дослідника, кожна система функціонує у зовнішньому середовищі, взаємодіючи з нею (відкрита система) або не взаємодіючи (закрита система). Таким чином, навіть існуючі об'єктивно системи та їх зовнішнє середовище в будь-якому випадку включають певну частку суб'єктивізму, оскільки конкретні склад і конфігурація їх елементів диктуються інтересами дослідника. Наприклад, різні спостерігачі тих самих явищ можуть віднести їх до різних систем і зовнішніх середовищ.

Відповідно до системного підходу вважається, що кращого розуміння досліджуваної системи можна досягти шляхом розширення погляду, а не зведення його до складових елементів. Системне мислення змінює традиційний порядок трьох ступенів знання: декомпозиція предмета; пояснення поведінки

або властивостей частин, взятих окремо; агрегування пояснень цілого. Системний підхід можна представити трьома ступенями: ідентифікація цілого, частиною якого є цікавий для нас предмет; пояснення поведінки чи властивостей цілого; пояснення поведінки чи властивостей цікавого нам предмета з погляду його ролі загалом.

У наведеній послідовності синтез передує аналізу. Слід зазначити, що у практиці щодо складних систем синтез і аналіз взаємно доповнюють одне одного: аналіз спрямований всередину речей, синтез – зовні; аналіз зосереджує увагу на структурі, синтез – на функціях; аналіз дає знання; а синтез – розуміння. Головним завданням системного мислення є розвиток такої взаємодоповнюваності.

1.3 Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах повоєнного відновлення регіону

Планування – це попереднє прийняття рішень. Воно необхідне тоді, коли досягнення бажаного стану передбачає прийняття безлічі взаємозалежних рішень. Безліч рішень є системою, якщо вплив кожного з них на кінцевий результат залежить, принаймні, від ще одного рішення. У процесі планування змінюються як система, що розглядається, так і зовнішнє середовище, і сам процес планування не має кінцевої точки через відсутність обмежень на перегляд раніше прийнятих рішень. Обмеженням є лише терміни самої запланованої діяльності.

Цілі підприємства схильні до змін, тому для використання переваг планування, необхідно не тільки чітко визначення цілей і грамотне складання плану, а й вольова рішучість керівництва щодо неухильного його дотримання. Основними методологічними принципами під час планування діяльності підприємства вважатимуться (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Методологічні принципи під час планування діяльності підприємства

Принципи	Характеристика
Цілеспрямованість	виявлення та проходження єдиної мети діяльності та розвитку, можливо, складної (складеної) з урахуванням пріоритетів.
Наскрізне планування	що забезпечує єдину систему планування з усіх аспектів діяльності з урахуванням використання спільних ресурсів у єдиній шкалі часу.
Ковзне планування	забезпечує безперервність та послідовність складання планів з урахуванням можливого їх коригування. Тому довгострокові плани мають вищий ступінь невизначеності, а в міру їх реалізації уточнюються відповідно до обставин, що складаються, і, можливо, змінюються за цілями.
Централізація планування	покликана консолідувати намагання організацій та суб'єктів, що мають у загальному різні цілі діяльності, досягати спільних цілей.
Безперервність планування	передбачає розглядати планування, як керований процес із безліччю зворотних зв'язків. Модель такого процесу будується з урахуванням багатоканальності та можливого оперативного перерозподілу ресурсів між каналами.
Збалансованість планів	забезпечує можливість коригування співвідношення між різними напрямками, дозволяє враховувати динамічний характер деяких обмежень.
Інформаційна та методична єдність	визначає необхідність наявності єдиної системи інформаційного забезпечення планування на всіх рівнях накопичення, зберігання, обміну та використання інформації. Крім того, цей принцип передбачає наявність загальних методик створення та оцінювання планів, єдину термінологію та концепцію планування.

Джерело: складено автором на основі [18].

Діяльність підприємства можна розбити на періоди, що відрізняються ступенем достовірності прогнозу. Короткостроковий період – період в межах якого, умови зовнішнього середовища можна вважати достовірно визначеними для оперативного планування.

Середньостроковий період характеризується обмеженою кількістю варіантів розвитку подій. В межах довгострокового періоду планування можна прогнозувати лише тенденції зміни умов зовнішнього середовища. Кожному періоду прогнозування відповідає низка завдань, які подано у табл. 1.3.

Необхідно відзначити, що розбивка на періоди встановлює для кожного

підприємства свої часові рамки, які у свою чергу також мають невизначеність. Мається на увазі, що всі перелічені періоди планування визначаються відповідно галузі, рівню конкуренції на ринку діяльності підприємства, масштабів його діяльності, макроекономічної ситуації. Більшість оперативних рішень так чи інакше пов'язані з ухваленими раніше стратегічними.

Таблиця 1.3

Класифікація періодів планування

<i>Періоди прогнозу та їх зміст</i>		
Короткостроковий	Середньостроковий	Довгостроковий
Впевнений прогноз ситуації. Практично достеменно відомий стан умов довкілля.	Деякі варіанти розвитку обставин, можливі докорінні зміни у зовнішньому середовищі.	Можливе прогнозування тенденцій зміни умов зовнішнього середовища.
<i>Зміст завдань планування</i>		
Оптимізація процесів, оперативне реагування, планування.	Планування суттєвих змін у діяльності, формування сценаріїв.	Формування візії підприємства.
Результати планування		
Цілеспрямований розподіл коштів в межах скорочення витрат	Визначення цілей змін та порядку їх досягнення. Можливі варіанти розвитку та умови їх розгляду.	Напрями розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на основі [4; 6; 9].

Необхідно відзначити, що багато підприємств успішно ведуть свою діяльність, не користуючись формальними прийомами та методами стратегічного планування. Таким чином, позитивний ефект від стратегічного планування може дати лише органічне поєднання науки, досвіду та мистецтва.

Кожне підприємство має свою стратегію розвитку. Використання стратегій та відповідних підходів у всіх наведених сенсах має свої позитивні та негативні сторони [6] (табл. 1.4).

Отже, під стратегією доцільно розуміти документ, в якому викладено основні цілі діяльності підприємства та порядок дій щодо їх досягнення у межах

процесу стратегічного планування економічної діяльності. Поняття стратегії розглядається не лише на рівні підприємства, воно відразу має подальшу деталізацію на різних рівнях управління [8, с. 400]:

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки використання стратегій

Переваги	Недоліки
<i>Ухвалена стратегія дозволяє зосередитися на деталях</i>	
Незалежно від взятого за основу визначення роль стратегії для підприємства полягає в тому, що з її прийняттям знімаються проблеми концептуального характеру та менеджери, визначившись у головному, можуть звернути увагу на деталі.	Проблема полягає у зміні з часом зовнішніх обставин - зовнішнє середовище з часом дестабілізується, зникають і виникають небезпеки та можливості. Все, що в прийнятій стратегії було конструктивним і ефективним, може перетворитися на свою протилежність.
<i>Стратегія задає напрямок</i>	
Основний сенс стратегії – вказувати підприємству надійний курс розвитку за існуючих умов.	Стратегічний курс може очікувати потенційні небезпеки. Напрямок має велике значення, але в деяких ситуаціях критичним є дотримання поточних реалій, щоб у потрібний момент змінити поведінку.
<i>Стратегія координує зусилля</i>	
Стратегія сприяє координації діяльності. У її відсутність менеджер докладає зусиль у різних напрямках, які часто суперечать один одному.	Надмірна координація зусиль веде до втрати периферійного зору, завдяки якому ведеться пошук нових можливостей. Ухвалена стратегія тяжіє над підприємством.
<i>Стратегія характеризує організацію</i>	
Стратегія відображає в загальних рисах характер підприємства і його відмінні особливості.	Визначення організації через стратегію може бути занадто спрощеним, аж до використання стереотипів, в результаті залишаються непоміченими розмах і складність системи.
<i>Стратегія забезпечує логіку</i>	
Стратегія усуває невизначеність та забезпечує порядок в управлінні.	Будь-яка стратегія, як і будь-яка модель, є спрощенням, що неминуче спотворює реальність.

Джерело: складено автором на основі [15].

1) Перший рівень – планування корпоративної стратегії підприємства. Корпоративна стратегія визначає порядок досягнення головної мети

підприємства у встановленому періоді.

2) Формування бізнес-стратегій. Бізнес-стратегії будуються по кожному продукту підприємства щодо конкурентів, тому іноді вони називаються конкурентними стратегіями.

3) Розробка функціональних стратегій. У межах кожної бізнес-стратегії розробляється свій набір функціональних стратегій.

4) Розробка операційних стратегій. Кожна функціональна стратегія реалізується через організаційно-технічні заходи, або операційні стратегії.

5) Розробка планів підрозділів. Кожен підрозділ отримує свій план із набором тих заходів, які їм мають бути виконані.

У результаті плани підрозділів жорстко пов'язуються з корпоративним плануванням, з виконанням стратегії загалом. Таким чином, планування зверху вниз пов'язує плани підрозділів з цілями корпорації, при цьому зменшуються функціональні невідповідності.

Стратегічне планування на підприємстві має два рівні прийняття рішень: рівень вищого та рівень лінійного менеджменту. Тому маркетологи підприємства, які відповідають за інформаційне забезпечення цих процесів, мають подвійну позицію. З одного боку, вони в рамках стратегічного планування впритул працюють із вищим керівництвом, надаючи йому стратегічні альтернативи. З іншого боку, вони розробляють маркетингові програми на користь керівників підрозділів, які часто висловлюють невдоволення тим, що маркетологи мають право безпосереднього виходу на рівень топ-менеджменту. Насправді маркетологи підпорядковуються одному керівнику, зазвичай не найвищого рівня – більш правильним було б підпорядкувати маркетингову службу безпосередньо вищому керівництву підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ

2.1. Концепція маркетингового аудиту і його роль в стратегічному управлінні діяльності підприємства

«Маркетинговий аудит – це всебічне, систематичне, незалежне, періодичне дослідження компанією (або її підрозділами) маркетингового середовища, цілей, стратегій та діяльності з точки зору виявлення проблем та прихованого потенціалу, а також розробки плану дій щодо поліпшення маркетингу» [21]. Маркетинговий аудит можна розглядати як складову ширшого управлінського аудиту. На нашу думку, доцільно дещо розширити поняття маркетингового аудиту таким чином: маркетинговий аудит (МА) – проектна форма проведення стратегічного аналізу – комплексна, незалежна оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, вироблення рекомендацій щодо приведення у відповідність зі станами пропозицій підприємства умовам і вимогам середовища.

В основне завдання маркетингового аудиту входить виявлення невідповідності стану (потенціалу) та пропозицій підприємства вимогам з боку ринкового середовища та вироблення рекомендацій щодо зменшення цієї невідповідності. Як зазначалося, стратегічний аналіз є засобом раціональної фільтрації підприємницьких ідей. Відповідно маркетинговий аудит можна вважати за інструмент зовнішнього погляду на підприємство та його середовище, що забезпечує об'єктивність зіставлення та врахування при розробці стратегічних планів підприємства, умов довкілля та устремління власників.

Таким чином, МА спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства загалом у довгостроковій перспективі. Часто ціллю нижчого порядку маркетингового аудиту для зовнішнього консультанта є підвищення статусу маркетингу на підприємстві, а іноді захист маркетингу та маркетологів, звичайно в тих випадках і тією мірою, які відповідають інтересам бізнесу в цілому. МА надає маркетологам підприємства унікальну можливість донести свої думки та пропозиції до вищого керівництва за допомогою авторитетного посередника.

Об'єкт і предмет аудиту, і навіть, мета, обсяг робіт, інструментарій визначаються і відповідають кожній конкретній розв'язуваній проблемі та наявним ресурсам. На рис. 2.1 представлено місце маркетингового аудиту в загальній схемі стратегічного управління. Насамперед, слід підкреслити його інтегруючу роль, яка полягає у можливості ув'язування різнорівневих процесів стратегічної мети, аналізу та прийняття рішення. МА, будучи формою стратегічного аналізу, безпосередньо зачіпає процес цілепокладання (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Маркетинговий аудит в схемі стратегічного планування.

Джерело: складено автором на основі [19].

Маркетинговий аудит можна розглядати як своєрідну систему зворотного зв'язку в контурі управління підприємством, причому більш комплексну, ніж планова звітність функціональних підрозділів, оскільки рекомендації, що виробляються в ході МА, враховують стан зовнішнього середовища. Маркетинговий аудит не є єдиним і, тим більше, обов'язковим заходом у схемі стратегічного управління діяльності підприємства.

Аналіз літератури з проблеми маркетингового аудиту підприємств дозволяють виділити такі основні вимоги до здійснення цього виду діяльності. Всебічність передбачає, що МА охоплює всі основні фактори маркетингового середовища підприємства і не обмежується аналізом тільки окремих її аспектів. Систематичність маркетингового аудиту полягає в упорядкованій послідовності діагностичних кроків, процесу аналізу та вироблення рекомендацій, їх подання та захисту. Періодичність аудиту передбачає його проведення через певні проміжки часу, пов'язані, наприклад, з періодичним коригуванням маркетингової стратегії підприємства.

Аудит маркетингу – процес аналізу та оцінки функції маркетингу підприємства. Об'єктами аудиту маркетингу є: організація маркетингу на підприємстві, методи та засоби маркетингу, що застосовуються та використовуються маркетингологами, цілі та стратегії маркетингу. Об'єктом дослідження в МА є не тільки зовнішнє, ринкове середовище, а й внутрішнє середовище підприємства. І в цьому сенсі, маркетинговий аудит, більш комплексний процес, ніж дослідження ринку, яке саме по собі, не дозволяє оцінити неадекватність пропозиції підприємства вимогам ринку. Маркетинговий аудит проводиться на підприємствах для вирішення різних завдань, зміст яких обумовлено особливостями ринкової ситуації, специфікою функціонування підприємства, наявними ресурсами, цілями та іншими факторами.

Економічний ефект від проведення маркетингового аудиту на підприємстві досягається за рахунок підвищення обґрунтованості та зменшення ризику при

прийнятті управлінських рішень, а також навчання персоналу у процесі проведення аудиту. Такі великі консультаційні проекти як розробка корпоративної стратегії, оптимізація організаційної структури та ін. дозволяють отримати економічний ефект у довгостроковій перспективі, а невеликі роботи, пов'язані, наприклад із дослідженням товарної політики, можуть принести досить швидко віддачу. Благополучне ж підприємство має вищий потенціал розвитку, більший ступінь свободи. З іншого боку, для підприємств, які зазнають кризи, МА можна розглядати як стимул і, можливо, останній шанс виправити становище, що склалося.

2.2. Організація маркетингового аудиту

Доцільно виділити три основні цільові напрями маркетингового аудиту: аналіз ситуації, синтез рішень (вироблення пропозицій та рекомендацій) та навчання – надалі складові: аналіз, синтез та навчання.

Аналіз є процесом, спрямованим на отримання нової інформації про діяльність підприємства та його зовнішнє середовище. Але необхідно зазначити, що досить значна складова аналізу пов'язана з необхідністю отримання самим консультантом інформації про діяльність підприємства, накопичення «базового» рівня знань. При цьому така інформація може не бути «новою» для керівників та спеціалістів. Синтез, у свою чергу, спрямований на генерацію рішень, пошук шляхів вирішення проблем, розробку планів, програм, документів та інших матеріалів. Навчання як складова простору цілей МА розуміється не тільки як «освіта», а й у сенсі підвищення компетенції та розвитку навичок стратегічного «бачення» та планування. Як зазначалося однією з цілей МА є ліквідація маркетингової безграмотності керівництва та персоналу підприємства, тобто навчання.

Таким чином, цілі маркетингового аудиту можуть ставитися за трьома

складовими: аналіз, синтез, навчання. Таке розкладання може бути дуже корисним при оцінці результатів аудиту, тобто при зіставленні бажаного стану і досягнутого. Необхідно відзначити, що маркетинговий аудит як процес сам по собі пов'язаний з невизначеністю, яка у свою чергу пов'язана з невизначеністю, властивою об'єктам аудиту, а також тим, що при плануванні робіт не враховуються або не можуть бути враховані ряд факторів, що призводять до необхідності зміни плану робіт, а можливо до переосмислення цілей.

Методичний апарат маркетингового аудиту є сукупністю моделей і методик, а також відповідних рекомендацій щодо застосування та вирішення конкретних завдань. В табл. 2.1 представлений варіант комплексу методик маркетингового аудиту, в якому виділено п'ять основних груп.

Таблиця 2.1

Методики маркетингового аудиту

Назва методики	Характеристика
Методики аналізу цільових установок	призначені для виявлення та формалізації бажань власників, формулювання місії підприємства та постановки стратегічних цілей на відповідний період планування. Методичний апарат дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства досить розвинений.
Методики аналізу зовнішнього середовища	зазвичай включають дослідження макрофакторів, ключових факторів успіху в галузі, продуктів та послуг з точки зору споживчих переваг, а також ринкових, галузевих та конкурентних умов.
Методики аналізу внутрішнього середовища	використовуються для оцінки потенціалу підприємства та його ресурсів: організаційного, фінансового, інформаційного, маркетингового, технічного, технологічного, кадрового і т.д. У рамках маркетингового аудиту можуть розглядатися завдання ревізії організації маркетингу на підприємстві, організації збуту, якості інформаційно-аналітичного забезпечення поточної діяльності тощо.
Методики комплексної оцінки відповідності ринковим умовам та конкурентоспроможності підприємства	дозволяють оцінювати різні аспекти взаємодії підприємства з його зовнішнім оточенням: відповідність сильних і слабких сторін можливостям і загрозам довкілля, стійкість діяльності підприємства до прояву політичних, економічних, соціальних, технологічних та інших макрофакторів ,

	співвідношення характеристик підприємств аналогічними характеристиками конкурентів тощо . До цієї групи належать методики SWOT -аналізу, а також різні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства та його пропозицій - на ринку.
Методики (моделі) формування та оцінки стратегічних альтернатив	призначені для виявлення (формулювання) можливих варіантів стратегічного розвитку підприємства та оцінки їх якості з урахуванням певних критеріїв. Крім зазначених основних груп методик і-моделей, можна навести й інші підходи до класифікації методичного апарату маркетингового аудиту.

Джерело: складено автором на основі [10; 12].

Таким чином, методичний апарат (МА) дозволяє вирішувати різноманітні завдання від ревізії організації маркетингу на підприємстві до оцінки (розробки) варіантів стратегічної поведінки.

2.3. Основні особливості практичного застосування методичного апарату маркетингового аудиту

Процес удосконалення методичного апарату найбільш яскраво проявляється у практичній діяльності консалтингових фірм, що безпосередньо спеціалізуються на наданні послуг з маркетингового аудиту. У результаті подібних перетворень складається комплекс (базовий набір) моделей і методик, що використовуються. У практиці МА виділяється частина завдань, які вирішуються з використанням стандартних алгоритмів і методів. Однак можливість «конвеєрного» впровадження подібних розробок з'являється рідко – зазвичай умови завдань занадто специфічні. Тому значно частіше виникають ситуації, в яких потрібна адаптація (модифікація) «існуючих алгоритмів» та методів. Відповідно до положень теорії функціональних систем вирішення конкретної задачі здійснюється за наступними етапами (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Етапи вирішення завдань

Етапи	Характеристика
Оцінювання	З урахуванням цільового призначення комплексу методик здійснюється постановка завдання маркетингового аудиту та її класифікація за ознакою «відома - невідома».
Використання	Якщо завдання «відоме», вона вирішується наявними засобами: за відомим алгоритмом із застосуванням відповідного набору методик. Якщо завдання «невідоме», то здійснюється модифікація методичного апарату в певному порядку.
Мотивація	Аналіз вимог до складності, точності, витрат тощо нового алгоритму і набору методик (системокванта) з урахуванням наявних методик («досвіду») і виявлених обмежень, тобто відбувається обґрунтування та вироблення технічного завдання на системоквант.
Прийняття рішення	Розробляється алгоритм розв'язання невідомого завдання та синтезується набір з наявних методик, тобто створюється проект системокванта. При цьому використовуються ті методики, які з урахуванням попереднього досвіду більше відповідають даному невідомому завданню.
Активация	Реалізується (активується) спроектований алгоритм розв'язання невідомої задачі із застосуванням відповідного набору методик.
Адаптація	У разі недостатньо задовільного результату застосування алгоритму або набору методик здійснюється необхідна корекція.
Самонавчання	У разі успішного вирішення невідомої задачі отриманий досвід закріплюється у формі створення нового алгоритму (набору методик), орієнтованого на дане завдання. При кожному наступному виникненні тієї самої задачі (класифікованої як «відома») використовується готовий алгоритм її розв'язання.

Джерело: складено автором на основі [20].

Характерною особливістю розгляду в рамках маркетингового аудиту комплексних завдань стратегічного управління (розробки варіантів, стратегічного розвитку, оцінки конкурентоспроможності підприємства або його пропозиції на ринку) є виникнення сполучної концепції рішення, завдання. Таким чином, сполучна концепція визначає ідеологію розв'язання завдань такого класу. Частота необхідних модифікацій визначається рівнем новизни розв'язуваних задач.

Після визначення загальної структури та порядку вдосконалення методичного апарату маркетингового аудиту доцільно розглянути основні

рекомендації щодо його практичного застосування. Основною методологічною передумовою зазначеної пріоритетності методів отримання інформації є той факт, що в стратегічному аналізі важливо не стільки отримання точної та повної інформації, скільки виявлення причинно-наслідкових зв'язків, тенденцій, кореляцій. Значно, частіше у практиці маркетингового аудиту застосовується групова експертиза. Необхідно відзначити, що проведення опитувань та інтерв'ю не слід розглядати як якийсь «нульовий» цикл досліджень. Експертизі повинен передувати детальний аналіз суті проблеми, що дозволяє цілеспрямовано і планомірно організувати експертизу, орієнтовану на отримання нової інформації в потрібній формі.

Ще жорсткіше тимчасові та фінансові ресурси визначають вибір експертів. У рамках маркетингового аудиту можуть бути проведені спеціальні дослідження із залученням зовнішніх, наприклад, галузевих експертів. Витрати у разі зазвичай значні, а обсяг інформації невеликий. У той самий час рівень точності і об'єктивності одержуваних даних завжди однозначно високий.

Формування групи експертів починають із визначення чисельного складу. Процедури опитування різняться як формою спілкування з експертом, так і за способом постановки йому питань. До них належать: індивідуальні та групові, очні та заочні, відкриті та закриті опитування. При виборі конкретної процедури опитування необхідно враховувати не лише обмеження на процес проведення експертизи, але й переваги та недоліки цих процедур. Так, наприклад, очні опитування краще заочних з інформативності, оскільки дозволяють виключити можливе неправильне тлумачення експертом питань анкети. Спосіб постановки питань експерту регламентує певну свободу у відповідях. Якщо необхідно отримати конкретну відповідь за проблемою, що цікавить, і немає впевненості, що сам експерт захоче дати цю відповідь, як правило, використовують процедуру закритого опитування. Ця процедура передбачає постановку перед експертом таких питань, у формулюванні яких свідомо міститься перелік

альтернативних відповідей. Якщо питання передбачає відповідь у формі лише «так» чи «ні», то таке питання називається повністю закритим. Експертиза проводиться оперативно, експерти добре розуміють поставлене завдання та впевнено працюють, маючи перед собою набір альтернативних відповідей. Обробка отриманої експертної інформації проводиться з метою приведення її до виду, зручному для підготовки пропозицій та надання їй характеру знань, а також з метою виділення значення найважливіших характеристик отриманих нових даних [19].

Спосіб опрацювання результатів експертизи залежить від природи досліджуваних факторів і типу шкали результатів, точності та оперативності отримання інформації. При цьому комплексно використовують як чіткі кількісні, так і різні якісні способи обробки. В окремих випадках якщо інформаційна база недостатня, то судження експертів істотно різняться між собою. Більше того, на практиці може виявитися вірною (а найчастіше саме так і буває) думка лише одного, «оригінального» експерта, що різко відрізняється від думки решти групи. Групова думка тут виявляється як компромісне рішення, яке найближче до всіх наявних суджень.

Етап інтерпретації отриманих результатів здійснюється з урахуванням специфіки розв'язуваної проблеми відповідно до завдань, які ставилися перед експертизою. Таким чином, основним методом отримання інформації в рамках маркетингового аудиту слід вважати проведення індивідуальних та групових експертиз за участю менеджерів та спеціалістів підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА МЕТОДИК МАРКЕТИНГОВОГО АУДИТУ І ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО ПРАКТИЧНОГО ЗАСТОСУВАННЯ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ЗАВДАНЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Для аналізу цільових установок у рамках аналізованого комплексу використовуються відповідні методики визначення базового ринку (продукту) підприємства, методика формування місії, методика оцінки готовності підприємства до використання стратегічного підходу в управлінні та методика виявлення бар'єрів стратегічного управління. Ця група методик покликана встановити стратегічні орієнтири та виявити перешкоди у процесі стратегічного управління.

Методика формування місії підприємства передбачає формулювання основних цільових орієнтирів і стратегічних цілей підприємства, взаємопов'язаних з претензіями власників. Методика оцінки готовності підприємства до використання стратегічного підходу до управління полягає у тому, що . перед розробкою стратегії, що є основою стратегічного управління, доцільно оцінити готовність підприємства до цього процесу. У разі потреби проводяться відповідні заходи щодо підвищення готовності.

Методика виявлення бар'єрів стратегічного планування. У своїй книзі «Чому Ваш маркетинговий план не працює?» Малькольм МакДональд [20] розглядає організаційні бар'єри маркетингового планування. Методика виявлення бар'єрів стратегічного планування дозволяє на попередньому етапі диференціювати відповідні негативні фактори, щоб потім враховувати їх при плануванні та проведенні змін.

Для проведення дослідження доцільно виділити методики

галузевого аналізу, що застосовуються при розгляді оточуючого середовища галузі, її основних рушійних сил, привабливості галузевого ринку, ключових факторів успіху; методики сегментації та виявлення переваг, споживачів, а також методики конкурентного аналізу, що виявляє рівень прояву і структуру основних факторів конкуренції в галузі.

Методики галузевого аналізу. Залежно від характеру та масштабу бізнесу пріоритетне значення мають різні групи макрофакторів: політичні, економічні, соціальні, правові, технологічні, міжнародні, природні тощо. Слід наголосити на принциповій необхідності прогнозу зміни, як сили прояву виявлених факторів, так і ступеня їх впливу на діяльність підприємства. Методика виявлення груп впливу дозволяє визначити їх перелік та оцінити ступінь протидії чи підтримки діяльності підприємства в цілому або за окремими заходами. Методика виявлення та оцінювання ключових факторів успіху (КФУ) дозволяє визначити здібності виробників галузі, що найбільше визначають ефективність ведення відповідного бізнесу. КФУ – галузеві характеристики, що не залежать від можливостей та слабкостей конкретного підприємства. Незадовільний стан КФУ для підприємства тягне за собою необхідність істотно підвищених витрат ресурсів.

Методики аналізу продуктів (послуг) та сегментації. Дані методики доцільно застосовувати перед запуском продукту у виробництво, щоб саме на цьому етапі врахувати реальні потреби покупців цільового сегмента. Однак на практиці часто доводиться проводити «ресегментацію» для вже виведеного ринку продукту з метою підвищення відповідності його характеристик запитам сегмента і поліпшенню продажів.

Методика аналізу споживчих характеристик товарів (послуг) призначена для виявлення мотивації споживача. Як показує практика, дуже часто менеджери підприємства оперують технічними характеристиками, які не відображають

цінність продукту для споживача. Методики сегментації передбачають: вибір критеріїв сегментації, що традиційно використовуються в галузі; диференціацію галузевого ринку на сегменти, їх вербальний опис; вибір цільових сегментів; виявлення переваг споживачів кожного цільового сегмента.

Принципове значення для оцінки ринкових умов діяльності підприємства представляє аналіз його конкурентного оточення. Найбільш суттєвими питаннями конкурентного аналізу є: визначення моделі конкуренції у галузі; дослідження структури сил конкуренції; виділення стратегічних конкурентних груп, аналіз інтенсивності та спрямованості конкуренції в групах; виявлення можливостей та конкурентоспроможності основних суперників, їх поведінки та реакцію на ті чи інші маркетингові дії.

Методика визначення конкурентної моделі ринку на основі оцінки ряду показників дозволяє виявити пріоритетну модель: монополістична конкуренція, олігополія, монополія. При цьому на практиці важлива не стільки сама модель, скільки унікальне поєднання оцінок показників, що характеризують структуру конкуренції.

Методика виділення стратегічних груп конкурентів дозволяє визначати підприємства, що конкурують з близькими позиціями на ринку і подібними конкурентними можливостями. Методика передбачає складання карт стратегічних груп конкурентів. Крім того, дається характеристика «людського фактору конкуренції»: імідж керівництва підприємств, що конкурують, психологічні особливості осіб, які приймають рішення, кваліфікація працівників маркетингової служби.

Методики оцінки управлінського клімату оргструктури підприємства засновані на підході, запропонованому І. Ансоффом [13, 14], і дозволяють виявити ступінь відповідності ринковим умовам властивого підприємству

типу організаційного потенціалу. Вводяться 5 типів: організаційного потенціалу: традиційний (консервативний стиль мислення), виробничий (орієнтація на зростання виробництва та економію на масштабах), маркетинговий (орієнтація на ринкову кон'юнктуру), стратегічний (орієнтація на адаптивність у досягненні довгострокових цілей) та гнучкий (орієнтація на пошук нових технологій та продуктів). Критерії оцінки наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Критерії оцінки управлінського клімату організаційної структури

Управлінський клімат	Організаційна структура
<ul style="list-style-type: none"> - відношення до змін, - готовність до ризику, - тимчасова перспектива прийняття рішень, - орієнтація у прийнятті рішень, - відношення до ринку, - модель успіху, - фактори, що спонукають до змін, - ініціатива, - структура повноважень, - відношення до покладеної відповідальності. 	<ul style="list-style-type: none"> - способи вирішення проблеми, - процедура вирішення проблеми, - система управління, - організаційна структура, - підстави для стимулювання, - визначення роботи, - вихідні дані для ухвалення рішення, - найважливіша функція, - потенціал для управління.

Джерело: складено автором на основі [18].

Виявлена невідповідність зазначених показників вимогам, обумовленим специфікою ведення бізнесу в галузі, дозволяє розробити коригувальні заходи.

Методика оцінки рівня корпоративної культури підприємства. Під корпоративною культурою організації розуміються позиції, точки зору та манеру поведінки персоналу, в яких втілюються його основні цінності (благополуччя, розвиток, кар'єра, колективізм тощо). Оцінки індикаторів та пропозиції респондентів використовуються при підготовці заходів щодо підвищення рівня корпоративної культури.

Методика оцінки корисності функціональних підрозділів. Будь-якому підприємству властивий характерний для його виду діяльності набір певних загальних функцій, які зазвичай покладаються на окремі підрозділи. Рациональність і збалансованість такого набору функцій багато в чому визначають ефективність роботи підприємства. Дана методика дозволяє оцінити ступінь відповідності організаційної структури набору функцій, необхідних для діяльності, якість взаємодії між підрозділами, а також ефективність керівництва підрозділами за такими показниками: важливість підрозділу; якість роботи підрозділу; ефективність керівника підрозділу; якість взаємодії з підрозділом.

Результати застосування методики дозволяють комплексно оцінити оптимальність організаційно-штатної структури фірми та використання середнього менеджменту фірми на відповідних посадах. Методика оцінки ефективності персоналу розвиває ідею «маркетингу робочих місць», запропоновану Ф. Котлером. Оптимальність кадрового підбору працівників оцінюється за такими показниками: необхідність посади у організаційній структурі фірми; корисність співробітника для підприємства; комунікативність працівника; компетентність керівника.

Для аналізу професійної підготовки керівників можна використовувати спеціальні методики оцінки управлінської кваліфікації керівника. Методики цієї групи можна використовувати як базові концепції під час вирішення завдань стратегічного управління засобами маркетингового аудиту. Однозначність вибору такої концепції визначається принциповим розмаїттям умов реальних завдань, а також особливостями корпоративної культури підприємства та прийнятих методів керівництва. Як основні можна виділити такі підходи: оцінювання відносної конкурентоспроможності підприємства та його пропозиції на ринку, оцінювання стійкості підприємства до ризиків.

Методики аналізу конкурентоспроможності зачіпають зовнішнє середовище, і внутрішнє середовище, оскільки йдеться про потенціал підприємства та його продукції. Місце даних методик у загальній класифікації, на нашу думку, наголошує на комплексному характері розгляду конкурентоспроможності.

Принциповою особливістю завдань дослідження «конкурентоспроможності» є відносний характер оцінювання. Прагнення до абсолютного лідерства «за всіма параметрами» надзвичайно затратно тому в конкурентній боротьбі вигідно відрізнитися від суперників за одним або декількома ключовими показниками.

Поточна конкурентоспроможність підприємства визначається його потенціалом і якістю пропозиції продукції над ринку. Досвід показує, що на практиці деякі завдання оцінки конкурентоспроможності підприємства і конкурентоспроможності його пропозиції на ринку формулюються та вирішуються окремо. Це обумовлено, зокрема, розглядом зазначених завдань на різних рівнях стратегічного управління: порівняльна оцінка потенційних підприємств-конкурентів здійснюється на рівні розробки конкурентних бізнес-стратегій, а конкурентоспроможність пропозиції на рівні планування функціональних стратегій.

В даний час розроблено значну кількість методів оцінки конкурентоспроможності. Деякі з них орієнтовані на використання точних кількісних показників. Застосування різних показників співвідноситься з рівнями управління: на оперативному рівні використовуються показники платоспроможності та прибутковості підприємства; на тактичному рівні показники стратегічності та адаптивності управління, фінансової та управлінської прозорості, керованості бізнесу; а на стратегічному рівні – показники інвестиційної привабливості підприємства та оцінки бізнесу.

На відміну від фінансово-економічних, маркетингові підходи до оцінки конкурентоспроможності більшою мірою оперують якісною (зазвичай експертною) інформацією. Як характеристики конкурентоспроможності, на нашу думку, доцільно розглядати ступінь відповідності ключовим факторам успіху на підприємстві. У цьому випадку оцінка набуває додаткового змістовного навантаження: конкуренти не просто порівнюються, оцінюються їх здібності до досягнення успіху. Важливо також, що даний, підхід до оцінювання підкреслює ринкову, а не виробничу орієнтацію діяльності.

Альтернативним підходом до оцінювання конкурентоспроможності може бути порівняльний аналіз стійкості підприємства та конкурентний аналіз можливих ризиків. Якщо сприймати ризики лише як негативні прояви середовища, такий аналіз фіксує вимоги до діяльності підприємств галузі, що забезпечує високу стійкість підприємства й високу його конкурентоспроможність.

При маркетинговій оцінці конкурентоспроможності продукції зазвичай використовується набір споживчих характеристик продуктів. Слід особливо наголосити на необхідності розгляду саме споживчих, а не лише технічних характеристик, оскільки саме сприйняття продукту споживачем визначає його конкурентоспроможність.

Практика показує, що на сучасних конкурентних ринках з урахуванням зростаючої вибіркової споживача (особливо для ринків продукції широкого споживання) набір споживчих характеристик характеризує конкурентоспроможність не повністю. Необхідно розширення поняття продукту шляхом додавання таких елементів як інформування, техніка продажу, якість, марка, сервіс, гарантії і т.д. [6] Отже, слід говорити про комплексну пропозицію продукту підприємства на ринку. Такий підхід адекватніше виражає загальну

диференційованість продукції конкуруючих підприємств.

Побудова холдингів сприймається також як спосіб оптимізації управлінських та інших ресурсів. Найбільш поширена, наприклад, побудова вертикально інтегрованих холдингів, спрямована на захист основних бізнесів від тиску постачальників або ключових споживачів і скорочення корпоративних витрат.

Гарним прикладом у порівнянні з неінтегрованими комерційними організаціями виступають холдингові компанії, що мають наступні переваги: реалізацію масштабу використовуваних ресурсів, залученням кваліфікованого управлінського, наукового, виробничого персоналу; мінімізацією для учасників негативного впливу конкуренції; значною централізацією капіталу, який залежно від економічної кон'юнктури може «перетікати» з однієї сфери підприємницької діяльності в іншу; можливістю диверсифікації виробництва для зниження підприємницьких ризиків; об'єднанням виробництва, технічними дослідженнями, забезпеченням інтеграції науки і виробництва.

Синергетичний ефект об'єднання підприємств у холдингову компанію у тому, що переваги від інтеграції можливі за допомогою «арифметичного складання», а скоріш «множенням» можливостей всіх організацій, які входять у структуру холдингу. Таким чином, завдання-реструктуризації підприємств холдингового типу досить часто виникає в практиці консультування.

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження дозволили зробити ряд висновків та практичних рекомендацій.

Зростання невизначеності забезпечує посилення вимог до менеджменту компанії застосовувати інструментарій стратегічного управління для нівелювання ризиків бізнесу. Розроблені маркетингові підходи до стратегічного управління діяльністю підприємств дозволяють значною мірою компенсувати недосконалість методичної бази та обмеженість ресурсів для впровадження стратегічного управління, що призводять до втрат ринкових можливостей та погіршення конкурентних позицій підприємств, особливо в умовах повоєнного відновлення.

На основі проведеного дослідження можна виділити кілька істотних факторів, що свідчать про високу корисність та економічну результативність впровадження методики маркетингу в процес стратегічного управління:

- розробка грамотної ринкової стратегії в даний час є найбільш доступним способом збільшення нематеріальних активів підприємства, що не потребує масштабних інвестицій, але високо цінуються в сучасному бізнесі;

- концентрація зусиль та ресурсів підприємства у напрямі аналітично обґрунтованої стратегічної мети значно підвищує ефективність їх використання. Використання маркетингової інформації дає позитивний ефект «запобігання збиткам» від непередуманих дій підприємства на ринку;

- маркетингова спрямованість бізнесу дозволяє успішно формувати конкурентні переваги в сучасних умовах. При цьому зростає не тільки економічна прибутковість, а й маркетингова компетенція менеджменту в частині розуміння закономірностей та досвіду успішного ведення роботи на ринку;

- підприємство отримує суттєвий економічний ефект від застосування маркетингового інструментарію, що забезпечує скорочення витрат на адмінперсонал, оскільки відсутня необхідність у наявності виробничого підрозділу з функціоналом стратегічного управління;

- з практики відомо, що процес прийняття стратегічних рішень значною мірою базується на інтуїції та «підприємницькому баченні» конкретних особистостей. Тиражувати інтуїтивні методи дуже складно. Формалізовані інструменти та методи маркетингу допомагають спростити процедуру «перенесення досвіду» та здійснити «швидкий, запуск» процесу стратегічного планування;

- клієнти схильні оцінювати якісний ефект від проведення маркетингових аудитів і розробки стратегічних програм. Нерідкі повторні звернення щодо маркетингових аудитів з метою розробки стратегічних програм є явними ознаками впевненості клієнтів у комерційній вигоді від проведення цих робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Городинська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки: наук. журн.* 2008. № 8. С. 83–90.
2. Бондаренко Н. В., Пантелєєв М. С., Джапаров Е. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПІ»: зб. наук. пр.* 2014. № 33. С. 129–134.
3. Галушка З. І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2012. № 3. Т. 1. С. 20–24.
4. Гончарова О. М., Антонюк Б. О. Сутнісний аналіз та оцінка внутрішньої економічної стійкості підприємства. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2016. Вип. 2. С. 88–98.
5. Економічна статистика: Діяльність підприємств. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze.htm
6. Закорко П. П., Бреус В. Є. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство.* 2017. № 13. С. 464–467.
7. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком : монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
8. Крисько Ж. Л. Управління економічною стійкістю підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Вип. 10. С. 399–403.
9. Кубарева В. С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: зб. наук. пр.* 2012. № 749. С. 55–60.

10. Пономаренко Т. В. Оцінювання економічної стійкості підприємства на основі вартісного підходу. *Економічний аналіз*. 2016. Т.24. № 2. С. 106–113.
11. Прищепа Н. П., Гайдамака О. М. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* 2012. № 4 (44). С. 88–94.
12. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1 (51). С. 236–241.
13. Ansoff Igor. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall. 1984.
14. Ansoff Igor, McDonnell Edward. *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall. 1990
15. Bhattacharya AK, Michael DS (2008) "How local companies keep multinationals at bay". *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 84-95.
16. Clayton 3 Christensen, Fernando F. Suarez, James M. Utterback *Strategies for Survival in Fast Changing Industries. Management Science*. № 12. 2001. P. 207-220.
17. Day GS *Marketing's contribution до strategy debate. Journal of the Academy of Marketing Science* 20 (4). 1992.
18. Doyle P. *Marketing Management and Strategy*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1994.
19. Easterby -Smith M., Thorpe R., Lowe A. *Management research: an introduction*. Sage Publications, London, 2002.
20. *Enhancing Shareholder Wealth by Better Managing Business Risk*. Pricewaterhouse Coopers, 1999. 31 p.
21. Ferrell O. M. *Hartline Marketing Strategy*. South-Western College Pub, 2007.

22. Higgins J. M. Organizational Policy and Strategic Management. Chicago: The Dryden Press, 1983. 824 p.

23. The Stability Strategy in Management. MBA Knowledge Base, 2019. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/the-stability-strategy-in-management/>