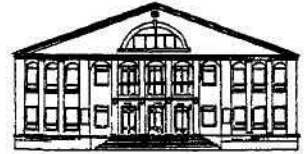


# Держава та регіони

Серія: Економіка  
та підприємництво  
2005 р., № 5



## Науково-виробничий журнал

виходить шість разів на рік

Головний редактор: **Л.Ю. Мельник**,  
доктор економічних наук, професор

### Редакційна колегія:

**М.Х. Корецький**, доктор наук з державного управління,  
професор (заступник головного редактора)

**П.М. Макаренко**, доктор економічних наук, професор

**С.Я. Салига**, доктор економічних наук, професор

**О.Г. Мордвінов**, доктор наук з державного управління,  
професор

**І.І. Сазонець**, доктор економічних наук, професор

**А.В. Чупіс**, доктор економічних наук, професор

**Д.Ф. Крисанов**, доктор економічних наук, професор

**В.Л. Корінев**, доктор економічних наук, професор

**І.І. Червен**, доктор економічних наук, професор

**В.Г. Бодров**, доктор економічних наук, професор

**В.А. Борисова**, доктор економічних наук, професор

**Г.А. Семенов**, доктор економічних наук, професор

**І.М. Якушик**, доктор економічних наук, професор

**А.В. Мерзляк**, доктор наук з державного управління,  
професор

### Відповідальний секретар:

**О.І. Дачій**, кандидат економічних наук, професор

Редактори: **С.А. Козиряцька**, **А.О. Купіна**

Технічне редагування

та комп'ютерна верстка: **Н.А. Манаснко**

Дизайн обкладинки: **Я.В. Зоська**

Журнал включено до переліку фахових  
видань згідно з Постановою Президії  
ВАК України від 11.04.2001 р. № 5-05/4

### Засновник:

**Гуманітарний університет  
“Запорізький інститут державного  
та муніципального управління”**

Свідоцтво Державного комітету інформаційної  
політики, телебачення та радіомовлення України  
про державну реєстрацію друкованого засобу  
масової інформації

Серія КВ № 6243 від 18.06.2002 р.

### Видавець:

**Гуманітарний університет  
“Запорізький інститут державного  
та муніципального управління”**

Свідоцтво Державного комітету телебачення  
та радіомовлення України  
про внесення суб'єкта видавничої справи до  
Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
Серія ДК № 2041 від 22.12.2004 р.

Журнал ухвалено до друку вченою радою  
Гуманітарного університету “ЗІДМУ”  
**29 червня 2005 р., протокол № 10**

Усі права захищені. Повний або частковий передрук і  
переклади дозволено лише за згодою автора і редакції.

При передрукуванні посилання на журнал  
“ДЕРЖАВА та РЕГІОНИ. Серія: ЕКОНОМІКА  
ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО” обов'язкове.

Редакція не завжди поділяє думку автора і не відповідає за  
фактичні помилки, яких він припустився.

### Адреса редакції:

Гуманітарний університет “ЗІДМУ”  
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70-Б.  
Телефони/факс: (0612) 220-10-06, 63-99-73

Здано до набору 22.09.2005.

Підписано до друку 28.10.2005.

Формат 60×84/8. Різографія. Тираж 300 пр. Замовлення № 35.  
Виготовлено на поліграфічній базі Гуманітарного університету “ЗІДМУ”

ISSN 1814-1161

© Гуманітарний університет “Запорізький інститут  
державного та муніципального управління”, 2005

## ЗМІСТ

ФОРМУВАННЯ СТРУКТУР ІНЖЕНЕРНО-ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА <i>Агєєва І.В.</i>	5
РЕТРОСПЕКТИВА ТА СТАН РОЗВИТКУ ЛІЗИНГУ В КРАЇНАХ З РОЗВИНУТОЮ РИНКОВОЮ СИСТЕМОЮ <i>Білоусова О.С.</i>	8
ФОРМУВАННЯ ЛІЗИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ <i>Болдуєв М.В.</i>	13
СКЛАДОВІ АВТОМАТИЗОВАНОЇ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА <i>Бондарчук Н.В., Бондарчук О.П.</i>	16
ПРОБЛЕМА ПОБУДОВИ МІКРОЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ РАЦІОНАЛЬНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ В МОДЕЛІ "ПІДПРИЄМСТВО – ДОМОГОСПОДАРСТВО - НАВКОЛИШНЄ ПРИРОДНЕ СЕРЕДОВИЩЕ" <i>Бортников Є.Г.</i>	19
МЕТОДИ ОПТИМІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОРТФЕЛЯ У ВИРІШЕННІ ПРОБЛЕМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ <i>Брусніцин Д.Є.</i>	23
ОБҐРУНТУВАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА РИНКУ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ АПК <i>Васільєва Л.М.</i>	27
ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ВИРОБНИЧИХ КООПЕРАТИВІВ <i>Величко І.М.</i>	31
СИСТЕМА ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УКРАЇНІ <i>Волик Н.Г.</i>	34
РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ <i>Вороніна Ю.Є.</i>	38
УДОСКОНАЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПОТОЧНОГО Й ОПЕРАТИВНОГО АНАЛІЗУ НАЯВНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ТРАНСПОРТНИХ ЗАСОБІВ	43

*Гнезділова О.М.*

ФОРМУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ  
ЛОГІСТИКИ 47

*Головкова Л.С.*

ЗАСТОСУВАННЯ МОДЕЛІ ПОДАТКОВОГО КОСТИНГУ  
ПРИ ПОДАТКОВОМУ ПЛАНУВАННІ 53

*Горб В.А.*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІВ УПРАВЛІННЯ  
ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ 56

*Греськів Т.С.*

МОДИФІКАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ ТА БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕМ 60

*Григорук С.С.*

РЕАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В  
УКРАЇНІ 62

*Дацій О.І.*

ДОВГОСТРОКОВЕ ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В  
УКРАЇНІ 65

*Дацій Н.В.*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРВИННОЮ ЛАНКОЮ  
ВИРОБНИЦТВА 69

*Дєваєв В.І.*

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИМ ПРОЕКТОМ  
"ГАЛОПОМ ПО ЄВРОПАХ" 72

*Демура Т.О.*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА  
І МОЖЛИВІСТЬ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ У ВІТЧИЗНЯНІЙ ПРАКТИЦІ 76

*Драган І.О.*

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ  
ЕНЕРГОАКТИВНОГО АГРОЕНЕРГЕТИЧНОГО КОМПЛЕКСУ НА  
ПОРУШЕНИХ ЗЕМЛЯХ ВІДРОБЛЕНИХ КАР'ЄРІВ 81

*Дутка С.М.*

# РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ВИРОБНИЦТВА ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

*Вороніна Ю.Є.*

аспірант Гуманітарного університету "ЗІДМУ"

## **Анотація**

Визначено рівень взаємозв'язку стратегічного маркетингу із стратегічним менеджментом. Виявлено механізм впливу стратегічного маркетингу на ефективність управління діяльністю підприємства.

## **Ключові слова**

Стратегічний маркетинг, стратегічний менеджмент, стратегічне маркетингове планування, управлінська концепція маркетингу.

## **I. Вступ**

Проблеми адаптації і функціонування господарських структур у полі ринкових відносин сьогодні надзвичайно актуальні. Повсюдне впровадження у виробничу сферу економічних пріоритетів, широке використання маркетингових технологій у промисловій сфері - усе це докорінно впливає на виробничі відносини. У сучасних реаліях для успішної конкурентної діяльності в ринкових умовах необхідно використовувати нові принципи управління, адекватні ринковій економіці. Маркетинг як орієнтована на споживача ідеологія управління повною мірою відповідає цілям і завданням стійкого функціонування таких систем. У сучасних економічних і соціально-політичних умовах, що швидко змінюються, перед підприємством, яке діє в умовах ринку, постає завдання забезпечення не тільки виживання, а й безупинного розвитку, реалізації свого потенціалу. Існування тісної залежності між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства і його внутрішнім середовищем зумовлює необхідність своєчасної адаптації цілей, стратегій підприємства, його організаційних характеристик, структури і функцій до нових ринкових умов.

## **II. Постановка завдання:**

- визначити рівень взаємозв'язку стратегічного маркетингу із стратегічним менеджментом;

виявити механізм впливу стратегічного маркетингу на ефективність управління діяльністю підприємства.

## **III. Результати**

У цих умовах велике значення приділяється впровадженню в практику підприємств ідей і технологій стратегічного управління розвитком. При цьому підприємство розглядається як "відкрита" система; головні передумови успішної діяльності відшукуються не тільки усередині, а й поза ним, тобто успіх пов'язується з тим, наскільки вдало підприємство пристосовується до зовнішнього середовища - науково-технічного, економічного, соціального, політичного тощо. З такого мислення логічно випливає ситуаційний підхід до управління, відповідно до якого вся внутрішньо фірмова будова системи управління є не що інше, як відповідь на різні за своєю природою впливи з боку зовнішнього середовища

підприємства. У зв'язку з цим цікавим є запитання: що сьогодні являє собою підприємство в умовах ринку? Не можна не погодитися з Б. Мільнером, який вважає, що підприємство в ринкових умовах являє собою свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, що функціонує на відносно постійній основі для досягнення цілей [1, с. 19].

Розвиток підприємства має базуватися на пізнанні можливості розвитку його функціональної корисності в макросвіті, а для цього йому необхідно усвідомлювати себе елементом макросистеми. Тобто зміст підприємства полягає не в тому, що воно являє собою зовні і внутрішньо, а в тому, що воно робить у системі, до якої включено як елемент [2, с. 7]. Якщо підприємство прагне зберегти себе, воно повинно турбуватися насамперед про своє призначення, функціональну корисність, що визначається зовнішнім середовищем. Отже, щоб зберегти себе, підприємство має або постійно підлаштовуватися під зміни у своєму зовнішньому середовищі, або активно впливати на нього з метою обґрунтування й утвердження уявлень про свою функціональну корисність.

Питання про те, наскільки стратегічне управління здатне забезпечити підприємствам у сучасному світі підвищені шанси на виживання, комерційний успіх і стійкий розвиток, сьогодні є дуже актуальним для українських підприємств.

Вивчення зарубіжного і вітчизняного досвіду розвитку підприємств свідчить, що:

- у наші дні як у підприємств, що вибудовують своє функціонування у відповідності з певною стратегією, так і в підприємств, які не мають стратегії, шанси вижити практично рівні;

- у сучасному хаотично мінливому організаційному середовищі парадигма стратегічного управління сама по собі не є панацеєю і не гарантує успішного організаційного розвитку, хоча і привносить в управління організацією певну доцільність;

- успіх супроводжує ті підприємства, чиї стратегії націлені на активне використання їх внутрішнього потенціалу для зміни зовнішнього середовища, а не простого пристосування до нього [2, с. 4].

Необхідність змін на підприємствах рано чи пізно виникає незалежно від того, якої ідеології вони дотримуються. Однак від того, як будуть здійснюватися ці зміни в організації, залежить ефективність її функціонування.

Американські економісти Д. Амел і К. Праалад, які досліджували кілька американських, європейських і японських компаній, виявили, що одні компанії функціонують і розвиваються більш успішно порівняно з іншими внаслідок того, що інакше уявляють собі основи й рушійні сили свого організаційного розвитку за інших, у принципі рівних, умов [3]. Результати аналізу вказують на те, що менш успішні компанії сьогодні продовжують відповідати традиційним настановам класичної теорії стратегічного управління, прагнучи підтримувати та розвивати ті свої якості, що забезпечують їм стратегічний відрив у конкурентному середовищі. Такі

компанії, як правило, застосовують типові стратегії, обрані за критерієм забезпечення максимального стратегічного відриву, і зосереджуються на розвитку своїх підрозділів, спеціалізованих за продуктовим чи ринковим принципом.

Однак концентрація стратегічного управління тільки навколо розвитку сильних сторін і виняткових здібностей організації зрештою породжує таку ситуацію, коли процеси спеціалізації й зростання можуть стати причиною самовпевненості та самовдоволення, появи догматичних правил і ритуалів. Таку ситуацію Д. Міллер назвав "парадоксом І кара", тому що сильні сторони підприємств потім виявляються причиною їх загибелі [4].

Дослідження Д. Амела і К. Праалада також показало, що більш успішні компанії завжди зосереджуються на маніпулюванні своїми ресурсами. Вони прагнуть використовувати те, що мають, по-новому, впроваджуючи інновації. Головна увага в цих підприємствах приділяється більш інтенсивному використанню наявних у їх розпорядженні ресурсів з метою створення нових відмітних здібностей. Тут менеджери не просто пристосовують наявні в них ресурси до вимог середовища, а творчо використовують їх, формуючи вимоги середовища, які вони здатні цілком задовольнити, постійно оновлюючи і трансформуючи свою організацію як з позицій її внутрішньої будови, так і з позиції її зовнішнього середовища. "Знати, на що здатне підприємство, уміти матеріалізувати ці здібності, зрозуміти умови, за яких ці здібності стають затребуваними середовищем, і створити ці умови - ось запорука успіху в сучасному світі" [2, с. 11].

Ми вважаємо, що сучасні стратегії підприємств повинні базуватися не тільки на пізнанні зовнішніх можливостей і небезпек, розвитку сильних сторін як основи конкурентних переваг, а й на пізнанні та розвитку внутрішнього потенціалу організації і прагненні так змінити своє зовнішнє середовище, щоб внутрішній потенціал набув максимального вираження. А це найтісніше пов'язано з необхідністю впровадження концепції стратегічного маркетингу на підприємствах України. У зв'язку з цим виникає необхідність розглянути питання про взаємозв'язок і взаємопроникнення між концепціями стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу. Суперечки серед учених на цю актуальну тему стають усе гострішими [4-6].

Проведений аналіз публікацій провідних зарубіжних спеціалістів у сфері стратегічного менеджменту дав змогу зробити такі висновки. Традиційно стратегічний менеджмент пов'язаний з рішеннями, прийняття яких належить виключно до компетенції менеджерів вищих рівнів управління. В основному ці рішення стосуються вибору підприємствами стратегічно важливих видів діяльності й раціонального використання їх ресурсного потенціалу. Як правило, як центральні найчастіше виділяються такі проблеми, рішення щодо яких приймаються виключно на корпоративному рівні:

- додавання нових видів комерційної діяльності до бізнес-портфеля організації (диверсифікованість);
- видалення деяких видів діяльності з бізнес-портфеля організації;

- ефективне управління комерційною діяльністю організації (визначення місії, аналіз продуктового портфеля, розподіл стратегічно важливих ресурсів);
- розширення чи звуження сфер діяльності організації (вертикальна інтеграція чи диференціація).

Відомий економіст Д. Лінч як центральні, найбільш значущі стратегічні питання виділяє такі:

- визначення характеру, місії і цілей організації;
- визначення стратегічних можливостей і сильних сторін організації;
- оцінка потенціалу організації щодо навколишнього середовища (що являє собою сферу діяльності організації сьогодні і якої форми вона може набувати завтра);
- зіставлення внутрішнього потенціалу і стратегічних можливостей організації (головне завдання - знайти найкраще поєднання потенціалу і можливостей); удосконалення системи управління організацією;
- проектування організаційної структури, що відповідає обраному варіанту ринкової стратегії, без якої остання не може бути успішно реалізована [6].

У більшості публікацій автори наголошують на еволюційному розвитку концепції стратегічного менеджменту, у якому виділяють три етапи:

- 1) 1970-ті роки - концепція стратегічного менеджменту вперше набула закінченої форми й загального визнання;
- 2) 1980-ті роки - основна увага менеджменту переключється на позиційні переваги і, відповідно, центральною стає проблема позиціонування товару на ринку;
- 3) кінець 1980-х років - характеризується фокусуванням уваги менеджменту на проблемі конкурентоспроможності і, насамперед, на причинах конкурентних переваг, що відображають потребу в управлінні критичними процесами.

Якщо стратегічний менеджмент забезпечує цільові рамки, що поєднують діяльність організації, то ефективний маркетинг, у свою чергу, "забезпечує зовні орієнтоване проникнення, що висвітлює цю стратегію" [6].

У результаті численних досліджень остаточно оформилися чотири основні точки зору на зміст і роль маркетингу.

1. Маркетинг розглядається як управлінська філософія, спрямована на досягнення "ринкової орієнтації" організації і створення середовища, сприятливого для підприємництва й інновацій.
2. Маркетинг розглядається як набір стратегічних рішень, що стосуються різних варіантів позиціонування продукції та послуг на цільових ринках для підтримки конкурентної переваги.
3. Маркетинг розглядається як система управління компонентами маркетингової програми, що, у свою чергу, складається з вузько-спеціалізованих систем управління продуктовою політикою, ціноутворенням, маркетинговими комунікаціями й каналами розподілу.

4. Маркетинг усе частіше розглядається як функція обробки інформації, як своєрідний "перекладач" ринкового середовища на мову, зрозумілу організації.

Яким же чином стратегічні рішення в маркетингу пов'язані з корпоративною стратегією? Щодо цього існують прямо протилежні думки. Наприклад, відомий фахівець із стратегічного планування Г. Дей ще в 1992 р. висунув тезу про те, що внесок маркетингу в процес розробки корпоративної стратегії зменшився, оскільки на маркетинг у рамках стратегічного менеджменту дивляться як на вузьку оперативну функцію [7]. На противагу цій думці економісти М. Морріс і Л. Пітт у статті "Підприємство майбутнього: єдність маркетингу і стратегії" переконливо показали, що "маркетинг стає стратегією, а стратегія стає своєрідним підходом до переконання споживача за межами компанії" [7].

На наш погляд, друга точка зору більш справедлива. А оскільки швидкі й безупинні зміни в зовнішньому середовищі сприяють невпинному еволюційному розвитку як маркетингу, так і стратегічного менеджменту, то, очевидно, межі між колись самостійними галузями знань у сфері бізнесу стають усе більш ілюзорними.

На рисунку нами запропонована модель інтеграції стратегічного маркетингу і стратегічного менеджменту. Представлена модель дасть можливість визначити в простій формі широке коло оперативних і стратегічних рішень, необхідних сучасним підприємствам. У центрі уваги моделі - динамічний взаємозв'язок "стратегічний маркетинг - стратегічний менеджмент". У процесі аналізу маркетингових рішень і рішень у сфері стратегічного менеджменту використовуються два класифікаційних критерії:

- 1) рівень ієрархії, на якому приймаються стратегічні рішення;
- 2) фокус уваги вищого керівництва підприємства.

Використовувані параметри відображають наявність значних розбіжностей між стратегічними й оперативними аспектами діяльності та прийняття рішень.

**Рішення щодо портфельних інвестицій.** Головні рішення з цього напряму зосереджені на проблемі формування корпоративного портфеля. Інтеграційна модель передбачає і відповідний інструментарій, що містить різні форми стратегічного аналізу, а також фінансове і портфельне моделювання.

Цей елемент інтеграційної моделі концентрується на вирішенні внутрішніх питань організації й відображає важливість критичних рішень у сфері розподілу ресурсів для створення ефективного корпоративного портфеля з огляду на стан зовнішнього середовища організації.





Рис. Взаємозв'язок стратегічного маркетингу і стратегічного менеджменту

### Оперативне планування й управління.

Цей блок концентрується на внутрішніх проблемах організації, рішення щодо яких приймаються на більш низькому рівні планування. Головний об'єкт уваги – планування внутрішньої функціональної спеціалізації організації, що включають увесь спектр проблем: від управління матеріальними запасами до управління якістю та фінансами.

**Стратегічне маркетингове планування й управління.** Головне питання в цій галузі - розробка конкурентоспроможності стратегії підприємства. Для цього необхідне попереднє проведення стратегічного аналізу ресурсного потенціалу організації, що передбачає відповідний набір інструментів, який включає SWOT-аналіз, структурний аналіз галузі, оцінку позиції підприємства на ринку тощо. Рішення про вибір остаточної стратегії приймаються виключно на вищому рівні управління, причому акцент робиться на зовнішніх проблемах і, насамперед, на ринковій ситуації. На цьому рівні центром уваги стають характеристики ринку і конкурентні переваги, визначаються реально досяжні стратегічні цілі організації стосовно товарних ринків і промислових секторів.

Розглянемо взаємозв'язок між елементами моделі.

Взаємодія 1. *Стратегічне маркетингове планування і портфельні рішення.* Головне питання полягає у визначенні пріоритетності впливу: корпоративні рішення впливають на вибір ринкової стратегії чи, навпаки, ринкова стратегія визначає вибір майбутніх портфельних рішень. Основна проблема планування - як не допустити помилки у виборі об'єкта і розмірів майбутніх інвестицій за відсутності інформації про те, яких результатів може досягти кожен передбачуваний об'єкт інвестування.

З іншого боку, на рівні стратегічного підрозділу організації - потенційного об'єкта інвестицій - неможливо зробити стратегічно розумний вибір цільового ринку, якщо немає інформації про передбачувані обсяги інвестицій у його розвиток. Це незаперечно доводить:

- необхідність тісної взаємодії між тими, хто приймає стратегічні рішення на рівні бізнес-одиниць організації;
- необхідність розробки механізму взаємодії між цими рівнями організації при вирішенні стратегічних питань.

Взаємодія 2. *Стратегічне маркетингове планування й оперативне управління.* Розробка і реалізація маркетингових стратегій безпосередньо впливають на фінансову, виробничу та інші системи організації. З іншого боку, як виробнича, так і фінансова системи, у свою чергу, сприяють маркетинговій системі управління в процесі формування й реалізації маркетингових програм. Більше того, виробнича і фінансова системи, а також система управління персоналом організації можуть активно створювати нові можливості чи нову внутрішню компетенцію організації, що неодмінно будуть використовуватися при розробці маркетингової стратегії. Звідси - висока значущість взаємодії між оперативним управлінням і стратегічним плануванням маркетингу, яка є ключем до передової технології прийняття випереджальних управлінських рішень. Водночас поганий зв'язок між внутрішніми системами організації і її можливостями та перспективами на ринку - серйозне джерело слабкості і відставання підприємства.

Взаємодія 3. *Оперативне управління і портфельні рішення.* Важливість цього взаємозв'язку очевидна - неможливо приймати рішення про майбутні корпоративні інвестиції та формувати бізнес-портфель організації без усвідомлення того, що це означає в оперативному аспекті. Наприклад, інвестиції у перепідготовку персоналу організації чи в розвиток інформаційних технологій без співвіднесення з корпоративною стратегією дуже ризиковані. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств показує, що внутрішні інвестиції, хоча і розглядаються як внесок організації у створення ціннісних характеристик для споживача, проте можуть бути зовсім неефективними. Очевидно, надалі наявність взаємодії між портфельними рішеннями і системою оперативного управління стане необхідною.

Отже, стратегічне маркетингове планування, що включає аналіз маркетингових можливостей, розробку маркетингових стратегій, планування маркетингових програм (розробку системних інструментів), організацію виконання й контроль за маркетинговою роботою, найтісніше пов'язано із стратегічним корпоративним плануванням (визначення корпоративної місії, стратегічних бізнес-одиниць, розподіл ресурсів між ними, планування нових видів діяльності) та плануванням на рівні стратегічної бізнес-одиниці (визначення місії стратегічної бізнес-одиниці, виявлення можливостей і загроз, стратегічний аналіз, формулювання цілей, стратегії, програми бізнес-одиниці і контроль за їх реалізацією). При цьому стратегічний маркетинг є, по суті, адаптивною функцією між підприємством і його зовнішнім середовищем. Результатами стратегічного маркетингового планування є нормативи конкурентоспроможності підприємства і продукції, що випускається ним, які розробляються на основі досліджень стратегічних потреб, цінностей, товарів і ринків.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок про те, що стратегічний маркетинг, будучи однією з основ стратегічного управління, уможливорює орієнтацію підприємства на існуючі і потенційні запити споживачів і тим самим забезпечує більш гнучке й адаптивне включення підприємства в навколишнє бізнес-середовище.

#### **IV. Висновки**

Нами запропонована модель інтеграції стратегічного маркетингу і стратегічного менеджменту. Представлена модель дасть можливість визначити в простій формі широке коло оперативних і стратегічних рішень, необхідних сучасним підприємствам. У центрі уваги моделі - динамічний взаємозв'язок "стратегічний маркетинг - стратегічний менеджмент". У процесі аналізу маркетингових рішень і рішень у сфері стратегічного менеджменту використовуються два класифікаційних критерії: 1) рівень ієрархії, на якому приймаються стратегічні рішення; 2) фокус уваги вищого керівництва підприємства. Використовувані параметри відображають наявність значних розбіжностей між стратегічними й оперативними аспектами діяльності та прийняття рішень.

Різноманітні управлінські концепції маркетингу можна умовно поділити на два типи: концепції управління маркетингом і концепції маркетингового управління суб'єктом. Концепції управління маркетингом на практиці реалізуються в "масштабі" управлінської функції і відповідного відділу в структурі менеджменту. Концепції маркетингового управління суб'єктом реалізуються в "масштабі" усієї системи менеджменту суб'єкта.

#### **Література**

1. Мильнер Б.З. Теория организации. - М.: Инфра-М, 1999.-316 с.
2. Ефремов В.С. Стратегическое управление в контексте организационного развития // Менеджмент в России и за рубежом. - 1999. - № 1. - С. 3-13.
3. Hamel G. and Prahalad C. Strategic intent // Harvard Business Review. - May-June. - P. 63-76.
4. Miller D. The Icarus Paradox How Excellent Organizations Can Bring About Their Own Downfall. - New York: Harper Business, 1990.-421 p.
5. Day G.S. Marketing's contribution to the strategy debate // Journal of the Academy of Marketing Science. - 1992. - 20 (4). Lynch J.E. Only connect: the role of marketing and strategic management in the modern organization // Journal of Marketing Management. - 1994. - № 10.
6. Morris M.N. and Pitt LF. The organization of the future: the unit of marketing and strategy // Journal of Marketing Management. -1994. - № 10.