

УДК 658.8

**Зоя Йосипівна Гелевачук\*****МОДЕЛЬ ІНТЕГРОВАНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ  
СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**Анотація.** Сформовано ключові цілі інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства. Запропоновано прикладну модель інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства (МІМУСРП) на основі взаємодії ринкових, ресурсних і виробничих факторів. Визначено функціональні блоки моделі, до яких віднесено: інформаційно-діагностичний, планово-прогностичний, організаційний, контроль-но-коригувальний. Акцентовано увагу на пріоритетності збалансованості та оптимальності ринкових, ресурсних і виробничих факторів. За цим критерієм класифіковано сектори моделі: збалансованого розвитку ринкових і ресурсно-виробничих факторів; ринкових загроз; невикористаних ринкових можливостей; незбалансованості ресурсних і виробничих факторів. Типологізовано ключові компетенції компанії.

**Ключові слова:** адаптація, зростання розвиток, маркетингова стратегія, ресурсні фактори, ринкові фактори, виробничі фактори, інтегроване маркетингове управління, модель.

**Вступ.** Фундаментальний базис стратегічного розвитку підприємств в умовах маркетингової орієнтації дозволяє відзначити, що, з одного боку, маркетингова стратегія на сьогодні є ключовою стратегією компанії; з іншого, — вона органічно поєднана з іншими стратегічними напрямками діяльності підприємства. Теоретичною платформою досліджуваної проблематики є фундаментальні праці зарубіжних науковців, зокрема Л. Абалкіна, Г. Азоєва, Р. Акоффа, І. Ансоффа, П. Дойля, Б. Карлоффа, Ф. Котлера, Ж. Ламбена, М. Мак-Дональда, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Стрікланда, Р. Фатхутдінова. Вагомий внесок у дослідження маркетингових стратегій розвитку внесли вітчизняні науковці, серед яких варто виділити А. Павленка, А. Войчака, В. Герасимчука, Н. Куденко, В. Пилипчука, І. Решетнікову, Т. Циганкову, Н. Чухрай. Не зважаючи на велику кількість наукових праць, проблематика розвитку підприємства на засадах маркетингової орієнтації на сьогодні має дискусійний характер і фрагментарно висвітлює роль і значення інтегрованого маркетингового управління у забезпеченні бажаної траєкторії розвитку підприємств, що визначає необхідність поглиблення дослідження у цьому напрямку.

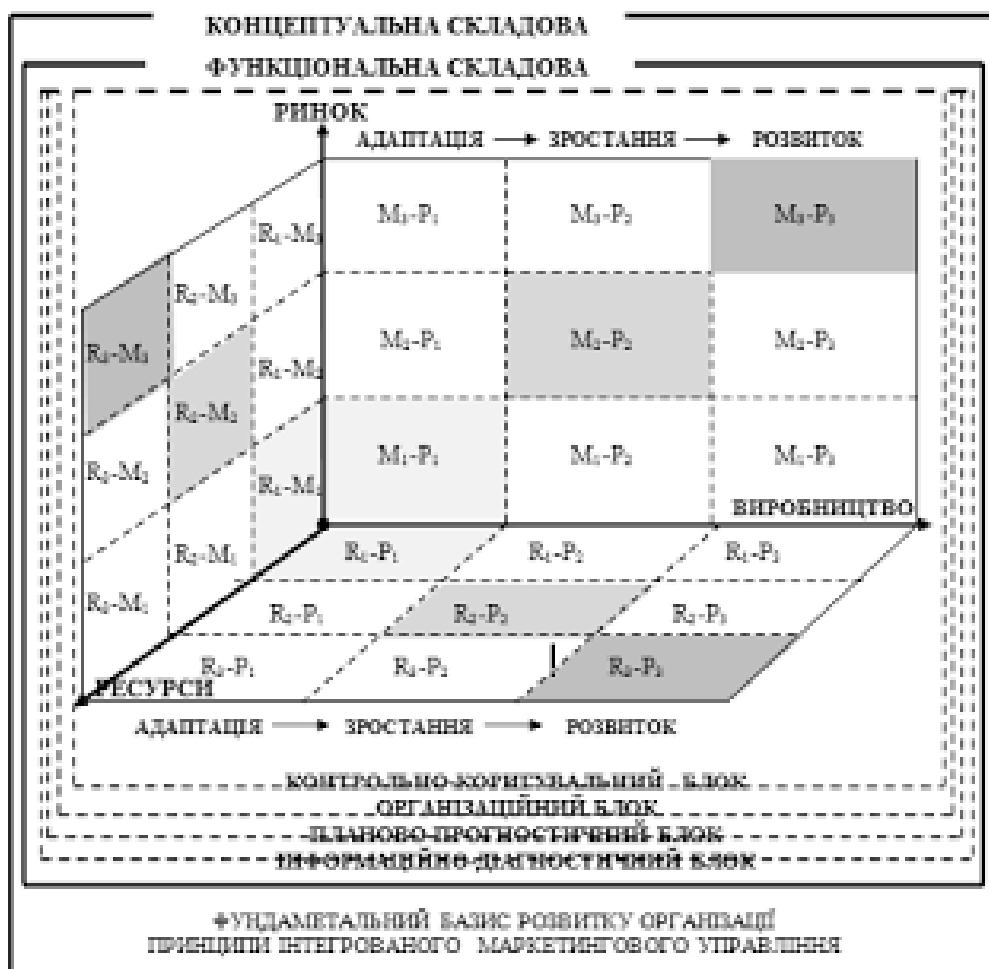
**Постановка задачі.** Трансформація змістовного наповнення маркетингової стратегії від її функціонального до інтегруючого значення дозволяє констатувати її виключну роль у забезпеченні прогресивного вектору розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання. Це зумовлює об'єктивну необхідність обґрунтування моделі інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства, орієнтовану на розроблення та реалізацію портфелю маркетингових стратегій (корпоративних, функціональних, інструментальних), спрямованих на формування унікального набору конкурентних переваг, що трансформуються у

\* Зоя Йосипівна Гелевачук — ст. викл. кафедри маркетингу, Криворізький економічний інститут ДВНЗ «Криворізький національний університет», [zoya-davyda@mail.ru](mailto:zoya-davyda@mail.ru)

споживчу цінність, яка найповніше задовольняє інтереси всіх учасників маркетингової взаємодії.

**Результати.** Ключовими цілями інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства визначено: 1) створення передумов для стійкого розвитку підприємства на основі забезпечення збалансованості ресурсного базису та виробничих можливостей ринковим умовам; 2) акумулювання маркетингового потенціалу підприємства; 3) підтримка найвищої синергетичної результативності взаємодії інструментальних, функціональних і корпоративних маркетингових стратегій; 3) формування стійких конкурентних переваг.

В основу формування прикладної моделі інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства (МІМУСРП) покладена взаємодія виокремлених факторів «ринок (*market*) — ресурси (*resources*) — виробництво (*production*)», рівень збалансованості та оптимальності яких забезпечує адаптацію, зростання та розвиток підприємства (рис. 1).



Умовні позначення: *M* — ринкові фактори; *P* — виробничі фактори; *R* — ресурсні фактори; 1, 2, 3 — рівні факторів.

Рис. 1. Прикладна модель інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства (розробка автора)

Основними завданнями МІМУСРП є перетворення внутрішнього (ресурсно-виробничого) потенціалу підприємства, в стратегічні фактори успіху в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища.

Контур моделі визначається концептуальною складовою: фундаментальний базис розвитку організації; принципи формування маркетингової стратегії; критерії ефективності стратегії розвитку; показники ефективності стратегії. До пріоритетних принципів віднесено: на етапі адаптації — гнучкість, пріоритетність, альтернативність, компромісність; на етапі зростання — збалансованість, системність, динамічна рівновага та оптимальність; на етапі розвитку — комплексність, цілеспрямованість, довгостроковість. При інтегрованому підході всі однорідні функції реалізуються з використанням блокових моделей і механізмів. Функціональна складова представлена такими блоками: інформаційно-діагностичний, планово-прогностичний, організаційний, контрольно-коригувальний.

Перманентні флуктуації зовнішнього середовища та нестабільність ринкових передумов визначають пріоритетність формування інформаційного базису з метою зменшення невизначеності, забезпеченості стабільності та підвищення конкурентоспроможності на цій основі. Ядром МІМУСРП виступає інформаційно-діагностичний блок, сформований у координатах «риннок — ресурси — виробництво». Цей блок призначено для діагностики і формалізованої обробки даних для інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме цей блок є передумовою формування та коригування маркетингових стратегій розвитку підприємства та дозволяє адекватно реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх параметрів функціонування. Інформація, що використовується в стратегічному маркетинговому управлінні, характеризує показники внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкту управління. При цьому важливо зазначити, що ці показники постійно змінюються, що у свою чергу спричинює необхідність їх поновлення та коригування.

Планово-прогностичний блок передбачає реалізацію функцій, спрямованих на визначення стратегічного напрямку діяльності підприємства; коригування цілей; обґрунтування інструментальних, функціональних і корпоративних маркетингових стратегій; планів і програм щодо їх реалізації. Акцентування уваги на доцільності формування портфелю стратегій різних ієрархічних рівнів ґрунтується на сучасних концепціях управління, що доводять недоцільність фокусування зусиль тільки на одній із стратегій компанії. Формування стратегічного портфелю підприємства ґрунтується на багатоваріантному підході, що передбачає розроблення та оцінку альтернативних маркетингових стратегій, їх вибір і формування стратегічного набору. Основними вимогами до стратегічного набору є: орієнтація на досягнення реальних цілей; ієрархічний характер; гнучкість і динамічність; збалансованість між прибутковими і витратомісткими стратегіями.

Організаційний блок передбачає розподіл і взаємоузгодження функцій управління, їх субпідрядності і координації; використання організаційних важелів впливу, тобто застосування на підприємстві організаційно-розпорядчих методів управління. Ми погоджуємося з Ю. Логвіною, що реалізація маркетингових стратегій передбачає не лише адаптацію організаційної структури до стратегічного управління маркетинговою діяльністю, а й формування стратегічної маркетингової спрямованості організаційної культури [1, с. 19].

Контрольно-коригувальний блок, спрямований на виконання функцій, що забезпечують систематизовану оцінку досягнення збалансованості ринкових, ресурсних і виробничих факторів; ефективності інтегрованої системи маркетингового

управління підприємством, вимірювання результативності маркетингової стратегії розвитку компанії і здійснення коригувальних заходів. Важливого значення у цьому контексті набуває впровадження аудиту маркетингового управління стратегічним розвитком компанії. Процедура аудиту у певній мірі дублює етапи формування маркетингової стратегії, однак, має і певні специфічні особливості:

1. Аналіз зовнішнього середовища (ринок — конкуренти — споживачі). Цей етап ґрунтується на проведеному дослідженні галузі функціонування підприємства і концентрує увагу лише на питаннях, що дозволяють оцінити точність аналізу. Крім традиційних показників (частка ринку конкурентів, якість продукції, цінові параметри) доцільною є діагностика ключових компетенцій конкурентів.

2. Аналіз внутрішнього середовища (конкурентоспроможність компанії з точки зору рівня якості продукції, технологічного рівня виробництва, рівня кваліфікації персоналу).

3. Оцінювання релевантності цілей і наявності обґрунтованого маркетингового плану. Реалізація етапу передбачає діагностику кількісних і якісних параметрів коротко-, середньо- та довгострокових планів: прибутковості, обсягів реалізації, частки ринку, кількості та якості клієнтів. Результати аудиту повинні дати відповідь на питання: чи відповідає маркетингова стратегія компанії зовнішнім умовам господарювання.

4. Аналітичне оцінювання бізнес-процесів, що забезпечують практичну реалізацію стратегії розвитку підприємства. На цьому етапі доцільно визначити наскільки чітко донесені цілі і завдання маркетингової стратегії розвитку до співробітників функціональних підрозділів.

5. Формування рекомендацій. Систематизація основних етапів аудиту та визначення їх ключових параметрів створюють передумови для своєчасного коригування сформованих стратегій розвитку підприємства. Реалізація алгоритму аудиту дозволяє ідентифікувати ступінь відповідності стратегії розвитку компанії зовнішнім умовам та оцінити повноту та ефективність використання потенціалу підприємства для виконання.

Відповідно до логіки сформованої моделі, ключова увага повинна приділятися саме оцінюванню збалансованості та оптимальності ринкових, ресурсних і виробничих факторів. За цим критерієм класифіковано сектори моделі з виокремленням наступних груп:

1) збалансованого розвитку ринкових та ресурсно-виробничих факторів ( $R_1 — M_1; R_2 — M_2; R_3 — M_3; M_1 — P_1; M_2 — P_2; M_3 — P_3$ );

2) ринкових загроз ( $R_2 — M_1; M_1 — P_2; R_3 — M_1; M_1 — P_3; R_3 — M_2; M_2 — P_3$ );

3) невикористаних ринкових можливостей ( $R_1 — M_2; M_2 — P_1; R_1 — M_3; M_3 — P_1; R_2 — M_3; M_3 — P_2$ );

4) незбалансованості ресурсних та виробничих факторів ( $R_1 — P_2; R_2 — P_1; R_1 — P_3; R_3 — P_1; R_2 — P_3; R_3 — P_2$ ).

Маркетингове управління стратегічним розвитком підприємства орієнтоване на забезпечення швидкої і адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Основними завданнями МІМУСРП є перетворення внутрішнього (ресурсно-виробничого) потенціалу підприємства, в стратегічні фактори успіху в умовах високотурбулентного зовнішнього середовища.

Проактивна поведінка підприємства на ринку висуває вимоги до своєчасного формування необхідного рівня виробничого фактору та швидкої акумуляції ресурсів. При цьому можливі два варіанти, коли або нові ресурси створюються на період певної стратегії, або вони переходять із однієї стратегії в наступну. У кож-

ному випадку попит і пропозиція ресурсів усередині підприємства повинні дуже чітко сполучатися як за рівнем, так і за часом:

$$\text{Ресурси} \rightarrow \begin{cases} \text{Традиційні ресурси} + \text{Стратегічні ресурси} \\ \text{Стратегічні ресурси} + \text{Час} \\ \text{Час} + \text{Традиційні ресурси} \end{cases} \quad (1)$$

У найпростішому вигляді вказані логічні слідування можна сформулювати таким чином: своєчасне надходження ресурсів дозволяє використати ринкові можливості та створює передумови для подальшого розвитку підприємства. У випадку досягнення означеної відповідності ресурсів і стратегії підприємство одержує можливість скористатися комбінаторними перевагами, що виникають як результат ефективно й продуктивно акумульованих і використовуваних ресурсів, які складають портфель стратегічних елементів підприємства. М. Іщенко зазначає, що вплив фактора часу на формування ресурсного базису розвитку підприємства, з одного боку змінює їх вартість використання (володіння, управління, розпорядження), а з іншого безпосередньо визначає спосіб їх використання [2].

Відповідно до фундаментальних положень ресурсних теорій конкурентні переваги компанії формуються на підставі ключових компетенцій персоналу та організаційних здатностей [3—8]. Саме ключові компетенції персоналу та організаційні здатності впливають не лише на досягнення збалансованості ресурсних, виробничих і ринкових факторів, а й забезпечують їх найефективніше використання в контексті сформованої стратегії розвитку. Це зумовлює виключну увагу до діагностики ключових компетенцій компанії, що вимагає їх типологізації. Нами виокремлено такі групи, для кожної з яких сформовано перелік основних показників:

1) професійні компетенції: рівень освіти, досвід роботи, відповідність освіти займаній посаді, ефективність системи підвищення кваліфікації, здатність до формування планів і контролю за їх реалізацією;

2) функціональні компетенції: рівень функціональної підготовки, вміння застосовувати знання та навички, рівень підготовки у сфері стратегічного менеджменту, вміння застосовувати інструменти стратегічного менеджменту у практичній діяльності;

3) інтелектуальні компетенції: здатність до аналітичного мислення, здатність до використання комплексного підходу, дослідницькі навички, здатність до генерації нових ідей;

4) інформаційно-методичні: формування інформаційної бази даних та її ефективне використання, навички формування інструкцій і стандартів, навички використання сучасних інформаційних технологій, швидкість обробки інформаційного базису;

5) соціальні компетенції: навички етики ділового спілкування, розв'язання конфліктних і проблемних ситуацій, комунікативність, вміння налагоджування контактів зі спеціалістами з інших сфер;

6) компетенції прийняття рішень: швидкість прийняття рішень, самостійність у прийнятті рішень, адаптивність — вміння діяти відповідно до ситуації, вміння діяти в умовах невизначеності та ризикованості зовнішнього середовища, здатність аналітичного оцінювання отриманих результатів і діагностики причинно-наслідкових зв'язків.

**Висновки.** Конструктивний аналіз домінуючих підходів до формування маркетингової стратегії визначив доцільність обґрунтування принципово нової прикла-

дної моделі інтегрованого маркетингового управління стратегічним розвитком підприємства, функціональний контур якої визначається інформаційно-діагностичним, планово-прогностичним, організаційним і контрольно-коригувальними блоками. Ядро моделі сформовано ринковими, ресурсними та виробничими факторами, відповідність і рівень розвитку яких визначає можливості щодо адаптації, зростання та розвитку підприємства. Ключовими критеріями МІМУСРП є: критерій збалансованості, ефективності та оптимальності. З огляду на це, практичне використання запропонованої моделі дозволяє: 1) сформуванню найадекватнішої портфель маркетингових стратегій на підставі збалансованості ресурсно-виробничого базису та тенденцій розвитку ринку; 2) комплексно оцінити ефективність реалізації стратегії розвитку; 3) встановити рівень оптимальності сформованої стратегії на підставі аналізу повноти використання ринкових можливостей / нівелювання зовнішніх загроз.

### Література

1. Логвіна Ю.М. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Логвіна Юлія Михайлівна ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Донецьк, 2011. — 20 с.
2. Іщенко М.І. Ресурсні детермінанти фінансово-економічних результатів діяльності підприємства / М.І. Іщенко // Вісник Криворізького економічного інституту КНУ. — 2013. — № 2. — С. 29—36.
3. Grant R. A. Resource-based perspective of competitive advantage / R. A. Grant // *California Management Review*. — 1991. — 33. — P. 114—135.
4. Wernerfelt B. A. Resource Based View of the Firm / B.A. Wernerfelt // *Birger Wernerfelt. Strategic Management Journal* 5. — no. 2 (1984). —P. 171—180.
5. Barney J. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view / J. Barney // *Journal of Management*. — 2001. — № 27. — P. 643—650.
6. Teece D. J. Economic Analysis and Strategic Management / Teece D. J. // *California Management Review*. — 1984. — Vol. 26. — № 3. — P. 87—110.
7. Коллиз Дж. Д. Конкуренция на основе ресурсов: стратегия в 1990-е гг. / Дж. Д. Коллиз, С. А. Монтгомери // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент*. — Выпуск 4. — 2003. — С. 186—209.
8. Гребешкова О. М. Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості / О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук // *Бізнес Інформ*. — 2013. — №7. — С. 321—326.

### References

1. Lohvina, Yu.M. *Stratehichne Upravlinnia Marketynhovoіu Diial'nistiu Pidpriemstva. Avtoref. Dys. ... Kand. Ekon. Nauk, Donets. Nats. Un-t Ekonomiky I Torhivli Im. M. Tuhana-Baranovs'koho*. 2011.
2. Ischenko, M. I. «Resursni Determinanty Finansovo-ekonomichnykh Rezul'tativ Diial'nosti Pidpriemstva.» *Visnyk Kryvoriz'koho Ekonomichnoho Instytutu KNU* 2 (2013): 29—36.
3. Grant, R. A. «Resource-based Perspective of Competitive Advantage.» *California Management Review* 33 (1991).
4. Wernerfelt, B. A. «Resource Based View of the Firm.» *Strategic Management Journal*, 5, no. 2 (1984): 171—180.
5. Barney, J. «Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View.» *Journal of Management* 27 (2001).

6. Teece, D. J. «Economic Analysis and Strategic Management.» *California Management Review* 26 (1984).
7. Kollyz, Dzh. D. «Konkurentsya Na Osnove Resursov: Stratehiya v 1990-e Hh.» *Vestnyk Sankt-Peterburhskoho Unyversyteta. Seryia Menedzhment*, 2003.
8. Grebeshkova, O. M., and O. G. Maljarchuk. «Dinamichni zdatnosti pidpriemstva: sposobi vijavlenja ta vidstezhennja rozvinenosti.» *Biznes Inform*, no. 7 (2013): 321—326.

## THE MODEL OF INTEGRATED MARKETING MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT COMPANY

**З.Й. Гелевачук**, ст. преп. кафедри маркетинга Криворожского экономического института  
ГВУЗ «Криворожский национальный университет»

**Аннотация.** Определены ключевые цели интегрированного маркетингового управления стратегическим развитием предприятия. Обоснована прикладная модель маркетингового управления стратегическим развитием предприятия (МИМУСПИ) на основе взаимодействия рыночных, ресурсных и производственных факторов. Предложены функциональные блоки модели: организационный, контрольно-коррекционный, информационно-диагностический, планово-прогностический. Акцентировано внимание на приоритетности сбалансированности и оптимальности рыночных, ресурсных и производственных факторов. По критерию классифицированы сектора модели: сбалансированного развития рыночных и ресурсно-производственных факторов; рыночных угроз; неиспользованных рыночных возможностей; несбалансированности ресурсных и производственных факторов. Типологизированы ключевые компетенции компании.

**Ключевые слова:** адаптация, рост, развитие, маркетинговая стратегия, ресурсные факторы, рыночные факторы, производственные факторы, интегрированное маркетинговое управление, модель.

## THE MODEL OF INTEGRATED MARKETING MANAGEMENT OF STRATEGIC DEVELOPMENT COMPANY

**Z. Gelivachuk**, PhD,  
Krivoy Rog economic University, State  
University «Krivoy Rog national university»

**Abstract.** Identified key objectives of the integrated marketing management of strategic development of the company. Justified applied model of marketing management of strategic development of the company (MYMUSIC) based on the interaction of market, resources and production factors. The circuit model is generated fundamental and functional components. The Fundamental basis of the circuit consists of principles, criteria and indicators development on the basis of marketing orientation. The proposed functional blocks of the model: organization, control and correction, information-diagnostic, planning and forecasting. Contains a detailed description of each block. The attention is focused on the priority of equilibrium and optimality of the market, resources and production factors. According to the criterion classified sector model: the balanced development of the market and resource production factors; market risks; untapped market opportunities; the imbalances in resources and

production factors. The selected sectors allow you to define the goals of integrated marketing management of strategic development of the company the second level and, accordingly, the options for management decisions aimed at achieving these goals. Stanolone that marketing management of strategic development of the company is focused on providing quick and adequate response to changes in the external environment. Typological core competencies of the company (professional, functional, intellectual, methodological, social, competence, decision making).

**Keywords:** adaptation, growth development, marketing strategy, resource factors, market factors, factors of production, integrated marketing upravlinnia, model.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2014

УДК 005.412:658

*Ірина Вячеславівна Гонтарєва\**

### **ВИЗНАЧЕННЯ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ МЕЖ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**Анотація.** Підприємство є відкритою соціально-економічною системою, на межах якої відбувається обмін матеріальними ресурсами, продукцією або інформацією, а також нематеріальними факторами — економічні інтереси та соціальні цінності. Функціональні межі підприємства структуровано у вигляді функціонально-операційного центру, який включає: операційне, технологічне ядро; область об'єктивних економічних інтересів; область розпорядництва. Обґрунтовано та змістовно описано кожну з цих функціональних меж управління підприємством. Доведено, що системозмістовний простір не тільки багатовимірний, але і полісистемний, тобто частково структурований.

**Ключові слова:** межі підприємства, управління підприємством, функціонально-операційний центр, системозмістовний простір, економічні інтереси, область розпорядництва.

**Вступ.** Одним з найпоширеніших способів дослідження підприємства є представлення його у вигляді соціально-економічної системи. В якості класичного підходу можна представити дослідження С. Біра [1], а інституціонального — Дж. Ходжсона [2]. При цьому найскладнішим і спірним залишається питання щодо причин появи підприємства та способах визначення меж, що виділяють його із загального середовища суспільного виробництва і соціальних відносин [3, 4]. Цим питаннями займалися і займаються досить багато вчених. Серед вітчизняних учених необхідно відзначити ряд зальнометодичних робіт О. Амоші, В. Гейця, В. Пономаренка, зокрема [5—7].

**Постановка задачі.** У більш ранніх роботах автора даної статті [8—9] наведено детальніший аналіз робіт у цій галузі. Там же було обґрунтовано доцільність

---

\* Гонтарєва Ірина Вячеславівна — докт. екон. наук, проф. кафедри економіки підприємства та менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця [lider.06@mail.ru](mailto:lider.06@mail.ru)