

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 КОВАЛЬ Т. О., ПОНОМАРЕНКО О. О., ЯХКІНД В. П.

УДК 367.546

**Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Стратегічне планування маркетингового потенціалу підприємства**

Необхідність вирішення економічної проблеми оптимального розподілу ресурсів в умовах невизначеності та непередбачуваності змін господарського середовища вимагає формування належного стратегічного підходу до управління підприємством на ґрунті вибору певної стратегії розвитку, реалізація якої має забезпечити досягнення бажаних економічних результатів діяльності. У статті проаналізовано закономірності стратегічного планування маркетингового потенціалу підприємства. Вирішення складних завдань з підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства обумовлює необхідність ретельного маркетингового дослідження умов господарської діяльності, визначення особливостей сегментації ринку та встановлення ключових переваг, які забезпечують сталі позиції виробників у конкурентному суперництві.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетинговий потенціал, стратегія, підприємство, маркетингове партнерство.

**Рис.:** 3. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 19.

**Коваль Тетяна Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** kovaltetyana13@gmail.com

**Пonomarenko Олександр Олександрович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua

**Яхкінд Вікторія Павлівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри політичної економії, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 367.546

UDC 367.546

**Коваль Т. А., Пономаренко А. А., Яхкінд В. П. Стратегическое планирование маркетингового потенциала предприятия**

Необходимость решения экономической проблемы оптимального распределения ресурсов в условиях неопределенности и непредсказуемости изменений хозяйственной среды требует формирования надлежащего стратегического подхода к управлению предприятием на основе выбора определенной стратегии развития, реализация которой должна обеспечить достижение желательных экономических результатов деятельности. В статье проанализированы закономерности стратегического планирования маркетингового потенциала предприятия. Решение сложных задач по повышению эффективности использования маркетингового потенциала предприятия обуславливает необходимость тщательного маркетингового исследования условий хозяйственной деятельности, определение особенностей сегментации рынка и установление ключевых преимуществ, которые обеспечивают устойчивые позиции производителей в конкурентном соперничестве.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговий потенціал, стратегія, підприємство, маркетингове партнерство.

**Рис.:** 3. **Формул.:** 1. **Бібл.:** 19.

**Коваль Татьяна Александровна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры политической экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** kovaltetyana13@gmail.com

**Пonomarenko Олександр Александрович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры политической экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**E-mail:** Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua

**Яхкінд Виктория Павловна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры политической экономики, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Науки, 9а, Харьков, 61166, Украина)

**Koval T. O., Ponomarenko O. O., Yakhkind V. P. The Strategic Planning in Terms of the Enterprise's Marketing Potential**

The need to address the economic problem of optimizing the distribution of resources in the midst of uncertainty and unpredictability of changes in the economic environment requires formation of an appropriate strategic approach to the management of enterprise by choosing a specific development strategy, the implementation of which should lead to the achievement of desirable economic outcomes. The article analyzes the regularities of strategic planning in terms of the enterprise's marketing potential. Solving the complex tasks of improving the use of the enterprise's marketing potential requires a thorough marketing study of business conditions, definition of the market segmentation characteristics and determining the key advantages that would ensure that producers would be sustainable in the competitive concurrence.

**Keywords:** marketing, marketing potential, strategy, enterprise, marketing partnership.

**Fig.:** 3. **Formulae:** 1. **Bibli.:** 19.

**Koval Tetiana O.** – Phd (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** kovaltetyana13@gmail.com

**Ponomarenko Oleksandr O.** – Phd (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua

**Yakhkind Viktoriia P.** – Phd (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Economy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

У сучасних умовах середовище господарювання визначається високим рівнем складності та невизначеності, що суттєво утруднює здійснення успішної діяльності на внутрішньому та зовнішніх ринках. Характерними проявами дії зазначених тенденцій стає безперервне наростання слабко передбачуваних технологічних, економічних, суспільних і соціально-

політичних перетворень, сукупна дія яких призводить до докорінної трансформації самого середовища господарювання підприємства, яскравим прикладом якої стало здійснення процесів ринкового реформування економіки і господарства України.

Крім того, у сучасних умовах глобалізації світової економіки та суттєвого посилення ринкової конкуренції,

прискорення науково-технічного прогресу та широкого впровадження новітніх інформаційних технологій підприємство об'єктивно стикається з постійно виникаючими найрізноманітнішими зовнішніми змінами, немінучими наслідками яких стає невпізнанне перетворення його господарського оточення. Необхідність пристосування до нових вимог ринку вимагає від підприємств активного та безперервного вдосконалення організації та управління виробництвом, швидкого оновлення товарного асортименту, скорочення непродуктивних витрат і постійного пошуку шляхів використання існуючих резервів підвищення ефективності господарювання. Конкурентоспроможність підприємства за таких умов великою мірою буде визначатися його здатністю до своєчасного виявлення значущих змін господарського оточення та свідомого цілеспрямованого (бажано – випереджувального) пристосування усіх сфер внутрішнього середовища підприємства до цих перетворень. Тому однією з найважливіших проблем управління підприємством стає обґрунтування вибору оптимальних шляхів використання існуючих виробничих потужностей та наявної ресурсної бази господарської діяльності, що за умови ринкового реформування економіки додатково утруднюється через обмеженість фінансово-інвестиційних можливостей вітчизняних промисловців.

Проблеми стратегічного планування маркетингового потенціалу підприємства докладно вивчалися в роботах багатьох авторитетних вітчизняних і зарубіжних науковців [1–5; 7–10; 14; 15; 19 та ін.]. Проте серед фахівців відсутня узгодженість точок зору на економічну природу, роль та значення маркетингового потенціалу в системі стратегічного управління розвитком підприємства.

Таким чином, необхідність вирішення економічної проблеми оптимального розподілу ресурсів в умовах невизначеності та непередбачуваності змін господарського середовища вимагає формування належного стратегічного підходу щодо управління підприємством на ґрунті вибору певної стратегії розвитку, реалізація якої має забезпечити досягнення бажаних економічних результатів діяльності.

Стратегічне управління підприємством являє собою багатоаспектний і різноманітний за змістом вирішуваних завдань процес, здійснення якого сприяє більш чіткому формулюванню та вдалій реалізації ефективної стратегії розвитку, підвищенню гнучкості реагування та обґрунтованості своєчасних змін на підприємстві, що відповідають перетворенням умов зовнішнього оточення. Отже, управлінська діяльність у сфері розробки та реалізації системи стратегічних планів підприємства в цілому спрямовується на створення належних і всебічних передумов для виконання перспективних і поточних завдань соціально-економічного розвитку з урахуванням наявного та перспективного стану факторів зовнішнього середовища, а також для забезпечення постійної пропорційності та погодженості в роботі всіх його підрозділів. Звичайно до сфери стратегічного управління підприємством відносять управлінські процедури визначення цілей і вибору засобів їхнього здійснення, що визначаються значною широтою охоплення усіх сторін функціонування і розвитку підприємства.

На основі аналізу існуючих підходів щодо встановлення сутності процесу стратегічного управління підприємством його зміст звичайно може бути описаний низкою таких задач, вирішення яких і складає сутність стратегічного управління: аналіз зовнішнього середовища і визначення місця підприємства в цьому середовищі; конкретизація основної мети шляхом визначення того, яку продукцію і яким споживачів поставляти; визначення способів придбання, особливо ефективного поєднання та використання ресурсів, їх обсягів, що забезпечує можливість досягнення стратегічних цілей підприємства; реалізація і коригування стратегічних рішень, адекватних поставленим цілям, для забезпечення конкурентної переваги в умовах, які швидко та невизначено змінюються.

Основою структурної побудови системи стратегічного управління, що включає різні управлінські дії в найрізноманітніших сферах господарської діяльності, є процес стратегічного планування як низки процедур формування та вибору шляхів реалізації певної стратегії (стратегічного набору підприємства). При цьому слід відзначити, що посилення мінливості та невизначеності середовища господарювання об'єктивно приводить до підвищення ролі та значення стратегічного планування для забезпечення сталого соціально-економічного розвитку підприємства. Так, наприклад, Томас Йеннер [11] зазначає з цього приводу, що в умовах невизначеності чинників економічного розвитку та ризиків, загострення конкуренції, притаманної ринковій системі господарювання, єдиною формою узгодження можливостей підприємства з випуску продукції відповідно до наявного балансу попиту-пропозиції стає саме планування.

Процес формування стратегічних альтернатив звичайно починається з визначення базової стратегії розвитку підприємства. У своєму первинному значенні зміст категорії «стратегія» (від грец. «*strategia*», тобто поєднання слів «*stratos*» – «військо» та «*ago*» – «веду») визначається як найважливіша частина військового мистецтва, охоплює питання теорії та практики підготовки і ведення великих операцій, кампаній і війни в цілому, а також діяльність верховного командування і генеральних штабів з підготовки збройних сил. Таким чином, категорія «стратегія» в наведеному визначенні було відоме протягом сотень років. В економічних дослідженнях виникнення категорії «стратегія» відноситься до 1930-х років. Спочатку цей термін означав тільки довгострокове планування, а надалі його зміст суттєво розширився, умістивши до свого складу, за визначенням Г. Мінцберга [5], декілька основних підходів: стратегія як план – система послідовних дій; стратегія як позиція – визначення положення організації у зовнішньому середовищі та щодо своїх головних конкурентів; стратегія як «влучний прийом», тобто певна модель нововведення; стратегія як принцип поведіння – результат позиціонування та вибору певної моделі розвитку стосовно конкурентів та інших учасників; стратегія як перспектива розвитку.

Проте серед величезного різноманіття наявних теоретичних підходів щодо визначення змісту категорії «стратегії підприємства» слід відзначити дві найбільш поширені концепції – процесну та формальну, зміст

яких насамперед розрізняється ставленням до визначення характеру взаємозв'язку між стратегією та стратегічними цілями підприємства. Відповідно до вимог процесного підходу стратегія являє собою послідовність створення та виконання низки стратегічних планів, програм і проектів, а також формування належних управлінських рішень, спрямованих на реалізацію згаданих стратегічних настанов. З точки зору процесного підходу розробка стратегії насамперед ґрунтується на виконанні управлінської функції цілеполагання (визначення складної ієрархії – дерева – стратегічних і поточних цілей, а також відповідного комплексу дій щодо вирішення поставлених завдань). З іншого боку, формальний підхід виходить з уявлення про сутність стратегії як складової системи планів підприємства, тобто формалізованого планового документа, у якому визначаються головні пріоритети, форми та методи реалізації заздалегідь чітко визначених стратегічних цілей. Тобто, відповідно до формального підходу, стратегія в цілому визначається певною мірою підпорядкованістю стосовно встановлення стратегічних цілей, у той час як згідно з процесним підходом обидва ці процеси поєднуються в межах єдиної послідовності формування стратегії.

Відповідно до наявного різноманіття теоретичних підходів щодо визначення сутності та змісту категорії «стратегія» науковці розглядають декілька основних підходів щодо послідовності формування системи стратегічних планів підприємства. За думкою автора, різноманіття існуючих підходів щодо визначення змісту категорії «стратегія підприємства» насамперед обумовлюється складним характером взаємовідносин між стратегією та стратегічними цілями підприємства. Наприклад, В. М. Самочкін [6, с. 183] з цього приводу відзначає, що для формування належних стратегічних рішень можуть бути застосовані як цілісні стратегії (плани), так і певні орієнтири та пріоритети (стратегічні цілі), що свідчить про близькість змісту обох цих категорій. Проте, з точки зору В. М. Самочкіна, цільові орієнтири є певним виразом встановленої цілі підприємства, у той час як стратегія являє собою тільки засіб досягнення такої цілі. Тому стратегічні цільові орієнтири (а, отже, і процедури їх встановлення) є більш високим ієрархічним рівнем стратегічного управління, оскільки саме вибір цих орієнтирів великою мірою визначає зміст стратегії.

Існування ієрархічної системи, що складається зі сполучення «стратегічні цілі – стратегії реалізації цілей» великою мірою утруднює також чітке визначення структури системи планування на підприємстві. Тому серед науковців спостерігається велике різноманіття підходів щодо визначення природи, складу, сутності та змісту, характеру відносин та залежності між різними видами стратегій.

Так, за думкою М. Портера [7, с. 45–46, 55–60], три можливі базові стратегії (стратегічні альтернативи) забезпечення конкурентних переваг підприємства (лідерство за витратами; диференціювання; концентрація) стають загальним підґрунтям для формування певних наборів стратегій більш низького ієрархічного рівня. М. І. Круг-

лов [9, с. 612–614] вважає, що базові стратегічні альтернативи розвитку підприємства розрізняються насамперед за ознаками активності та підприємницького характеру обраної стратегії, відповідно до яких слід відзначити такі різновиди стратегій: діяльності; зростання; конкуренції та кооперації; задоволення потреб; конверсії діяльності; науково-технічного розвитку; конкуренції на товарному ринку. За думкою М. І. Круглова, базова стратегія підприємства є оригінальним варіантом поєднання та взаємобогачення наведених підприємницьких стратегій.

З точки зору А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда [10, с. 70–88], за рівнями формування стратегічних рішень стратегії послідовно розділяються на корпоративну, ділову та комплекси функціональних (у межах певної функціональної сфери діяльності) та операційних (носять чітко виражений міжфункціональний характер) стратегій.

О. П. Градов [12, с. 132–133] з цього приводу зазначає, що основними елементами системи економічної стратегії підприємства є такі стратегії, що розрізняються за сферами господарської діяльності: товарна, взаємодії з ринками факторів виробництва, скорочення транзакційних витрат, інвестиційна, запобігання банкрутству.

О. Є. Кузьмін, А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, І. Ю. Сіваченко, В. Г. Шинкаренко та ін. [13; 10; 16] пропонують диференціацію стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємства відповідно до традиційних варіантів досягнення конкурентних переваг, зорієнтованих на різні умови економічного середовища та різні наявні ресурси:

- ✦ *стратегії конкурентної взаємодії* (віолентна, патієнтна, комутантна, експлерентна);
- ✦ *стратегії конкуренції, обрані залежно від позиції на ринку* (лідера; підприємства, що перебувають на других ролях (претенденти й послідовники); слабких, постраждалих від кризи підприємств);
- ✦ *стратегії конкуренції, обрані залежно від характеру динаміки ринку* (для нових і швидко зростаючих ринків, для ринків у стадії зрілості; для ринків у стані стагнації й спаду);
- ✦ *конкурентні стратегії, обрані за типом цільових конкурентних переваг* (лідерства по витратах, широкої диференціації, оптимальних витрат, ринкової ніші (або сфальцьована стратегія) випередження);
- ✦ *конкурентні стратегії, обрані за типом виробництва* (масового виробництва, нішевої спеціалізації); стратегії цінової конкуренції та ін.

Конкурентний підхід, що базується на низьких, повних витратах виробництва, є найбільш доцільним тоді, коли на ринку переважають покупці, чутливі до ціни. Основні завдання цієї стратегії лежать у створенні стійкої переваги по витратах над конкурентами, які теж пропонують низькі ціни. Конкурентні переваги по витратах надалі використовують основу для боротьби з конкурентами шляхом завоювання частки ринку за цінами конкурентів або одержання прибутку від продажу товарів за ринковими цінами. Перевага у

витратах приносить дохід доти, доки конкуренти не почнуть агресивно пробувати знизити ціни та збільшити за рахунок цього свій обсяг продажу. Успішно діючим компаніям – лідерам по витратах винятково легко вдається знаходити шляхи зниження витрат. Досягнення лідерства у витратах звичайно позначає низькі витрати виробництва стосовно конкурентів, зафіксовані в діловій стратегії компанії. Однак при використанні цієї стратегії важливо не піддаватися ризику створення дешевого товару, що може викликати недовіру покупця. Основні шляхи, за якими підприємства можуть досягти переваги у витратах в операціях на світовому ринку, створюються за рахунок перегляду ланцюжка цінностей, а саме, через застосування таких заходів:

- ✦ спрощення розробки товару;
- ✦ структурна оптимізація основних виробничих процесів з метою зменшення необхідних виробничих кроків і неефективних дій;
- ✦ використання більш простих, менш капіталомістких або більш раціональних технологій;
- ✦ пошук шляхів для відмови від використання дорогих матеріалів і комплектуючих виробів;
- ✦ продаж кінцевому споживачеві й використання маркетингових підходів, які зменшують часто невиправдані великі витрати або збільшують винагороду посередників;
- ✦ перенесення виробничих потужностей ближче до споживача й постачальників, тому що поставка матеріалів і відвантаження продукції впливають на витрати.

Виробники з низькими витратами звичайно досягають переваг за рахунок постійної економії в усіх осередках ланцюжка цінностей. Усі шляхи використовуються, і жодна сфера не залишається без уваги. Низькі витрати дозволяють підприємству не тільки встановлювати низькі ціни й створювати бар'єри для захисту своїх позицій, але й отримувати прибуток. Рано чи пізно цінова конкуренція стане пануючим чинником ринкового успіху.

Стратегія диференціації стає привабливим конкурентним підходом у міру того, як споживчі запити й переваги на ринку стають (або залишаються) різноманітними та не можуть задовольнятися стандартними товарами. Для того, щоб стратегія диференціації була успішною, виробник має вивчити запити й закономірності поведінки покупців, визначити переваги і вимоги покупців. Після цього підприємство пропонує одну або декілька відмінних характеристик товару відповідно до попиту покупців, при цьому ці пропозиції повинні відрізнятися від пропозиції конкурентів. Конкурентна перевага з'являється, коли досить велика кількість покупців буде зацікавлена в запропонованих диференційованих атрибутах і характеристиках товару – зростання зацікавленості покупців у різноманітних характеристиках запропонованої продукції буде приводити до посилення конкурентних переваг підприємства. Успішна диференціація дозволяє виробнику отримати такі позитивні ефекти: установити збільшену ціну на товар; збільшити обсяг продажів; завоювати лояльність покупців до своєї торговельної марки.

Сутність стратегії диференціації полягає в тому, щоб знайти шлях бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, який вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу. Диференціація проходить успішно, якщо витрати з її проведення покриваються за рахунок збільшення ціни на оновлений і змінений товар. Диференціація буде неуспішною у випадках, коли покупці не бачать ніякої цінності в унікальності торговельної марки, щоб купити цей товар замість товару конкурента.

Наступна стратегія (оптимальних витрат) зорієнтована на надання покупцям більше цінності за їхні кошти. Під цим мається на увазі стратегічна орієнтація на низькі витрати, одночасно надаючи покупцеві не набагато більше, ніж мінімально прийнятна якість, обслуговування, характеристики й привабливість товару. Ідея полягає у створенні підвищеної цінності, що відповідає або перевищує купівельні очікування в шкалі «якість – обслуговування – характеристики – зовнішня привабливість товару» і одночасне переконання покупця в розумності ціни. Стратегічна мета лежить у тому, щоб стати виробником товару з низькими витратами й відмінними характеристиками від гарних до чудових, а потім використовувати переваги по витратах, знижувати ціну в порівнянні з аналогічними товарами, які випускаються конкурентами.

Стратегія оптимальних витрат є найбільш привабливою з погляду можливості конкурентного маневрування на різноманітному світовому ринку. Така стратегія дає можливість створити виняткову цінність для покупця, балансуючи між стратегіями низьких витрат і диференціацією.

На відміну від стратегії диференціації та лідерства по витратах – стратегії фокусування орієнтовані на вузьку частину ринку. Цільовий сегмент або ніша можуть бути визначені виходячи з географічної унікальності, особливих вимог до використання товару або особливих характеристик товару, які привабливі тільки для даного сегмента. Ціль полягає в тому, щоб краще виконувати роботу з обслуговування покупців цільового сегмента.

Сфальцьована стратегія диференціації залежить від купівельного сегмента, що вимагає унікальних характеристик і атрибутів товару. Стратегії фокусування стають привабливими, коли виконуються такі умови: сегмент надмірно великий, щоби бути прибутковим; сегмент має гарний потенціал для зростання; сегмент не є критичним для успіху більшості конкурентів; підприємство, що використовує стратегію фокусування, має досить навичок і ресурсів для успішної роботи в сегменті.

Стратегія випередження й використання пов'язаних з нею конкурентних переваг можуть бути спрямовані на: системи поставки (забезпечення доступу до сировинних ресурсів); системи розробки й виробництва (прискорення позиціонування продукту на ринку, розробка домінуючого дизайну, розвиток виробничого процесу й розширення виробничих потужностей); системи поділу й обслуговування (забезпечення контролю над найбільшими дистриб'юторами, формування в покупців спеціалізованих навичок споживання).

Головною перевагою стратегії випередження є можливість формування в покупця витрат на перемикавання на продукцію конкуруючого виробника. Ці витрати можуть утворитися за рахунок: звикання покупця до продукції підприємства, що вийшло на ринок першим; довгострокового характеру взаємин з покупцями й виникнення в них кривої досвіду (у випадку перемикавання буде дублюватися ряд витрат, у тому числі на перенавчання); придбання специфічної інформації про споживача.

У будь-якому випадку, в ході розробки ефективної конкурентної стратегії на міжнародному рівні підприємство має брати до уваги як своїх конкурентів, так і своїх існуючих і потенційних споживачів. Для виробника виняткове значення набуває аналітична робота у цій сфері, а саме – аналіз конкурентів, визначення ключових чинників конкурентоспроможності, обґрунтування конкурентних стратегій, які забезпечують ефективне позиціонування підприємства стосовно конкурентів і дають максимально можливу конкурентну перевагу.

Крім того, слід відзначити, що функціонування ринкового середовища представляє собою проходження певних стадій ринкового стану продукції. Зрозуміло, що на кожній стадії або етапі життєвого циклу продукції відбувається зміна кількісних параметрів споживання та пропозиції продукції. За умов активізації інноваційної діяльності відбувається прискорення проходження стадій життєвого циклу продукції, що пов'язано з появою нової інноваційної продукції, яка змінює структуру попиту та безпосередньо впливає на стан ринку.

На кожному етапі ринкового поширення інноваційна продукція задовольняє нові або існуючі потреби споживачів. Виходячи з того, що комерціалізація інноваційного продукту відбувається в новому ринковому середовищі, подальший шлях інноваційної продукції має циклічний розвиток. На цьому етапі інноваційна продукція також проходить певну кількість стадій: народження, зростання, зрілості та занепаду (рис. 1).

На кожній з визначених стадій відбувається зміна кількісних параметрів виробленої інноваційної продукції та частки ринку виробників. Відповідно виробники інноваційної продукції впроваджують інновації у виробництво та починають отримувати перші доходи від реалізації інноваційної продукції та наближатись до окупності інвестицій в інноваційний проект. Таким чи-

ном, життєвий цикл продукції відображає задоволення суспільної потреби в часовому просторі. Передумовами переходу від однієї стадії життєвого циклу до іншої є зміна суспільної потреби (мода), поява нової, більш прогресивної технології виробництва, поява нових товарів які задовольняють існуючу потребу іншим шляхом або з меншими витратами, та їх варіації. Визначення передумов зміни однієї стадії ринкового середовища та перехід до іншої потребує розвинених маркетингових підходів та адаптивних операційних підходів. Особливу увагу слід приділяти визначенню етапу життєвого циклу продукції та його часовому виміру. Але за таких умов на вибір маркетингової стратегії буде впливати не тільки етап життєвого циклу продукції, але й можливість появи нової продукції, яка здатна задовольнити існуючі потреби споживачів новим, більш прогресивним шляхом. Поява такого товару суттєво впливає на тривалість життєвого циклу традиційної продукції.

Таким чином, стратегія маркетингової діяльності на різних етапах життєвого циклу має свої особливості, які полягають у відповідності стану ринковому середовищу та можливостям прогнозування його зміни. На основі маркетингової стратегії слід будувати інші стратегії підприємства, оскільки в такий ситуації маркетингова стратегія є визначальною та такою, що забезпечує можливість ефективного функціонування підприємства. За умов швидкої зміни ринкового середовища використання стратегічних орієнтирів діяльності підприємства ґрунтується на середньотерміновому та оперативному плануванні. Особливу увагу слід приділяти операційному плануванню та середньотерміновому маркетинговому плануванню.

Наведені характеристики можливих варіантів забезпечення конкурентних переваг переконливо свідчать про виняткову роль та значення маркетингової стратегії для зміцнення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Отже, маркетинговий план стає основою діяльності підприємства у сфері забезпечення прибутковості його роботи. При цьому слід відзначити, що ефективне планування маркетингової діяльності (на стратегічному і тактичному рівнях) вимагає обов'язкової інтеграції системи планів підприємства у сфері маркетингу з іншими аспектами планового процесу. Тому процес планування маркетингу повинен бути

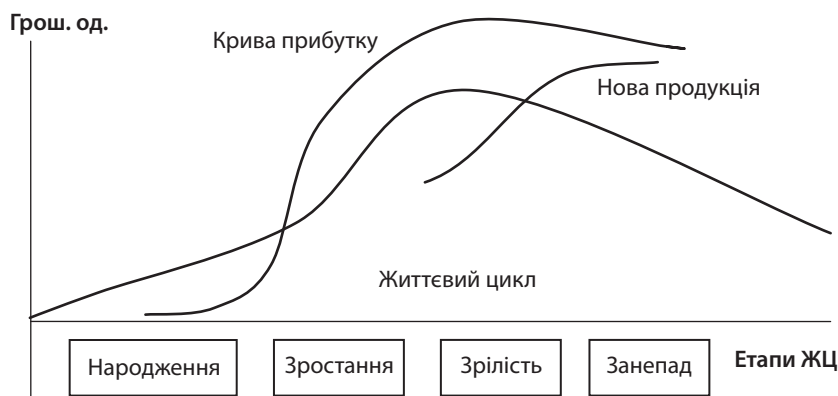


Рис. 1. Етапи життєвого циклу продукції підприємства

частиною планової системи підприємства в цілому. На рис. 2 представлені узагальнюючі процедури розробки плану як на рівні підприємства в цілому, так і в межах окремих підрозділів.

Найчастіше в основу комплексу планів підприємства лягають узагальнені цілі розвитку підприємства, що формулюються у фінансових термінах і говорять про те, що собою має представляти підприємство через певний проміжок часу. Прикладами таких цілей є: обсяг товарообігу, прибуток, окупність капітальних вкладень. Прикладами якісних цілей можуть служити такі як «виживання» в умовах конкурентної боротьби, підтримка позитивного іміджу підприємства тощо. Іноді як головну та єдину мету підприємства розглядають максимізацію прибутку. Такий підхід більшість фахівців вважають спрощеним і з теоретичної, і з практичної точок зору. Частіше підприємство більш прагне домогтися задовільного, ніж максимального значення прибутку. Однак прибуток часто використовується як оцінювальний критерій при виборі стратегії або заходу, а також при розрахунку їх ефективності. При виробленні вихідних цілей необхідно враховувати інтереси партнерів і зацікавлених осіб. Маються на увазі власники (зростання прибутку та дивідендів), співробітники (гарантія зайнятості, оплата праці, задоволення працею), урядові заклади (політика цін, захист навколишнього середовища), місцеві органи управління (інтереси мешканців даного регіону), організації, що захищають інтереси споживачів і та ін. Вихідні цілі пропускають через подвійний фільтр: доступні ресурси в країні та за кордоном, внутрішні можливості підприємства (проведення внутрішньої ревізії). При проведенні внутрішньої ревізії здійснюється аналіз усіх сторін діяльності підприємства за попередній період часу. Далі аналізуються і вибираються стратегії досягнення цілей, що в підрозділах підприємства переводяться в плани окремих видів діяльності, серед яких знаходиться і маркетинг. Виходячи з цілей і стратегій розвитку підприємства здійснюється

аналіз маркетингової діяльності, що підрозділяється на три складові: аналіз зовнішнього середовища маркетингу, внутрішній маркетинг діяльності підприємства та його системи маркетингу.

Наступним кроком у розробці плану маркетингу є формулювання припущень щодо деяких зовнішніх відносно до підприємства факторів (непідконтрольних чинників). Наприклад, перенасичення ринку даною продукцією через введення конкурентами нових виробничих потужностей або конкуренція у сфері ціноутворення здатне призвести до падіння цін; головним конкурентом найближчим часом буде випущений на ринок новий продукт. Коли на наступних етапах планування буде здійснюватися оцінка альтернативних стратегій маркетингу, необхідно дати діапазон зміни кінцевих результатів маркетингової діяльності, заснований на різних припущеннях. Бажаною також є оцінка ймовірностей реалізації окремих припущень.

Наступний етап є ключовим у плануванні маркетингу – це постановка маркетингових цілей, що стосуються двох основних аспектів – продуктів і ринків (які продукти продавати і на яких ринках). Цілі у сфері ціноутворення, розподілу продукту, реклами і та ін. є цілями більш низького рівня і не повинні змішуватися з маркетинговими ланцюгами. Зазначені цілі є частиною маркетингової стратегії, спрямованої на досягнення цілей маркетингу. Після завершення цих критичних етапів маркетингового планування необхідно ще раз переконатися в можливості досягнення поставлених цілей і прийнятих стратегій, використовуючи такі оцінні критерії, як частка на ринку, обсяг продажів, витрати ресурсів, величина прибутку, економічна ефективність і т. п.; зробити оцінку очікуваних результатів. Не виключено, що необхідно провести тестування ринку – організувати спробні продажі, реалізувати якісь інші заходи, що дозволяють подивитися на прийняті рішення під іншим кутом зору.

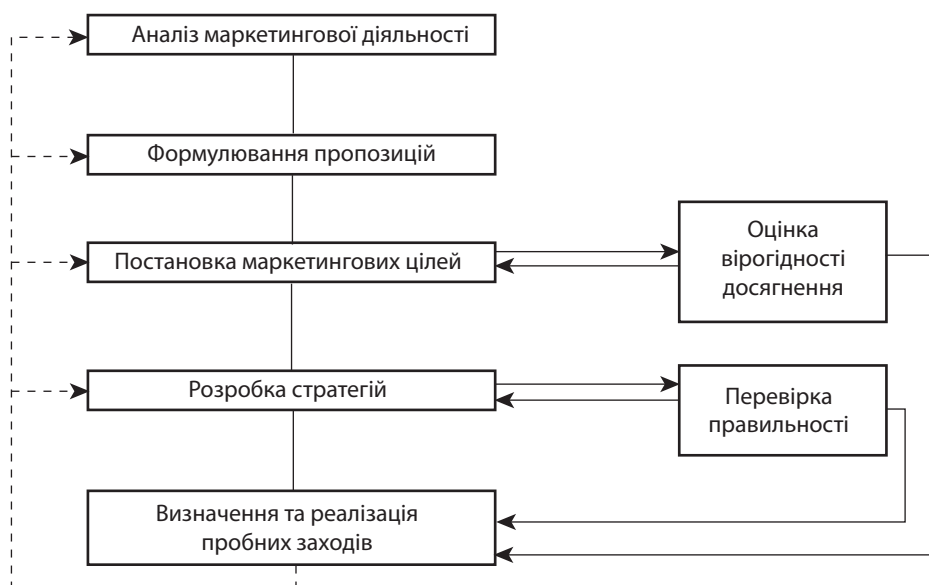


Рис. 2. Схема розробки плану маркетингу

Процес планування маркетингу, як і будь-який процес ухвалення рішення, носить ітеративний характер і може зажадати повернутися до початкових етапів планування. На рис. 2 зображено схему розробки плану маркетингу, що здійснюється в два етапи: спочатку – на стратегічному рівні, пізніше – як план реалізації цих стратегій. Такий підхід дозволяє спочатку сконцентрувати увагу на виробленні маркетингових стратегій, не обтяжуючи себе деталями їхньої реалізації. Стратегічний план маркетингової діяльності може містити в собі такі розділи:

- ✦ продуктивний план (що й коли буде випускатися);
- ✦ дослідження й розробку нових продуктів;
- ✦ план збуту – підвищення ефективності збуту (чисельність персоналу, оснащення новою сучасною технікою, навчання співробітників збутових служб, стимулювання їхньої роботи, вибір їхньої територіальної структури);
- ✦ план рекламної роботи і стимулювання продажу;
- ✦ план функціонування каналів розподілу (тип і число каналів, керування цими каналами);
- ✦ план цін, включаючи зміну цін у майбутньому;
- ✦ план маркетингових досліджень;
- ✦ план функціонування фізичної системи розподілу (збереження і доставка товарів споживачам);
- ✦ план організації маркетингу (удосконалювання роботи відділу маркетингу, його інформаційної системи, зв'язок з іншими підрозділами організації).

Такий план може розроблятися в продуктовому, регіональному розрізах, може бути орієнтований і на окремі групи споживачів.

**Н**а стадії розробки детальних планів дій і програм необхідно конкретизувати маркетингові стратегії в детальні плани і програми в розрізі кожного з чотирьох елементів маркетингу. У детальних планах є відповіді на питання: хто, де, за рахунок яких ресурсів і як повинен робити, щоб реалізувати завдання маркетингових планів. Звичайно програми спрямовані на рішення окремих комплексних проблем, наприклад на організацію випуску нового продукту, що має для компанії важливе значення, і у зв'язку з майбутнім виконанням якогось особливого завдання, скажімо, завоювання нового ринку чи поглинання конкуруючого підприємства. Залежно від необхідності такі програми бувають довгостроковими і короткостроковими та складаються спеціально створеною для цього функціональною групою.

Під програмою розуміється позначений до планованого здійснення, об'єднаний єдиною метою і прив'язаний до визначених термінів комплекс взаємозв'язаних задач і адресних заходів соціального, економічного, науково-технічного, виробничого, організаційного характеру з указівкою ресурсів, що використовуються, і джерел їхнього одержання. Як стрижень ядра програми виступає мета, навколо неї групується комплекс різноманітних заходів, що складають її зміст. Єдина мета програми розгортається в сукупність задач, рішення яких здійснюється за допомогою заходів, які реалізовані кон-

кретними виконавцями при визначеному ресурсному забезпеченні. Можна виділити три типи програм маркетингової діяльності:

- ✦ програма переведення підприємства в цілому на роботу в умовах маркетингу;
- ✦ програма з окремих комплексів маркетингової діяльності;
- ✦ програма освоєння окремих елементів маркетингової діяльності, наприклад проведення рекламної кампанії.

**З** теоретичної точки зору під ефектом маркетингового заходу можна розуміти його мету, виражену кількісно, але в програмі маркетингових цілей це комплекс різних заходів, що мають різні цілі. Доцільно вибрати один головний показник і через нього прорахувати ефективність кожного заходу. Як такий показник у даній роботі пропонується використовувати зміну прибутку від реалізації продукції. Наприклад, мета маркетингового заходу сформульована таким чином: «збільшити число каналів розподілу на  $x$  за період  $y$ ». По-перше, ми визначаємо фактично, наскільки збільшиться число каналів розподілу; по-друге, ця обставина спричинила збільшення обсягу продажу, а це, своєю чергою, збільшення прибутку від реалізації продукції. Таким чином, ефективність даного заходу буде розраховуватися шляхом розподілу приросту прибутку тільки за рахунок розглянутого заходу ( $\Delta\Pi_m$ ) на витрати, пов'язані з цим заходом ( $B_m$ ):

$$E_m = \frac{\Delta\Pi_m}{B_m}, \quad (1)$$

де  $E_m$  – ефективність маркетингового заходу;  
 $\Delta\Pi_m$  – приріст прибутку за рахунок даного маркетингового заходу;

$B_m$  – витрати на даний маркетинговий захід.

На показник ефективності впливає безліч факторів, тому економічне обґрунтування конкретного напрямку маркетингової діяльності слід будувати за мінімумом одержаних результатів як нижньої границі ефективності. Після того, як буде відзначено, що бажане значення ефективності лежить вище нижньої границі, можна вводити додаткові параметри.

Для обґрунтування стратегічних альтернатив реалізації маркетингового потенціалу підприємства в конкурентному змаганні з іншими виробниками на цільовому ринку авторами було проведено структурування предметної області формування МПП, а також здійснено визначення найбільш імовірних сценаріїв дії відповідних факторів у ході цього процесу. До складу предметної області належать усі об'єкти та події, які виникають в ході формування та використання маркетингового потенціалу підприємства в умовах ринкового суперництва з іншими виробниками на цільових ринках. Між складовими предметної області в процесі їхньої взаємодії виникають численні зв'язки. Відповідно до концептуального підходу, який запропонував В. С. Пономаренко та О. І. Пушкар [2, с. 9–12], відносини елементів предметної області можуть приймати сім основних форм ( $R^i$ ):  $R^c$  – структурні зв'язки («входить до», «належить»);  $R^n$  – причинно-наслідкові

зв'язки («обумовлює»);  $R^o$  – квазіпричинні зв'язки (обмежують границі прояву певних явищ);  $R^8$  – визначальні зв'язки (відповідає переводу змінної в іншу одиницю виміру);  $R^k$  – кореляційні зв'язки (наявність математичної залежності без причинно-наслідкових зв'язків);  $R^6$  – квазіпричинні визначальні багатопараметричні відносини (лінійні відношення між змінними);  $R^3$  – зв'язки залежності («залежить від»).

Мережева структурна модель проблемної області «Формування маркетингового потенціалу підприємства», що може бути використана для визначення стратегічних альтернатив розвитку МПП, представлена на *рис. 3*.

**В**ирішення складних завдань обґрунтування вибору напрямків підвищення ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства та розробки відповідних заходів щодо реалізації цих напрямків обумовлюють необхідність ретельного маркетингового дослідження умов господарської діяльності, визначення особливостей сегментації ринку та встановлення ключових переваг, які забезпечують сталі позиції виробників у конкурентному суперництві.

Вирішення проблем активізації процесів формування маркетингового потенціалу має здійснюватися через формування складного мотиваційного механізму, функціонування якого носить стратегічний характер, спрямований на регулювання маркетингової діяльності підприємства [17; 18]. Мотиваційний механізм є сукупністю мотивів, що формуються під впливом мотивуютьорюючих впливів, тобто чинників різної природи, під впливом яких виникає мотивуютьорюючий вплив. Мотиваційно значуща мета як складова мотиваційного механізму – це мета, на досягнення якої спрямована певна сукупність мотивів.

Мотиваційний механізм маркетингової діяльності направлений на досягнення успіху і виживання в конкуренції в найближчій і віддаленій перспективах на основі гнучких диверсифікованих реакцій на перетворення зовнішнього середовища і здійснення безперервного ланцюга нововведень в продукцію і технологію. Дієвість цього механізму забезпечують мотиви конкуренції та кооперації при створенні нової продукції та технології, підприємницької стратегії, мотиви підприємницького ризику, мотиви підприємницьких реакцій на зміни зовнішньої середовища, мотиви акціонерного підприємництва, що забезпечує гнучкість управління і сприйняття нововведень.

Мотиваційний механізм господарювання спрямований на максимізацію прибутку, його оптимальний розподіл і найбільш вигідне використання на основі трансформації форм власності та демократизації управління підприємством.

Основу цього механізму складають мотиви відповідальності за результати виробничо-господарської діяльності та за розвиток підприємства, мотиви активної участі в управлінні виробництвом і реалізацією продукції, мотиви професійного зростання, мотиви раціоналізації організаційної структури маркетингової діяльності та ін.

Під абсолютною щільністю мотивації розуміється число підмножин (елементів) безлічі мотивів, направлених на досягнення певної підмножини цілей. Мотиви

є усвідомленням ставлення до своїх дій, вчинків, тобто внутрішнім обґрунтуванням особою її поведінки, стану готовності до певних дій. Цінності – це уява людини про значення для неї різних явищ, предметів, мети життя, праці, а також про заходи досягнення цілей. Однею з форм цінностей є ідеали, як вища ціль, як абсолютне поєднання позитивних якостей явищ, предметів, особистостей. Ціннісні орієнтири – це сталі відношення до сукупності матеріальних і духовних благ, цінностей, ідеалів, які спонукають людину до їх досягнення та служать орієнтиром у поведінці і діях. Стимули – це сили, які оказують зовнішній вплив на людину та її трудову поведінку.

**Н**а формування мотивації розвитку маркетингового потенціалу впливають як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори. До об'єктивних факторів належать: соціально-політичний стан у країні, економічний стан у галузі, де працює робітник, умови праці на конкретному підприємстві, змістовність праці та її безпека, санітарно-гігієнічний стан виробничого середовища, рівень організації та оплати праці, соціально-демографічна структура колективу, морально-психологічний клімат у ньому. Суб'єктивні фактори – це особистісні характеристики самого робітника: його стать, вік, освіта, професія, стаж роботи, його особистий досвід, загальна та професійна культура, ціннісні орієнтири. Ставлення робітника до праці проявляється через систему показників, яка характеризує його діяльність та соціальну активність. Суб'єктивними показниками є рівень виконання виробничих завдань, якість роботи, стан дисципліни праці робітника, а також його ініціативність, сумлінність творчий підхід та ін. Основними складовими, які забезпечують дієвість функціонування мотиваційного механізму, є мотиваційний комплекс формування маркетингового потенціалу та умови ситуації маркетингової діяльності. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку: монографія/В. С. Пономаренко, М. В. Афанасьєв, І. В. Гончарова та ін. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 176 с.
2. Пономаренко В. С., Пушкар А. И. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий: монография. Харьков: ХГЭУ, 1997. 160 с.
3. Пономаренко В. С. Стратегічне управління. Харків: Основа, 1999. 632 с.
4. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. 216 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. СПб: Издательство «Питер», 2000. 336 с.
6. Самочкин В. Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. М.: Дело, 1999. 336 с.
7. Портер М. Ю. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 496 с.
8. Дуглас С. П., Крэйг К. С. Глобальный маркетинг. СПб.: Питер, 2002. 946 с.
9. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. М.: Русская деловая литература, 1998. 768 с.
10. Томпсон А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов/пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.



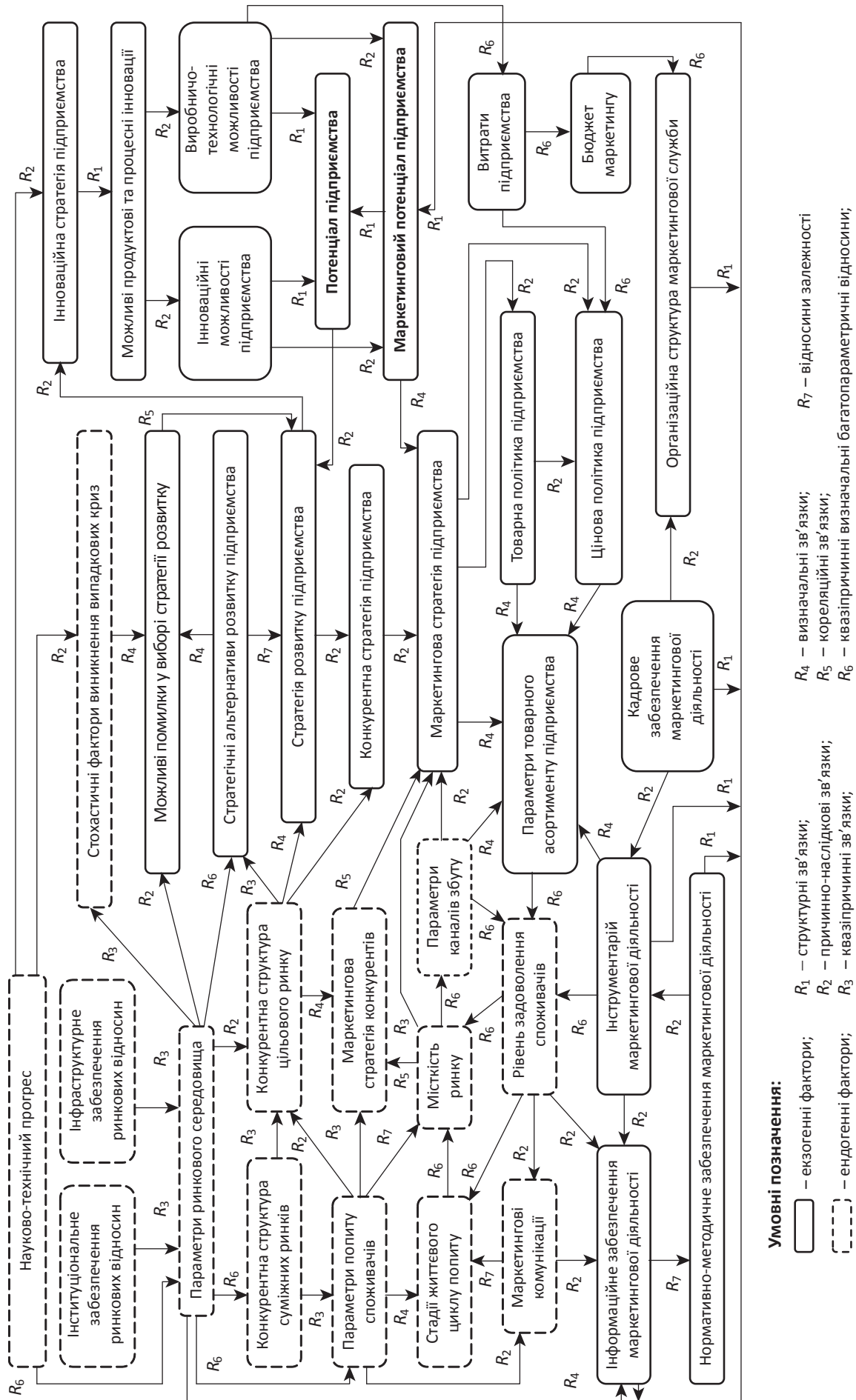


Рис. 3. Мережева структурна модель проблемної області «Формування маркетингового потенціалу підприємства»

11. Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. № 6. С. 106–111.

12. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ под ред. А. П. Градова. СПб.: Специальная литература, 1999. 589 с.

13. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Львів: Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.

14. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2003. 316 с.

15. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія/за ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.

16. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посіб./за ред. І. Ю. Сіваченка. Київ: ЦУЛ, 2003. 186 с.

17. Коваль Т. О., Яхкінд В. П. Дослідження маркетингу партнерських відносин як інструменту стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 441–448.

18. Коваль Т. О., Пономаренко О. О., Яхкінд В. П. Економічна сутність та закономірності формування маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 10. С. 397–405.

19. Сіменко І. В., Білоусова І. М., Батлукова О. О. Аналіз фінансово-економічного потенціалу підприємства. Донецьк: ДонДУЕТ, 2004. 169 с.

## REFERENCES

Duglas, S. P., and Kreyg, K. S. *Globalnyy marketing* [Global marketing]. St. Petersburg: Piter, 2002.

*Ekonomicheskaya strategiya firmy* [The economic strategy of the firm]. St. Petersburg: Spetsialnaya literatura, 1999.

Fedonin, O. S., Riepina, I. M., and Oleksiuk, O. I. *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Evaluation]. Kyiv: KNEU, 2003.

Koval, T. O., and Yakhkind, V. P. "Doslidzhennia marketynhu partnerskykh vidnosyn yak instrumentu stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Research of marketing of partnership relations as an instrument of strategic enterprise management]. *Biznes Inform*, no. 4 (2014): 441–448.

Koval, T. O., Ponomarenko, O. O., and Yakhkind, V. P. "Ekonomichna sutnist ta zakonimosti formuvannia marketynhovoho potentsialu pidpriemstva" [Economic essence and regularities of

formation of marketing potential of the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 10 (2016): 397–405.

Kruglov, M. I. *Strategicheskoye upravleniye kompaniyey* [Strategic management of the company]. Moscow: Russkaya delovaya literatura, 1998.

Kuzmin, O. Ye., and Horbal, N. I. *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva* [Management of the international competitiveness of the enterprise]. Lviv: Kompakt-LV, 2005.

Mintsberg, G., Alstrend, B., and Lempel, Dzh. *Shkoly strategiy* [School of strategy]. St. Petersburg: Piter, 2000.

Otenko, I. P. *Metodologicheskiye osnovy upravleniya potentsialom predpriyatiya* [Methodological basis of enterprise potential management]. Kharkiv: Izd-vo KhNEU, 2004.

Ponomarenko, V. S. et al. *Ekonomika pidpriemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku* [Enterprise Economics: Competence and Development Efficiency]. Kharkiv: Vyd-vo KhNEU, 2013.

Ponomarenko, V. S. *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kharkiv: Osnova, 1999.

Ponomarenko, V. S., and Pushkar, A. I. *Metody i modeli finansovogo obespecheniya razvitiya predpriyatiy* [Methods and models of financial support of enterprise development]. Kharkiv: KhGEU, 1997.

Porter, M. E. *Konkurentsiya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2002.

Samochkin, V. N. *Gibkoye razvitiye predpriyatiya. Analiz i planirovaniye* [Flexible development of the enterprise. Analysis and planning]. Moscow: Delo, 1999.

Simenko, I. V., Bilousova, I. M., and Batlukova, O. O. *Analiz finansovo-ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva* [Analysis of the financial and economic potential of the enterprise]. Donetsk: DonDUET, 2004.

*Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva* [Theoretical foundations of the competitive strategy of the enterprise]. Kharkiv: VD «ІNZhEK», 2006.

Tompson, A., and Striklend, A. Dzh. *Strategicheskyy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Moscow: Banki i birzhi; YuNITI, 1998.

*Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva (orhanizatsii)* [Management of the international competitiveness of the enterprise (organization)]. Kyiv: TsUL, 2003.

Yenner, T. "Integratsiya marketinga i strategicheskogo menedzhmenta" [Integration of marketing and strategic management]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, no. 6 (1997): 106–111.