

4. Зацна Л. Я., Івашків Т. І. Маркетинг медичних послуг та особливості розвитку ринку медичних установ в умовах трансформації економіки. *Економіка Крима*. 2013. № 1(42). С. 363–367.
5. Иваненко Я. Маркетинг в медицине: его особенности и примеры использования. URL: <https://blog.bigtime.ventures/marketing-v-meditsine-ego-osobennosti-i-primery-ispolzovaniya>.
6. Котлер Ф., Армстронг Г., Вонг В, Сондерс Д. Основы маркетинга. Москва: Вильямс, 2015. 752 с.
7. Манн І. Маркетинг без бюджету. 50 дієвих інструментів. Дніпро: Моноліт, 2018. 320 с.
8. Маркетинг медицинских услуг: практические решения. URL: <http://cathedramag.ru/knowledgebase/маркетинг-медицинских-услуг-практич>.
9. Марова С. Ф., Вовк С. М. Медична послуга як товар медичного ринку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2017_4_4.
10. Нотман О. В., Антонова Н. Л., Пименова О. И., Новгородцева А. Н. Маркетинг в социальной сфере: учеб. пособие / под общ. ред. О. В. Нотман. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. 116 с.
11. Петрова Н. Г., Вишняков Н. И., Балохина С. А., Тептина Л. А. Основы маркетинга медицинских услуг: учеб. пособие. Москва: МЕДпрессинформ, 2008. 112 с.
12. Сержук А. В. Комплекс маркетингу на ринку охорони здоров'я. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2015. № 2 (71). С. 23–28.
13. Стеценко В. В. Соціально-економічна сутність маркетингових комунікацій підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 43. С. 213–217.
14. Тищенко Е. М., Сурмач М. Ю. Маркетинг как неотъемлемая функция управления в здравоохранении. *Журнал ГрГМУ*. 2011. № 3. С. 121–125.
15. Ямщиков А. С., Маева Е. И. Теоретические и методологические основы маркетинга медицинских учреждений. *Менеджер здравоохранения*. 2011. № 10. С. 28–35.

**Москаленко В. А., кандидат економічних наук, доцент,
Католик А. О., магістр**

3.10. Місце маркетингових стратегій в управлінні підприємством

Маркетингова стратегія є найважливішою функціональною стратегією підприємства, тому що вона покликана забезпечити пояснення його цілей і завдань на кожному окремому ринку (сегменті ринку) і відносно кожного виробу з урахуванням особливостей конкуренції і попиту споживачів [4, с. 65].

Маркетингові стратегії можна трактувати як управління організацією, що покладається на людський потенціал як основу організації, спрямовує діяльність на запити споживачів, виконує гнучке регулювання і швидкі зміни в організації. Маркетингові стратегії відповідають викликам з боку оточення і дозволяють досягати конкурентних переваг, що разом дають змогу організації виживати й досягати своєї мети в довгостроковій перспективі [27, с. 7].

Щоб здійснити функціональну маркетингову стратегію, підприємство повинно використовувати всі можливості з боку ринку для досягнення його стратегічної мети [8, с. 9]. Щоб ефективно реалізувати стратегію підприємства, необхідно скласти маркетингову програму, яка допоможе оптимально об'єднати виробничі можливості й кон'юнктурні умови ринку, визначити продуктову орієнтацію підприємства; здійснити сегментацію ринку й диференціацію портфеля асортименту на товарні групи, виробництво яких буде здійснюватися з урахуванням оптимального завантаження потужностей і розподілу сировини [9, с. 94].

Маркетингова стратегія зазвичай містить: довгострокові плани організації на споживчих ринках; аналіз складу розглянутих ринків; прогноз тенденції розвитку ринку; принципи ціноутворення і конкурентні переваги; вибір і обґрунтування оптимального позиціонування компанії на ринку [2, с. 156]. Створення нового бізнесу, злиття і поглинання, вибір нової ринкової ніші, звуження або розширення продуктової лінійки, вибір постачальників і партнерів – усі ці та багато інших рішень приймаються в межах маркетингової стратегії.

Багато вітчизняних та закордонних учених досліджували поняття «маркетингова стратегія». Обравши найбільш характерні визначення поняття, проаналізуємо його сутність.

Згідно з думкою А. В. Алфьорова [1, с. 12], «маркетингова стратегія – це вибір цільового ринку, конкурентної позиції і розробка ефективної програми заходів маркетингу для досягнення та обслуговування обраного ринку». Водночас Д. Хассі [31, с. 18] є прибічником зведення складу і змісту маркетингової стратегії до чотирьох елементів комплексу маркетингу – товару, ціни, збуту і просування.

Г. Ассель [3, с. 9] визначає маркетингову стратегію як «основний метод компанії впливати на покупців і спонукати їх до купівлі». Водночас Ф. Котлер [17, с. 41] визначає маркетингову стратегію як «логічну схему маркетингових заходів, за допомогою якої компанія сподівається виконати свої маркетингові завдання».

Проаналізувавши наявні трактування категорії «маркетингова стратегія», доцільно зазначити, що під нею варто розуміти найголовніший середньо- та довгостроковий план маркетингової діяльності підприємства, спрямований на пробудження зусиль підприємства відповідно до ситуації на ринку для здійснення своїх ефективних маркетингових заходів, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. Характеристика та приклади рішень у головних складових підсистемах маркетингової стратегії наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика та рішення головних складових підсистем маркетингової стратегії

Підсистеми	Характеристика	Приклади рішень
1	2	3
Товарна або асортиментна стратегія	Це найголовніші напрямки товарної політики, дотримуючись яких підприємство повинно забезпечувати стабільний обсяг продажів і дохід на всіх стадіях життєвого циклу продукту. Товарні стратегії орієнтують відповідність асортименту та якість товарів підприємства тій корисності, яку чекають від них потенційні споживачі на цільовому ринку. Товарні стратегії дозволяють досить швидко вирішувати питання менеджменту в різних сферах діяльності підприємства.	Розроблення нових продуктів, що задовольняють потребу споживачів; швидке оновлення асортименту; розширення номенклатури продуктів, що виготовляються на підприємстві; вилучення з виробництва морально застарілих продуктів; проведення ребредингу зовнішнього вигляду упаковки продукту; розроблення працюючого імені та логотипу, ін.

1	2	3
Цінова стратегія	Це цілеспрямований напрям дій підприємства відносно ціноутворення, щоб досягти певної мети в певній ринковій ситуації впродовж якогось періоду.	Встановлення ціни на товар відповідно до його позиції на ринку; проведення різної цінової політики залежно від ринку; встановлення ціни на товари з урахуванням цінової політики конкурентів; створення політики знижок, ін.
Стратегія розподілення та збуту	Розподілення – це діяльність яка забезпечує планування та контроль за фізичним переміщенням продуктів від виробника до споживача, щоб задовольнити запити споживачів та отримати прибуток.	Вибір цільових ринків; вибір каналів доведення товарів до споживача; визначення оптимального виду дистрибуції; розроблення заходів щодо зниження витрат на логістику.
Стратегія просування	Це комплекс заходів на плановій основі щодо ефективного впливу на покупця.	У галузі просування продукту рішення можуть бути направлені на: зв'язок зі споживачами через рекламу, виставки; методи та засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках; участь у спеціальних подіях та шоу; стратегії PR і event-маркетингу; просування товарів через мережу Інтернет.

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 8].

Стандартної стратегії для всіх підприємств немає. Світ має тенденцію змінюватися, часто відбуваються раптові зміни, події, які неможливо передбачити. Через нестабільну ситуацію підприємства повинні мати різні варіанти стратегічного розвитку з метою передбачення наперед можливих змін.

Маркетингова стратегія підприємства, як відомо, включає чотири головні складові підсистеми: товарну або асортиментну стратегію, цінову стратегію, стратегію розподілення та збуту товару, стратегію просування. Основні види маркетингових стратегій, які використовуються підприємствами, наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Маркетингові стратегії, які використовуються підприємствами

Назва маркетингової стратегії	Група маркетингової стратегії	Підгрупа маркетингової стратегії	Характеристика маркетингової стратегії
1	2	3	4
Корпоративні стратегії	Стратегії концентрованого зростання	1) стратегія посилення позицій на ринку (завоювання кращих позицій); 2) стратегія розвитку ринку (пошук нових ринків для вже виробленого продукту за рахунок освоєння нових сегментів і освоєння каналів збуту);	Стратегії, пов'язані зі зміною продукту/ринку, коли підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати виробляти новий, не змінюючи при цьому галузі, поліпшення свого становища на існуючому ринку, або перейти на новий.

1	2	3	4
		3) стратегія розвитку продукту (зростання продажів за рахунок розробки покращених або нових товарів, орієнтованих на ті ринки, на яких діє підприємство).	
	Стратегії інтегрованого зростання	1) стратегія зворотної вертикальної інтеграції (зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю за постачальниками, або розширення зсередини); 2) стратегія просування вертикальної інтеграції (зростання підприємства за рахунок придбання або посилення контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевим споживачем – системи розподілу та продажу).	Стратегії пов'язані з розширенням компанії шляхом додавання нових структур.
	Стратегії диверсифікованого росту	1) стратегія концентричної диверсифікації (пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які укладені в освоєному ринку, використовуваної технології або в інших сильних сторонах функціонування); 2) стратегія горизонтальної диверсифікації (пошук можливостей росту на існуючому ринку завдяки новій продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної); 3) стратегія конгломеративної диверсифікації (розширення за рахунок виробництва нових продуктів, технологічно не пов'язаних з уже виробленими, які реалізуються на нових ринках).	Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на цьому ринку з цим продуктом у межах цієї галузі.
	Стратегії цілеспрямованого скорочення	1) стратегія ліквідації (здійснюється тоді, коли підприємство не може вести подальший бізнес); 2) стратегія «збору врожаю» (скорочення витрат на закупівлі, на роботу і максимальне одержання доходу від розпродажу наявного продукту); 3) стратегія «скорочення підприємства» (закриття чи продаж підприємством одного зі своїх підрозділів або бізнесу для того, щоб здійснити довгострокову зміну кордонів його ведення); 4) стратегія скорочення витрат (пошук можливостей зменшення витрат)	Реалізуються, коли підприємство потребує перегрупування сил після тривалого періоду зростання або у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли спостерігаються спади і кардинальні зміни в економіці.

1	2	3	4
Конкурентні стратегії	Стратегії лідерства	1) Стратегія «цінового лідерства» (завоювання більшої частини ринку внаслідок низьких витрат на виробництво і реалізацію своєї продукції); 2) Стратегія «продуктового лідерства» (ринкова перевага над конкурентами завдяки виробленню унікальних товарів); 3) Стратегія «лідерство в ніші» (зумовлює концентрацію зусиль підприємства на потребах конкретного ринкового сегмента або вибраної групи покупців без прагнення охопити весь ринок). 4) Стратегія оптимальних витрат (отримання покупцями за свої кошти більшої цінності за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції).	Конкурентні стратегії ілюструють те, як підприємство конкуруватиме на конкретному товарному ринку, кому, за якими цінами буде збувати товари, як їх рекламуватиме, як досягатиме перемоги в конкурентній боротьбі.
	Стратегії диференціації	1) Стратегія диференціації спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що, в свою чергу, також приваблює споживачів. 2) Сфокусована стратегія диференціації орієнтується на вузьку ринкову нішу споживачів, яких підприємство забезпечує диференційованими товарами та послугами, що найбільш відповідають їхнім потребам та смаку.	Орієнтація роботи підприємства на чітко визначеному ринковому сегменті, приймаючи до ваги потреби не ринку загалом, а цілком певних клієнтів. Розробка однієї або декількох відмітних характеристик свого товару (послуги), підприємство розробляє конкурентну перевагу перед суперниками, що дозволяє: установити більш високу ціну на товар/послугу; збільшити обсяг продажів товару з диференційованими атрибутами і т. ін.

Джерело: розроблено авторами на основі [19].

Характеристика та аналіз різних типів стратегій маркетингу дозволяють зробити висновок, що вони багато в чому доповнюють і повторюють одна одну. Таким чином, стратегія підприємства, сформульована й доведена до кожного працівника, здатна сконцентрувати всі зусилля в необхідному напрямі.

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного й обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та кропіткого аналізу.

Для того щоб конкурентоспроможність підприємства зростала та буда стійкою до кризових явищ, потрібно розробляти та реалізовувати ефективну маркетингову стратегію.

Формування маркетингової стратегії слід трактувати як: взаємозалежні процеси щодо стратегічного аналізу ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір правильної маркетингової стратегії; розробку маркетингового плану, який буде направлений на ефективну реалізацію стратегії; оцінку й контроль результатів діяльності. Усі процеси послідовно впливають один з одного [21, с. 7–11].

Розробка маркетингової стратегії підприємства – це процес створення і практичної реалізації головної програми дій підприємства. Важлива мета її полягає в розміщенні ресурсів підприємства так, щоб досягти успіху на цільовому ринку [7, с. 85].

Зазвичай процес розробки маркетингової стратегії підприємства відбувається за допомогою послідовно здійснених етапів. Можна відзначити три етапи формування маркетингової стратегії, а саме: дослідження, розробка маркетингової стратегії, реалізація маркетингової стратегії. Етапи є взаємозалежні, кожний наступний є логічним продовженням попереднього.

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Зміст етапів формування маркетингової стратегії підприємства

Етап	Зміст етапів	Сутність
Дослідження	Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз конкурентів: ідентифікація, стратегічні групи, фінансові показники, імідж; цілі, стратегії, структура витрат, сильні та слабкі сторони. Аналіз споживачів: сегменти, мотивація, потреби. Аналіз ринку: ємність, прибутковість, обсяг продаж, бар'єри входу на ринок. Аналіз ринкового оточення: технології, державне регулювання, економіка, культура, демографія та ін.
	Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз результатів діяльності підприємства: обсяг продаж, ступінь задоволення потреб споживачів, якість продукції, позиціонування, витрати, ефективність персоналу, аналіз товарного портфеля, рентабельність. Фактори, які визначають альтернативи розвитку підприємства, проблеми, обмеження, фінансові ресурси, сильні і слабкі сторони.
	Формування цілей	Розробка філософії, місії підприємства, загальне бачення, позиція на ринку.
Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства	Сегментування	Визначення факторів, вибір методу сегментування, розроблення профілів груп споживачів, оцінювання сегментів, вибір пріоритетних сегментів ринку і позиціонування підприємства.
	Маркетинговий комплекс	Реалізація заходів щодо 7P (товар, ціна, розподіл, просування, персонал, процеси, обслуговування клієнтів).
Реалізація маркетингової стратегії підприємства на ринку	Планування реалізації	Реалізація базової стратегії. Оперативне планування маркетингу, розробка річного маркетинг-плану; підбір людей на ключові посади, створення і підтримка позитивного іміджу підприємства.
	Оцінка результатів	Оцінка ефективності проведених заходів, редагування дій у процесі реалізації стратегії.

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 18; 19].

На першому етапі проводиться маркетингове дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, їх кількісних та якісних показників.

Маркетингове дослідження базується на сукупності методів отримання інформації. До методів отримання інформації належать: спостереження, опитування, експеримент, панель, кабінетні дослідження. Процес маркетингового дослідження складається з декількох етапів, а саме: формування цілей дослідження, розробка плану дослідження, реалізація плану дослідження, обробка та аналіз даних, розробка рекомендацій [22].

Розробка індивідуальної маркетингової стратегії для підприємства починається з визначення місії підприємства. Місія – це чітко виражена причина того, для чого існує підприємство на ринку. Місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях [20].

Цілі підприємства встановлюють залежно від стадій життєвого циклу підприємства, розрізняють цілі розвитку, цілі стабілізації, цілі збереження позицій [32]. Стратегічна мета конкретизується на кожному рівні управління. Маркетингова мета підпорядкована загальній меті підприємства.

Сегментування ринку – це розподіл потенційних споживачів на групи на основі відмінностей у їхніх потребах, характеристиках та поведінці [26].

Можна виділити такі етапи сегментування:

- 1) виявлення вимог та основних характеристик, що висуваються споживачем до товару (послуги), який пропонує господарський суб'єкт;
- 2) аналіз подібностей та відмінностей споживачів;
- 3) розробка профілів груп споживачів: схожі характеристики і потреби виділяють в окремі профілі, які визначають ринкові сегменти;
- 4) вибір сегмента (сегментів) споживачів: впливає з попереднього етапу;
- 5) визначення місця роботи компанії на ринку щодо конкуренції;
- 6) створення плану маркетингу, який включає: товар, розподіл, ціну, просування [23, с. 32].

Після проведення позиціонування необхідно розробити для цільового ринку маркетинговий комплекс.

Відповідно до класичної теорії маркетингу, маркетинговий комплекс може складатися із чотирьох елементів (4P) або ж із семи (7P). До 7P належить: товар, ціна, канали розподілу, просування, процес, персонал, обслуговування клієнтів.

Останній етап формування маркетингової стратегії передбачає розробку річного плану маркетингу, у якому зазначається конкретна діяльність підприємства на ринку, тобто береться за увагу обрана базова стратегія. Реалізація маркетингу полягає в перетворенні маркетингових планів у маркетингові заходи.

Оцінювання результатів включає оцінку ефективності проведених заходів, яка проходить шляхом аналізу змін у частці ринку, прибутковості, збуту та неекономічних показників. У разі потреби підприємство повинно корегувати свої тактичні та стратегічні дії, якщо так буде краще для діяльності організації.

Жодне підприємство не може обійтися без ефективного управління маркетинговою діяльністю.

Ефективність діяльності підприємства визначається ефективністю відповідних стратегій функціонування і розвитку. З іншого боку, кожна зміна ринкового середовища приводить до появи нових пріоритетів в управлінні та, відповідно, нових стратегій. Для забезпечення пристосування до трансформаційних ринкових умов підприємства повинні швидко і гнучко проводити бізнес-операції, використовувати інноваційні технології, уміти формувати нові довгострокові відносини з партнерами (клієнтами та постачальниками), а також здійснювати загальні стратегічні організаційні перетворення [15, с. 184].

Завдання довгострокового успіху підприємства належить до загальних завдань управління і забезпечується, з одного боку, функцією стратегічного управління, а з іншого – реалізацією функцій маркетингу. Тому є цілком закономірним, що в процесі вирішення загальних завдань управління підприємством виникає взаємозв'язок стратегічного управління та маркетингу [16, с. 274].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі найістотніші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [29].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору»), стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю [33].

Інтегратором та координатором усіх заходів, спрямованих на досягнення встановлених корпоративних цілей через реалізацію відповідних стратегій, виступає стратегічне управління маркетинговою діяльністю.

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю – це процес прийняття та втілення стратегічних маркетингових рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, заснований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями та погрозами зовнішнього оточення, у якому воно функціонує [28, с. 93].

Основне завдання управління маркетингом полягає в тому, щоб синхронізувати процес управління елементами комплексу маркетингу в такий спосіб, щоб кожен із них, виконуючи своє функціональне призначення, одночасно сприяв підвищенню ефективності решти елементів [14, с. 384].

Стратегічне маркетингове управління ґрунтується на таких основних принципах: чітке уявлення про стратегічні цілі підприємства в перспективі; акцентування уваги на змінах у системі відносин із покупцями й партнерами; випереджальна управлінська реакція на небезпеки та загрози; концентрація уваги на розвитку стійких конкурентних переваг; маркетинговий потенціал повинний бути вчасно адаптований до змін у зовнішньому середовищі й орієнтований на досягнення стратегічних цілей і їх коректування; необхідність активної адаптації стратегії відповідно до змін маркетингового середовища; урахування можливих змін навколишнього середовища на етапі формування плану стратегічного розвитку підприємства і складання стратегічного маркетингового плану за трьома сценаріями – песимістичному, оптимістичному й оптимальному [13, с. 11].

Основною метою стратегічного маркетингового управління є забезпечення розвитку й високої результативності діяльності підприємства через задоволення потреб покупців.

Моніторинг конкурентного середовища підприємства; оцінка маркетингових можливостей і маркетингових ризиків підприємства; оцінка сильних і слабких позицій на ринку; розробка маркетингової концепції стратегічного розвитку підприємства; трансформування місії підприємства в сукупність стратегічних маркетингових цілей; формування маркетингових стратегій розвитку бізнес-портфеля підприємства; адаптація маркетингових стратегій до зміни в зовнішньому середовищі підприємства; забезпечення реалізації маркетингової стратегії – саме вирішення цих завдань сприяє досягненню цієї мети.

Основними проблемами впровадження і розвитку стратегічного маркетингового управління на підприємствах є: недостатня підтримка керівництвом; недостатні знання та вміння персоналу підприємства; недостатні інновації на підприємстві; брак часу та засобів; невідповідна організаційна структура; невідповідна корпоративна культура; недостатність інформації; труднощі прогнозування в періоди інфляції і нестабільності зовнішнього середовища [6, с. 73].

Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність комплексного підходу до стратегічного маркетингового управління підприємством.

Організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю – це процес пристосування підприємства до розроблених маркетингових стратегій із метою їх ефективної реалізації. Вона покладена на певні підрозділи підприємства, які займаються реалізацією відповідних маркетингових стратегій. Ці організаційні структури забезпечують повною мірою внутрішнє керівництво, необхідне для здійснення маркетингових стратегій та їхнього удосконалення в процесі реалізації, забезпечують налагоджений розподіл ресурсів у ті види діяльності, які визначають стратегічний успіх, а також створюють робоче оточення та корпоративну культуру, що підтримують конкурентні маркетингові стратегії [10, с. 80].

Алгоритм організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві складається з етапів, які наведені на рис. 1.

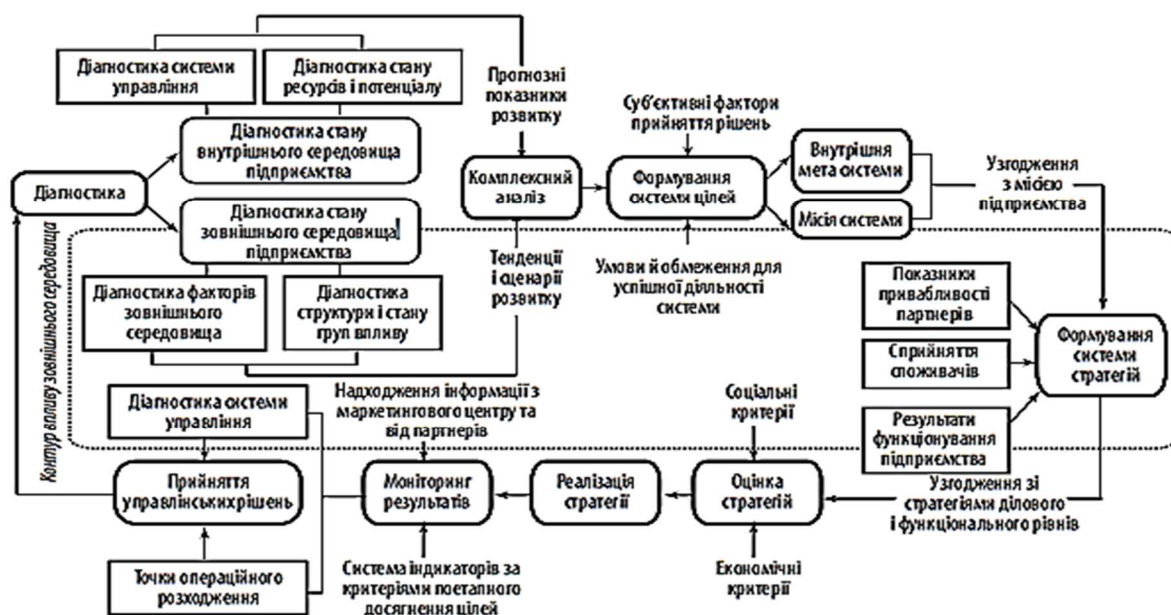


Рисунок 1. Алгоритм організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю

Джерело: [24, с. 193].

Перший етап – це діагностика. На цьому етапі проводиться діагностика внутрішнього середовища підприємства, а саме системи управління та стану ресурсів і потенціалу. Таку діагностику проводять задля досягнення таких цілей: виявлення і включення в роботу підприємства резервів виробництва, визначення шляхів раціонального й ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, природних багатств, що має забезпечити конкурентоспроможність підприємства на ринку; оцінка стану і складу маркетингового й ресурсного потенціалу підприємства з метою забезпечення його оптимального використання і підтримання надвиробництва. Також на цьому етапі проводиться діагностика зовнішнього середовища. Метою діагностики зовнішнього середовища підприємства з маркетингового погляду є з’ясування, яким чином зовнішнє середовище, що складається на тому чи іншому ринку, впливає на появу й підтримання конкурентної переваги підприємства [11, с. 38].

Другим етапом виступає комплексний аналіз. Комплексний аналіз результатів діагностики покликаний узгодити виділені компоненти внутрішнього середовища підприємства між собою, визначені проблеми – з можливостями їх вирішення, перспективи розвитку – із загрозами зовнішнього середовища. Це допоможе провести SWOT-аналіз, який дозволяє згрупувати проблеми й перспективи діяльності системи.

Наступний етап – формування системи цілей. На основі результатів систематичної діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища розпочинають реалізацію процесу цілепокладення. Цілеспрямованість є визначальним принципом стратегічного управління маркетинговою діяльністю (єдність цілей, власне, і визначає організацію як систему, об’єднуючи діяльність її елементів в

єдине ціле), а цілепокладення – однією з його найважливіших функцій, логічною основою процесу формування будь-якої системи, що складається з ланцюга «цілі – бачення – місія» [33, с. 232].

Важливим етапом організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю є розробка системи стратегій. Цей етап передбачає вибір певного напрямку з множини стратегічних альтернатив із застосуванням відповідних критеріїв.

Вибору стратегії має передувати оцінка рівня ефективності її реалізації. Для цього використовуються економічні та соціальні критерії. До економічних критеріїв відносять частку ринку, обсяги продажів чи обслуговування, чистий прибуток підприємства, а до соціальних критеріїв – імідж, рівень сприйняття підприємства ринком.

Наступний етап – вибір найбільш придатної для реалізації стратегії. Оскільки надалі обрана стратегія буде вимагати узгодження з корпоративною стратегією підприємства та відповідними змінами у стратегіях інших рівнів (і насамперед маркетингової стратегії розвитку), до процесу вибору загального стратегічного напрямку необхідно підходити з особливою відповідальністю.

Далі приступають до реалізації обраної стратегії із застосуванням відповідних методів та інструментів.

Рівні реалізації стратегії представлені на рис. 2.

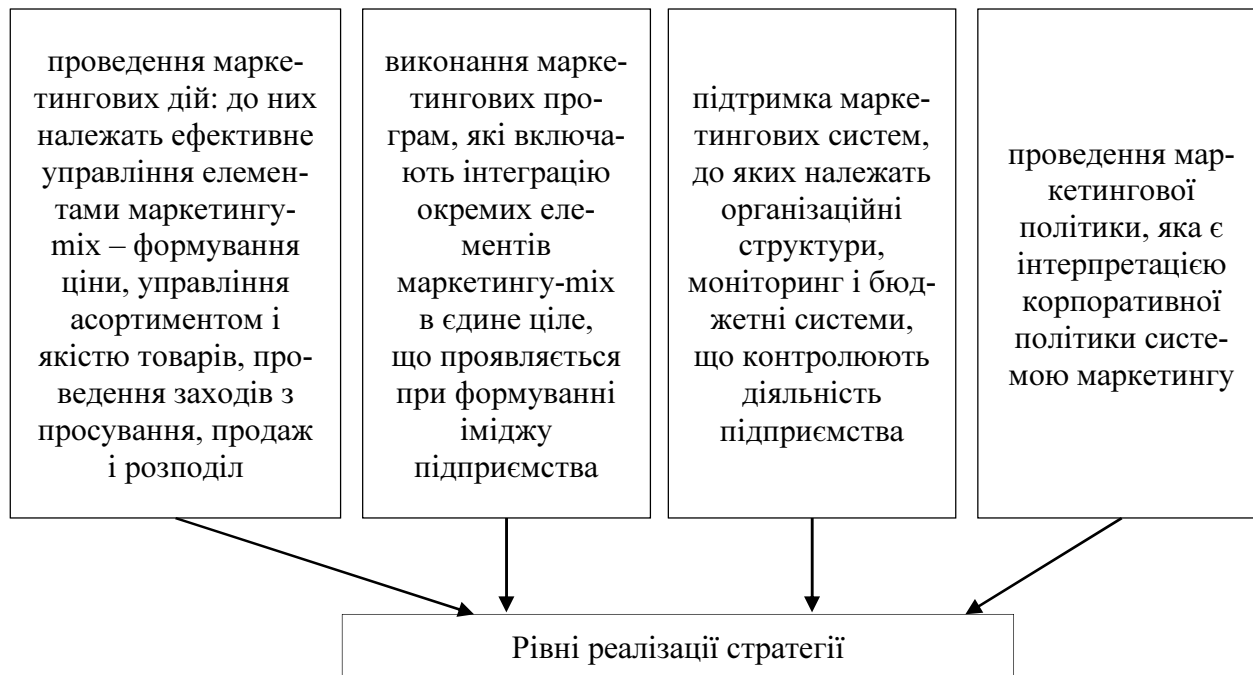


Рисунок 2. Рівні реалізації стратегії

Джерело: сформовано за [25].

Реалізація стратегії буває невдалою через такі можливі причини: ігнорування на стадії розробки труднощів реалізації стратегії; непередбачувані зовнішні впливи; слабка координація діяльності з реалізації запланованих заходів; відсутність стратегічних та оперативних планів; помилки при призначенні відповідальних керівників, низький рівень контролю над стратегічно важливими процесами [30].

Останнім етапом організації стратегічного управління маркетинговою діяльністю має бути моніторинг результатів реалізації стратегії. Контроль маркетингу – це завершальний етап, який виявляє відповідність та результативність обраної стратегії і тактики відповідно до реальних ринкових процесів. Мета контролю за результатами реалізації стратегії полягає в тому, щоб переконатися, чи дійсно підприємство вийшло на заплановані на певний момент часу показники обсягів продажу, частки ринку, ставлення споживачів до підприємства та його продукції, використання фінансових коштів на маркетингові заходи, ефективності конкретних маркетингових дій [12].

Кінцевим етапом циклу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства і продовженням процесу контролю за реалізацією стратегії є прийняття і впровадження управлінських рішень щодо усунення відхилень у процесі реалізації. Показники, отримані в результаті моніторингу ринку за всіма визначеними контрольними точками стратегії порівнюються з бажаними, а ефективність використання коштів і маркетингових засобів співвідноситься з прогнозованою ефективністю реалізації стратегічних змін. На підставі цього порівняння робиться висновок про успішну чи неуспішну реалізацію стратегії [12].

Таким чином, процес формування маркетингової стратегії відбувається за допомогою послідовно здійснених трьох основних етапів: дослідження ринку, розробка маркетингової стратегії та реалізація маркетингової стратегії. Ефективне застосування маркетингових інструментів забезпечить використання всіх видів можливостей та ресурсів при впровадженні маркетингової стратегії.

Стратегічне управління маркетинговою діяльністю розглядає методи розробки загальної стратегії, яка є основою функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної), та механізми їх реалізації з метою досягнення відповідності між цілями, внутрішнім потенціалом підприємства та зовнішнім середовищем.

Організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві повинна бути послідовно здійснена за певними етапами, які між собою взаємозалежні. При нехтуванні хоча б одного етапу, можна зазнати невдачі, тому дуже важливо виконувати кожен пункт.

Література

1. Алферов А. В. Методы маркетинговой деятельности. Питер: СПбГПЕУ, 2004. 155 с.
2. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Москва: Инфра-М, 2010. 224 с.
3. Ассель Г. Маркетинг. Принципы и стратегия: учебник. Москва: Инфра-М, 2001. 804 с.
4. Балабанов Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Донецьк: Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського; Шк. маркетинг. менеджменту: Професіонал, 2007. 443 с.
5. Белявцев, М. І., Ліваненко Л. М. Маркетинг: навч. посіб. вузів. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 325 с.
6. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Полтава, 2009. 233 с.
7. Белова Т. Г. Стратегічний маркетинг: конспект лекцій для студентів спеціальностей «Маркетинг». Київ: НУХТ, 2012. 127 с.

8. Бутенко Н. В. Основи маркетингу: навчальний посібник. Київ: Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. 300 с.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. 4-те вид., доп. Київ: Лібра, 2006. 717 с.
10. Гевко О. Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль, 2016. 152 с.
11. Гриненко В. В., Бекетова О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічна діагностика потенціалу підприємства». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 128 с.
12. Дегтярьова І. Б. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
13. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
14. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицях. Москва: ИНФРА-М, 2001. 495 с.
15. Клівець П. Г. Стратегія розвитку підприємства: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2007. 320 с.
16. Кондратенко Н. М. Маркетинг: підручник. Москва: Юрайт, 2016. 407 с.
17. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. Профессиональное издание. [12-е изд.; пер. с англ.]. Москва: Вильямс, 2009. 1072 с.
18. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2005. 152 с.
19. Мендела І. Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Вид-во «Фоліант», 2012. 102 с.
20. Місія підприємства. Стратегічні цілі. URL: https://pidruchniki.Com/16550402/menedzhment/misiya_pidpriyemstva_strategichni_tsili.
21. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. 22 с.
22. Попова Н. В. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 359–363.
23. Примак Т. О. Маркетинг: навч. посіб. Київ: МАУП, 2004. 228 с.
24. Райко Д. В. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності: методологія та організація: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 632 с.
25. Реалізація стратегії розвитку маркетингової діяльності підприємства за допомогою інтегрованих маркетингових комунікацій. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream.pdf>.
26. Сегментування ринку. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Сегментування_ринку.
27. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
28. Смеричевская С. В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: ДонГУСТ, 2005. 204 с.
29. Стратегічне управління. URL: <https://buklib.net/books/24968>.
30. Федулова Л. І. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 536 с.
31. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 378 с.
32. Цілі підприємства: веб-сайт. URL: https://pidruchniki.Com/18800413/marketing/marketingoviy_sintez.
33. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.