

МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

АНОТАЦІЯ: У статті розглянуто різні теоретичні підходи до визначення поняття механізму реалізації маркетингової стратегії, визначено його складові компоненти, завдання та функції. Описано використання методу S-образних кривих, який дозволяє на ранніх стадіях скорегувати величину маркетингового бюджету, що дає можливість більш економічно і ефективно витратити кошти підприємства на реалізацію маркетингової стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Маркетингові стратегії, реалізація маркетингової стратегії, корпоративна культура підприємства, S-криві.

АННОТАЦИЯ: В статье рассмотрены различные теоретические подходы к определению понятия механизма реализации маркетинговой стратегии, определены его компоненты, задачи и функции. Описано использование метода S-образных кривых, который позволяет на ранних стадиях скорректировать величину маркетингового бюджета, что дает возможность более экономно и эффективно расходовать средства предприятия на реализацию маркетинговой стратегии.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Маркетинговые стратегии, реализация маркетинговой стратегии, корпоративная культура предприятия, S-кривые.

ANNOTATION: The paper considers different theoretical approaches to the definition of the mechanism of marketing strategy, defined by its component parts, tasks and functions. We describe a method using S-shaped curves that allows you to adjust the value of early marketing budget that allows for more economical and efficient to spend money on marketing strategy implementation.

KEY WORDS. Marketing strategies, implementation of marketing strategy, corporate culture company, S-curves.

Актуальність. За умов економічної кризи надзвичайно важливого значення набуває пошук шляхів розвитку та варіантів реалізації стратегії організації, що є адекватними умовам її діяльності та її потенціалу. Особливістю сьогодення щодо формування та реалізації стратегії є те, що ключовим індикатором інвестиційної привабливості стає частка власного капіталу в активах, оскільки в умовах обмеженості позичкового фінансування можливість розвиватися за рахунок внутрішніх джерел є запорукою стабільності. У цій ситуації важливим є врахування теоретичних напрацювань світової економічної науки та практичного досвіду

успішних підприємств щодо реалізації стратегії, використання інструментів стратегічної діагностики конкретної організації та перспективи галузі і макроекономічну ситуацію. При цьому особливе значення має узагальнення, аналіз та усвідомлення характерних елементів реалізації стратегічних моделей розвитку успішних організацій.

Мета статті. Визначення теоретичних засад механізму реалізації маркетингової стратегії, його складові компоненти, завдання, функції, обґрунтування методики розрахунку витрат.

Огляд літературних джерел. Проблема управління реалізацією стратегії має ґрунтовну наукову основу. Це питання традиційно розглядається в контексті процесу стратегічного управління. Значний внесок в становлення та розвиток стратегічного менеджменту зроблено в наукових працях І. Ансоффа, Дж. Куїна, К. Ендрюса, Е. Чандлєза, Г. Хамела, К. Прахалада, Г. Мінцберга, А. Томпсона, А. Стріклєнда, П. Друкєра, М. Портера, Д. Нортонє, Р. Каплєна. У вітчизняній науці проблема реалізації стратегії знайшла відображення в працях А. П. Наливайко, В. В. Пєстухової, Л. Д. Забродської. Вивченню питань управління змінами в процесі реалізації стратегії присвячені роботи Дж. Котлєра, Л. Шлєзингєра, К. Левїна, І. Адїзєса, Е. Камеронє, М. Гріна, Д. Коєна, Г. В. Широкової.

Виклад основного матеріалу. Реалізація маркетингової стратегії — це складовий етап процесу стратегічного маркетингу. Його важливість пояснюється тим, що навіть ефективна, оптимальна маркетингова стратегія не матиме успіху, якщо виникнуть труднощі і проблеми її реалізації, або реалізація буде неефективною [1, с. 483].

Умови реалізації стратегій відповідають таким умовам в інших секторах економіки, проте ускладнюються низьким рівнем розвитку менеджменту, а цей недолік має велике значення у процесі їх реалізації. На думку А. Короповє, передумовою успішної реалізації стратегії є, по-перше, те, що «...вона (стратегія) повинна бути погоджена усередині підприємства. Тобто досягти треба в першу чергу не забезпечення абсолютної правильності наміченого шляху, а обов'язкового погодження розробленої стратегії з управлінським персоналом, до завдань якого буде входити її реалізація» [2, с. 23]. Це твердження здається на перший погляд парадоксальним, проте підтверджується практикою. По-друге, при звертанні до зовнішніх консультантів потрібно чітко уявляти обсяг послуг, що вони можуть запропонувати. Одна з помилок власників підприємств полягає в тому, що від консультантів чекають готових рішень, а це не правильно. Стратегію керівництво під-

приємства має сформулювати самостійно, а консультанти допоможуть розробити методи й механізми її реалізації.

Згідно з твердженням І. Відоменко, організаційно-економічний механізм реалізації стратегії — це «...сукупність субмеханізмів, яка призначена для перетворення обраної стратегії в поточні та оперативні рішення управлінського персоналу» [3, с. 933]. Згадана авторка пропонує використати концепцію процесного підходу до формування механізму реалізації стратегії, розглядаючи управління як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. Проте, на наш погляд, таке тлумачення механізму реалізації стратегії є недостатньо повним, оскільки для успішної реалізації стратегій потрібні певні дії на рівні галузей, інституційні зміни тощо.

З точки зору системного підходу поняття «механізм реалізації маркетингової стратегії» слід визначати, виходячи з того, що механізмом вважається, по-перше, «...система ланок, ...спосіб, які визначають порядок певного виду діяльності...», і подруге, система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами і елементами, які виникають у різних типах економічних систем та між ними (за наявності комплексу умов)» [4, с. 496]. Оскільки маркетингова стратегія є складовою (виходом) системи стратегічного маркетингу підприємства, то і реалізацію маркетингової стратегії слід розглядати у контексті впливу цієї системи. Враховуючи вище сказане, вважаємо, що механізм реалізації стратегії становить послідовність процесів та етапів, відповідних процедур та інструментів від початку встановлення готовності до змін стратегії підприємства до контролінгу і подальшого коригування. Цей механізм передбачає відповідне фінансове, кадрове, правове, організаційне, інформаційне, технічне й методичне забезпечення.

Якість сформульованих і реалізованих стратегій залежить, насамперед, від достовірності й повноти використовуваної інформації, а отже, від ефективності управління процесом набуття знань працівниками підприємства. В змінному середовищі умови, які лежать в основі стратегії, часто змінюються до початку її реалізації, отже, якість виробленої стратегії прямо залежить від якості пізнавальних, а також поведінково-навчальних механізмів підприємств. Система оцінки діяльності може забезпечити необхідний зворотній зв'язок за умови, якщо враховано всі етапи розробки стратегії та процесу її впровадження, а також систему цінностей. На думку С.М. Тищенко, важливими чинниками успішної

реалізації стратегії є наступні: 1) стан галузі та позиція підприємства у ній; 2) цілі підприємства; 3) інтереси і ставлення до ризику вищого керівництва; 4) фінансові ресурси; 5) кваліфікація працівників; 6) досвід реалізації минулих стратегій; 7) ступінь залежності від зовнішнього середовища; 8) фактор часу [5, с. 59—61].

У 1987 році Леппард дослідив корпоративну культуру та процес стратегічного маркетингу 34 компаній і зробив висновок, що у процес реалізації маркетингової стратегії існують чотири основні складові компоненти:

- організаційна структура;
- персонал підприємства;
- системи підприємства;
- корпоративна культура підприємства.

Зміст кожного з компонентів реалізації маркетингової стратегії відтворено на рис. 1.

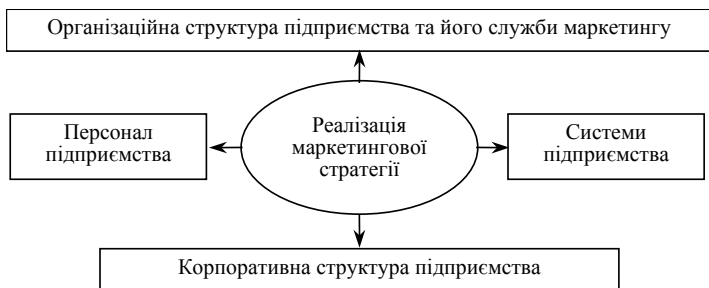


Рис. 1. Складові компоненти реалізації маркетингової стратегії підприємства [1, с. 486]

За висловом А. Томпсона: «Ефективність стратегічного маркетингу в основному залежить не від уміння розробляти інноваційні маркетингові стратегії або складати маркетингові плани, а від здатності досягти ефективного та стабільного втілення (реалізації) цих стратегій, що забезпечується засобами внутрішнього маркетингу» [5, с. 133]. Отже розглянемо внутрішній маркетинг, як необхідний елемент реалізації маркетингової стратегії. Ж.-П. Фліп зазначає, що ефективне впровадження нових стратегій вимагає планомірних дій з подолання міжфункціональних конфліктів і вдосконалення внутрішніх комунікацій [6].

Основними завданнями реалізації маркетингової стратегії підприємств являються [6]:

- визначення перспектив попиту на молочну продукцію;
- можливостей збуту сировини і продукції кінцевому споживачу;

- збалансування можливих обсягів продукції з наявними потужностями і технологіями;
- вироблення заходів можливої реконструкції та технічного переозброєння;
- забезпечення виробництва матеріально-технічними та фінансовими можливостями;
- визначення інвестиційних ресурсів та їх джерел;
- забезпечення стабільності соціального стану трудового колективу; заробітна плата і продуктивність праці, робочі місця та вирішення соціальних завдань.

Практично всі компанії стикаються з проблемою визначення оптимального маркетингового бюджету. Будь-яке відхилення від оптимальної величини призводить до неефективності. При меншому бюджеті компанія недоодержує частину прибутку від продажу, адже не всі споживачі інформовані про товар або послугу. При більшому компанії просто викидає частину коштів на вітер, тому що всі споживачі інформовані і додаткові витрати не потрібні.

Якщо неефективними є і розроблена маркетингова стратегія, і процес її реалізації, то підприємство очікує ринковий провал, для виходу з якого йому необхідно підвищити ефективність стратегії і забезпечити процес її належного виконання. Необхідно правильно визначати цільові ринки або конкретні його сегменти для збуту майбутньої продукції. Однак знати, на які ринки просувати технологію, ще недостатньо. Необхідно відповісти на наступні питання: які ваші цільові ринки, кількість потенційних покупців (користувачів), прогнозований обсяг продажів і доходів, можлива частка ринку і т. д.

Розвиток багатьох економічних процесів описується так званою логістичною кривою [7]. Логістичну криву називають s-кривою, бо вона нагадує букву S. Її досліджував Річард Фостер (президент компанії «МакКінсі», США). За допомогою цієї кривої співвідносяться зусилля, що витрачаються на розвиток певної технології (наприклад, по фінансових або інших ресурсах), з отриманими результатами (вимірюються найбільш значимі параметри: швидкість, опір, розмір і т.ін.) [8].

Віддача інвестицій залежить від багатьох чинників, зокрема, від технічного потенціалу нововведення. Рано чи пізно відбувається вичерпання цього потенціалу і зменшення віддачі. Поліпшення параметрів технологій має певні технологічні межі, які виявляються в процесі розвитку технології в часі, а також в поведінці технічних характеристик залежно від витрат на її вдосконалення [9].

Логістична крива характеризує стадію зростання (growth),

стадію нерівномірного зростання (його прискорення і уповільнення). Це середня позиція між стадією зародження, виникнення (emergence) явища і стадією його зрілості (maturity). Завершуюча стадія — стадія згасання (die down або die out). Перехідний процес, властивий інноваційним і кризисним явищам, має початковий, середній і кінцевий стан.

Таблиця 1

**СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ТОВАРУ**

Стратегії	Етап життєвого циклу товару			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Насичення та спад
Стратегія підприємства	Завоювання лідерства за показником товару	завоювання лідерства за показником частки ринку	максимізація поточного прибутку	Забезпечення виживання
Стратегія маркетингу	проникнення на ринок	розвиток ринку	захист своєї частки ринку	перехід на нові ринки
Стратегія комунікацій	привертання уваги споживачів до товару, розроблення заходів просування товарів на ринок через посередників	залучення споживачів поліпшенням якості, упаковки товарів	активне просування товарів, звертання уваги споживачів на окремі оригінальні атрибути товарів	Просування товарів через посередників
Стратегія рекламування	Створення поінформованості про товар та підприємство	створення пріоритетності даної марки	створення прихильності до даної марки, яка має максимальний попит	Створення поінформованості про розпродаж за зниженими цінами
Стратегія витрат на рекламу	значні витрати за інтенсивного маркетингу, мінімальні — за пасивного	зростання загальних витрат на товаропросування	зниження загальних витрат на товаропросування	Згорання витрат

Для розуміння того, чи знаходиться процес у стадії занепаду, знову досліджують криву. S-кривою моделюється процес різкого (стрибком) переходу від одного стабільного стану до іншого, процес радикальних змін організації, супроводжуваних її інноваційною діяльністю, процес наростання і розвитку кризисних явищ.

Котлер в роботі [11] приводить графік збуту продукції в залежності від рекламних витрат. Аналізуючи одночасно чистий і валовий прибуток, Котлер визначає мінімальну і максимальну межі витрат на рекламу, при яких рекламні витрати будуть оптимальними для збуту (Рис.2).

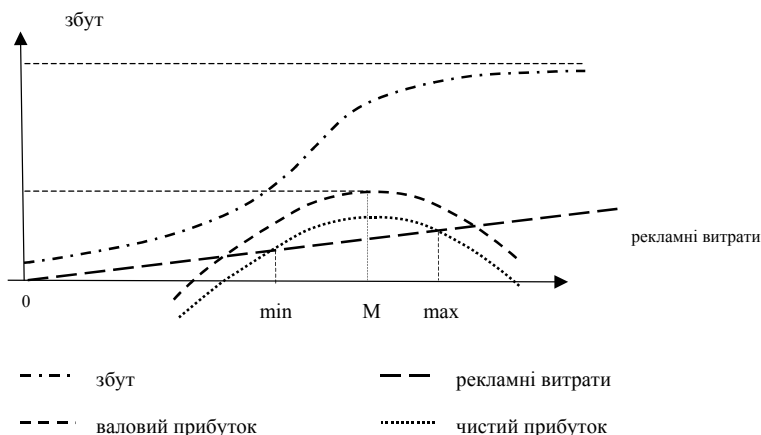


Рис.2. Визначення оптимальних меж рекламних витрат за Котлером [11]

Використання методу S-образних кривих [12] дозволяє на ранніх стадіях скорегувати величину маркетингового бюджету, що дає можливість більш економно і ефективно витратити кошти підприємства. Суть методу полягає в тому, що попит на продукцію фірми є функцією від її маркетингових витрат. Відомо, що залежність попиту від маркетингових витрат має нелінійний характер, проходить через послідовну зміну фаз повільного і швидкого росту і обмежується розмірами максимально доступного потенціалу ринку, тобто описується S-образною кривою. Наявність нелінійності та межі насичення пов'язані з дією цілого ряду факторів росту і обмежень, специфічних для кожного продукту, ринку і засобів стимулювання продажу.

Зауважимо, що ефективність маркетингових витрат неоднорідна внаслідок розмірів маркетингового бюджету. Після охоплення найбільш доступних сегментів ринку і переходу в область, де попит не розширюється, — фірмі потрібні все більші кошти для охоплення нових споживчих груп. Існує певний граничний рівень попиту, після якого додаткові витрати на маркетинг перестають окупатися зростанням обсягів продажів і стають неефективними

Звичайно, цей метод не враховує безлічі факторів, які впливають на величину маркетингового бюджету, але він дає точку опори для розрахунку мінімально необхідного бюджету, при меншій величині якого недоцільно проводити витрати на маркетингові заходи.

Оцінка відповідного рівня маркетингових витрат представляється одним з головних завдань будь-якої фірми. Щоб оцінити розміри економічно досяжного рівня попиту і відповідні межі ефективності маркетингового бюджету, фірма повинна представляти функцію попиту свого виробу. Якщо ринок добре вивчений, необхідні для побудови кривої попиту дані можуть бути отримані з маркетингових досліджень, а завдання оптимізації зводиться до графічних розрахунків. На нових ринках отримати вичерпну інформацію вдається не завжди. У такій ситуації необхідно застосування математичних моделей, що дозволяють на якісному рівні відобразити характер залежності попиту від маркетингових витрат. Зауважимо, що стимулювання продажів у великих обсягах не представляється доцільним, оскільки воно знижує як маржинальний прибуток, так і саму рентабельність маркетингових витрат.

Логістичну криву використовують при характеристиці розвитку різних сторін потенціалу фірми та її положенні у зовнішньому середовищі: описи життєвих циклів попиту, технології, товару і навіть самої фірми.

Висновки. Необхідно постійно вдосконалювати механізм реалізації стратегії. Основними напрямками такого вдосконалення є: функціонально-структурна перебудова; перегляд інвестиційної політики; посилення мотивації персоналу. Діяльність щодо вдосконалення цього механізму повинна бути спрямована на підвищення потенційних можливостей підприємства, зміцнення його позицій на ринку.

Таким чином, механізм реалізації стратегії становить послідовність процесів, відповідних процедур та інструментів від початку встановлення готовності до зміни стратегії підприємства до контролінгу і подальшого коригування. Цей механізм передбачає відповідне фінансове, кадрове, правове, організаційне, інформаційне, технічне й методичне забезпечення.

Література

1. Куденко Н. Стратегічний маркетинг: підручник. — К. : КНЕУ, 2012. — 523с
2. Коропов А. Стратегия: от разработки к реализации / А. Коропов // Управление компанией. — 2006. — № 2. — С. 22—26.

3. *Відоменко І. О.* Завдання галузевої конкурентної політики та організаційно-економічний механізм реалізації стратегії конкуренції / І. О. Відоменко // *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць: в 4 т. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. — Т. 4. Вип. 196. — С. 932—937*
4. *Економічний енциклопедичний словник / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. — Львів : Світ. — Т. 1. — 2005. — 611 с.*
5. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент. — М. : Банки и биржи, 1998. — 575с
6. *Тищенко С.М.* Стратегічне управління / С.М. Тищенко. — Х. : Інжек, 2009. — 311 с.
7. *Хлусов В. П.* Введение в маркетинг.- М: «ПРИОР», 1999. — 160с.
8. *Герасимчук В.Г.* Маркетинг: теорія і практика. — К : Вища шк., 1993. — 327с.
9. *Schultz Don E.* Being an expense can sometimes be good, «Marketing News», 16 .09. 2012, s. 12.
10. *Дятлов А. Н., Артамонов С. Ю.* Оптимизация маркетингового бюджета с использованием S-образных кривых функции спроса// *Экономический журнал ВШЭ. — 2009. — № 4. — с. 529—542.*
11. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М. : Прогресс, 1990. — 734 с.
12. *Dube J.-P., Hirsch G.J., Manchanda P.* An Empirical Model of Advertising Dynamics. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), December, 2004.

Статтю подано до редакції 7.08.2013

УДК 339.138:658.1.

Павленко А. Ф., академік АПН, д.е.н., проф.,
кафедри маркетингу ДВНЗ
«Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Пилипчук В. П., к.е.н., проф.
кафедри маркетингу ДВНЗ
«Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СТРАТЕГІЯ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

АНОТАЦІЯ. Розглянуто інтеграційні підходи до використання маркетингу в процесі стратегічного управління ефективним розвитком промислових підприємств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Маркетингове управління, стратегія, ефективність, економічна взаємодія, цінності.