

Бица Володимир Йосифович,
старший викладач кафедри промислового маркетингу
Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя

КОНЦЕПЦІЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВУЗЬКОСПЕЦІАЛІЗОВАНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто концептуальні засади розробки та реалізації маркетингової стратегії вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств; охарактеризовано етапи формування стратегії; розкрито комплекс економіко-організаційних проблем реалізації стратегічного маркетингового підходу на ринку спеціальної промислової продукції.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічний маркетинг, маркетингове середовище, корпоративна стратегія.

Постановка проблеми. Кризові явища у машинобудівній галузі України, обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію, низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств вимагає перегляду стратегічних підходів до організації управління. Тенденція посилення невизначеності і розвиток маркетингової орієнтації зумовили домінуюче значення стратегічного підходу в діяльності господарюючих суб'єктів, що породжує потребу розгляду проблематики основних завдань стратегічного маркетингу в організації системи управління підприємствами машинобудівної галузі.

Значна увага у кризовий період приділяється проблемі зниження витрат на виробництво та реалізацію промислової продукції. Тому, актуальним на сьогодні є розгляд стратегічних підходів до організації маркетингової діяльності вузькоспеціалізованих промислових підприємств, що створює основу для задоволення потреб чітко окресленої цільової аудиторії засобом оптимізації маркетингових інструментів впливу на промислового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління діяльністю суб'єктів ринку розглядалися у роботах Б. Карлофа, А. Чандлера, Дж. Дея, Ф. Котлера, М. Мак-Дональда, М. Портера, Р.А. Фатхутдінова, В.Д. Немцова, Л.С. Довганя, А.В. Войчака, Ж.Ж. Ламбена, Г.Л. Багієва, С.В. Никифоровой, І.А. Арєнкова та інших. Автори розглядають стратегію як напрямок діяльності, спосіб поведінки або план, але кожен приділяє увагу різним аспектам, що пов'язані з цією категорією. Всі ці підходи стосуються, в більшій мірі, загальної корпоративної стратегії підприємств. Ми ж акцентуємо увагу на визначенні, розробці та реалізації маркетингової стратегії. Визначення суті стратегічного маркетингу торкалися у своїх працях І. Ансоффа, Ламбен Ж.-Ж, Пітер Р. Діксон, Л.В. Балабанова, Н.В. Куденко та інші. Кожен фахівець дає власне визначення даної категорії, але, на нашу думку, вони є частково обмеженими, і з ними не можна цілком погодитись.

На жаль, недостатньо дослідженими залишаються питання формування маркетингової стратегії машинобудівних підприємств, а саме: окреслення кола маркетингових заходів на фазах розробки та реалізації маркетингових стратегій; розгляд економіко-організаційних проблем стратегічного маркетингу.

Метою даного дослідження є обґрунтування концептуальних підходів до формування маркетингових стратегій; визначення місця та ролі маркетингової стратегії

у розрізі формування корпоративної стратегії вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств; окреслення кола економіко-організаційних проблем, що потребують прогнозування та подальшого вирішення у ході реалізації маркетингової стратегії на ринку спеціальної промислової продукції.

Викладення основного матеріалу дослідження. Зниження обсягів виробництва у машинобудівній галузі України спричинене основними проблемами розвитку машинобудування: застарілість основних засобів на підприємствах; недостатній рівень платоспроможності товаровиробників; залежність вітчизняних підприємств від постачань вузлів, деталей та комплектуючих виробів з інших країн; неефективна політика держави щодо діяльності монополістів і посередників. Ця проблематика вимагає перегляду стратегічних підходів до організації управління діяльністю підприємств галузі.

Розвиток виробничих і ринкових стосунків веде до необхідності зміни управлінських пріоритетів і формування концепції орієнтації на ринок. Суть даної парадигми полягає в тому, що швидкозмінне зовнішнє середовище розглядається як система векторів впливу, які неможливо змінити. Пристосування до чинників мінливого зовнішнього середовища повинно здійснюватися з допомогою інструментарію маркетингу, одним з напрямів якого є стратегічний маркетинг.

Стратегічний маркетинг виник і одержав бурхливий розвиток в умовах значного посилення конкуренції, яка обумовила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, задач, умінь оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, вибирати ринок, формувати довгострокову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довгострокові ділові контакти; вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багатьох інших явищ, чинників, які формують ринок та середовище підприємницької діяльності [1, с. 13-14].

Процес формування маркетингової стратегії можна визначити як узгодження цілей маркетингу із потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей та ризиків. В результаті таких дій формується маркетингова стратегія товару, збуту, ціни та просування. Стратегічні рішення стосуються таких питань: довгострокові цілі організації як протилежність щоденним управлінським задачам; визначення меж діяльності організації: що робити і чим не займатись; адаптація діяльності організації до зовнішнього середовища з метою оптимізації використання можливостей і мінімізації загроз; приведення діяльності організації у відповідність до її ресурсів – фінансових, людських, технологічних або професійних [2, с. 164-174]. Тому, важливим є визначення місця маркетингової стратегії у розрізі загальної ділової стратегії підприємства.

Суб'єкти промислового ринку будують свої ділові стратегії по-різному. Однак, виділяють шість визнаних моделей формування стратегії: модель планування, модель інтерпретації, політична модель, модель логічного нарощування, екологічна модель, модель проникливого керівництва [1, с. 182].

Застосування підприємствами усталених моделей і методів стратегічного підходу дозволяє їм адаптуватися до змін економічної кон'юнктури, вимог споживачів і умов конкуренції. У літературі найчастіше виділяють дві основні фази, пов'язані із здійсненням стратегічної діяльності: розробка стратегії, реалізація стратегії. При цьому підкреслюється, що ці фази необхідно розглядати як цілісний і взаємообумовлений процес. Проте в рамках цих основоположних фаз слід виділити і певні ключові етапи. До фази розробки стратегії слід віднести: дослідження і прогноз параметрів зовнішнього середовища для оцінки маркетингових можливостей і ризиків; техніко-

економічний і фінансовий аналіз для визначення сильних і слабких сторін в діяльності підприємства; маркетингові дослідження для оцінки ринкових можливостей; оцінка інтересів інвесторів, персоналу і суспільства. Таким чином, перша фаза має, в основному, аналітичний характер, що в спеціальній літературі отримало назву стратегічний аналіз. На основі цього аналізу формуються маркетингові цілі, напрями розвитку компанії, здійснюється позиціонування на ринку і виявляються базові сфери діяльності. Для фази реалізації стратегії властиві, в основному, організаційно-структурні перетворення. До них відносяться: формування організаційної структури, відповідно до цілей діяльності; координація діяльності структурних підрозділів; організація інформаційних потоків; організація системи моніторингу і навчання персоналу.

Одночасно варто розглянути більш розгорнуту деталізацію стратегічного підходу. Ця модель виділяє п'ять етапів складання стратегічного плану підприємства: стратегічний аналіз; визначення вектору політики підприємства; формування базової стратегії; формування функціональних стратегій; формування продуктової програми [3].

Актуальною на даний час є думка, що маркетингова стратегія розробляється на трьох рівнях. На першому рівні визначаються перспективні можливості компанії і завдання маркетингу, на другому рівні – за підтримки функціональних стратегій забезпечується постачання продукції на ринки, на третьому – маркетингова стратегія деталізується в план маркетингу і пов'язана з вирішенням оперативних маркетингових завдань. Такий підхід забезпечує поширення стратегічної орієнтації і мислення по ієрархічних рівнях. У контексті маркетингового стратегічного підходу проблема формування в організації стратегічного маркетингового мислення стає домінуючою [3, с. 18].

Різноманіття маркетингових стратегій зумовило і сукупність проблем, що виникають в процесі їх розробки. Ці проблеми виникають на всіх етапах розробки і реалізації стратегії, пов'язані з внутрішньофірмовою організацією управління, складністю діагностики основних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища, необхідністю враховувати різні фактори, що впливають на досягнення поставлених цілей.

При формуванні маркетингових стратегій однією з ключових проблем є прогнозування майбутнього стану зовнішнього середовища і пристосування організації до стратегічних змін [3]. Одночасно доводиться констатувати, що проблема «змін», найчастіше виникає на стадії реалізації стратегії. Проте, на початковій стадії ця проблема лише зароджується. У міру того як контури майбутньої стратегії стають явнішими, дана проблема починає домінувати. Тому, вже на перших етапах розробки маркетингової стратегії необхідно передбачити комплекс заходів і процедур, що забезпечують згладжування негативних наслідків стратегічних змін.

Достатньо складною методичною проблемою є прогнозування самих змін, що стає відправною точкою будь-якої стратегії. Не дивлячись на значний арсенал сучасних підходів (SWOT-аналіз, матриця Бостонської консалтингової групи, матриця General Electric, модель Портера), передбачити майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства дуже складно. Це обумовлено не лише багатofакторним характером проблеми, але і складністю отримання релевантної інформації.

Гострою проблемою є визначення стратегічних цілей розвитку підприємства. В цьому відношенні цілком правильно говорить І. Ансофф: «На перший погляд, в питанні вибору цілей компанії не може бути особливих складнощів. Насправді цілі – один з самих суперечливих аспектів бізнесу» [2, с. 73]. Цілі, які ставить перед собою

організація, охоплюють, як правило, основні аспекти її діяльності – економічні і соціальні показники, ефективність маркетингу і збуту, імідж підприємства тощо. Оскільки перед організацією найчастіше стоять декілька (часом суперечливих) цілей, суттєвим є визначення пріоритетності цілей. Для цього розробляються і використовуються методи формування системи цілей, що дозволяють визначити ієрархічну структуру, і «дерева» критеріїв, що дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей. Як правило, формулюються глобальна і локальні цілі, які є наслідковими від глобальної.

Визначення стратегічної мети окреслює основні напрями розвитку підприємства і часовий горизонт розробки маркетингової стратегії. У першому випадку, проблеми пов'язані з невірно вибраними напрямками розвитку, наприклад, недооцінка конкурентів, або неправильне позиціонування компанії. Визначення часових меж стратегії є не менш важливим завданням. Літературні джерела не дають однозначної відповіді, на який часовий період повинна розроблятися маркетингова стратегія. Окремі джерела рекомендують трьохрічний період, інші – триваліші терміни (десять і більше років). Природно, чим триваліший горизонт розробки маркетингової стратегії, тим менш обґрунтованою є прогнозна оцінка. Виходячи з цього, слід забезпечити необхідний рівень гнучкості при розробці стратегії, що пов'язаний з організацією постійного моніторингу ринку для своєчасного коректування раніше ухвалених стратегічних маркетингових рішень. В зв'язку з цим абсолютно справедливою є думка А.А. Томпсона і А.Дж. Стрікланда [4]: «Стратегія організації постійно розвивається. ... Завжди виникає щось нове, на що потрібно реагувати...».

Приходимо до висновку, що виникає необхідність забезпечення наступності стратегій, що розробляються. Наступність маркетингових стратегій повинна здійснюватися як по ієрархічних рівнях, так і в процесі коректування базової стратегії.

Проблеми стратегічної орієнтації і можливих майбутніх досліджень повною мірою характерні і для розробки маркетингових стратегій машинобудівних підприємств на всіх рівнях, оскільки механізм реалізації стратегії закладається в процесі її розробки. Крім того, важливим аспектом є проектування організаційної структури організації, яка повинна реалізовувати ухвалені стратегічні рішення. Маркетингова стратегія розробляється на трьох рівнях. На першому рівні визначаються перспективні можливості компанії і завдання маркетингу; на другому рівні – за підтримки інших функціональних стратегій забезпечується постачання продукції на ринки; на третьому рівні маркетингова стратегія деталізується в план маркетингу і пов'язана з вирішенням оперативних маркетингових завдань. В результаті необхідно скоординувати і погоджувати стратегічні маркетингові рішення на цих рівнях. Особливо гостро ця проблема постає при координації і узгодженні стратегічних підходів на функціональному рівні. Це пояснюється тим, що у функціональному розрізі розробці підлягають власне стратегія маркетингу, стратегія фінансів, виробництва, персоналу тощо. Функціональні стратегії конкретизують окремі елементи маркетингової стратегії, виходячи з відповідних цілей окремих підрозділів.

Координуючим та інтегруючим елементом в цих умовах повинен стати маркетинговий підрозділ, що забезпечуватиме досягнення спільної мети. Отже, ключовою проблемою на функціональному рівні є забезпечення узгодженості, збалансованості і взаємопов'язаності функціональних стратегій.

Висновки і перспективи подальших розробок. Розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного управління машинобудівним підприємством, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Приділяючи належну увагу функціональній стратегії, підприємство має змогу результативно впливати на розмір

внеску того чи іншого функціонального підрозділу в ділову стратегію підприємства і на обсяг витрат для фінансування цього підрозділу. Оскільки служба маркетингу є складовою організаційної структури підприємства, то стратегічний маркетинг - важлива невід'ємна частина стратегічного менеджменту підприємства. Місце стратегічного маркетингу у структурі управління маркетингом підприємства визначається тим, що він охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розроблення маркетингових стратегій.

Таким чином, маркетингова стратегія по своїй суті є корпоративною стратегією, направленою на розвиток маркетингової орієнтації. Стратегія маркетингу пов'язана з вирішенням конкретних маркетингових завдань на кожному рівні реалізації маркетингової стратегії. Деталізація стратегії маркетингу призводить до виділення інструментальних стратегій (товарної, цінової, дистрибуційної, комунікаційної).

Перспективами подальших досліджень в даному напрямку буде конкретизація послідовності розробки та реалізації маркетингової стратегії розвитку вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств, деталізація та ідентифікація потреб цільових груп споживачів промислової продукції, розробка альтернативних маркетингових стратегій розвитку для підприємств галузі машинобудування.

1. Bailey A. The Process of Strategy Development / A. Bailey, G. Johnson // Cranfield School of Management Research Paper, 1994. – 354 p.

2. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга / М. Мак-Дональд. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 320 с.

3. Стратегия как категория стратегического планирования: сб. «Научные записки кафедры прогнозирования и планирования экономических и социальных систем», вып.1. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2000. – 137с.

4. Тектология А.Богданова и неоклассическая теория организации – предвестники эры реинжиниринга / В.Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №4. – С.67-72.

В.Й. Бица

Концепция формирования маркетинговой стратегии развития узкоспециализированных машиностроительных предприятий

В статье рассмотрены основные концептуальные подходы к разработке и реализации маркетинговой стратегии узкоспециализированных машиностроительных предприятий; охарактеризованы этапы формирования стратегии; раскрыт комплекс экономико-организационных проблем реализации стратегического маркетингового подхода на рынке специальной промышленной продукции.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, стратегический маркетинг, маркетинговая среда, корпоративная стратегия.

V.J. Bytsa

Conception of forming of marketing strategy of development of the strictly specialized machine-building enterprises

In the article the basic theoretical going is considered near development and realization of marketing strategy of the strictly specialized machine-building enterprises; the stages of forming of strategy are described; the complex of economic problems of realization of strategic marketing approach is exposed at the market of the special industrial to the products.

Keywords: marketing strategy, strategic marketing, marketing environment, corporate strategy.

Отримано 14.05.2011 р.