

УДК 338.24

Ольга ФРОЛЕНКО

## ІНСТИТУАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

*Резюме.* В умовах формування глобального постіндустріального суспільства маркетингова інформація перетворюється на стратегічний ресурс, на якому базуються конкурентоспроможність підприємства у довготривалій перспективі. Відсутність інформації може призвести до тяжких фінансово-економічних наслідків для підприємства, тоді як наявність актуальної та релевантної інформації дозволяє оперативно стежити за станом зовнішнього середовища та оцінювати внутрішню ситуацію, координувати маркетингову стратегію із урахуванням змін, отримувати інформаційну підтримку при прийнятті рішень, що в результаті дозволяє підвищити показники діяльності підприємства. В системі організації маркетингового управління машинобудівних підприємств наявна низка проблем, усунення яких вимагає впровадження на підприємствах системи стратегічного маркетингового управління. Вона передбачає пірамідальну побудову системи стратегічного маркетингу та чітке виділення ієрархічних рівнів системи маркетингу; чітку координацію та управління стратегічними бізнес-одинацями; активне використання аутсорсингу в системі стратегічного маркетингу; забезпечення ефективного прямого та зворотного взаємозв'язку між рівнями маркетингу.

*Ключові слова:* машинобудівні підприємства, маркетинг, стратегічне управління, стратегічне маркетингове управління, інформаційно-аналітичне забезпечення управління.

Olha FROLENKO

## THE INSTITUTIONALIZATION OF STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT OF ENTERPRISE AND ITS INFORMATIONAL ANALYTICAL SUSTAINING

*Summary.* In terms of global post-industrial society formation, which is characterized by acceleration of business processes, high dynamism of modern markets, constant consumer's changing behavior, modification of factors and sources of competitive advantages and active use of progressive informational technologies, marketing information turns into strategic resource on which the competitiveness of enterprise is based upon long-term perspective.

The lack of information may cause heavy financial and economic consequences for enterprise while the presence of actual and relevant information allows to monitor strategically the state of the external environment and evaluate the internal situation, to coordinate the marketing strategy taking into account changes, to receive informational support while making decisions, as a result it allows to increase the indicators of enterprise activities.

Informational ensuring of strategic marketing management should preclude the enterprise from ineffective marketing solutions; also choose such development vector which ensures the preservation and multiplication of capital and profitable activity in long-term perspective under ferocious competitive conditions.

In the system of organization the marketing management of engineering enterprises there is a number of issues and their solving requires the implementation of strategic marketing management system at enterprises. It involves the pyramidal structure of strategic marketing system and its clear division into hierarchical levels; the distinct coordination and management of strategic business units; the active use of outsourcing in strategic marketing system; the implementation of effective forward and backward correlation between marketing levels; ensuring of informational and consultative processes at selling products level and cooperation with consumers.

It is grounded the structure of strategic marketing management system and its informational analytical ensuring, where three hierarchical levels are distinguished: a level of forming basic, competitive and marketing strategy; a level of forming product-market strategy as well as competitive positioning and progress strategy; a level of strategic development of distribution, division and price formation for enterprise's products.

*Key words:* engineering enterprises, marketing, strategic management, informational analytical sustaining of management.

**Постановка проблеми.** Перманентний динамізм та нестабільність зовнішнього маркетингового середовища змушують підприємства частіше використовувати інформаційні ресурси для забезпечення стабільності функціонування та успішної адаптації до зміни його чинників. На сьогодні ефективне використання підприємством інформаційних ресурсів забезпечує стабільні перспективи його зростання, і саме тому інформаційне забезпечення відіграє чи не найважливішу роль у підприємницькій діяльності підприємств.

Початок ХХІ століття кардинально змінив підходи підприємств до ведення усієї господарської діяльності, зокрема – за рахунок зміни чинників формування ключових компетенцій та факторів забезпечення конкурентних переваг, до яких повинна бути прикута особлива увага. Якщо раніше основним пріоритетом для більшості підприємств було «виробництво», то сьогодні ситуація дещо змінюється – головним орієнтиром стає споживач продукції та максимальне задоволення його потреб, що здійснюється у процесі маркетингової діяльності підприємства.

Під маркетинговою діяльністю розуміють комплекс заходів, який спрямований на вивчення ринкових потреб споживачів та максимальне їх задоволення через організацію, виробництво, збут продукції (послуг) з метою отримання прибутку. Особливою складовою маркетингової діяльності на підприємстві є пошук маркетингової інформації, на основі якої приймається більшість стратегічних управлінських рішень у виробничій діяльності. Нині підприємствам для надійного функціонування, оперативного і швидкого пристосування до змін навколишнього середовища, прийняття та підтримки стратегічних управлінських рішень необхідно володіти своєчасною, повною, достовірною і точною маркетинговою інформацією. Саме вона є найважливішим стратегічним ресурсом діяльності підприємств з маркетинговою орієнтацією і є основою ефективного управління. Вказане вимагає інституціоналізації механізму стратегічного маркетингового управління підприємства та його інформаційно-аналітичного забезпечення, що визначає актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного маркетингового управління в діяльності підприємства висвітлені в працях Гаркавенка С.С. [1], Войчак А.В. [2], Оксанич А.І. [3], Петренка В. Р. [3], Костенка О.П. [3], Черчиль Г.А. [4], Голубкова Е.П. [5], Балабанової Л.В. [6], Старостіної А.О. [7], Котлера Ф. [8], Прауде В.Р. [9], Білого О.Б. [9], Єжової Л.Ф. [10], Полторак В.А. [11], Белявцева М.І. [12], Мхитаряна С. В. [14], Бучацької І.О. [15], Маркової В.Д. [16]. Однак недостатньо уваги приділено проблемі його інформаційно-аналітичного забезпечення.

**Мета статті** – обґрунтування концептуальних засад механізму стратегічного маркетингового управління підприємством та його інформаційно-аналітичного забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження рівня розвитку стратегічного маркетингового управління на підприємствах машинобудування показують, що ці підприємства ще не виявляють належної готовності до організаційної перебудови, необхідної для впровадження системи маркетингу як ефективного механізму узгодження взаємодії підрозділів як усередині підприємства, так і за його межами для посилення орієнтації на споживача. Передусім, цей факт зумовлений недостатнім рівнем методологічного забезпечення побудови системи стратегічного маркетингового управління підприємств та його інформаційно-аналітичного забезпечення. Відзначимо, що через недостатню теоретико-методологічну опрацьованість даного питання у більшості підприємств дані проблеми матеріалізуються у практичній площині (табл.1).

**Таблиця 1**

Проблеми в організації маркетингу машинобудівних підприємств, що вимагають упровадження комплексної системи стратегічного маркетингового управління

**Table 1**

Problems in organization the marketing of engineering enterprises that require the implementation of complex system of strategic marketing management

№ з/п	Функціональні сфери маркетингової проблеми	Опис маркетингової проблеми
1	Продуктово-ринкові проблеми – у багатьох підприємств стратегічні бізнес-одиниці (СБО) не виділені окремо в структурі й процесах маркетингу	Така проблема в роботі системи маркетингу і збуту на ключових ринках є недостатньо ефективною та гнучкою. Підприємство позбавляється можливості швидко реагувати на вимоги ринку, проводити зважену конкурентну і комунікаційну політику, оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації змінами цінової та асортиментної політики

**Закінчення таблиці 1**

**The end of the table 1**

2	Комунікації (реклама, дослідження ринку) обмежені й недостатні для підтримки продажу продукції та розширення ринків збуту	Не зважаючи на різноманітний асортимент продукції навіть у найкрупніших виробників, маркетингові комунікації здійснюються у вкрай обмеженому обсязі. Крім того, у зв'язку з недостатньо чітким виділенням стратегічних бізнес-одиниць, комунікації недостатньо сконцентровані, розпилені по всіх сегментах ринку, що знижує їх ефективність
3	Дисбаланс маркетингових зусиль у бік звітності та обліку в порівнянні з активними маркетинговими діями, що базуються на результатах маркетингового аналізу	Дослідження організації маркетингу машинобудівних підприємств показали, що значну частину часу працівників маркетингу займають аналітичні процеси і робота з документацією. При цьому в результаті обмеженості кадрового потенціалу маркетингу даних підприємств відбувається перевантаження працівників обліковою та звітною роботою, результати якої недостатньо використовуються при здійсненні активних маркетингових дій
4	Не завжди оптимальна та розбалансована структура маркетингу, розпорошення суто маркетингових функцій серед різних відділів, недостатньо чітка координація маркетингових зусиль	Відповідальність за всю систему маркетингу і збуту на більшості машинобудівних підприємств не закріплена за конкретним керівником, тому питання вирішуються через систему узгодження і нарад з різних питань. Відсутній єдиний координуючий орган або керівник, відповідальний за прийняття й реалізацію стратегічних маркетингових рішень. Формально питаннями стратегічного маркетингового управління займаються різні відділи, фактично їх вирішення у більшості підприємств відсутнє як таке, у результаті чого основні процеси маркетингу стають заплутаними й неконтрольованими
5	Відсутність у більшості підприємств чітко прописаних критеріїв та методів оцінювання	Обстеження аналізованої групи машинобудівних підприємств показали, що у них зазвичай немає цілісної системи оцінювання й поліпшення результатів маркетингових заходів, тому їх ефективність дуже низька. Аналіз ефективності роботи

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

	ефективності маркетингової діяльності	маркетингу відсутній фактично на всіх рівнях системи маркетингу: оцінювання процесів стратегічного маркетингового управління, оцінювання процесів оперативного маркетингу, оцінювання ефективності реалізації маркетингових планів
6	Цінова політика підприємств недостатньо ефективна, в переважній більшості підприємств домінує витратний метод ціноутворення	Як засвідчив аналіз підходів аналізованих регіональних виробників до ціноутворення, політика ціноутворення в більшості випадків є непослідовною і не впливає з чіткої цінової стратегії, що не сприяє залученню нових клієнтів та часто призводить до втрати існуючих. Бувають випадки, коли товар продається за ціною, встановленою планово-економічним відділом (чи бухгалтерією), що відповідає цільовій нормі рентабельності, тоді як насправді така ціна виявляється неконкурентоспроможною і продукція за такою ціною не знаходить ринку збуту
7	Відсутність мотивації персоналу маркетингу на поліпшення й удосконалювання власної діяльності	Слабка структурованість системи маркетингу в більшості машинобудівних підприємств призводить до розмитих цілей відділів і конкретних співробітників. У результаті відсутності чіткої постановки цілей дуже складно оцінити роль кожного співробітника в загальному процесі, звідси – неефективна система мотивації і контролю особистої ефективності маркетингових працівників

Можемо зазначити, що вдосконалення стратегічного маркетингового управління підприємств має орієнтуватися на досягнення таких основних цілей і завдань: ефективніше використання наявних конкурентних переваг кожної групи виробників; якісніше вивчення потреб споживачів із ключових цільових сегментів ринку; встановлення довготривалих відносин зі споживачами та формування їх лояльності до продуктів виробників; активне просування продукції та ефективне використання реклами. Зазначимо, що досягнення усіх поставлених цілей і завдань потребує впровадження у практику діяльності машинобудівних підприємств системи стратегічного маркетингового управління, логічна схема якого наведена на рис. 1.

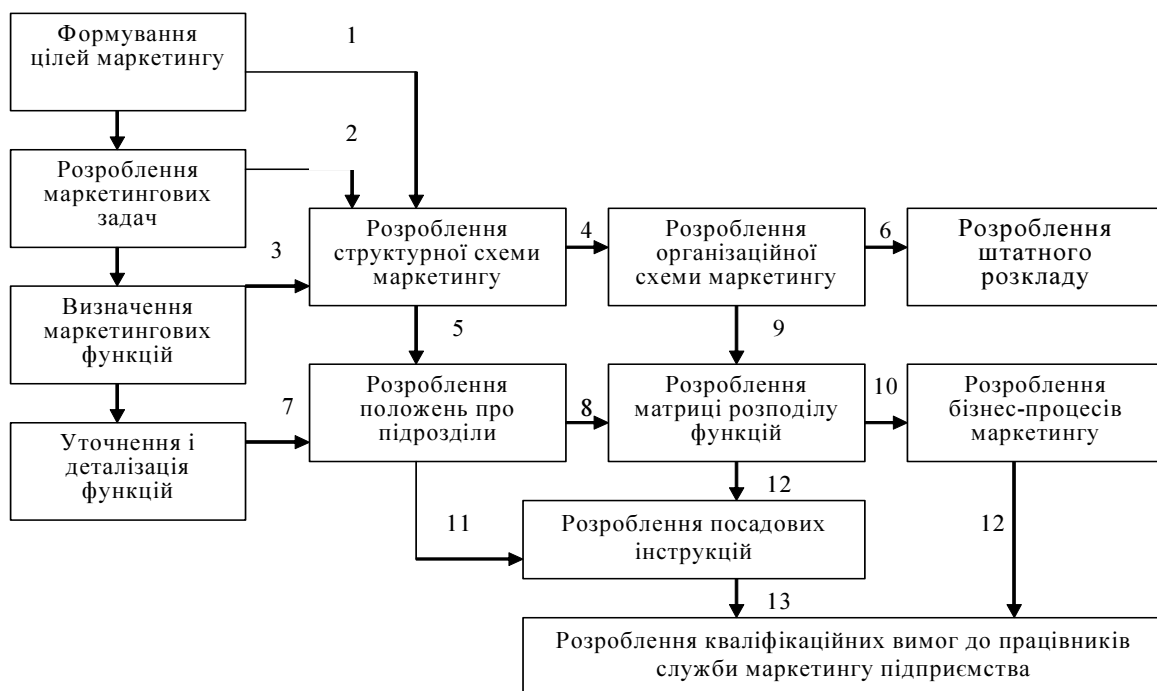
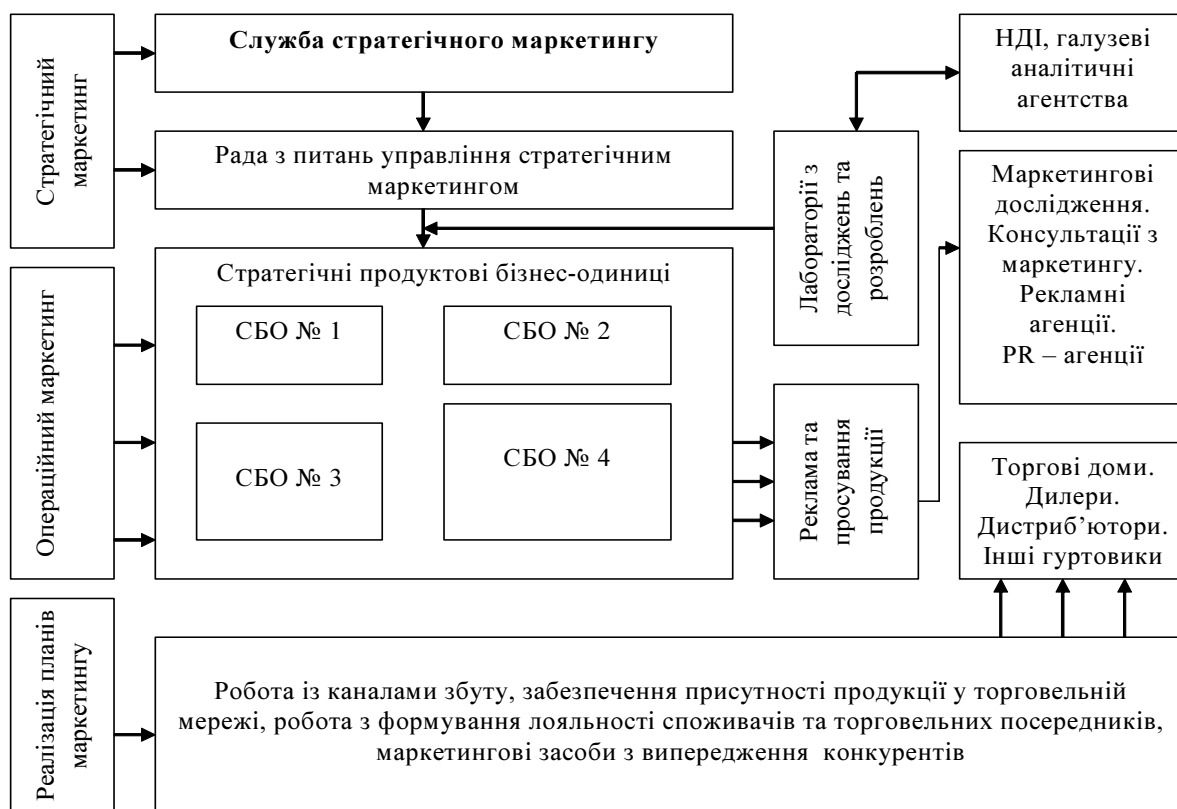


Рисунок 1. Структурно-логічна схема впровадження системи стратегічного маркетингового управління в діяльність машинобудівних підприємств

**Figure 1.** Structurally logical scheme of implementation the system of strategic marketing management into engineering enterprises activity

Основними завданнями і функціями маркетингового стратегічного управління на машинобудівних підприємствах є: 1) аналіз ринку та конкурентного становища підприємства; 2) моніторинг зовнішнього оточення підприємства; 3) оцінювання маркетингових можливостей та і маркетингових загроз; 4) управління портфелем бізнесу, тобто визначення маркетингових стратегій для кожної стратегічної бізнес-одиниці (СБО) підприємства; 5) розроблення маркетингової концепції підприємства, вибір довготермінових напрямків діяльності; 6) трансформація місії підприємства у сукупність маркетингових цілей; 7) вибір і формування цільових сегментів; вибір і формування маркетингової стратегії; 8) розроблення маркетингового стратегічного плану діяльності підприємства; 9) формування інструментарію для досягнення поставлених цілей; 10) аналіз і контроль виконання поставлених цілей та сформульованих стратегій.

Для побудови ефективної системи стратегічного маркетингового управління й успішного подолання виявлених організаційно-управлінських проблем машинобудівних підприємств у сфері маркетингу вважаємо за доцільне використовувати узагальнену модель (рис.2). Ліворуч на схемі – рівні маркетингу: стратегічний, операційний рівень, рівень реалізації. Рівні розташовані ієрархічно, кожен рівень, починаючи від верхнього, планує й контролює діяльність нижнього рівня, фактично здійснюючи повне керівництво нижчим рівнем. Стратегічний рівень маркетингу (верхній рівень) розробляє стратегічний план для виконання на операційному рівні, на якому стратегічний план деталізується до конкретних маркетингових планів по основних продуктово-ринкових напрямках. На рівні реалізації маркетингові плани здійснюються для конкретних дій з пошуку клієнтів, безпосереднього продажу, роботи з каналами збуту, забезпечення присутності продукції у торговій мережі, роботи з формування лояльності споживачів та торговельних посередників до підприємства, маркетингових засобів з випередження конкурентів. Праворуч на схемі – так звані «зовнішні аутсорсингові структури», до складу, яких, на наш погляд, слід відносити зовнішні професійні організації, здатні виконувати визначені процеси системи маркетингу та збуту на різних його рівнях (дослідницькі інститути, PR, рекламні, аналітичні агентства, дилери, дистриб'ютори, інші гуртовики і т.д.). Використовуючи такі організації, машинобудівні підприємства завжди можуть оптимізувати свій маркетинговий комплекс, доручивши їм рутинні процеси, на які співробітники підприємства затрачають набагато більше часу. Підприємство може також доручити стороннім організаціям найважливіші процеси в сфері маркетингу, якщо кваліфікації власних співробітників не вистачає або ж підприємство не може дозволити собі утримувати в штаті на постійній основі фахівців високого рівня.



**Рисунок 2.** Модель побудови системи стратегічного маркетингового управління машинобудівних підприємств

**Figure 2.** A construction pattern of system of strategic marketing management for engineering enterprises

У табл.2 наведено сформульовані в процесі нашого дослідження основні рекомендації, яких потрібно дотримуватись машинобудівним підприємствам при впровадженні у свою діяльність системи стратегічного маркетингового управління.

Важливий етап впровадження системи стратегічного маркетингового управління на машинобудівних підприємствах – очікуване оцінювання економічного ефекту, який забезпечить підприємствам впровадження методів та механізмів стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Як засвідчують результати дослідження вітчизняної практики впровадження систем стратегічного маркетингового управління на підприємствах, основний економічний та організаційний ефекти від їх застосування очікується по 5-ти основних позиціях:

- по-перше, відбувається скорочення витрат на маркетингові процеси та зниження «вартості» функціонування системи маркетингу. За даними української компанії «Маркетинг Консалтинг Україна» в результаті реструктуризації існуючої системи маркетингу підприємства та її побудови на засадах стратегічного маркетингу відбувається вивільнення до 30% фінансових витрат на маркетингові процеси. До того ж скорочуються витрати праці на їх виконання, що у кінцевому розрахунку дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет підприємства [17];

- по-друге, впровадження системи стратегічного маркетингового управління дозволяє провести оптимізацію структури продуктово-ринкового портфеля підприємства. За даними консультантів із маркетингу відбувається скорочення свідомо безперспективних продуктово-ринкових напрямків, а перерозподіл маркетингових

витрат на прибутковіші напрямки дає збільшення ефективності маркетингових комунікацій на 60–70%;

– по-третє, у кілька разів підвищується прозорість системи маркетингу, що дозволяє ефективно керувати розвитком підприємства, оцінювати результативність окремих маркетингових підсистем та маркетингових програм, підвищувати особисту відповідальність, мотивацію й активність співробітників маркетингу і збуту підприємства;

– по-четверте, побудова системи стратегічного маркетингового управління дозволяє скоротити зайвий документообіг і пов'язані з ним непродуктивні функції служб і відділів підприємства;

– по-п'яте, в результаті впровадження системи стратегічного маркетингового управління підприємства істотно зростає конкурентоспроможність стратегічних бізнес-одиниць, внаслідок чого частка ринку і оборот збільшаться на 15% [17].

**Таблиця 2**

Принципи впровадження системи стратегічного маркетингового управління машинобудівних підприємств

**Table 2**

Principles of implementation the system of strategic marketing management of engineering enterprises

№ з/п	Принципи	Опис принципів при впровадженні системи стратегічного маркетингового управління
1	Пірамідальна побудова системи стратегічного маркетингового управління	Для ефективного функціонування маркетингової системи машинобудівних підприємств потрібна єдина координація системи маркетингу і збуту, яка може бути реалізована в організаційній структурі у формі посади директора з маркетингу або заступника з маркетингу. Координувати і нести відповідальність має єдиний стратег. Практика показує, що більшість проблем на підприємствах виникає через відсутність єдиного керівника системи маркетингу
2	Чітке виділення ієрархічних рівнів системи маркетингу	Кожен з рівнів маркетингу (стратегічний, операційний, тактичний) передбачає різні якості, навички і знання персоналу, різні функції, задачі й методи роботи
3	Виділення в системі маркетингу продуктово-ринкових напрямків з диференційованим маркетинговим підходом до кожного напрямку	На рівні операційного маркетингу повинні бути чітко виділені ключові принципи об'єднання продуктів і ринків у стратегічні бізнес-одиниці. Операційний маркетинг у різних стратегічних бізнес-одиницях може істотно відрізнятися в міру таких факторів: специфіки ринків, продуктів, конкурентів, способів роботи з клієнтами

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

4	Чітка координація та управління стратегічними бізнес-одиницями	Найоптимальнішим чином це завдання може бути вирішене у формі створення стратегічної ради з маркетингу. Регламент і завдання подібного органу – координація діяльності СБО, перерозподіл інвестиційних і маркетингових ресурсів між окремими СБО, скорочення безперспективних СБО та узгодження маркетингових планів стосовно підтримки та розвитку кожної СБО
5	Використання аутсорсингу в системі стратегічного маркетингового управління	Для кожного машинобудівного підприємства необхідно враховувати можливості виконання частини функцій сторонніми організаціями або внутрішніми службами, які працюють за принципом самооплатності й внутрішнього ціноутворення
<b>Закінчення таблиці 2</b>		
<b>The end of the table 2</b>		
6	Забезпечення ефективного прямого та зворотного взаємозв'язку між рівнями маркетингу машинобудівних підприємств	Для забезпечення ефективної системи взаємозв'язків верхній рівень управління маркетингом машинобудівних підприємств розробляє плани для нижнього рівня. Верхній рівень приймає звіт з реалізації маркетингових планів, оцінює ефективність їх реалізації та здійснює коригування маркетингових планів у разі потреби в цьому. У свою чергу, нижній рівень маркетингового управління збирає і надає інформацію, важливу для прийняття рішень на вищому рівні системи маркетингу і збуту, звітує з реалізації встановленого маркетингового плану
7	Забезпечення інформаційно-консультаційних процесів на рівні продажу продукції та роботи зі споживачами	До моделі системи стратегічного маркетингового управління машинобудівних підприємств повинен бути включений сервісно-консультаційний напрямок діяльності на рівні реалізації, що стає більш розповсюдженою і прибутковою практикою на промислових підприємствах. Таким чином, ключові співробітники системи маркетингу на кінцевому рівні – це менеджери з продажу і фахівці з реалізації продуктів, основне завдання яких безпосередня робота зі споживачами та адаптація основних параметрів продукції під конкретні запити цільових сегментів ринку

Про виняткову важливість повної, достовірної та релевантної інформації стосовно умов зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства свідчить той факт, що потреба у її наявності та у подальшому аналітичному опрацюванні із



застосуванням відповідного методологічного інструментарію є на усіх етапах та рівнях стратегічного маркетингового управління. Відповідно до умов функціонування системи стратегічного маркетингового управління, менеджери із маркетингу в процесі прийняття рішень спираються на періодичну інформацію, яка, головним чином, надається їм у вигляді рекомендацій матриць стратегічного аналізу, аналізу можливостей та загроз, сильних і слабких сторін організації, а також на інформацію про внутрішній стан підприємства, наявність стратегічних резервів, дані про ефективність поточної маркетингової діяльності, персонал і т.д. У табл.3 наведено потребу в маркетинговій інформації, що виникає на окремих стадіях процесу стратегічного маркетингового управління.

У структурі системи стратегічного маркетингового управління машинобудівних підприємств вважаємо за доцільне виділити три ієрархічних рівні, для кожного із яких сформовано відповідне інформаційне забезпечення.

**Таблиця 3**

Інформаційні потреби стратегічного маркетингового управління на різних етапах

**Table 3**

Informational requirements of strategic marketing management at different stages

№ з/п	Етапи процесу стратегічного маркетингового управління	Використовувана інформація
Стратегічне маркетингове планування		
1	Визначення місії та цілей маркетингової діяльності	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки збуту, наявність ринкових ніш та власних ресурсів, необхідних для досягнення встановлених цілей
2	Аналіз бізнес-середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості й загрози у зовнішньому середовищі, сильні й слабкі сторони у внутрішньому середовищі
3	Аналіз стратегічної позиції підприємства на ринку	Оцінювання привабливості конкретних стратегічних бізнес-одиниць підприємства, визначення їх розмірів і динаміки розвитку, оцінювання частки ринку, рентабельності, життєвого циклу, аналіз використовуваних технологій, конкурентний аналіз
4	Вибір маркетингової стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу, особистий досвід керівника, інформація по закритих каналах, поради фахівців, експертні оцінювання, економіко-математичні моделі
5	Оцінювання обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії життєвим реаліям через певний проміжок часу (можуть бути використані дані стратегічного аналізу)
6	Виконання стратегії та контроль	Інформація про хід та заходи в середині підприємства, пов'язані з виконанням стратегії; інформація про результати діяльності підприємства на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
7	Управління шляхом вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурси та ключові компетенції підприємства
Стратегічне маркетингове управління в реальному масштабі часу		

## Маркетингові технології підприємств у сучасному науково-технічному середовищі

1	Ранжування стратегічних завдань	Визначення конкретних першочергових напрямків діяльності на базі виробленої стратегії, а також із урахуванням найбільш істотніших змін, які відбулися у зовнішньому середовищі в період планування
2	Управління за слабкими сигналами	Інформація про слабкі сигнали, дані оцінювання ступеня впливу тих чи інших загроз на підприємство із урахуванням обраної раніше маркетингової стратегії
3	Управління в умовах неочікуваних стратегічних змін	Постійний моніторинг зовнішнього середовища на предмет можливостей і загроз у процесі проведення даного управління (через відсутність часу на побудову моделей, рішення приймається спеціально створеним штабом)

На найвищому (першому) рівні відбувається формування базової стратегії розвитку підприємства – здійснюється вибір між існуючими варіантами стратегій зростання, скорочення або стабілізації господарської діяльності підприємства. Саме на цьому рівні підприємство формує базовий вектор свого розвитку у зовнішньому середовищі, встановлюючи пріоритети для інвестування та обираючи оптимальну для себе швидкість й інтенсивність зростання, що відповідає фазі економічного циклу в країні та поточному стану розвитку машинобудування. Також на цьому рівні здійснюється обґрунтування оптимальної маркетингової та конкурентної стратегії підприємства. Передусім, йому потрібно обрати, якого типу стратегії слід дотримуватись – утримувати лідируючі позиції на ринку, наздоганяти лідерів і бути їх переслідувачем, застосовувати стратегію послідовника або ж оперувати у вузькій ринковій ніші. Також із огляду на характер конкурентного середовища та джерела конкурентних переваг (традиційно це нижча ціна, специфічна продукція під вузькі сегменти ринку або її диференціація та пропозиція продукції під потреби різних сегментів споживачів).

На цьому рівні стратегічного маркетингового управління підприємства найважливішого значення набуває інформація про фактори зовнішнього макро- та мікросередовища, зокрема дані про характер та силу впливу політико-правових, економічних, соціальних, демографічних і науково-технічних чинників. Саме під їх сукупним впливом здійснюється вибір оптимальної стратегії розвитку підприємства з урахуванням поточної стадії розвитку галузі. У той же час при виборі маркетингової та конкурентної стратегії важливо врахувати вплив чинників мікросередовища, основними із яких є характер конкурентного середовища, інтенсивність та жорсткість конкуренції, ступінь концентрації ринку та можливості конкуренції для машинобудівних підприємств, сила позицій конкурентів, основні джерела формування конкурентних переваг та їх зміни у перспективі.

На другому рівні системи стратегічного маркетингового управління машинобудівних підприємств ми виділили дві групи стратегій – продуктово-ринкову (вона, у першу чергу, залежить від обраної базової стратегії розвитку підприємства) та стратегію конкурентного позиціонування підприємства у зовнішньому середовищі (вона переважно формується на базі обраних маркетингової та конкурентної стратегій). Основні стратегічні рішення для машинобудівних підприємств на даному етапі полягають у тому, щоб сформувати оптимальний продуктивний портфель, визначити ключові напрямки спеціалізації господарської діяльності, визначити свій стратегічний профіль у конкурентному середовищі (конкурентне позиціонування), обрати пріоритетні для себе ринкові сегменти, чітко ідентифікувати свою цільову аудиторію та обґрунтувати інструментарій маркетингових комунікацій із представниками цільової

аудиторії, побудувавши таким чином модель системи інтегрованих маркетингових комунікацій.

Для інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингового управління на другому ієрархічному рівні важливо забезпечити підприємства інформацією про два компоненти зовнішнього середовища: по-перше, забезпечити вичерпну інформацію про стан товарного компоненту на ринку (широта та глибина представленого на ринку асортименту, динаміка і структура попиту на окремі товарні групи, життєвий цикл товарів, їх прибутковість, ступінь насичення ринку як у цілому, так і в розрізі окремих асортиментних груп тощо); по-друге, забезпечити вичерпну інформацію про стан споживчого компоненту ринку (основні характеристики споживачів, ієрархія споживчих потреб, моделі споживчої поведінки, профілі сприйняття продукції, критерії прийняття рішень споживачами про купівлю тощо).

На третьому рівні системи стратегічного маркетингового управління ми виділяємо ще дві стратегії – стратегію збуту й розподілу продукції підприємства (передбачає прийняття стратегічних рішень щодо конфігурації майбутньої логістично-збутової мережі підприємства на ринку) та цінову стратегію підприємства, в межах якої обирається тип цінової політики, розробляється механізм ціноутворення на продукцію машинобудування та проектується система оперативного управління цінами. У системі підпорядкування стратегій підприємств на збутову стратегію основний вплив чинить продуктово-ринкова стратегія, тоді як цінова стратегія, у першу чергу, підлягає стратегії конкурентного позиціонування підприємства на ринку.

Для функціонування стратегічного маркетингового управління на третьому рівні необхідно забезпечити підприємства інформацією ще про два компоненти зовнішнього середовища:

– по-перше, забезпечити вичерпну інформацію про стан інфраструктурного компоненту ринку, яка представлена діючими на ринку оптовиками, дилерами і дистриб'юторами, мережею роздрібної торгівлі, транспортно-логістичними компаніями, складською мережею і т.п. Усі вказані суб'єкти ринкової інфраструктури формують загальний ланцюг товарообігу машинобудівної продукції, а їх характеристики безпосередньо впливають на ефективність збуту продукції підприємства та її доведення до кінцевого споживача;

– по-друге, забезпечити вичерпну інформацію про стан виробничого компоненту ринку, зокрема – надати інформацію про розвиток виробничих технологій у галузі, вартість використовуваних у виробництві ресурсів, дані про виробничу собівартість та ціни на продукцію основних конкурентів, тенденції у використовуваних виробничих технологіях, націлених на підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат.

У кінцевому підсумку, саме за рахунок комплексного урахування стану усіх компонентів зовнішнього середовища (компоненти макро- та мікросередовища, товарна, інфраструктурна, споживчий та виробничий компоненти) та їх впливу на внутрішнє середовище підприємства, із застосуванням усього наявного інструментарію стратегічного управління (SWOT-аналізу, GAP-аналізу, портфоліо-аналізу, економіко-математичного моделювання, експертних оцінювань та концепції BSC) машинобудівне підприємство зможе обґрунтувати оптимальну маркетингову стратегію.

**Висновки.** Сучасна ситуація на ринках машинобудівної продукції вимагає від виробників упровадження системи стратегічного маркетингового управління. Ми запропонували організаційну та функціональну структури даної системи, що має створити фундамент для забезпечення сталих позицій підприємств на ринку в умовах

перманентної мінливості чинників зовнішнього середовища та сприяти їх стратегічній адаптації до нових зовнішніх умов.

Для забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного маркетингового управління необхідно досягти її максимально повної інтеграції з іншими стратегічними системами машинобудівного підприємства — виробничою, фінансовою, технологічною, кадровою. На нашу думку, в сучасних умовах найефективнішим засобом інтеграції системи стратегічного маркетингового управління з іншими системами підприємства є концепція збалансованої системи показників. Її призначення – забезпечити чіткіше формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію. Концепція збалансованих показників дозволяє відобразити взаємозв'язок між досягненням якісних та кількісних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексного оцінювання та прогнозування загального рівня ефективності діяльності підприємства.

Сучасні економічні реалії свідчать, що ніяке управління в умовах нестабільного та невизначеного ринку неможливе без відповідного, добре організованого інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності підприємств. Усезростаюча роль наявності відповідного обсягу та якості інформації щодо стану розвитку ринків актуалізує проблему ефективної організації процесу забезпечення інформаційних потреб підприємства, яка може бути вирішена лише за умов побудови ефективно функціонуючої підсистеми отримання та аналізу маркетингової інформації про стан ринків підприємства. Забезпечення цього процесу вимагає від машинобудівних підприємств значних зусиль щодо розроблення та впровадження у практику повнофункціональних систем інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного маркетингового управління підприємством. Їх практична реалізація становитиме проблемне поле подальших наукових розвідок у сфері стратегічного маркетингового управління підприємствами.

**Conclusions.** The current situation on markets of engineering products requires from manufacturers the implementation of the system of strategic marketing management. We have suggested the organizational and functional structure of the given system that has to create foundation for ensuring constant positions of enterprises on market in terms of permanent variability of external environmental factors and facilitate its strategic adaptation due to new external conditions. In order to provide the effective functioning of the system of strategic marketing management it should be achieved its complete integration with others strategic systems of engineering enterprises such as industrial, financial, technological, personnel. In our opinion, in modern conditions one of the most effective means of integration the system of strategic marketing management with others strategic systems of enterprises is the concept of balanced indicators system. Its purpose is to provide clearer formulation of strategic plans and their realization. The concept of balanced indicators allows reflecting the correlation between achieving qualitative and quantitative objectives of enterprise activity as well as solving the problem of comprehensive estimate and prediction of general level of effective enterprise activity. Current economic realities indicate that any management in conditions of unstable and uncertain market is impossible without appropriate well-organized informational analytical sustaining of marketing enterprises activity. The increasing role of appropriate amount and quality of information due to state of markets development actualizes the problem of effective organization of providing the enterprise's informational requirements and which may be solved only under conditions of construction the effective functional subsystem for receiving and analyzing the given marketing information about market conditions on enterprise. Ensuring this process requires from engineering enterprises significant efforts towards development and implementation in practice completely functional systems of informational analytical sustaining of strategic marketing management of enterprise. Their

practical realization will be the issue for further scientific studies in the sphere of strategic marketing management of enterprises.

**Використана література**

1. Гаркавенко, С.С. Маркетинг: підручник [Текст] / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
2. Войчак, А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник [Текст] / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
3. Оксанич, А.І. Інформаційні системи і технології маркетингу: навч. посібн. [Текст] / А.І. Оксанич, В.Р. Петренко, О.П. Костенко. – К. Професіонал, 2008. – 320 с.
4. Черчилль, Г.А. Маркетинговые исследования [Текст] / Г.А. Черчилль. – СПб: Питер, 2000. – 752 с.
5. Голубков, Е.П. Основы маркетингу: підручник [Текст] / Е.П. Голубков. – М., 1999. – 103 с.
6. Балабанова, Л.В. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. [Текст] / Л.В. Балабанової. – 3-тє вид, перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
7. Старостіна, А.О. Маркетинг: навч. посібн. [Текст] / А.О. Старостіна, Д.М. Черваньов, О.В. Зозулюк. – К.: Знання-Прес, 2002. – 191 с.
8. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Ф. Котлер.; пер с англ. Ю. Каптуревского. – СПб: Нева, 2003. – 224 с.
9. Прауде, В.Р. Маркетинг: навч. посібн. [Текст] / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. – К.: Вища школа, 1994. – 256 с.
10. Єжова, Л.Ф. Інформаційний маркетинг: навч. посібн. [Текст] / Л.Ф. Єжова. – К.: КНЕУ, 2002. – 360 с.
11. Полторац, В.А. Маркетингові дослідження: навч. посібн. [Текст] / В.А. Полторац. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.
12. Белявцев, М.І. Маркетинговий менеджмент: навч. посібн. [Текст] / М.І. Белявцев, В.Н. Воробйова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 407 с.
13. Економічна енциклопедія. Том 2. – Київ.: Академія, 2001.
14. Мхитарян, С.В. Маркетингова інформаційна система [Текст] / С.В. Мхитарян. – М.: Эксмо, 2006. – 336 с.
15. Бучацька, І.О. Розвиток інформаційного забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств: автореф. дисертації ... канд. економ. наук [Текст] / І.О. Бучацька. – Київ, 2000.
16. Маркова, В.Д. Маркетинг, менеджмент [Текст] / В.Д. Маркова. – Новосибирск: «ЗКОР-штага», 2005. – 248 с.
17. Нуреева, Р. Экономика информации неопределенности и риска: учеб.-метод. пособ. [Текст] / Р. Нуреева // Вопросы экономики. – 1996. – № 4. – С.126–169.