

ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ РОЗРОБЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Резюме.** Розглянуто основні теоретико-методологічні підходи до розроблення та реалізації маркетингової стратегії машинобудівних підприємств; охарактеризовано етапи формування стратегії; розкрито комплекс економіко-організаційних проблем реалізації стратегічного маркетингового підходу на ринку спеціальної промислової продукції.*

***The summary.** The article examines the basic going near development and realization of marketing strategy of machine-building enterprises; describe the stages of forming of strategy; exposes a complex organizational problems of realization of strategic marketing approach.*

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

Постановка проблеми. Тенденція зниження обсягів виробництва машинобудівних підприємств України, що спричинене кризовими явищами, обмеженим внутрішнім попитом на вітчизняну продукцію, низьким рівнем інноваційної активності вітчизняних підприємств вимагає перегляду стратегічних підходів до організації маркетингової діяльності підприємств галузі. Посилення невизначеності й розвиток маркетингової орієнтації зумовили домінуюче значення стратегічного підходу в діяльності господарюючих суб'єктів, що породжує потребу розгляду проблематики основних завдань стратегічної маркетингової орієнтації в організації системи управління підприємствами машинобудівної галузі.

Особливого значення у кризовий період набуває проблема 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади стратегічного управління діяльністю суб'єктів ринку розглянуто у роботах Б. Карлофа, А. Чандлера, Дж. Дея, Ф. Котлера, М. Мак-Дональда, М. Портера, Р.А. Фатхутдинова, В.Д. Немцова, Л.Є. Довганя, А.В. Войчака, Ж.Ж. Ламбена, Г.Л. Багієва, С.В. Никифорової, І.А. Аренкова та інших. Вказані 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 більшою мірою стосуються загальної корпоративної стратегії підприємства. Ми ж акцентуємо увагу на визначенні, розробленні та реалізації маркетингової стратегії. Визначення суті стратегічного маркетингу торкалися у своїх працях Ансофф І., 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 погодитися.

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

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних підходів до формування маркетингових стратегій; визначення місця та ролі маркетингової стратегії у розрізі формування корпоративної стратегії машинобудівних підприємств; окреслення кола економіко-організаційних проблем, що потребують прогнозування та подальшого вирішення у ході реалізації маркетингової стратегії на ринку спеціальної промислової продукції.

Виклад основного матеріалу. Темпи виробництва промислової продукції машинобудівними підприємствами України за 2008–2010 роки значно знизилися. Зниження обсягів виробництва підприємств машинобудівної галузі спричинене кризовими явищами; обмеженим внутрішнім попитом на вітчизняну продукцію; низьким рівнем інноваційної активності вітчизняних підприємств. Наслідки економічної кризи для підприємств проявляються у зростанні боргів, нестачі грошових ресурсів, зростанні відтермінованої кредиторської заборгованості, спадів обсягів продажу. Криза призвела до збільшення кількості

фінансово неспроможних підприємств у даній галузі. Зниження обсягів виробництва у машинобудівній галузі України спричинене також основними проблемами розвитку машинобудування: застарілість основних засобів на підприємствах, що негативно впливає на конкурентоспроможність, якість та собівартість продукції; недостатній рівень платоспроможності товаровиробників, що негативно впливає на фінансово-економічний стан підприємств машинобудування; 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.

Постійний 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 набув бурхливого розвитку в умовах значного посилення конкуренції, яка зумовила необхідність чіткого розуміння підприємствами своїх цілей, завдань, уміння оптимально розподіляти та використовувати ресурсні можливості, вибирати ринок, формувати довготермінову товарно-цінову політику, налагоджувати міцні, довготермінові ділові контакти, вивчення та прогнозування макро- і мікросередовища та багатьох інших явищ, чинників, які формують ринок і середовище підприємницької діяльності [1, с. 13–14].

Основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємоузгодити маркетингові цілі підприємства з його можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги. Процес формування маркетингової стратегії можна визначити як узгодження цілей маркетингу з потребами споживачів, рівнем конкуренції та можливостями підприємства. При цьому важливим є аналіз сильних і слабких сторін підприємства, маркетингових можливостей та ризиків. У результаті таких дій формується маркетингова стратегія товару, збуту, ціни та просування. Стратегічні рішення стосуються таких питань: довготермінові цілі організації як протилежність щоденним управлінським завданням; визначення меж діяльності організації: що робити і чим не займатися; 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 [1, с. 182]:

- модель планування (стратегічні рішення приймають з використанням послідовного, спланованого пошуку оптимальних кроків для чітко визначених проблем; цей процес є високораціональним і базується на конкретній інформації);

- модель інтерпретації (організація сприймається як спілка товариств, що мають схожі цінності, впевненості й відчуття; цей «скелет відносин» дозволяє керівництву інтерпретувати організацію як своє оточення, культивуючи розвиток корпоративної культури, специфічної для даної організації, тому стратегія стає результатом насадження домінуючих цінностей, поглядів та ідей в організації);

- політична модель (стратегія виникає із компромісів, конфліктів і пошуку домовленості між зацікавленими сторонами; така стратегія є результатом переговорів, угод і конфронтації, найбільший вплив на неї чинять ті, хто має більшу владу в компанії);

- модель логічного нарощування (стратегії виникають із «стратегічних підсистем», кожна з яких присвячена одному зі стратегічних питань; стратегічні цілі базуються на пізнанні потреб, а не на високоструктурованому аналітичному процесі планування; через недостатність необхідної інформації такі цілі можуть бути, по суті, не визначеними, узагальненими і не сурорими, поки не відбуваються події, що несуть нову інформацію);

- екологічна модель (зовнішнє середовище при цьому втручається в організацію настільки глибоко, що стратегії стають практично визначеними наперед; виживає та організація, яка найкращим чином адаптується до свого оточення, – аналогічно до теорії природного відбору Дарвіна);

- модель проникливого керівництва (стратегія виникає як результат втілення в життя поглядів керівника і довіри до нього; швидше за все, модель прийняття стратегічних рішень має являти собою комбінацію даних факторів; організація та її оточення постають як невід’ємні елементи).

Використання 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 зі здійсненням стратегічної діяльності: розроблення стратегії, реалізація стратегії. При цьому наголошується, що ці фази необхідно розглядати як цілісний і взаємообумовлений процес. Проте в рамках цих основоположних фаз слід виділити і певні ключові етапи.

До фази розроблення стратегії слід віднести: дослідження і прогноз параметрів зовнішнього середовища для оцінювання маркетингових можливостей і ризиків; техніко-економічний і фінансовий аналіз для визначення сильних і слабких сторін у діяльності підприємства; маркетингові дослідження для оцінювання ринкових можливостей; оцінювання 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 формулюються 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 вектора політики підприємства; формулювання базової стратегії і вибір альтернатив; формулювання 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 та мислення за ієрархічними рівнями. 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 у процесі їх розроблення. Ці проблеми виникають на всіх етапах розроблення й реалізації стратегії, пов’язані з внутрішньофірмовою організацією управління, складністю діагностики основних параметрів зовнішнього і внутрішнього середовищ, 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 розроблення маркетингової стратегії необхідно передбачити комплекс заходів і процедур, що забезпечують згладжування негативних наслідків стратегічних змін.

Поряд з цим складною методичною проблемою є прогнозування самих змін, що стає відправною точкою будь-якої стратегії. Для стратегічного аналізу й оцінювання можливих змін можуть бути використані такі основні методи й моделі: SWOT-аналіз, матриця Бостонської

консалтингової групи, матриця General Electric, модель Портера. Не зважаючи на обширний арсенал сучасних підходів, передбачити майбутній стан зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства дуже складно. Це зумовлено не лише багатофакторним характером проблеми, але й складністю отримання релевантної інформації для проведення досліджень. Крім того, багато висновків базуються на суб'єктивних оцінках і думках осіб, які приймають управлінські рішення. Серед них слід виділити експертів, топ-менеджерів, найвпливовіших акціонерів і консультантів.

Наступною проблемою є визначення стратегічних цілей розвитку підприємства. В цьому відношенні цілком правильно зауважує І. Ансофф: «На перший погляд, в питанні вибору цілей компанії не може бути особливих складнощів. Насправді цілі – один із найсуперечливіших аспектів бізнесу» [2, с. 73]. Цілі, які ставить перед собою організація, охоплюють, як правило, основні аспекти її діяльності – економічні й соціальні показники, ефективність маркетингу і збуту, імідж підприємства тощо. Оскільки перед організацією найчастіше стоять кілька (часом суперечливих) цілей, суттєвим є визначення пріоритетності цілей, оскільки досвід показує, що при реальному управлінні завжди доводиться робити вибір або йти на компроміс. Для цього розробляють і використовують методи формування системи цілей, що дозволяють визначити ієрархічну структуру, і «дерева» критеріїв, що дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей. Як правило, формулюють глобальну і локальні цілі, які є наслідковими від глобальної.

При визначенні цілей організації потрібно чітко уявляти можливі шляхи їх досягнення. Оскільки мета – це стан, до досягнення якого прагне організація, то для вибору варіанта й оцінки результативності маркетингової стратегії, необхідно виміряти ступінь досягнення мети. Оцінити ступінь досягнення мети можна за допомогою відповідних критеріїв. Як можливі види оцінок можуть виступати індекси, рейтинги, порівняльна оцінка проектів альтернативних стратегій, представлених на розгляд. Таким чином, організаційно-методична проблема оцінювання ступеня досягнення цілей пов'язана з формуванням відповідної оціночної системи і розроблення процедури ухвалення рішень. До складу оцінювальної системи можуть входити: критерії, що характеризують об'єкт оцінювання; шкали, з використанням яких оцінюється об'єкт за кожним із критеріїв; принципи вибору, за якими на підставі оцінок значень критеріїв для об'єкта визначається загальна оцінка або проводиться порівняльна оцінка переваги альтернативних варіантів. Критерії, за допомогою яких оцінюється ступінь досягнення цілей, також можуть бути представлені у вигляді «дерева». Таке представлення системи критеріїв дозволяє ефективніше відстежувати хід реалізації поставлених організацією цілей.

Процедура прийняття рішень повинна враховувати порядок і послідовність представлення інформації, організацію діяльності експертів і консультантів, механізм взаємодії всіх осіб, що впливають на ухвалення рішення.

Визначення стратегічної мети окреслює основні напрями розвитку підприємства і часовий горизонт розроблення маркетингової стратегії. Як показує аналіз теорії і практики реалізації стратегічного підходу, обидві складові аспекти визначення стратегічної мети мають свої проблеми. У першому випадку, проблеми пов'язані з невірно вибраними напрямками розвитку, наприклад, недооцінювання 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 трирічний період, інші – триваліші терміни (десять і більше років). Природно, чим триваліший горизонт розроблення маркетингової стратегії, тим менш обґрунтованою є прогнозна оцінка. Виходячи з цього, слід забезпечити необхідний рівень гнучкості при розробленні стратегії, що пов'язаний з організацією постійного моніторингу ринку для своєчасного коректування раніше ухвалених стратегічних маркетингових рішень. У 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...».

Доходимо висновку, що в процесі реалізації маркетингової стратегії раніше сформульовані цілі слід переглядати або уточнювати, виходячи з ринкових реалій. Отже, виникає необхідність забезпечення наступності стратегій, що розробляються. Наступність маркетингових стратегій, що розробляються, повинна здійснюватися як по ієрархічних рівнях, так і в процесі коректування базової стратегії.

Проблеми стратегічної орієнтації і можливих майбутніх досліджень повною мірою характерні й для розроблення маркетингових стратегій машинобудівних підприємств на всіх рівнях, оскільки механізм реалізації стратегії закладається в процесі її розроблення. Крім того, важливим аспектом є проектування організаційної структури організації, яка повинна реалізовувати ухвалені стратегічні рішення.

Маркетингова стратегія розробляється на трьох рівнях. У результаті необхідно скоординувати і погоджувати стратегічні маркетингові рішення на цих рівнях. Особливо гостро ця проблема постає при координації й узгодженні стратегічних підходів на функціональному рівні. Це пояснюється тим, що у функціональному розрізі розробленню підлягають власне стратегія маркетингу, стратегія фінансів, виробництва, персоналу тощо.

Функціональні стратегії конкретизують окремі елементи маркетингової стратегії, виходячи з відповідних цілей і завдань окремих підрозділів. Перше завдання полягає в інтеграції маркетингового мислення і маркетингової орієнтації в кожен з функціональних стратегій, незалежно від професійних якостей відповідних менеджерів. Вирішення цього завдання пов'язане з формуванням маркетингового мислення і культури не лише у функціональних менеджерів, але й в інших фахівців. Крім цього, досить складно забезпечити узгодження основних стратегічних параметрів, оскільки між функціональними підрозділами завжди існує «внутрішня конкуренція», яка зумовлена: розподілом ресурсів; ставленням вищого керівництва; становищем і значенням підрозділу в компанії; системою мотивації; пріоритетом цілей, що склалися в організації.

Для подолання «внутрішньої конкуренції» необхідно перепроєктувати внутрішньофірмові комунікації так, щоб загальні корпоративні цілі стали домінуючими відносно функціональних цілей. Зміну системи внутрішньофірмових комунікацій необхідно здійснювати в два етапи.

На першому етапі завдання полягає в необхідності формування зв'язків та доброзичливих стосунків між персоналом різних підрозділів і організації інформаційних потоків, що дозволяють усім підрозділам мати доступ до некомерційних даних. Це можна досягти за рахунок створення в кожному підрозділі тимчасових груп з включенням в них співробітників інших підрозділів, які б могли в процесі обговорення стратегічних рішень висловити своє бачення ситуації. Тим самим ключові проблеми кожного підрозділу будуть доступні й зрозумілі для інших.

На другому етапі доцільно проводити обговорення кожної функціональної стратегії в провідних підрозділах компанії, тобто необхідна своєрідна внутрішня експертиза стратегії. Даний підхід дозволяє повніше врахувати проблеми суміжних підрозділів з точки зору пропонованої функціональної стратегії.

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

Нижній рівень маркетингових стратегій, по суті, характеризує операційну стратегію маркетингу, яка конкретизує функціональну стратегію маркетингу по вужчих напрямках, наприклад, стратегія цін або збуту. Ці стратегії мають локальний характер, їх розробляють відповідні менеджери.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Розглядаючи стратегічний маркетинг як складову стратегічного управління підприємством, ми виходимо з поняття «функціональна стратегія». Адже саме така стратегія визначає напрям діяльності тієї чи іншої функціональної служби в межах ділової стратегії підприємства. 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.

Маркетингові стратегії повинні формуватися на трьох рівнях. На першому рівні визначаються перспективні можливості компанії і завдання маркетингу; на другому – 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.

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 у даному напрямку буде конкретизація послідовності розроблення та реалізації маркетингової стратегії розвитку вузькоспеціалізованих машинобудівних підприємств, деталізація та ідентифікація потреб цільових груп споживачів, розроблення альтернативних маркетингових стратегій розвитку для підприємств галузі машинобудування.

Використана література

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 [Текст] / 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. – 137 с.
4. Тарасов, В. Тектология А. Богданова и неоклассическая теория организации – предвестники эры реинжиниринга [Текст] / В. Тарасов // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – №4. – С. 67–72.