

создать и использовать эффективную стратегию? 2-е изд. – СПб., 2003. 3. Методы оценки конкурентоспособности товара, <http://Compet. by. ru/com/com-7. htm>. 4. Портер Майкл Е. Стратегия конкуренции. Методика аналізу галузей діяльності конкурентів / Пер. з англ. А. Олійника та Г. Скільського. – К., 1997. 5. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. – М., 1997. 6. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. 2-е изд., перераб. и доп. – М., 2000. 7. Савинов Ю.А. Как продать ваш товар на внешнем рынке?: Справочник. – М., 1990. 8. Наливайко А. Еволюція теорії стратегії підприємства // Економіка України. – 2002. – № 3. – С. 24–30.

УДК 338.658.82

Й.М. Петрович, А.В. Дубодєлова

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Петрович Й.М., Дубодєлова А.В., 2006

Проаналізовано еволюцію маркетингу в зарубіжних компаніях і виявлено сучасні тенденції його розвитку та окреслено пріоритетні напрями адаптації іноземного досвіду на вітчизняних підприємствах. Оцінено практику застосування мікс-маркетингу і виконано дослідження змін, що відбуваються в маркетинговому середовищі вітчизняних підприємств.

The evolution of marketing in the foreign companies is analysed, the modern lines of its development are revealed and the priority directions of adaptation of foreign experience at the domestic enterprises are allocated. The practice of application of marketing - mics is appreciated and the research of changes is executed which occur in marketing environment of the domestic enterprises.

Постановка проблеми

В останні роки на вітчизняних підприємствах зростає увага до інтенсивного застосування інструментарію маркетингу в системі менеджменту, що викликано швидкими змінами факторів зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища. Однак сучасна вітчизняна практика маркетингової діяльності орієнтована на традиційні схеми пасивного маркетингу як комбінації чотирьох базових напрямів (4Р). Зарубіжні компанії переосмислюють роль маркетингу в системі менеджменту та здійснюють перехід до культури, орієнтованої на ринок, через активізацію стратегічної та операційної маркетингової діяльності.

Результати дослідження тенденцій розвитку активного маркетингу та оцінювання практичного досвіду можуть виступати як індикатори конкурентоспроможності й ринкової орієнтації вітчизняних підприємств. Усе вищезазначене актуалізує тематику цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У зарубіжних джерелах [1, 2, 8, 9, 15, 18, 19] висувається концепція ринкової орієнтації підприємств, що пов'язано з трьома геополітичними факторами: лібералізацією ринків унаслідок хвилі приватизації; процесом Європейської економічної інтеграції; переходом східних країн до системи ринкових відносин. У новому середовищі для динамічного розвитку підприємство, на думку дослідників, повинно використовувати надійний інструментарій активного маркетингу з метою діагностики поточного стану бізнесу та вибору курсу подальшого функціонування.

Вітчизняні публікації [3, 4, 5] висвітлюють результати аналізу практичного досвіду маркетингової діяльності, тенденції розвитку [6, 10, 14, 17] та причини, що викликають необхідність

застосування нових підходів до маркетингу на підприємствах [11, 13, 16]. При цьому відсутній порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду і узагальнення перспективних тенденцій розвитку маркетингу відповідно до нових явищ у розвитку світового бізнесу.

Постановка цілей

Мета роботи – аналіз практики, узагальнення нових підходів і обґрунтування напрямів адаптації сучасних механізмів міжнародного маркетингу як основних засад формування та нарощування маркетингового потенціалу в системі менеджменту вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу

Сучасна теорія та практика маркетингу в зарубіжних країнах [2, 8, 9, 15, 18, 19] виявили наявність зв'язку між інтенсивністю ринкової орієнтації та економічними результатами діяльності підприємства. Враховуючи це висувається гіпотеза: збільшуючи ступінь орієнтації на ринок через ефективне застосування інструментарію маркетингу, підприємство в довготерміновій перспективі підвищує свої економічні показники та конкурентоспроможність. Ця гіпотеза підтверджується різними емпіричними спостереженнями [8, с. 104–105], а саме: орієнтовані на ринок підприємства мають велику кількість задоволених споживачів і, як наслідок, – підвищені обсяги повторних купівель і менші витрати на реалізацію продуктів праці; швидше реагують на зміни потреб через випуск нових і удосконалених товарів і тим самим підтримують баланс між цілями росту та прибутку; надають споживачам більшу цінність, а тому для них є знижена чутливість до ціни; зберігають свої конкурентні переваги та підтримують частку ринку.

Ринкова орієнтація зарубіжних підприємств регулюється факторами маркетингового середовища, серед яких: задоволення споживачів, успішні інновації, ефективний бренд, низька чутливість до ціни, конкурентні переваги тощо.

Зміни, що відбуваються в макросередовищі, і широке розповсюдження ринкової орієнтації на всіх рівнях підприємств відобразились на організації маркетингової діяльності. У провідних компаніях, таких як Unilever, Elida Gibbs, Pillsbury тощо, вводяться посади директорів з маркетингу. Відділи маркетингу ліквідуються, на зміну яким з'являються бізнес-групи, команди з розвитку покупців і роботи з ними. Замість бренд-менеджменту вводяться багатопрофільні команди і керуючі товарними категоріями.

За прогнозами М. Джорджа [9], маркетингові організації майбутнього будуть формуватися на існуванні двох ролей інтеграторів і спеціалістів, які пов'язані між собою не функціональною структурою і бізнес-одинацями, а командами і процесами. Виникає тенденція до залучення сторонніх спеціалістів за деякими видами маркетингової діяльності (дослідження й аналізування, управління базами даних, операційний маркетинг тощо).

Узагальнення теоретичних і практичних досліджень [2, 8, 9, 15, 18, 19] дають змогу виокремити інноваційні пріоритети, пов'язані з впровадженням орієнтованої на ринок філософії бізнесу:

1. Орієнтований на ринок менеджмент, який передбачає формування міжфункціональної орієнтації та корпоративної культури для адаптації до нових умов усіх рівнів підприємства.
2. Кастомізований маркетинг, спрямований на гнучке розв'язання проблем споживачів через сегментацію на основі відгуків та інтерактивних комунікацій.
3. “Зелений” маркетинг, який передбачає посилення відповідальності всіх працівників підприємства за охорону довкілля, задоволення нових потреб споживачів, виражених глибокими змінами у відношенні людей до процесу споживання.
4. Торговельний маркетинг, направлений на формування нових форм взаємовідносин між постачальниками і посередниками у каналах розподілення, причому останні повинні розглядатися як повноправні споживачі.
5. Орієнтація на конкуренцію, що означає функціонування системи моніторингу конкурентного середовища та прийняття на її основі оригінальних управлінських рішень.
6. Розроблення системи передбачення, яка в турбулентному середовищі повинна ґрунтуватися на організаційній гнучкості та плануванні на випадок надзвичайних ситуацій.

7. Турбомаркетинг, який застосовується в процесі створення і забезпечує пришвидшення виходу на ринок інноваційних продуктів.

8. Мультимаркетинг, направлений на забезпечення легкодоступності товарів через використання ефективних каналів збуту.

9. Глобальний маркетинг, орієнтований на нові можливості, що відкриваються через індустріальне та культурне зближення та появу наднаціональних сегментів.

10. Відповідальний маркетинг, ґрунтується на повному задоволенні потреб споживачів через комплексну пропозицію, переході до індивідуального та колективного добробуту суспільства.

Активне впровадження концепції маркетингу в систему менеджменту вітчизняних підприємств розпочалося в середині 90-х років минулого століття під впливом таких чинників, як: становлення ринкових відносин, що зумовлювало необхідність нового підходу до управління виробництвом від можливостей до потреб; розширення зовнішньоекономічних відносин; прискорення інноваційних процесів; створення підприємств із залученням іноземних інвестицій, яке вимагало адаптації зарубіжного маркетингового менеджменту до умов перехідного періоду тощо.

Виконані дослідження практичного маркетингу [3, 4, 5, 10, 16, 17] в сучасних умовах розвитку ринкової економіки дали змогу виявити такі особливості формування маркетингового потенціалу на вітчизняних підприємствах:

1. На вітчизняних підприємствах відбулися прогресивні зміни в структурі апарату управління, що виявляється в виокремленні самостійних підрозділів, орієнтованих на здійснення маркетингової діяльності. Маркетингові служби вітчизняних підприємств проходять певні етапи еволюції від відділів збуту до відділів маркетингу. Як правило, ці відділи побудовані за функціональною ознакою та орієнтовані переважно на збутову чи виробничу концепцію маркетингу. В останні роки намітилась тенденція до формування організаційних структур за брендменеджментом, тобто продуктовою ознакою.

2. Управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах, як правило, здійснюється керівниками вищої ланки управління з комерційних або виробничих питань, що значно обмежує елементи системи маркетингу.

3. На підприємствах, де функціонують маркетингові служби, між керівниками та маркетологами не налагоджені ділові взаємовідносини: керівники не завжди прислуховуються до рекомендацій і порад спеціалістів з маркетингу, а маркетологи не завжди компетентно виконують свої обов'язки. На підприємствах, де відсутні маркетингові служби і спеціалісти-маркетологи, їхні функції частково виконують керівники підприємства, заступники керівників, співробітники без відповідних професійних знань.

4. Основними недоліками практики формування організаційної структури управління маркетингом можна вважати порушення системного та комплексного підходу до побудови служби; відсутність підпорядкування одному лінійному керівникові всіх видів маркетингової діяльності та охоплення концепцією маркетингу всіх сфер управління підприємством; орієнтація організаційних форм маркетингу на збутову діяльність.

5. На підприємствах найбільше охоплені виконанням функції аналізування операційно-збутових можливостей і товароруху, оскільки вони залишаються традиційними. Аналізування операційно-збутових можливостей підприємства здійснюють планово-економічні підрозділи апарату управління; у розробленні та здійсненні товароруху беруть участь збутові та новостворені підрозділи (логістики, сервісного обслуговування, митних процедур тощо), поява яких викликана розширенням елементів товароруху в системі маркетингу. Слід зазначити, що поряд з традиційними методами збуту розпочалося формування вертикальних і багатоканальних маркетингових систем розподілення.

6. Найменше охоплення виконанням мають функції комплексного дослідження ринків збуту, маркетингового планування та контролю.

7. У розробленні та здійсненні товарної політики беруть участь новоутворені підрозділи служби маркетингу і планово-економічні відділи, що сприяє плануванню товарного асортименту за ринковою та економічною інформацією. Цінова політика залишається, як правило, функцією еконо-

мічних служб, що обмежує застосування методів маркетингового ціноутворення, орієнтованих на конкурентів і споживачів. Комунікативна політика обмежується рекламною та діяльністю зі стимулювання збуту.

В останні роки на вітчизняних підприємствах спостерігається тенденція до розвитку маркетингового потенціалу, зокрема:

- упровадження елементів інноваційного маркетингу, а саме – пробного маркетингу, що уможливило максимально враховувати потреби та запити ринку до початку комерційного виробництва та реалізації нових товарів;

- розширення напрямів маркетингових досліджень, які виконуються як власними силами, так і з залученням спеціалізованих організацій. Розповсюдження отримує синдикативна інформація аудиту роздрібної торгівлі, яка охоплює велику кількість даних щодо позиціонування харчових виробів у торгових точках і уможливило здійснювати моніторинг на відповідних сегментах ринку в перерізі асортиментних груп і позицій;

- зростання ролі стратегічного планування маркетингу, що викликано швидкими змінами макро- і мезооточення підприємства. У маркетинговому плануванні починають застосовувати прогресивні методи аналізу SWOT, PEST, SNW, портфельного аналізу, GAP-аналізу тощо та типові конкурентні стратегії;

- у цінній політиці розширюється застосування методів конкурентної моделі, орієнтованої на споживачів маркетингового ціноутворення;

- поступовий перехід до маркетингу партнерських взаємовідносин через застосовувані елементи маркетингових комунікацій, а саме – брендинг, електронна комерція, мерчандайзинг тощо.

Проведені нами дослідження показують, що у теперішніх умовах розвитку економіки України відбуваються швидкі зміни маркетингового середовища вітчизняних підприємств, які супроводжуються впровадженням комп'ютерних технологій і створенням мікроринків; прискоренням темпів технологічних змін в усіх сферах: промисловій, комерційній, діловій, послуг, побуту та особистого життя; глобалізацією загального попиту; швидким переходом товарів особливого попиту в категорію звичайних, стандартних; кризами наявних національних і регіональних торгових марок тощо. Такі зміни висувають певні вимоги до бізнесових стратегій підприємств, серед яких: впровадження сучасного стратегічного менеджменту, удосконалення та оновлення товарного асортименту і цінної політики відповідно до очікування ринкового середовища; доведення рівня якості до вимог міжнародних стандартів; забезпечення конкурентоспроможності як товарів, так і підприємств; встановлення та здійснення партнерських взаємовідносин із споживачами; активізація інноваційної діяльності як стратегічного пріоритету; орієнтація на глобалізацію тощо.

Наведені контури маркетингового середовища вітчизняних підприємств частково збігаються з загальними світовими, що дає змогу пришвидшити впровадження загальноновизнаних інновацій у потенціал системи маркетингу з урахуванням передового зарубіжного досвіду, сучасних міжнародних тенденцій і специфіки ринкової економіки України.

Висновки

Інтенсивний розвиток процесів глобалізації світової економіки та підприємництва, що супроводжується відповідними змінами маркетингового середовища, вимагає модифікації інструментарію маркетингу в системі менеджменту підприємств будь-якої сфери діяльності та форми власності.

Проведений аналіз нових явищ у зарубіжному досвіді виявив перспективи розвитку маркетингу відповідно до динаміки світового бізнесу, а саме: орієнтацію на ринковий менеджмент, застосування кастомізованого, “зеленого”, торговельного, конкурентного, стратегічного, глобального, відповідального, турбомаркетингу та мультимаркетингу тощо.

Результати виконаного дослідження практичного маркетингу на вітчизняних підприємствах свідчать про невідповідність маркетингового потенціалу сучасним тенденціям світового бізнесу.

Перспективи подальших досліджень

Зважаючи на частковий збіг вітчизняного маркетингового середовища зі світовим, відкриваються можливості адаптувати механізми міжнародного маркетингу і бізнесу для використання українськими підприємцями.

Для ефективного протистояння конкуренції в умовах відкритої економіки вітчизняним підприємствам необхідно оволодіти прогресивним зарубіжним досвідом, що вимагає проведення подальших досліджень щодо впровадження апробованих механізмів в умовах ринку, який динамічно розвивається.

1. Авдокушин Е.Ф. *Маркетинг в международном бизнесе*. – М., 2002. 2. Амблер Т. *Маркетинг и финансовый результат: новые показатели и богатство корпорации*. – М., 2003. 3. Баширов И.Х. *Еще раз к вопросу о месте маркетинга на отечественном предприятии*// *Маркетинг и реклама*. – 1999. – №1. – С. 36–38. 4. Дубодєлова А.В. *Досвід формування організаційних структур управління маркетингом на промислових підприємствах* // *Вісник ДУ “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”*. – 1998. – №3. – С. 36–41. 5. Дубодєлова А.В., Коркуна І.І. *Необхідність становлення та розвитку маркетингу на підприємствах України* // *Вісник ДУ “Львівська політехніка” “Проблеми економіки та управління”*. – 1996. – №3. – С. 41–44. 6. Зозульов О.В., Писаренко Н.Л. *Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів?* – К., 2004. 7. *Количественные методы анализа в маркетинге* /Под ред. Т.П. Данько и И.И. Скоробага-тых. – СПб., 2005. 8. Ламбен Ж.-Ж. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. – СПб., 2005. 9. Ленсколд Дж. *Рентабельность инвестиций в маркетинг*. – СПб., 2005. 10. Лілік І.В. *Маркетингові дослідження в Україні: характер дискусії* // *Маркетинг в Україні*. – 2004. – №3. – С. 6. 11. Писаренко Н.Л. *Реструктуризація підприємства*. – К., 2001. 12. Райс Э., Траут Дж. *Маркетинговые войны*. – СПб., 2000. 13. Савельєв Є. *Європейська інтеграція і маркетинг*. – Тернопіль, 2003. 14. Савчук В. *Эффективность маркетинга, или “Финансы маркетинга”* // *Стратегии*. – 2004. – №8. – С. 33–39. 15. Траут Дж. *Новое позиционирование*. – СПб., 2000. 16. Чернозуб О. *Криза традиційного маркетингу: нові можливості для Росії і України* // *Маркетинг в Україні*. – 2004. – №2. – С. 28–30. 17. Циганкова Т.М. *Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу* // *Маркетинг в Україні*. – 2004. – №2. – С. 31–33. 18. Little A.D. *Findings of the Arthur D. Little Global Survey on Innovation*. – Boston M.A., 1998. 19. Sheth J., Mittl B. *Customer Behavior, Consumer Behavior and Beyond*. – Fort Worth TX, 1999.

УДК 338.242.2:330.42

О.В. Гошовська*, Н.І. Горбаль*, О.Є. Шандрівська**
Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра теоретичної і прикладної економіки*,
кафедра маркетингу і логістики**

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

© Гошовська О.В., Горбаль Н.І., Шандрівська О.Є., 2006

Розкрито основні тенденції глобалізації галузей, загрози та можливості, переваги та недоліки під час виходу на міжнародний ринок. Обґрунтовано чинники тиску на компанії в умовах загострення конкуренції. Досліджено специфіку формування інтегрованої стратегії конгломератів. Обґрунтовано доцільність трансформації стратегії від управління портфелем до диверсифікації. Розроблено етапи створення та розвитку оптимальної стратегії міжнародної діяльності.

In this paper main characteristics of international markets as well as reasons for globalization are analyzed. Main approaches to defining the preconditions of success on the world market are proposed. The developed characteristics of different types of strategy of activity of firms in the economic space is given. Main success factors on the market and recommendations for companies development are marked out. In the article different approaches to creating a strategy for companies are analyzed.

Постановка проблеми

Сучасний етап міжнародної інтеграції свідчить про зміну форм і способів самореалізації суспільно-політичних і ринкових структур, принципів адаптації різних структур на національному