

7. Мних, О.Б. Практична цінність маркетингу в умовах розвитку фармацевтичного ринку [Текст] / О.Б. Мних, Ю.І. Гілета // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – № 735. Логістика. – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2012. – С. 146 – 153.

References

1. Ye.V. Lohistyka. Osnovy teorii: pidruchnyk, Ye.V. Krykavskiy. Lviv: Intelekt-zakhid, 2004. 416 p.
2. Antonenko N.V. Oblik lohistychnykh vytrat, N.V. Antonenko. Aktualni problemy ekonomiky, 2008, no. 11, pp. 234 – 241.
3. Abt S. Systemy logistyczne w gospodarowaniu, S. Abt. Poznan: Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Poznań, 1997. 117 p.
4. Sahaidak-Nikitiuk R.V. Aktualnist i osoblyvosti strukturyzatsii lohistychnykh vytrat pidpriemstv farmatsevychnoi haluzi, R.V. Sahaidak-Nikitiuk. Visnyk SevNTU: zb. nauk. pr. 2011, no. 116, pp. 180 – 184.
5. Lohistychni menedzhment farmatsevychnoho vyrobnytstva: monografia, O.V. Posylkina, R.V. Sahaidak-Nikitiuk, H.V. Zahorii ta in.; za zah. red. O.V. Posylkinoi. Kh.: NFaU, 2011. 772 p.
6. Novitska Yu.Ye. Upravlinna tovarnymy zapasamy v farmatsevychnykh kompaniiakh v umovakh perkhodu na mizhnarodni standarty yakosti i vymohy nalezhnykh praktyk, Yu.Ye. Novitska. Aktualni problemy rozvytku haluzevoi ekonomiky ta lohistyky: materialy naukovy-praktychnoi konferenzii, 14 – 15 kvitna 2011 r.: tezy dop. Kharkiv, 2011. 99 p.
7. Mnykh O.B. Praktychna tsinnist marketynhu v umovakh rozvytku farmatsevychnoho rynku, O.B. Mnykh, Yu.I. Hileta. Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnikha”, no. 735. Lohistyka. Lviv: NU “Lvivska politekhnikha”, 2012, pp. 146 – 153.

Отримано 08.06.2017

УДК 338.1:330.354

Наталія РОЖКО¹; Надія ВАСИЛЬЦІВ²

**¹Тернопільський національний технічний університет
імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна**

²Національний університет «Львівська політехніка», Львів, Україна

ОСНОВНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

***Резюме.** Управління підприємством у сучасних економічних умовах – це мистецтво, що вимагає від працівників вищої ланки апарату управління оволодіння новими знаннями й навичками в галузі стратегічного управління. Формування маркетингового менеджменту є одним із нових напрямів розвитку стратегічного управління підприємством. Формування маркетингового менеджменту підприємства передбачає усвідомлену спробу конструювання майбутнього не тільки на підставі знання теперішнього і минулого, але й на підставі вивчення факторів невизначеності й урахування різноманітних ризиків, що дозволить здобувати прибуток завдяки новим можливостям. Даний процес спрямований на розширення можливостей стратегічного управління за рахунок безпосереднього залучення всіх працівників підприємства до планування. Він дозволяє звільнити енергію підприємства, підняти планку звичних уявлень і утвердитися в розумінні того, що ці уявлення не визначають дійсного потенціалу підприємства.*

***Ключові слова:** маркетинговий менеджмент, управління маркетингом на підприємстві, формування маркетингового менеджменту, місія фірми, цілі фірми, стратегічний портфель підприємства, маркетинговий контроль.*

Nataliya ROZHKO¹; Nadiya VASYLTSIV²

¹Ternopil Ivan Puluj National Technical University, Ternopil, Ukraine

²Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine

MAIN STAGES OF FORMING MARKET MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Summary. Managing the enterprise in modern economic conditions is an art requiring senior management personnel to master the acquisition of new knowledge and skills in the field of strategic management. Formation of marketing management is one of the new directions of development of strategic enterprise management. Formation of the marketing management of the company involves a conscious attempt to construct the future, not only on the basis of knowledge of the present and the past, but also on the basis of studying the factors of uncertainty and taking into account the various risks that will allow you to profit from new opportunities. This process is aimed at expanding the capabilities of strategic management through the direct involvement of all employees of the enterprise in planning. It allows you to release the energy of the enterprise, raise the bar of the usual ideas, and establish in the understanding that these representations do not determine the actual potential of the enterprise.

Key words: marketing management, marketing management in the enterprise, formation of marketing management, mission of the firm, company goals, strategic portfolio of the enterprise, marketing control.

Постановка проблеми. Формування маркетингового менеджменту є складовою ширшого поняття «Управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств». В даній статті розроблено й рекомендовано до впровадження блок-схему процесу управління маркетинговим менеджментом промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним питанням формування та функціонування маркетингового менеджменту на підприємстві присвячено багато наукових праць. У зарубіжній економічній теорії даний аспект вивчали Г. Багієв, Н. Данілочкіна, П. Зав'ялов, Ф. Котлер, К. Макконелл, Х. Швальбе та ін. Серед українських вчених-економістів над вказаним питанням працювали Л. Балабанова, А. Вовчак, С. Гаркавенко, С. Захарін, П. Саблук, Д. Олійник, Г. Черевко, М. Шульський, В. Щербань та інші.

Мета статті. Дослідити основні етапи формування маркетингового менеджменту для ефективного функціонування промислового підприємства в умовах ринку.

Виклад основного матеріалу. Першим етапом процесу формування маркетингового менеджменту підприємства є вибір конкурентного напрямку розвитку підприємства (рис. 1). Даний етап складається з визначення місії й розроблення конкурентних цілей.

Одним із найістотніших рішень системи стратегічного планування є розроблення місії підприємства. Визначення місії – це перший крок у зниженні невизначеності уявлень стосовно підприємства перш за все у власників, керівництва, персоналу, а потім і в усіх тих, хто має справи з підприємством. Місія підприємства дозволяє заявити й позначити якість товарів і послуг, оголосити відношення підприємства до суспільства, зовнішнього оточення.

Місія повинна відображати поточні досягнення й майбутню спрямованість підприємства, які у зовнішньому середовищі роблять його несхожим з конкурентами. Тобто визначення місії також є засобом виділення підприємства серед конкурентів.

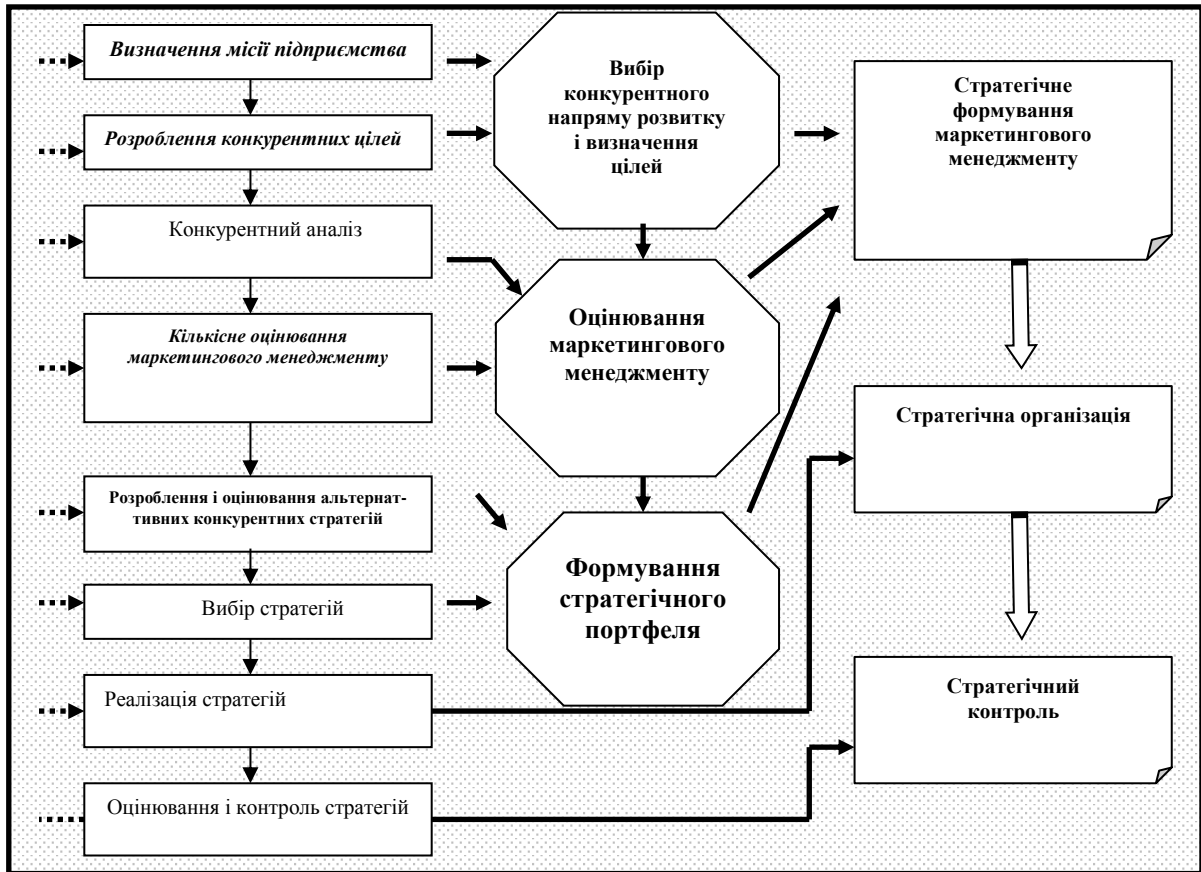


Рисунок. 1. Блок-схема процесу управління маркетинговим менеджментом

Figure 1. Block diagram of the process of managing marketing management

С. Вутон і Т. Хорне пропонують приступати до формування місії з відповідей на питання, що стосуються основної діяльності підприємства [1, с. 22]. Доцільно запропонувати напрями досліджень, за підсумками яких буде визначатися місія підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Рекомендовані напрями дослідження місії підприємства

Table 1

Recommended directions of research of the mission of the enterprise

Елемент місії	Напрями досліджень
1	2
1. Товар	Уточнення переліку товарів і послуг підприємства. Визначення частки кожної групи товарів (послуг) у загальному обсязі товарообігу. Визначення споживчої цінності
2. Споживач	Складання профілю споживача. Виявлення груп споживачів з найбільшим рівнем споживання товарів підприємства. Визначення потенційних споживачів

Закінчення таблиці 1

1	2
3. Галузь діяльності	Визначення географічного положення споживачів, географії конкурентів
4. Стратегічна спрямованість	Визначення основних довготривалих орієнтирів діяльності підприємства (вид діяльності, товарна номенклатура, цілі розвитку)
5. Основа конкурентоспроможності підприємства	Визначення характеристик за рахунок яких підприємство буде випереджати конкурентів (інноваційна технологія, особлива компетентність, унікальність, важлива вигода і т.д.)
6. Зацікавлені сегменти	Визначення найбільш зацікавлених у діяльності підприємства суб'єктів (працівники підприємства, партнери, акціонери, інвестори, місцеві органи влади)

Якщо місія задає загальні орієнтири діяльності підприємства, які виражають зміст його існування, то конкретний стан, до якого прагне підприємство визначається цілями. Поряд із формуванням місії вибір цілей є найвідповідальнішим етапом стратегічного формування маркетингового менеджменту. Цілі повинні відповідати напрямкам розвитку й потенціалу підприємства.

Усі сформульовані цілі потрібно пов'язати у певну систему, що забезпечує взаємопідтримку цілей. Якщо при формулюванні цілей активно залучати не тільки працівників вищої ланки, а й рядових фахівців, це не тільки згуртує колектив підприємства, але й змотивує працівників до досягнення цих цілей.

Розроблені цілі повинні використовуватися у якості критеріїв для всього наступного процесу розроблення і прийняття управлінських рішень у сфері управління маркетингового менеджменту підприємства.

Наступним етапом програмування маркетингового менеджменту є конкурентний аналіз, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність маркетингового менеджменту і виявити конкурентні переваги (рис. 2).

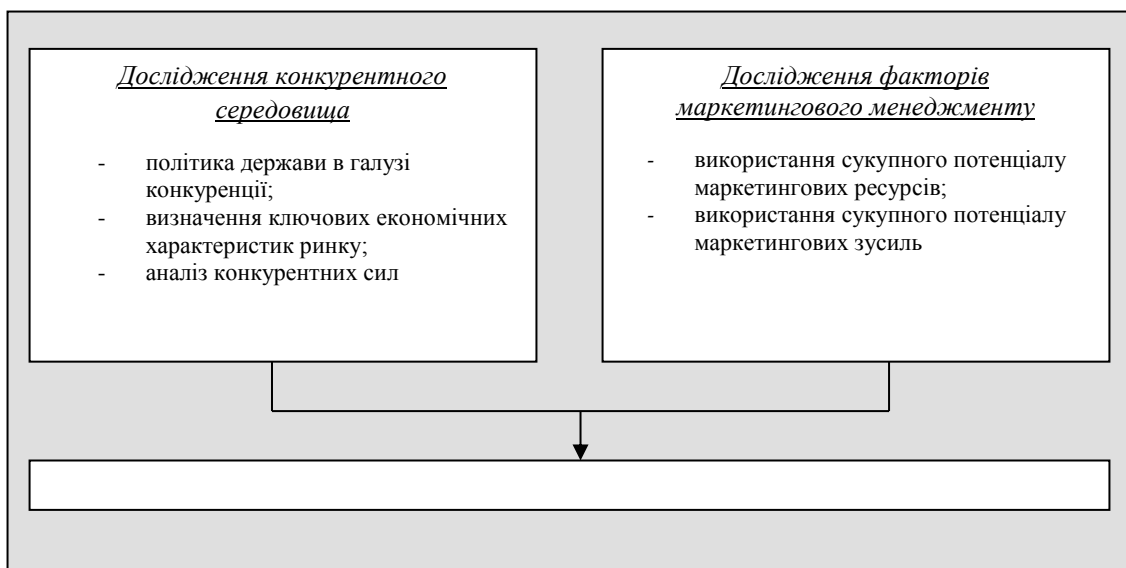


Рисунок 2. Блок-схема конкурентного аналізу

Figure 2. Block diagram of competitive analysis

Ефективність конкурентного аналізу багато в чому визначається повнотою і якістю інформаційного забезпечення. Необхідне комплексне використання первинних (канали розподілу продукції, постачальники, споживачі, рекламні агентства, персонал підприємства-конкурента, консалтингові фірми) і вторинних (звіти господарської діяльності конкурента, рекламні проспекти, інформація у ЗМІ) джерел інформації стосовно діяльності підприємств-конкурентів. Але при виборі джерела інформації слід враховувати фактор вартості й повноти інформації, а також фактор часу.

Дослідження конкурентного середовища повинно розпочинатися з вивчення державної політики в галузі конкуренції. Вивчаються основні нормативно-правові акти стосовно конкуренції, визначаються економічні важелі регулювання конкурентних відносин на ринку.

Наступний крок – визначення ключових економічних характеристик ринку. До цих характеристик слід відносити:

- розмір ринку;
- інтенсивність конкуренції;
- бар'єри входу / виходу;
- рушійні сили ринку.

Визначення розмірів ринку має стратегічне значення для підприємства – невеликий ринок, як правило, не приваблює нових конкурентів. І навпаки, великий ринок приваблює інтереси великих корпорацій, фінансово-промислових груп.

Для вимірювання інтенсивності конкуренції рекомендується використання таких показників: розподіл ринкової частки між конкурентами, темп зростання ринку і прибутковість ринку.

Розподіл ринкової частки між конкурентами слід визначати за допомогою таких показників, як індекс Херфіндала, індекс Розенблюта, коефіцієнт Джині, показник CR_4 – ConcentrationRatio.

$$I_h = \sum D_i^2 \text{ або } I_h = 10000 \sum D_i^2, \quad (1)$$

при $D_i = OP_i / OP$, $i = 1, \dots, n$,

де I_h – індекс Херфіндала ($0 < I_h < 1$);

D_i – доля i -ого підприємства у загальному обсязі реалізації даного асортименту;

OP_i – обсяг реалізації i -ого підприємства;

OP – загальний обсяг реалізації.

$$I_r = 1 / (2 \sum (i * D_i) - 1), \quad i = 1, \dots, n, \quad (2)$$

де I_r – індекс Розенблюта;

D_i – доля i -ого підприємства у загальному обсязі реалізації даного асортименту.

$$G = (1/n) * \sum | (i - 1) * A_{i-1} * A_i |, \quad i = 1, \dots, n, \quad (3)$$

де G – коефіцієнт Джині;

A_i – накопичене значення часток крупніших організацій ринку.

$$CR_4 = (OP_1 + OP_2 + OP_3 + OP_4) / OP, \quad (4)$$

де CR_4 – ConcentrationRatio (частковий показник концентрації);

$OP_{1,2,3,4}$ – обсяги реалізації чотирьох найкрупніших учасників ринку;

OP – загальний обсяг реалізації на ринку.

Метою аналізу конкурентних сил ринку, що впливають на підприємство, є ідентифікація сприятливих можливостей і небезпек. Для цього потрібно використовувати модель п'яти сил М. Портера. Модель описує функціонування конкурентного середовища у рамках п'яти основних конкурентних сил:

- загроза появи нових конкурентів;
- ринкова влада постачальників;
- ринкова влада покупців;
- загроза появи товарів-замінників;
- суперництво між існуючими компаніями на ринку.

Загроза виходу нових компаній на ринок полягає в тому, що нові учасники ринку додають до нього нові ресурси (виробничі потужності, фінансові, інноваційні й інші), які до цього моменту не були обов'язковою підставою для вдалої діяльності на ринку. Ринкова влада постачальників впливає на ціни і якість продукції, що відображається на рентабельності ринку. Ринкова влада покупців виражається у їхній спроможності знижувати ринкові ціни шляхом зменшення кількості покупок або шляхом вимагання більшої якості за традиційну ціну. Наявність товарів-замінників встановлює межу цін на товари. Коли ціна підіймається вище даної межі, споживач може переключитися на товари-замінники. Конкуренція між підприємствами на ринку складає ядро моделі Портера. Слід виявляти вплив трьох факторів: структуру ринкової конкуренції, попит і висоту бар'єрів входу до ринку.

У підсумку маємо оцінку ступеня впливу кожної із п'яти сил конкуренції на ринку, яка являє собою суми доданків з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами

$$R_K = \sum_{i=1}^n k_i b_i j, \quad (5)$$

де R_K – рівень конкуренції;

k_i – коефіцієнт вагомості;

b_i – експертна оцінка.

Дослідження конкурентного середовища підприємства повинно закінчуватися виявленням ключових факторів конкурентного успіху на даному ринку. Їхня ідентифікація – один із найголовніших пріоритетів розробки конкурентної стратегії підприємства.

Другою частиною конкурентного аналізу підприємства є дослідження факторів його маркетингового менеджменту. За підсумками дослідження робиться висновок про рівень використання маркетингового менеджменту підприємства. Ціль дослідження факторів маркетингового менеджменту – оцінювання стратегічної ситуації для підприємства у конкурентному середовищі.

В сучасних умовах ринкової економіки при проведенні конкурентного аналізу доцільно прагнути використовувати всі досягнення в галузі стратегічного управління конкурентоспроможністю (табл. 2). Обрання конкретних методів повинно диктуватися конкретною ситуацією, в якій перебуває підприємство.

Таблиця 2

Інструменти проведення конкурентного аналізу підприємства

Table 2

Tools for conducting competitive analysis of the enterprise

Характеристика	Етапи конкурентного аналізу	
	Дослідження конкурентного середовища	Дослідження факторів конкурентоспроможності маркетингового потенціалу
Задачі	Оцінювання конкурентного середовища підприємства	Оцінювання маркетингового потенціалу підприємства
Інструменти	Бенчмаркінг SWOT – аналіз STEP – аналіз П'ять сил Портера SNW – аналіз Матриця «Дженерал Електрик – МакКинзи» ЖЦ галузі Карта стратегічних груп Індекс Херфіндала Індекс Розенблота Коефіцієнт Джині Показник CR ₄ – ConcentrationRatio	Бенчмаркінг Матриця Ансоффа «Продукт – ринок» Матриця БКГ SWOT – аналіз Матриця «Дженерал Електрик – МакКинзи» ЖЦ товарів, підприємства, технологій Матриця Хинтерхубера Модель Кано Матриця Симона Сітка сегментування Матриця Shell/DPM
Рішення	Виявлення ключових факторів конкурентного успіху	Визначення рівня використання маркетингового потенціалу

Одним із передових методів, який необхідно використовувати при здійсненні конкурентного аналізу, є бенчмаркінг. Бенчмаркінг (від англ. Benchmarking) – порівняння економічної ефективності. Зіставлення показників ефективності надає можливість зрозуміти уразливі й раціональні сторони діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами і світовими лідерами в галузі. Це дозволяє знайти порожні ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів, повніше використовувати маркетинговий потенціал.

Конкурентний бенчмаркінг маркетингового менеджменту – це порівняння якості роботи підприємства, рівня використання маркетингового менеджменту з основними конкурентами. Бенчмаркінг повинен здійснюватися постійно й бути важливішою частиною стратегії бізнесу. Рекомендовані цілі зі здійснення конкурентного бенчмаркінгу:

- визначення конкурентоспроможності маркетингового потенціалу підприємства;
- усвідомлення необхідності змін;
- відбір ідей щодо кардинального покращення діяльності підприємства;
- виявлення найефективніших прийомів роботи;
- розроблення інноваційних підходів;
- розроблення нових прийомів збільшення якості товарів і послуг;
- переорієнтація корпоративної культури й ментальності.

Конкурентний аналіз підприємства повинен закінчуватися складанням прогнозу довготермінової конкурентної позиції підприємства. Цей прогноз є основою прийняття

стратегічних рішень. Підприємству необхідно виявити фактори, які будуть забезпечувати конкурентоспроможність маркетингового потенціалу у довготерміновій перспективі.

Пропонуємо здійснювати прогнозування довготермінової конкурентної позиції за такими напрямками:

1. Конкурентний аналіз.
2. Розроблення альтернатив товарно-ринкового портфеля.
3. Розроблення альтернатив управління маркетингового менеджменту підприємства.

На етапі аналізу конкурентного середовища необхідно визначити величину майбутнього попиту на товари, що входять до асортименту підприємства, а також фактори, що зумовлюють ринковий попит. Підсумком аналізу буде висновок про ключові ринкові компетенції – набір ресурсів, навичок, знань, що необхідні для здійснення ефективної ринкової діяльності протягом тривалого періоду часу.

Підсумком аналізу ефективності маркетингового менеджменту буде висновок про ключові фірмові компетенції. Тобто про ті фактори маркетингового менеджменту, які дозволять підприємству вдало конкурувати на ринку.

Головним результатом стратегічного конкурентного аналізу є стратегічна інформація, на підставі якої здійснюється порівняльне оцінювання маркетингового менеджменту конкурентів. Для цього, за допомогою комп'ютерної програми, необхідно розрахувати рівень використання маркетингового менеджменту підприємств-конкурентів.

Після кількісного оцінювання рівня використання маркетингового менеджменту підприємства необхідно розробити «профіль маркетингового менеджменту» конкурентів. Аналіз даного профілю дозволить виявити «ключові фактори успіху» і слабкі сторони діяльності конкурентів.

На підставі «профілю маркетингового менеджменту» необхідно скласти «профіль маркетингового менеджменту» для всіх підприємств, що надасть можливість не тільки здійснити відносне оцінювання конкурентів, але й буде основою для вибору конкурентної стратегії й визначення заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Центральним моментом стратегічного формування маркетингового менеджменту підприємства є формування стратегічного портфеля. Даний етап складається зі стадії розроблення й оцінювання альтернативних конкурентних стратегій і зі стадії вибору стратегій.

Вибір конкурентної стратегії визначається станом, потенціалом, іміджем підприємства на ринку, специфікою його товарів. Конкурентні стратегії розглядаються як основа базових стратегій підприємства й забезпечують підприємству можливість функціонування в умовах ринкової економіки.

Вибір конкурентних стратегій припускає необхідність розроблення кількох варіантів (альтернатив) стратегій. Розроблення корпоративних маркетингових стратегій доцільно здійснювати використовуючи матричний підхід.

За допомогою матриць здійснюється оцінювання ролі бізнес-областей з точки зору факторів привабливості ринку й конкурентної позиції.

Подібне оцінювання повинне мати безупинний і системний характер. Постійне оцінювання програми управління маркетинговою діяльністю буде підставою для довготермінового успіху підприємства.

Висновки. Застосування етапів формування маркетингового менеджменту підприємства повинно спиратися на те, що процес розроблення конкурентної стратегії є унікальним для кожного підприємства. Тому в процесі формування необхідно

враховувати багато факторів, що є індивідуальними для кожного підприємства – позиція підприємства на ринку, динаміка розвитку ринку, стан розвитку економіки, соціально-культурний рівень споживачів.

Conclusions. It should be noted that the application of the stages of formation of the marketing management of the enterprise should be based on the fact that the process of developing a competitive strategy is unique for each enterprise. Therefore, in the process of formation, it is necessary to take into account many factors that are individual for each enterprise – the position of the company in the market, the dynamics of market development, the state of development of the economy, the socio-cultural level of consumers.

Використана література

1. Виханский, О.С. Стратегическое управление [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Войчак, А.В. Маркетинговый менеджмент [Текст] / А.В. Войчак. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
3. Маркетинговый менеджмент: навч. посіб. [Текст] / за ред. Л.В. Балабанової // 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с.
4. Маркетинговый менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. [Текст] / М.І. Белявцев, В.М. Воробйов, В.Г. Кузнецов та ін.; за ред. М.І. Белявцева, В.Н. Воробйова. – К.: Донецький нац. ун-т, 2006. – 407 с.
5. Сумец, А.М. К оценке эффективности маркетинговой деятельности на предприятии. Маркетинг и реклама [Текст] / А.М. Сумец. – 2010. – № 7/8. – С. 91 – 96.
6. Сайт Американської асоціації маркетингу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.marketingpower.com.
7. Тематический портал «Маркетинг» / Document HTML. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.web-3.ru>.
8. Теория маркетинга [Текст] / под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер 2002. – 464 с.
9. Дж., О'Шонесси. Конкурентный маркетинг: стратегический подход; [Текст] / пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
10. Щербань, В.М. Маркетинг [Текст] / В.М. Щербань. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 208 с.

References

1. Vykhansky O.S. Stratehicheskoe upravlenye, O.S. Vykhanskyu. M.: Hardaryky, 1998, 296 p.
2. Voychak A.V. Marketynhovyy menedzhment, A.V. Voychak. K.: KNEU, 1998, 268 p.
3. Marketynhovyy menedzhment: navch. posib., zared. L.V. Balabanovoyi. 3-tye vyd., pererob. i dop. K.: Znannya, 2004, 354 p.
4. Marketynhovyy menedzhment: navch. posib. dlyastud. vyshch. navch. zaklad., M.I. Belyavtsev, V.M. Vorobyov, V.N. Kuznetsovtain; zared. M.I. Belyavtseva, V.N. Vorobyova. K.: Donets'kuynats. un-t, 2006, 407 p.
5. Sumets A.M. K otsenke effektivnosti marketynhovoy deyatel'nosti na predpryyatyy. Marketynh y reklama, A.M. Sumets. 2010, no. 7/8, pp. 91 – 96.
6. Sayt Amerykans'koyi asotsiatsiyi marketynhu. Elektronnyy resurs. Rezhym dostupu: www.marketingpower.com.
7. Tematychesky portal «Marketynh», Document HTML. Elektronnyy resurs. Rezhym dostupu: <http://marketing.web-3.ru>.
8. Teoryya marketynha, podred. M. Beykera. SPb.: Pyter 2002, 464 p.
9. Dzh. O'Shonessy. Konkurentnyy marketynh: stratehichesky podkhod. Per. s anhl. podred. D.O. Yampol'skoy. SPb: Pyter, 2002, 864 p.
10. Shcherban' V.M. Marketynh V.M. Shcherban'. K.: Tsentr navchal'noyi literatury, 2006, 208 p.

Отримано 11.10.2017