

УДК: 005.21: 005.346

**Дацїй Надїя Василївна,**

доктор наук з державного управління,  
доцент, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу, Київський національний лінгвістичний університет, 03680, Україна, м. Київ-150, вул. Велика Васильківська, 73, (044) 452 92 66, e-mail: rvps@ukr.net

ORCID: 0000-0001-5032-1142

**Дацїй Надежда Васильевна,**

доктор наук по государственному управлению, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга, Киевский национальный лингвистический университет, 03680, Украина, г. Киев-150, ул. Большая Васильковская, 73, (044) 452 92 66, e-mail: rvps@ukr.net

ORCID: 0000-0001-5032-1142

**Datsii Nadiia Vasyliivna,**

Doctor of science in Public Administration, Assistant professor, Head of the Department of Management and Marketing, Kyiv National Linguistic University, 03680, Ukraine, Kyiv-150, st. Vasylovskaya, 73, (044) 452 92 66, e-mail: rvps@ukr.net

ORCID: 0000-0001-5032-1142



---

## СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

**Анотація.** Концептуальна модель якості стратегічного управління маркетинговою діяльністю включає в себе наступні елементи: стратегічна архітектура, стратегічна організація, стратегічний аудит, кожен розглядається з точки зору інформації, функціональних, методологічних, організаційних та економічних аспектів. Реалізація цієї моделі дасть змогу підвищити ефективність стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств та забезпечити їх довгострокову конкурентоспроможність.

Концептуально-категоріальний апарат доповнюється такими визначеннями: стратегічне управління маркетинговою діяльністю — контроль, що спрямовує діяльність на потреби клієнта для досягнення стратегічних цілей, що забезпечують довгострокову конкурентну перевагу шляхом розроблення і реалізації маркетингових стратегій і реалізації стратегічних змін, відповідно до динамічного маркетингового середовища. Архітектура стратегічного

управління маркетинговою діяльністю — будівництво та логічна комбінація можливостей, функцій, методології (технології) стратегічного управління маркетинговою діяльністю з метою задоволення потреб цільової аудиторії і досягнення стратегічних цілей підприємства.

**Ключові слова:** концептуальна модель, стратегічне управління високої якості, маркетингова діяльність, стратегічна архітектура, стратегічна організація, стратегічний підхід.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К КАЧЕСТВУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**

**Аннотация.** Концептуальная модель качества стратегического управления маркетинговой деятельностью включает в себя следующие элементы: стратегическая архитектура, стратегическая организация, стратегический аудит, каждый рассматривается с точки зрения информации, функциональных, методологических, организационных и экономических аспектов. Реализация данной модели позволит повысить эффективность стратегического управления маркетинговой деятельностью предприятий и обеспечить их долгосрочную конкурентоспособность.

Концептуально-категориальный аппарат дополняется такими определениями: стратегическое управление маркетинговой деятельностью — контроль, который направляет деятельность на потребности клиента для достижения стратегических целей, обеспечивающих долгосрочное конкурентное преимущество путем разработки и реализации маркетинговых стратегий и реализации стратегических изменений, согласно динамической маркетинговой среды. Архитектура стратегического управления маркетинговой деятельностью — строительство и логическая комбинация возможностей, функций, методологии (технологии) стратегического управления маркетинговой деятельностью в целях удовлетворения потребностей целевой аудитории и достижения стратегических целей предприятия.

**Ключевые слова:** концептуальная модель, стратегическое управление высокого качества, маркетинговая деятельность, стратегическая архитектура, стратегическая организация, стратегический подход.

## **STRATEGIC APPROACH TO QUALITY MANAGEMENT ENTERPRISES MARKETING ACTIVITIES**

**Abstract.** The conceptual model of quality strategic management of marketing activities includes the following elements: strategic architecture, strategic organization, strategic audit, each is considered in terms of information, functional, methodological, organizational and economic aspects. The implementation of this model will enhance the effectiveness of strategic management of enterprise marketing activities and ensure their long-term competitiveness.

Conceptual-categorical apparatus is supplemented by such definitions: strategic management of marketing activity — control that directs the activities on customer's needs, to achieve strategic objectives, ensuring long-term competi-

tive advantage by developing and implementing marketing strategies and implementing strategic changes in accordance with a dynamic marketing environment; architecture of strategic management of marketing activity – construction and logical combination of features, functions, methodologies (technology) strategic management of marketing activities to meet the needs of the target audience and achieve the strategic objectives of the enterprises.

**Keywords:** conceptual model, high-quality strategic management, marketing activity, strategic architecture, strategic organization, strategic approach.

---

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі діяльності підприємств виникає необхідність ринкової орієнтації управління, забезпечення стратегічного підходу, зміни самого стилю управління, що припускає формування певного способу мислення в якісному управлінні підприємством. Ринкова орієнтація в управлінні підприємством реалізується за допомогою стратегічного маркетингового управління. Тільки бачення довгострокової перспективи може забезпечити підприємству подальше процвітання й зростання, а це можливо лише за умови впровадження стратегічного маркетингового управління в діяльність підприємства.

У сучасних умовах господарювання необхідність якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю зумовлена зміною парадигми управління підприємством та визначенням концепції стратегічного управління маркетинговою діяльністю, як основи забезпечення довгострокового успіху підприємств в умовах динамічного маркетингового середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові роботи сучасних вчених висвітлюють стратегічний

підхід до якісного управління маркетинговою діяльністю підприємств, а саме: теоретичні аспекти маркетингової діяльності (Ф. Котлер, П. Дойль, С. Дибб, Л. В. Балабанова, А. В. Войчак, В. Г. Герасимчук, Г. А. Дмитренко, П. С. Зав'ялов, А. Ф. Павленко та ін.), проблематику стратегічного підходу до якісного управління (І. Ансофф, К. Боумен, О. С. Віханський, В. Д. Немцов, А. А. Садеков, А. А. Томпсон, З. Є. Шершньова, О. О. Шубін та ін.) та аспекти стратегічного управління маркетинговою діяльністю (Дж. Гебей, Ж-Ж. Ламбен, В. В. Холлод та ін.).

**Мета статті** – проаналізувати стан управління маркетинговою діяльністю підприємств та визначити стратегічний підхід до підвищення її якості.

**Виклад основного матеріалу.** При здійсненні в Україні економічних реформ підприємства усе ширше визнають необхідність управління змінами на основі науково обґрунтованої процедури їхнього передбачення, регулювання, пристосування до зовнішніх умов, що змінюються. Саме невизначеність факторів зовнішнього середовища й динаміч-

ність ринків України зумовлюють на сьогодні значну актуальність використання концепції якісного стратегічного управління.

Постановка стратегічних цілей на напрями розвитку підприємств України набуває в умовах трансформації ринкових відносин особливу актуальність та повинні визначатися новими, властивими ринку, елементами. Завдання виходу на світовий ринок, що стоїть перед вітчизняними підприємствами, вимагає не тільки підвищення конкурентоспроможності продукції, але й активного використання методів внутріфінансового планування й управління, що базуються на їх стратегічному розвитку.

Стратегічне управління орієнтує підприємство на ефективне функціонування в майбутньому й розглядає його як систему, що визначає свою конфігурацію й цільову орієнтацію залежно від змін зовнішнього середовища.

Стратегічне управління — це процес планування, організації й здійснення стратегічних змін, а також контроль над виконанням місії й реалізації цілей, стратегій і стратегічних пріоритетів.

У сучасних умовах необхідність використання маркетингового підходу до якісного стратегічного управління зумовлена по-перше, жорсткою конкуренцією як наслідок глобалізації бізнесу. Продукція великих фірм продається у всіх країнах світу і є важливим чинником для конкуренції на національних ринках. Протистояти натиску товарів таких фірм можна, діючи аналогічними методами, розробляючи ефективні маркетингові стратегії.

По-друге, тим, що серед функціональних областей на підприємстві маркетингу приділяється особливе місце. Його провідна роль впливає зі значущості ринку збуту як вирішального фактора успіху. Це припускає, що маркетинг — це не тільки одна з функціональних сфер, але й управлінська концепція для підприємства в цілому.

Таким чином на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України необхідне застосування інтегрованого підходу для якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Якісне стратегічне управління маркетинговою діяльністю з одного боку ґрунтується на елементах управління маркетинговою діяльністю, а з іншого — є складовою стратегічного управління.

Отже, доцільно виділити таке визначення якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства — це управлінський процес установавання рівноваги між стратегічними маркетинговими цілями й стратегічним потенціалом підприємства.

Основною ідеєю переходу від оперативного управління до якісного стратегічного є ідея необхідності перенесення уваги вищого керівництва з внутрішніх проблем організації на проблеми зовнішнього середовища, щоб вчасно реагувати на зміни, які відбуваються в ньому.

Процес стратегічного управління маркетинговою діяльністю — це управління на основі стратегічного менеджменту, маркетингу та кращих практик діяльності і повинен базуватися на зворотному зв'язку кожного

етапу і елементів управління, які реалізуються в його межах.

Не зважаючи на відмінності в підходах до моделювання якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю, в кожній моделі можна виділити три етапи процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю:

- архітектура стратегічного управління маркетинговою діяльністю (розроблення та реалізація стратегії);
- організація стратегічного управління маркетинговою діяльністю або налаштування організаційної системи відповідно до вибраної стратегії (упровадження механізму стратегічного управління маркетинговою діяльністю);
- аудит стратегічного управління маркетинговою діяльністю (оцінка стратегії і контроль за виконанням стратегічних заходів).

Стратегічну архітектуру описували у своїх працях ще Хамел і Прахалад: “стратегічна архітектура... показує організації, які можливості їй необхідно нарощувати прямо зараз, запити яких нових груп споживачів почати розуміти негайно, які нові канали вивчити вже сьогодні, до яких нових пріоритетів розвитку прагнути в даний момент для того, щоб перехопити майбутнє.” Таким чином, стратегічна архітектура – це, по суті, генеральний план розгортання нових функцій, знаходження нових компетенцій або переміщення наявних і нова конфігурація системи взаємодії зі споживачами” [1, с. 152].

Архітектуру якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю доцільно трактувати як побудову та логічне поєднання властивостей, функцій, методологій (технологій) стратегічного управління маркетинговою діяльністю з метою задоволення потреб цільової аудиторії та досягнення стратегічних цілей підприємств. Це найголовніший етап процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Ефективна стратегія підприємства повинна ґрунтуватися на трьох складових, які є результатом стратегічного аналізу:

- правильно визначені довгострокові цілі;
- глибоке розуміння конкурентного оточення;
- реальна оцінка власних ресурсів і можливостей підприємства.

Вибір стратегії припускає рішення трьох завдань:

- на першій стадії формується перспективне бачення та місія підприємства. Ретельно сформульована місія підприємства допомагає спрямувати зусилля підприємства по шляху, що визначило керівництво;

- другим кроком по виробленню стратегії є постановка стратегічних і фінансових цілей, яких має досягти підприємство;

- третій крок містить у собі вироблення стратегії для досягнення цілей, поставлених у кожній області діяльності підприємства [2, с. 29].

Маркетингові стратегії мають орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності до динамічного маркетин-

гового середовища для досягнення їх стратегічних цілей.

Таким чином, зміст якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю рекомендуємо визначати за допомогою концептуальної моделі стратегічного управління маркетинговою діяльністю, яка включає такі елементи: стратегічну архітектуру, стратегічну організацію та стратегічний аудит, кожний з яких розглядається у розрізі інформаційного, функціонального, методологічного, організаційного та економічного аспектів.

Інформаційний зміст процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства полягає у формуванні маркетингової інформаційної системи.

Маркетингова інформаційна система (МІС) — це система взаємозв'язку і взаємодії людей, устаткування і методичних прийомів, призначена для збору, класифікації, аналізу, оцінки і поширення актуальної, своєчасної і точної інформації для використання її розпорядниками сфери маркетингу з метою вдосконалення планування, втілення в життя і контролю за виконанням маркетингових заходів [3, с. 118].

Функціональний зміст процесу якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств виявляється в масштабній послідовності і перевазі реалізації основних функцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Зміст функцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю залежить від: масштабів виробництва і збуту; умов конкуренції; то-

варного асортименту; особливостей споживання і попиту на продукцію підприємства; характеру зв'язків підприємства з товаропровідною мережею.

У літературі є різні точки зору щодо функцій стратегічного маркетингу та стратегічного менеджменту, але разом з тим функції стратегічного управління маркетинговою діяльністю не виділяються.

Дослідження методологічного змісту процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств припускає представлення сукупності прийомів дослідження, що застосовуються у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю.

Маркетингові дослідження — це збирання, оброблення, аналіз і накопичення інформації для обґрунтування маркетингових рішень з метою зменшення невизначеності і ризику, функціонування підприємств на ринку [4, с. 12].

Таким чином, маркетингові дослідження дають змогу виробити загальну стратегію портфеля маркетингової діяльності, яку здійснює підприємство, а отже узгодити та оптимізувати все стратегічне управління маркетинговою діяльністю. Результати ж маркетингових досліджень дають можливість сформулювати критерії ефективності маркетингової діяльності та проаналізувати ефективність кожної окремої сфери маркетингової діяльності.

На сьогодні існує велика кількість маркетингових методик дослідження елементів стратегічного управління маркетинговою діяльністю, які доцільно згрупувати за матричними

методами оцінювання конкурентоспроможності та комплексними моделями.

Організаційний зміст процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств виявляється в послідовності використання організаційних важелів впливу, тобто застосуванні на підприємстві організаційно-розпорядчих методів управління.

Отже для реалізації маркетингових стратегій на підприємстві необхідно впроваджувати стратегічні зміни, під якими слід розуміти зміни, що проводяться в ході реалізації стратегій для досягнення визначених стратегічних цілей підприємства з існуючого стану в новий бажаний стан [5, с. 61].

Також необхідно враховувати, що при здійсненні процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємстві відбуваються зміни, які відображаються насамперед на персоналі.

Для підтримки обраного стратегічного напрямку розвитку маркетингової діяльності керівнику доцільно вживати заходи щодо подолання можливості опору змінам з боку працівників, а саме: провести загальні збори, на яких довести до робітників цілі підприємства, стратегічні переваги та перспективи реалізації стратегії, зацікавити системою мотивації. Тобто завданням керівництва на цьому етапі стає підтримка корпоративного духу.

Усі стратегічні зміни вимагають зміни з боку персоналу організації. Керівництво підприємства ставить перед собою питання: як має змінитися організація, щоб вирішити

поставлені перед нею стратегічні завдання, як мають змінитися люди в організації для того, щоб відбувалися ці зміни.

У зв'язку з цим, основні сфери компетентності персоналу повинні бути адаптовані до нових умов. З цією метою на підприємстві має передбачатися система набору/відбору персоналу і його поетапного планування. Крім цього, проводити оцінку персоналу, наявного на підприємстві, відповідно до якої розподіляти співробітників за трьома категоріями фахівців:

- здатних виконувати майбутню роботу;
- можуть здобути відповідні навички, уміння шляхом навчання;
- малоймовірно, що зможуть адаптуватися до змін середовища і є кандидатами на завершення строку роботи на підприємстві.

Для перших груп виникає питання — наскільки персонал мотивований на успішне досягнення організації своїх стратегічних цілей, оскільки мотивація кадрів прямо пов'язана із системами управління й заохочення якісного виконання робіт в організації. Ця функція має принципово важливе значення для заохочення стратегічних змін на підприємстві.

Для розроблення ефективної стратегії управління лояльністю персоналу підприємств на основі удосконалення таких показників як безпосереднє керівництво і розвиток компетентностей, адаптується модель Кано.

Відповідно до цієї моделі, певний продукт викликає різні типи задово-

леності або незадоволеності, що залежать від того, чи виконані визначені потреби клієнта цілком, чи задоволені тільки частково або взагалі не виконані [6, с. 184]. Ця точка зору може бути трансформована до внутрішніх клієнтів, тобто працівників.

Дослідження економічного змісту процесу якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств зумовлено використанням ресурсів та визначенням ефективності їх застосування.

Термін “ефективність підприємства”, незважаючи на його поширеність, трактується далеко не однозначно. Автори західної літератури для характеристики цілей управління персоналом часто використовують поняття “економічної” і “соціальної” ефективності. При цьому економічна ефективність розуміється як досягнення результату з мінімальними витратами на цілі підприємства — економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптивності до безупинно мінливого середовища; соціальна ефективність — як задоволення інтересів і потреб споживачів та співробітників.

На сучасному етапі якісне управління маркетинговою діяльністю підприємства складається з певного комплексу заходів, здійснюваних керівництвом підприємства для забезпечення ефективного функціонування на ринку, тому “ефективна маркетингова діяльність” означає:

- точно поставити цілі маркетингу, так щоб оптимально пов'язати можливості ринкової ситуації з внутрішнім потенціалом підприємства;

- правильно спланувати всі маркетингові заходи й ефективно організувати їх здійснення для досягнення цілей підприємства;
- оперативно втручатися до маркетингових процесів у зв'язку з обставинами і ситуацією, що змінюється;
- ефективно контролювати і на основі цих даних аналізувати й оцінювати весь хід маркетингової діяльності на підприємстві, вносячи необхідні корективи в цілі, засоби і методи на майбутнє;
- стимулювати ефективну роботу всього персоналу для одержання максимальної творчої віддачі.

Поряд з очевидними перевагами стратегічне управління маркетинговою діяльністю характеризується деякими недоліками і обмеженнями, які вказують на те, що і цей тип управління не має універсального застосування в будь-яких ситуаціях для розв'язання завдань, що виникають.

Основними проблемами впровадження і розвитку якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю на вітчизняних підприємствах в умовах формування ринкових відносин є такі:

- якісне стратегічне управління маркетинговою діяльністю за своєю суттю не може дати точної і деталізованої картини майбутнього. Бажаний стан підприємства — це не детальний опис його внутрішнього і зовнішнього стану, що формується методами стратегічного управління, а швидше якісне побажання того, в якому стані



хотілося б його бачити, яку позицію займати на ринку, яку мати організаційну структуру, до яких ділових груп входить. Все це в сукупності повинно визначити, чи виживе підприємство в майбутній конкурентній боротьбі, чи ні;

- якісне стратегічне управління маркетинговою діяльністю не може зводитися до набору рутинних процедур та схем; воно не має описової теорії, яка б давала рекомендації для вирішення певних завдань чи ситуацій. Як свідчить практика, стратегічне управління — це певна ідеологія бізнесу і менеджменту, яка кожним підприємством сприймається по-своєму;

- для здійснення процесу стратегічного управління маркетинговою діяльністю потрібні значні зусилля і витрати часу та ресурсів. Слід здійснити таке стратегічне планування, яке чітко відрізняється від довготермінових планів, обов'язкових до виконання у будь-яких умовах. Стратегічний план повинен бути гнучким і здатним реагувати на зміни всередині і ззовні організації. Для розроблення такого плану потрібні значні зусилля і витрати, а також створення спеціальних служб, які відслідковують зовнішнє оточення;

- помилки у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю різко посилюють негативні недоліки. В умовах, коли в стислі терміни створюються цілком нові продукти, кардинально змінюються напрями інвестицій, виникають нові можливості для бізнесу і зникають усталені, наслідки за помилки стратегічного вибору стають фатальними для підприємства.

Таким чином, недостатня підтримка керівництва, недостатні знання і вміння персоналу підприємства, недостатні інновації на підприємстві, нестача коштів, невідповідність організаційної структури та корпоративної культури, нестача інформаційних ресурсів призводять до складності, а іноді й неможливості прогнозування. Отже, критичне розв'язання проблем, пов'язаних із необхідністю забезпечення ефективного функціонування підприємств не тільки сьогодні, але й у перспективі залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Встановлено, що якісне стратегічне управління маркетинговою діяльністю є управлінням, що орієнтує діяльність підприємства на потреби споживачів, досягнення стратегічних цілей, забезпечення довгострокових конкурентних переваг за рахунок розроблення і реалізації маркетингових стратегій та здійснення стратегічних змін відповідно до динамічного маркетингового середовища. Модель якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю включає три етапи: архітектура, організація та аудит стратегічного управління маркетинговою діяльністю (оцінка стратегії і контроль за виконанням стратегічних заходів).

Організація якісного стратегічного управління маркетинговою діяльністю є процесом пристосування підприємства до обраних маркетингових стратегій з метою їх повної і найбільш ефективної реалізації. Концептуальний підхід до якісного стратегічного

управління маркетинговою діяльністю включає такі елементи: архітектуру, організацію та аудит стратегічного управління маркетинговою діяльністю, кожний з яких розглядається у розрізі таких аспектів: економічний аспект полягає у використанні матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів та визначенні ефективності їх застосування; організаційний аспект полягає в послідовності використання організаційних важелів впливу, тобто застосуванні на підприємстві організаційно-розпорядчих методів управління; функціональний аспект полягає в масштабній послідовності і перевазі реалізації основних функцій стратегічного управління маркетинговою діяльністю; інформаційний аспект полягає у формуванні маркетингової інформаційної системи забезпечення стратегічного управління маркетинговою діяльністю; методологічний аспект полягає у використанні сукупності методів та прийомів дослідження, що застосовуються у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Хамел Г.* Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2002. — 288 с.
2. *Балабанова Л. В.* Стратегическое маркетинговое управление на основе бенчмаркинга: монография / Л. В. Балабанова, В. В. Слипенький. — Донецк: ДонГУЭТ, 2005.
3. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. — М.: АСТ, 2001. — 272 с.
4. *Балабанова Л. В.* Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: Знання-Прес, 2004. — 645 с.
5. *Балабанова Л. В.* Управління реалізацією стратегій підприємства: маркетинговий підхід: монографія / Л. В. Балабанова, І. С. Фоломкина. — Донецьк: [ДонНУЕТ], 2009. — 402 с.
6. *Марк Д. Ханна.* Управління виробництвом з метою задоволення споживача / Марк Д. Ханна. — К.: КНТЕУ, 2003. — 225 с.