

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>

Шульга О.А.

доктор економічних наук, доцент

Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3230-3124>

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто пріоритети стратегічного маркетингу. Зазначено, що для злагодженої роботи підприємства стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства має здійснюватися з урахуванням різних методик, що мають бути підібрані для кожної ланки організаційної структури, яка так чи інакше стосується маркетингової діяльності підприємства. Визначено функціональні блоки маркетингової інформаційної системи. Зазначено, що контроль маркетингової діяльності підприємства здійснюється за такими напрямками: контроль за реалізацією та аналіз можливостей збуту; контроль прибутковості і аналіз маркетингових витрат; стратегічний контроль і ревізія маркетингу. Виділено два основні напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства: розробка механізму організаційно-методичного забезпечення управління розвитком маркетингової діяльності підприємства та застосування маркетингових інформаційних систем.

Ключові слова: система стратегічного управління, маркетингова діяльність, підприємство, розвиток, стратегічний маркетинг.

Постановка проблеми. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності – це процес управління діяльністю підприємства, який включає у себе аналіз, планування, втілення у життя і контроль за проведенням маркетингових заходів, та постійне вдосконалення цих процесів, спрямованих на отримання довгострокових вигод, таких як: отримання прибутку, зростання обсягу збуту, збільшення частки ринку. Головною перевагою системи маркетингового управління розвитку підприємства є те, що вона визначає кінцевим етапом розвитку не саме виробництво, а продукцію, призначену для задоволення потреб споживачів, концентруючи увагу системи управління на потреби споживача, а не на потреби виробника. Для вирішення питання формування та удосконалення системи стратегічного управління розвитком підприємств на основі маркетингового підходу необхідне знання принципів та функцій управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних і практичних аспектів формування системи стратегічного управління діяльністю підприємства займаються такі вітчизняні вчені, як: Сафаров М. З. [3], Сітковська А. О. [2], Оборська С. В. [5], Таран-Лала О. М. [3], Шершньова З. Є. [5] та ін. Проте питання стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства на сьогодні потребує подальшого поглибленого вивчення.

Мета статті полягає у розробці напрямів удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

Вклад основного матеріалу. Можна виділити шість пріоритетів стратегічного маркетингу [5]:

1. Диверсифікація товарного портфелю. Одним з невіршених питань стратегічного управління бізнес-портфелем підприємства залишається наступне: як при реалізації стратегій диверсифікації і інтеграції зберегти або навіть збільшити рівень цілісності тих бізнес-процесів, якими доводиться при цьому управляти.

Цілісний бізнес-портфель підприємства повинен відповідати наступним вимогам: мати досить повну, але не надмірну цілісність бізнесів у стратегічно значимих для успішної роботи секторах ринку; не містити бізнесів, які сприяють акумуляції загального ризику; відповідати рівню освоєної компетенції, технології і виробничої потужності, а також іншим ресурсним можливостям.

2. Персоналізований маркетинг. Персоналізація маркетингу – сучасна і досить актуальна стратегія брендування. Вона сприяє раціональному розподілу ресурсів і зниженню витрат. В основному персоналізація дає змогу підприємствам вирішити такі завдання: виділитися на тлі конкурентів; підтримувати зв'язки з клієнтами; зайняти нішу у галузі.

3. Спостереження за конкурентами. Досягнути успішної діяльності на стагнуючих ринках можливо орієнтуючись на конкурентів та прогножуючи їх дії. Цей процес не виключає створення системи спостереження за фірмами-конкурентами. Створення системи спостереження за конкурентами включає у себе чотири основні етапи: визначення характеру системи, збір даних, їх оцінка та аналіз, розсилка інформації та відповідей на запити.

4. Створення системи прогнозування. Сучасні реалії вимагають відходу від традиційних методів прогнозу та впровадження новітніх систем, які забезпечать організаційну гнучкість й планування у непередбачуваних ситуаціях. Адже прогнозування – це один з найбільш ефективних інструментів менеджменту, який активно використовується для визначення найбільш ймовірного ходу розвитку подій і оцінки можливих наслідків прийнятих рішень на всіх рівнях управління. Прогнозування показників виробничо-фінансової діяльності підприємства здійснюється для вирішення завдань стратегічного планування на середньо- і довгострокову перспективу.

Варто зауважити, що оскільки методи статистичного прогнозування «осмислюють» лише формалізовану частину інформації, на практиці їх потрібно доповнювати неформальними методами прогнозування.

5. Соціально-відповідальний маркетинг. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає забезпечення балансу інтересів організації, споживачів і інших зацікавлених сторін. Таким чином, концепція соціальної відповідальності бізнесу визначає і пріоритети маркетингу. Відповідно до цього доцільно говорити про соціально-відповідальний маркетинг, так як етичність поведінки розглядається тільки як частина соціальної відповідальності.

Соціально-відповідальний маркетинг розглядає в якості суспільно значимої мети підвищення якості життя, тобто забезпечення не тільки кількості, якості і цінової доступності товарів та послуг, але і якості середовища проживання. Тобто орієнтація на споживача, як основоположний принцип маркетингу, доповнюється орієнтацією на систему зацікавлених сторін, в якості яких також виступають партнери, інвестори і акціонери, державні структури, громадські організації, співробітники, засоби масової інформації і конкуренти.

6. Міжфункціональна координація та високорозвинена корпоративна культура. Сприйняття концепції маркетингу на підприємстві досягається за рахунок міжфункціональної координації та високорозвинутої корпоративної культури. На сьогодні керівники підприємств розглядають культуру своєї організації як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування. Корпоративна культура значно впливає на успішність реалізації стратегії організації. Деякі аспекти діяльності організації, обумовлені у стратегії, можуть збігатися або вступати у протиріччя (що значно ускладнює реалізацію стратегії) з основними принципами корпоративної культури. Тільки у випадку повної відповідності між культурою і довгостроковими планами підприємство може досягнути хороших результатів. У цьому випадку високоорганізована корпоративна культура підтримуватиме реалізацію стратегії, даватиме стимули до творчої діяльності працівників, виховуватиме і мотивуватиме їх.

Для злагодженої роботи підприємства стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності підприємства має здійснюватися з урахуванням різних методик. Ці методики мають бути підібрані для кожної ланки організаційної структури, яка так чи інакше стосується маркетингової діяльності підприємства.

При розробці організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління програмами розвитку підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, ставляться наступні завдання:

а) дослідження факторів, що визначають маркетингову стратегію підприємства у сучасних економічних умовах;

б) уточнення ролі структурних підрозділів і конкретних управлінських працівників у забезпеченні оперативної реакції на зміну кон'юнктури ринку, засноване на логічному аналізі чинників впливу зовнішнього середовища;

в) вироблення організаційно-методичних основ управління програмами розвитку в організації, що забезпечують їх високу оперативність в умовах мінливої кон'юнктури ринку завдяки структуризації процесів прийняття рішень і їх алгоритмізації;

г) розробка структурно-логічних схем процесу прийняття ключових управлінських рішень, заснована на аналізі організаційно-правових дій виконуваних управлінським персоналом [4].

Практична значимість розробки такого забезпечення полягає у тому, що його застосування при управлінні підприємством у мінливому ринковому середовищі збільшує ефективність прийнятих рішень, що забезпечить підвищення конкурентоспроможності як окремого підприємства, так і галузі у цілому. Відмінною особливістю організаційно-методичного забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства є системний підхід до процесу підготовки управлінського рішення, врахування особливостей маркетингової діяльності, структуризація процесу прийняття рішень.

Варто зауважити, що на сьогодні до кінця не вивчене питання методів стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Жодне управління підприємством не обходиться без контролю. Контроль маркетингової діяльності підприємства здійснюється за наступними напрямками:

1. Контроль за реалізацією та аналіз можливостей збуту.

2. Контроль прибутковості і аналіз маркетингових витрат.

3. Стратегічний контроль і ревізія маркетингу.

Контроль за реалізацією та аналіз можливостей збуту полягає у вимірюванні фактичного обсягу продажів і його порівнянні з плановими показниками по окремим послугам, регіонам, сегментам ринку, ціновими лініями, періодами часу, типами споживачів, формами збуту і збутовими підрозділами. Контроль прибутковості та аналіз маркетингових витрат дає змогу пов'язати поточні витрати з конкретною маркетинговою діяльністю.

Стратегічний контроль передбачає оцінку основних завдань стратегій і розробку рекомендацій по їх складанню. Ревізія маркетингової діяльності може бути горизонтальною та вертикальною. Горизонтальна ревізія, або ревізія структури маркетингу, контролює загальне функціонування маркетингу, а вертикальна ревізія – передбачає ретельний контроль однієї окремої маркетингової функції всієї діяльності фірми [2].

Невід'ємною частиною розвитку маркетингової діяльності підприємства є аналіз, контроль і раціоналізація діяльності. Необхідно відстежувати рівень виконання прийнятих програм, реалізації стратегій, досягнення цілей. Навіть добре налагоджена система потребує постійної раціоналізації. Чим більш чутлива вона до ринкової кон'юнктури, інновацій, тенденцій міжнародного бізнесу, тим більше шансів на успіх.

До найбільш істотних факторів, що обумовлюють необхідність коригування стратегічних програм, відносяться відхилення (у бік збільшення або зменшення) за обсягом і якістю реалізованих товарів, підвищення або зниження попиту споживачів на товар у сегменті, в якому його позиціонує підприємство, виникнення нових форм співпраці з конкурентами, виявлення нових, більш ефективних сегментів і ніш на ринку. Значний вплив на стратегічні програми надають нові наукові розробки та досягнення передової практики з функціональної організації і технології процесу управ-

ління, а також відхилення від програмного режиму у зв'язку із незадовільним виконанням прийнятих рішень з об'єктивних і суб'єктивних причин.

Варто зауважити, що на сьогодні активно використовуються маркетингові інформаційні системи (МІС), які являють собою сукупність дій зі збирання, оброблення, аналізу, оцінки та поширення актуальних, точних і своєчасних даних для інформаційного забезпечення маркетингових рішень, а також необхідні для цього процесу людські та матеріальні ресурси [4]. МІС дозволяють вирішувати завдання маркетингу і управляти взаємовідносинами підприємства з клієнтами, залучаючи і утримуючи клієнтів (застосування CRM-системи).

Маркетингова інформаційна система являє собою сукупність взаємопов'язаних підсистем, що виконують певний функціонал по роботі з маркетинговою інформацією. Виділяють такі її функціональні блоки: блок виявлення і аналізу інформаційних потреб осіб, що приймають рішення; блок збору маркетингової інформації; блок обробки маркетингової інформації; блок аналізу маркетингової інформації; блок проведення маркетингових досліджень; блок зберігання маркетингової інформації; блок надання маркетингової інформації; блок контролю управлінських рішень.

Блок виявлення і аналізу інформаційних потреб осіб, що приймають рішення, відповідає за проведення внутрішнього дослідження, в ході якого виявляються особи, які приймають рішення, їх інформаційні потреби, внутрішні і зовнішні джерела маркетингової інформації.

Блок збору маркетингової інформації відповідає за те, яка інформація, з яких джерел і в які терміни буде збиратися у процесі функціонування маркетингової інформаційної системи. Для забезпечення повноцінної функціональної готовності блоку необхідно розробити графіки моніторингу та опитування внутрішніх і зовнішніх джерел, форми для збору маркетингової інформації та регламенти процеси збору інформації. У випадку з корпоративними інформаційними системами повинен бути визначений спосіб інтеграції маркетингової інформаційної системи в існуючі бізнес-процеси підприємства для забезпечення повноцінного і взаємовигідного функціонування всіх систем організації.

В межах блоку обробки маркетингової інформації повинні бути визначені методи і моделі обробки зібраної інформації і розроблені відповідні форми. Після обробки готова маркетингова інформація направляється у блок аналізу маркетингової інформації. У межах даного блоку повинні бути визначені аналітичні моделі і методи, які будуть використовуватися маркетингологами і аналітиками підприємства з метою підготовки ключових висновків і рекомендацій для осіб, які приймають рішення.

Блок аналізу маркетингової інформації у цілому буде вирішувати наступні завдання: аналіз внутрішнього середовища підприємства (аналіз комплексу маркетингу, аналіз продажів); аналіз зовнішнього середовища підприємства (аналіз чинників мікро- і макросередовища, порівняльний конкурентний аналіз, аналіз поведінки споживачів і т.д.); прогноз розвитку компанії; прогноз розвитку ринку, сегментів ринку; прогноз стану компанії на ринку; управління ризиками через аналіз факторів ринкового середовища; стратегічне і маркетингове планування діяльності організації.

Блок зберігання маркетингової інформації визначає спосіб зберігання обробленої та проаналізованої інформації, структуру баз даних, таблиць і форм. Блок надання маркетингової інформації визначає процеси, пов'язані із запитами щодо отримання інформації. Блок контролю управлінських рішень визначає внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на прийняте управлінське рішення. Інформація, необхідна для відстеження ступеня прояву і впливу даних факторів, формує додатковий перелік інформаційних потреб, які інтегруються у підсистеми збору, обробки, аналізу та зберігання інформації з метою надання висновків і рекомендацій менеджерам. У результаті з'являється можливість вносити своєчасні та адекватні коригування у прийняті плани та проведені тактичні заходи.

Інформація, з якої формується база даних МІС підприємства, повинна бути своєчасною, достовірною та повною. Існує два види джерел маркетингової інформації: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх джерел належать внутрішній бухгалтерський, статистичний облік і звітність підприємства, моніторинги, опитування і спеціальні дослідження, дані про споживачів і клієнтів (рахунки, доходи і витрати, чинники, що впливають на попит споживача). До зовнішніх джерел відносяться матеріали, що публікуються в офіційних виданнях, довідниках, у засобах масової інформації, Інтернеті; державна статистична інформація; рекомендації та звіти консалтингових фірм, публікації конкуруючих підприємств; інформація, отримана торговими представниками підприємства.

У результаті обробки, аналізу та оцінки даної маркетингової інформації МІС дозволяє прийняти оптимально вигідне управлінське рішення. Створення маркетингової інформації системи ґрунтується на наступних принципах: постійний, безперервний збір даних; зберігання і накопичення інформації; аналіз, обробка, оцінка маркетингової інформації. Для побудови ефективної МІС необхідно визначити оптимальну кількість маркетингової інформації, необхідної і доступної для підприємства.

Проектування МІС на підприємстві можна проводити у наступному порядку:

1. Дослідження роботи маркетингових служб на підприємстві.
2. Визначення дійсно необхідної для менеджерів підприємства кількості маркетингової інформації, джерел і методів її отримання та аналізу.
3. Подання результатів маркетингових досліджень у формі зручних звітів. На цьому етапі розробляється процес формування інформаційної бази даних, визначаються моделі і методики, програмні засоби для обробки інформації.

Таким чином, розробляється найбільш зручний, призначений для користувача, інтерфейс МІС, тобто інструмент для обміну даними між менеджером (користувачем) і програмним забезпеченням МІС, що дозволяє миттєво знаходити необхідну інформацію у базі даних, і який не йде ні в яке порівняння з викладом інформації на паперових носіях.

МІС, будучи комп'ютеризованими системами маркетингу, активно застосовуються в управлінні фірмами та підприємствами. Оскільки на даний час для прийняття керівниками підприємств ефективних управлін-

ських рішень необхідно оперативно збирати, обробляти великі обсяги даних (в тому числі про споживачів), що надходять із внутрішніх і зовнішніх джерел, маркетингові служби широко використовують автоматизовані МІС, побудовані на сучасних комп'ютерних, телекомунікаційних технологіях.

Висновки. Таким чином, можна виділити два основні напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства: розробка механізму організаційно-мето-

дичного забезпечення управління розвитком маркетингової діяльності підприємства та застосування маркетингових інформаційних систем. Звісно, що застосування інформаційних технологій вимагає з боку підприємств певних матеріальних вкладень. Водночас вигоди від використання автоматизованих МІС очевидні – це отримання найбільш оптимальної маркетингової інформації для управління підприємством та підвищення ефективності стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

Список використаних джерел:

1. Довгий С. О., Ільницький Д. О., Литвин В. М., Макаренко О. В., Максимова С. В. Інформація, зв'язок і телекомунікації в Україні: економіка, право, управління. Київ: Укртелеком, 2001. 783 с.
2. Сітківська А. О. Контролінг як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 13–14. С. 43–47.
3. Таран-Лала О. М., Сафаров М. З. Змістовна характеристика стратегічного управління підприємством. *Агросвіт*. 2022. № 11–12. С. 29–34.
4. Фартушний І. Д., Гандабара Х. В. Економіко-математична модель стратегії розвитку ВАТ «Укртелеком» на основі нечіткої логіки. *Екон. вісн. Нац. техн. ун-ту України «КПІ»: зб. наук. пр.* 2012. Вип. 9. С. 509–513.
5. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.

References:

1. Dovhyh S. O., Ilnytskyi D. O., Lytvyn V. M., Makarenko O. V., Maksymova S. V. (2001) Informatsiya, zvyazok i telekomunikatsiyi v Ukraini: ekonomika, pravo, upravlinnya [Information, communication and telecommunications in Ukraine: economy, law, management]. Kyiv: Ukrtelekom, 783 p.
2. Sitkovska A. O. (2022) Kontrolinh yak instrument stratehichnoho upravlinnya konkurentospromozhnisty ahramykh pidpryyemstv [Controlling as a tool for strategic management of the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ahrosvit*, no. 13–14, pp. 43–47.
3. Taran-Lala O. M., Safarov M. Z. (2022) Zmistovna kharakterystyka stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom [Content characteristics of strategic enterprise management]. *Ahrosvit*, no. 11–12, pp. 29–34.
4. Fartushnyy I. D., Handabara KH. V. (2012) Ekonomiko-matematychna model stratehiyi rozvytku VAT «Ukrtelekom» na osnovi nechitkoyi lohiky [Economic-mathematical model of development strategy of JSC «Ukrtelecom» based on fuzzy logic]. *Ekon. visn. Nats. tekhn. un-tu Ukrainy «KPI»: zb. nauk. pr.*, vol. 9, pp. 509–513.
5. SHershnyova Z. YE., Oborcka C.V. (1999) Stratehichne upravlinnya [Strategic management]. Kyiv: KNEU, 384 p.

Shulha Olha

State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

DIRECTIONS OF IMPROVING THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE DEVELOPMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF THE ENTERPRISE

The purpose of the article is to develop directions for improving the system of strategic management of the development of the enterprise's marketing activities. The topicality of the topic is due to the fact that in order to solve the issue of forming and improving the system of strategic management of the development of enterprises based on the marketing approach, knowledge of the principles and functions of managing the marketing activities. In this regard, the study of issues related to the improvement of the system of strategic management of the development of the marketing activity of the enterprise and the development of the necessary methodological recommendations on this basis is quite relevant. In the course of the research, methods of analysis and synthesis, systematization, generalization, and others were used. The article considers such priorities of strategic marketing as: diversification of the product portfolio, personalized marketing, watching competitors, creating a forecasting system, socially responsible marketing, cross-functional coordination and a highly developed corporate culture. It is noted that for the harmonious operation of the enterprise, the strategic management of the development of the enterprise's marketing activity must be carried out taking into account various methods that must be selected for each link of the organizational structure, which in one way or another relates to the enterprise's marketing activity. The functional blocks of the marketing information system are defined. It is noted that since at present, in order to make effective management decisions, it is necessary to quickly collect and process large volumes of data coming from internal and external sources, marketing services widely use automated marketing information systems built on modern computer and telecommunication technologies. It is noted that the control of the marketing activity of the enterprise is carried out in the following directions: control over implementation and analysis of sales opportunities; control of profitability and analysis of marketing costs; strategic control and audit of marketing. Two main areas of improvement of the system of strategic management of the development of the marketing activity of the enterprise are highlighted: the development of the mechanism of organizational and methodological support for the management of the development of the marketing activity of the enterprise and the application of marketing information systems.

Key words: strategic management system, marketing activity, enterprise, development, strategic marketing.

JEL classification: L10, L20, M11, M31