

4. Osipov Yu. M. Konkurentosposobnost naukoemkoy mashinostroitel'noy produktsii: ekonomika i menedzhment [The competitiveness of the high technology machine-building products]. – Tomsk : Tom. gos. un-t sistem upravleniya i radioelektroniki, 2002. – 247 p.
5. Smirnov E. B. Improving competitiveness of a construction company / E. B. Smirnov, I. V. Fedoseev // World Applied Science Journal. – 2013. – Vol. 23 (11). – P. 1555–1559.
6. Hrynova, V. M. Funktsionalno-vartisnyi analiz v innovatsiinii diialnosti pidpriemstva [Functional cost analysis in the innovation activity of the enterprise] [Tekst] : monohrafiia / V. M. Hrynova ; Khark. derzh. ekon. un-t. – Kh. : INZhEK, 2004. – 124 p.
7. Kovrigin P. N. Prakticheskoe primenenie funktsionalno-stoimostnogo analiza [The practical application of functional cost analysis] [Tekst] ucheb. posob. / P. N. Kovrigin, Yu. Ya. Muravitskiy ; Leningr. fin.-ekon. in-t. – L. : Izd-vo Leningr. fin.-ekon. in-ta, 1990. – 59 p.
8. Savchenko O. O. Funktsionalno-vartisnyi analiz vytrat vyrobnytstva [A value analysis of production costs] / O. O. Savchenko // Naukovyi visnyk Natsionalnoho ahrarnoho universytetu. – Kh. : Nats. ahrar. un-t, 2008. – Issue 120. – P. 230–235.

Інформація про авторів

Гриньова Валентина Миколаївна – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: grineva@hneu.edu.ua).

Мисько Наталія Василівна – аспірант кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: natalymisko@gmail.com).

Информация об авторах

Гринева Валентина Николаевна – докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: grineva@hneu.edu.ua).

Мисько Наталья Васильевна – аспирант кафедры менеджмента Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: natalymisko@gmail.com).

Information about the authors

V. Gryneva – Doctor of Science in Economics, Professor, Head of Management Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: grineva@hneu.edu.ua).

N. Mysko – postgraduate of Management Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: natalymisko@gmail.com).

Рецензент

докт. екон. наук,
професор Орлов П. А.

Стаття надійшла до ред.
07.11.2013 р.

ОЦІНЮВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦІЛЬОВОЇ ОРІЄНТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ

УДК 658.81:005.346

**Пилипенко А. А.
Березовський К. М.**

Систематизовано підходи до визначення елементів та структурування категорії "потенціал". Запропоновано підхід до ідентифікації сутності маркетингового потенціалу промислового підприємства, виходячи з наявності стратегічних розривів. Удосконалено технологію оцінювання маркетингового потенціалу підприємства через рівень його стратегічної відповідності, для якої виділено внутрішній, зовнішній, синергетичний та компенсаторний напрями прояву. Визначено напрями забезпечення стратегічної відповідності підприємства та доведено необхідність їхнього подання як цільових орієнтирів для системи маркетингового управління.

Ключові слова: маркетинговий потенціал, стратегічна відповідність, цільова орієнтація підприємства, синергетичний ефект.

**ОЦЕНИВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ЦЕЛЕВОЙ ОРИЕНТАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЧЕРЕЗ ОПРЕДЕЛЕНИЕ
ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО СООТВЕТСТВИЯ**

УДК 658.81:005.346

**Пилипенко А. А.
Березовский К. М.**

Систематизированы подходы к определению элементов и структурированию категории "потенциал". Предложен подход к идентификации сущности маркетингового потенциала промышленного предприятия, исходя из наличия стратегических разрывов. Усовершенствована технология оценивания маркетингового потенциала предприятия через уровень его стратегического соответствия, для которого выделены внутреннее, внешнее, синергетическое и компенсаторное направления проявления. Определены направления обеспечения стратегического соответствия предприятия и доказана необходимость их представления как целевых ориентиров для системы маркетингового управления.

Ключевые слова: маркетинговый потенциал, стратегическое соответствие, целевая ориентация предприятия, синергетический эффект.

**ENTERPRISE MARKETING POTENTIAL ASSESSMENT
THROUGH EVALUATION OF THE CORRESPONDENCE
BETWEEN ITS GOALS AND MARKET NEEDS**

UDC 658.81:005.346

**A. Pylypenko
K. Berezovskyi**

The approaches to determining the elements and structuring of the category "potential" are systematized. An approach to the identification of the essence of the marketing potential of an industrial enterprise on the basis of existing strategic gaps is suggested. The technology of estimation of the enterprise marketing potential is improved due to considering its level of strategic adequacy manifested through internal, external, synergistic and compensatory aspects. Ways of securing the strategic adequacy of an enterprise are discussed and the necessity of their presentation as benchmarks for the system of marketing management is proved.

Keywords: marketing potential, level of strategic compliance, businesses target orientation, synergistic effect.

Сучасні умови зростання непередбачуваності й динамічності глобалізованого ринкового середовища актуалізують для менеджменту промислових підприємств питання досягнення сталих конкурентних позицій та зростання ефективності господарювання, особливо на зарубіжних ринках. Не втрачає актуальності також і проблема протидії міжнародним конкурентам на місцевих ринках, вирішення якої багато в чому залежить від якості визначення цільових орієнтирів розвитку підприємства та рівня його потенціалу як можливості забезпечення відповідності

запитам споживачів. З огляду на це доволі актуальною є проблема отримання кількісних та якісних оцінок рівня розвитку потенціалу й залучення таких оцінок до систем маркетингового управління промисловим підприємством (СМУПП). Авторський підхід до побудови СМУПП було розглянуто в роботі [1], де доведена доречність використання як важелів управлінського впливу рівня потенціалу підприємства та зроблено наголос на потребі проведення подальших досліджень у цьому напрямі.

Метою статті є обґрунтування місця маркетингового потенціалу в контурах управління підприємством та встановлення логіки визначення рівня розвитку маркетингового потенціалу через рівень стратегічної відповідності підприємства. Розкриття мети базується на проблемно-орієнтованому підході до синтезу СМУПП й відповідному твердженні, що прояв будь-якої проблеми організації та ведення маркетингової діяльності врешті-решт має відображення на рівні маркетингового потенціалу (МП) та ступені стратегічної відповідності (СВ) підприємства. Доречність одночасного введення означених понять базується на акцентованій Смиком А. В. [2] увазі до об'єктивно наявної зараз проблеми приділення дослідниками недостатньої уваги питанням "якості стратегії" та "виконання стратегії". Зазначений автор, розуміючи під стратегічною відповід-

ністю співпадіння фактичних та запланованих результатів, доводить, що саме планування бажаного рівня стратегічної відповідності й створення механізму контролю за його досягненням і становить сутність запропонованої СМУПП: під час етапу "синтез СМУПП" визначається бажаний рівень стратегічної відповідності, а під час етапу "використання СМУПП" відбувається контроль якості й реалізації стратегії через оцінювання рівня відповідності.

Отже, для забезпечення роботи СМУПП потрібно на більш деталізованому рівні визначитися з розумінням та структурою маркетингового потенціалу. При цьому на основі даних таблиці передбачено три варіанти: цільовий (буде розкрито через рівень конкурентоспроможності), ресурсний та ринковий підходи до трактування й розуміння економічного потенціалу.

Таблиця

Визначення елементів та підходів до структурування категорії "потенціал"

Характеристика категорії "потенціал", або виділені в авторських тлумаченнях складові елементи категорії "економічний потенціал"	Є. Лапін [3, с. 64]	Ю. Іванов [4, с. 27]	О. Федонін [5, с. 18]	Попов Є. В. [6, с. 33–54]	А. Николаєв [7, с. 56]	Н. Краснокутська [8]	Н. Ісаєва [9, с. 60–64]	О. Гавриш [10, с. 54–55]
Ресурсний підхід – розкриття потенціалу через визначення спроможності до акумулювання ресурсів з огляду на параметри наявної матеріально-технічної бази								
Потенціал як кращий варіант виробничої функції	+			+	+			
Потенціал як наявні для алокації (використання) ресурси	+	+				+		+
Природна складова як елемент потенціалу				+				
Трудові ресурси (кадровий потенціал)					+			+
Фінансово-економічні елементи					+			+
Компетентнісний підхід – оцінювання потенціалу через узгоджений розгляд ресурсів та компетенцій/можливостей з точки зору формування кращого їх співвіднесення								
Потенціал як сукупність ресурсів та можливостей							+	
Потенціал як "економічна міць"	+							
Науково-технічна складова				+	+			+
Інформаційна складова як відомості про наявні ресурси та технології їх трансформації у споживчу цінність		+						
Організаційно-управлінська складова						+		+
Ринково-цільовий підхід – розкриття потенціалу через спроможність досягнення цілей, які визначатимуться у сферах провадження інновацій, збільшення конкурентоспроможності, зростання вартості підприємства чи оцінювання віддачі від маркетингових витрат								
Потенціал як спроможність досягнення певних результатів діяльності (результатна концепція)	+		+					
Потенціал як спроможність досягнення поставлених цілей та як рівень розмаїття поставлених цілей		+						
Потенціал як здатність створення доданої вартості			+					
Інноваційна складова як визначення нових станів чи відмінностей у співвіднесенні ресурсів і можливостей					+			

Отже, зробивши в таблиці семантичний аналіз поняття маркетингового потенціалу (МП), можна визначити три сфери його прояву: відображення спроможності досягнення певного рівня конкурентоспроможності (конкурентного статусу чи сталої конкурентної позиції) за певних організаційно-технічних умов та вимог ринку; відображення маркетингових можливостей підприємства, які розглядаються в контексті співвіднесення ресурсів (можуть як розглядатися всі наявні для алокації ресурси, так можуть викремлюватися маркетингові ресурси) підприємства та можливостей для їх використання; відображення місця (положення, обсягів, влади тощо) підприємства на ринку.

Необхідність такого інтегрованого розуміння маркетингового потенціалу пояснюється неможливістю оцінювання потенціалу підприємства та стратегічної відповідності у відриві від подібного оцінювання конкурентів і деталь-

ного обліку параметрів зовнішнього середовища (доведеність даного твердження міститься в працях [11; 12]). До речі, відносно ресурсного підходу до розуміння потенціалу існує ряд методик відокремленого оцінювання потенціалу, що об'єктивно не є цілком правильним та опосередковано доводить справедливості авторських позицій щодо інтегрального оцінювання різних аспектів потенціалу. Більш цікавим показником буде рівень розкриття, або ступінь ефективності використання потенціалу. Дійсно, управління потенціалом або вся логіка роботи СМУПП має орієнтуватися на доцільне зменшення невикористаної його частини (в обов'язковому співвіднесенні з наведеними витратами на таке зменшення). Відповідна логіка управління реалізацією маркетингового потенціалу подана на рис. 1.

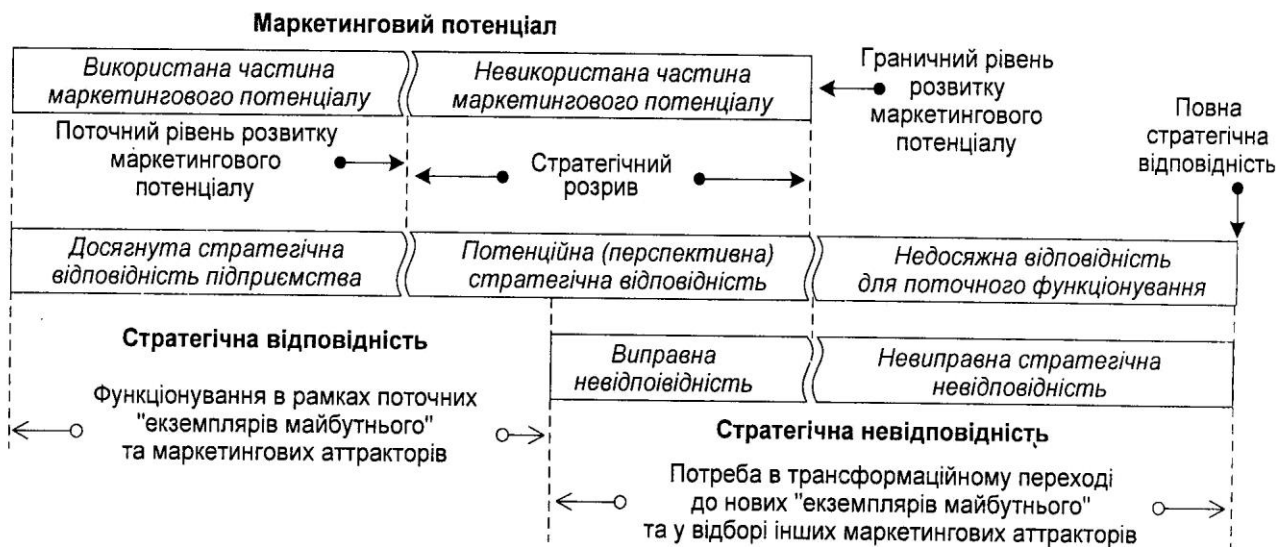


Рис. 1. Логіка розкриття маркетингового потенціалу підприємства через рівень його стратегічної відповідності

Доведеність поданої на рис. 1 схеми міститься в рамках розробок Молчанова Б. М. [11, с. 13], який виділяє такі комплементарні форми прояву потенціалу, як "досягнутий" та "перспективний". За такого підходу саме досягнутий потенціал і характеризуватиме рівень стратегічної відповідності підприємства. Стратегічну невідповідність при цьому слід розподіляти на "виправну" та "невиправну", чи "недосяжну". Більше того, саме різниця між цими видами потенціалу й трактуватиметься як стратегічний розрив, а мінімізація такої різниці розглядатиметься як один із цільових орієнтирів для СМУПП (в зону уваги СМУПП потрапляє саме "виправна стратегічна невідповідність" як орієнтир розвитку). Зрозуміло й те, що збільшення рівня стратегічної відповідності в остаточному підсумку зменшуватиме розрив між досягнутим та перспективним рівнями розвитку потенціалу. Отже, за означеного на рис. 1 підходу оцінювання маркетингового потенціалу відбувається з погляду забезпечення стратегічної відповідності підприємства. Так, збільшення рівня стратегічної відповідності буде показувати зменшення невикористаної частини потенціалу, а забезпечення повної відповідності – встановлювати граничний рівень розвитку потенціалу (граничний для даного етапу розвитку, на якому не відбуваються або не плануються якісні трансформації в діяльності підприємства).

Напрями забезпечення такої відповідності будуть, у свою чергу, визначати набори показників або інтегральні показники оцінювання маркетингового потенціалу. Дані показники, у свою чергу, слід інтегрувати в СМУПП як підконтрольні індикатори або як важелі для управлінського впливу. Передбачається, що досягнення стратегічної відповідності за оптимального розкриття наявного потенціалу виступає певного роду конкурентною перевагою. При цьому, як видно з рис. 2, необхідно передбачити розгляд стратегічної відповідності в аспекті всіх зазначених у таблиці підходів до визначення маркетингового потенціалу.

Далі слід охарактеризувати окремі елементи схеми з рис. 2. При цьому, перш за все, потрібно наголосити, що у найпростішому вигляді, як це робиться, наприклад, у праці [2], оцінка стратегічної відповідності можлива завдяки співвіднесенню фактичних і запланованих результатів діяльності за кожним із наявних стратегічних орієнтирів підприємства (наявний розрив можна визначити як недовикористаний потенціал, що цілком відповідає означеному на рис. 1 структуруванню потенціалу). Такий підхід не можна вважати правильним, оскільки нівелюються ефекти комплементарності й синергії між виділеними орієнтирами. Дане зауваження не знімається навіть у тому випадку, коли зазначені орієнтири подаються у вигляді радару, а потенціал оцінюється через площу такого радару, при цьому однако-во не оцінюється наявний причинно-наслідковий зв'язок.

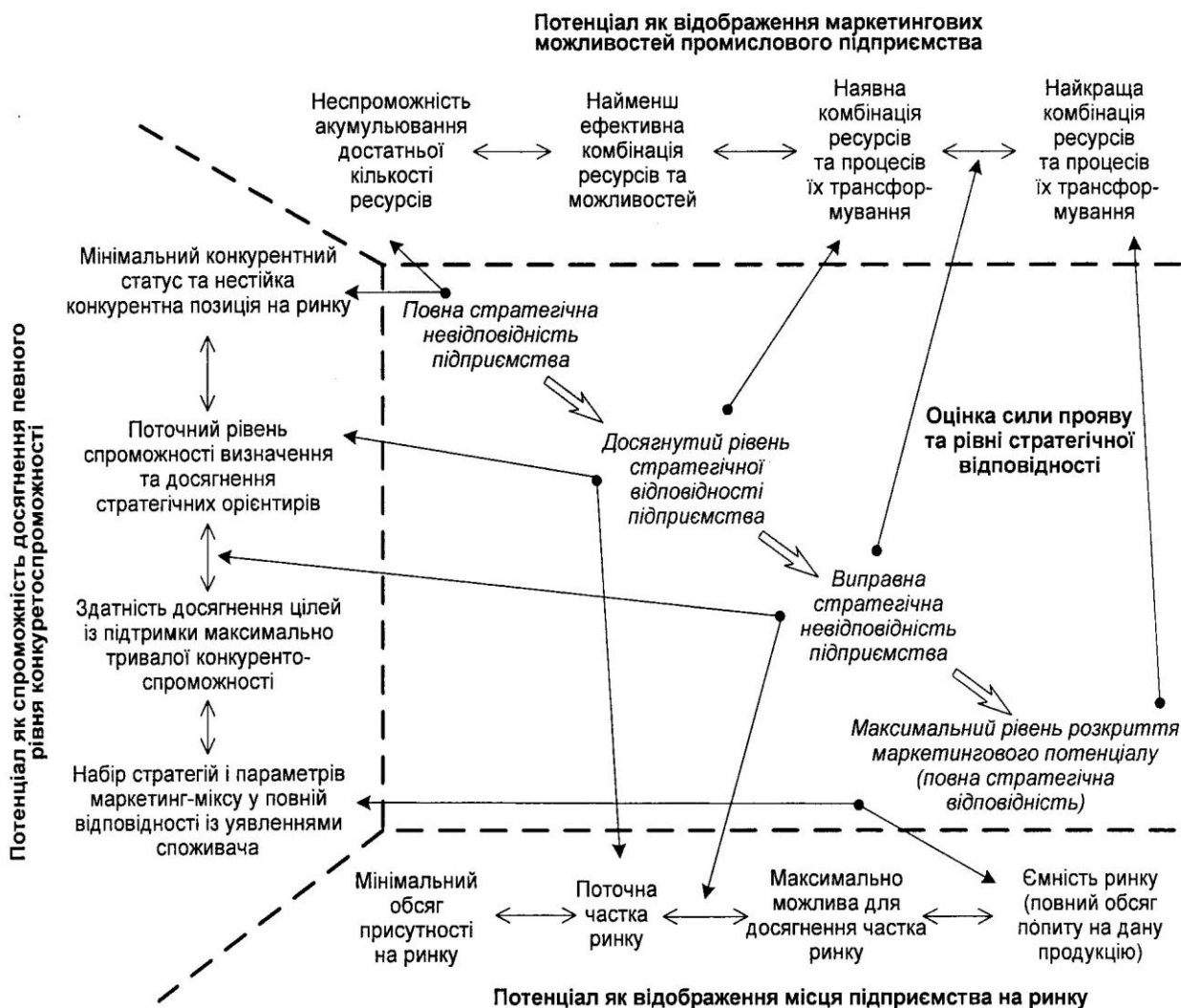


Рис. 2. Деталізована схема розкриття маркетингового потенціалу підприємства через рівень його стратегічної відповідності

У найпростішому випадку такий радар складатиметься з чотирьох вимірів-видів стратегічної відповідності: внутрішньої (СВ^{ВН}), зовнішньої (СВ^{ЗН}), синергетичної (СВ^{СН}) та компенсаторної (СВ^{КМ}), які задані кортежем (1):

$$СВ = \langle СВ^{ВН}, СВ^{ЗН}, СВ^{СН}, СВ^{КМ} \rangle. \quad (1)$$

На жаль, такий підхід майже неможливо реалізувати через певний перетин цих видів стратегічної відповідності (віднесення одного показника до різних гілок запропонованого радара). Для подолання зазначеної проблеми пропонується розширення поданого на рис. 2 підходу. Для цього за аксіому слід прийняти те, що кожен із перелічених підходів урешті-решт оперує поняттям корисного результату діяльності підприємства. Залежно від того, з чим цей результат буде порівнюватися, виникатиме або внутрішня, або зовнішня стратегічна відповідність. Авторський варіант такого порівняння наведено на рис. 3, який, по суті, є розширенням рис. 1 та 2.

Як видно з рис. 3, внутрішня стратегічна відповідність (СВ^{ВН}) підприємства визначається через співвідне-

сення параметрів архітектури підприємства та результатів його функціонування (змістовно СВ^{ВН} є кількісним виміром "класичної" проблеми зв'язку стратегії та структури). У разі ж порівняння результатів функціонування підприємства з уявленнями споживачів про такі результати буде отримано зовнішню стратегічну відповідність (СВ^{ЗН}). Оскільки корисні результати функціонування підприємства подаються як виходи бізнес-процесів надання сервісів, доречним стає застосування підходу Воронкової А. Е. [13, с. 155] до розгляду підприємства через сукупність ресурсів та технологій їх трансформування. Відповідно такий елемент СМУПП, як бізнес-процеси ({БП}), буде подано через сукупність ресурсів ({РС}) та можливостей ({МЖ}) для їх трансформування або сукупності технологій перероблення ресурсів (можливостей перетворення ресурсів на вході бізнес-процесу у цінність для споживача на виході бізнес-процесу). У результаті буде отримано подання бізнес-процесу надання сервісів у вигляді кортежу:

$$БП = \langle РС, МЖ \rangle. \quad (2)$$

Застосування формалізованого за допомогою формули (2) кортежу та поданої на рис. 3 схеми для визначення зовнішньої стратегічної відповідності вимагає розробки певного інструментарію, який дозволить ідентифікувати

запити споживачів та визначати рівень стратегічної відповідності. Більше того, комплексність СМУПП потребує врахування й вимог контрагентів чи субпідрядників до виходів бізнес-процесів.



Рис. 3. Диференціація стратегічної відповідності за контекстом розгляду

Саме тому в контексті оцінювання зовнішньої стратегічної відповідності пропонується під час синтезу СМУПП передбачити використання інструментарію дисципліни "інженерія вимог" для фіксування параметрів потоку подій та початкового визначення еталонного вектору стратегіч-

ної відповідності (показників та таких їх значень, що характеризують прояв "повної стратегічної відповідності"). Місце інженерії вимог у процесі визначення стратегічної відповідності графічно подано на рис. 4.

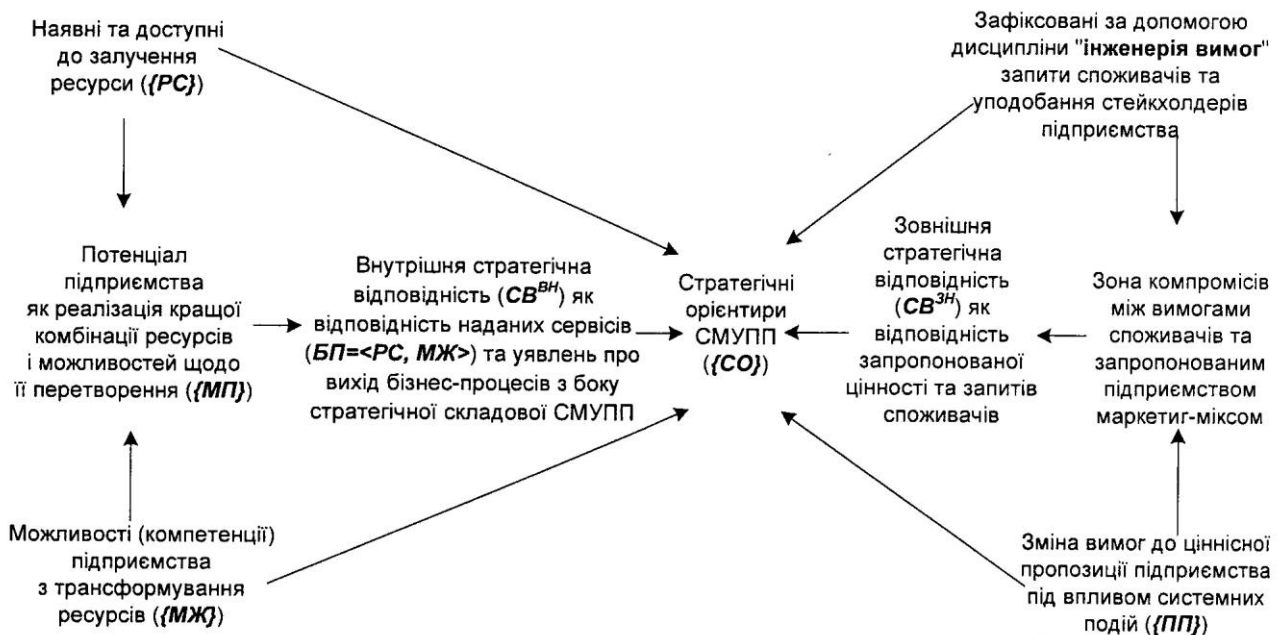


Рис. 4. Місце дисципліни "інженерія вимог" у процесі визначення рівня стратегічної відповідності підприємства

Недоліком поданого на рис. 3 підходу до визначення стратегічної відповідності є високий рівень агрегації. Слід наголосити, що, на думку авторів, недоліком більшої наявних методик оцінювання маркетингового потенціалу [3 – 9] є саме їх інтегральний характер, адже часто вводиться велика кількість показників, які відносяться до діяльності підприємства в цілому, що не дозволяє в повному обсязі оцінити фактори впливу на рівень розвитку потенціалу. Відповідно пропонується управління маркетинговим потенціалом та оцінювання стратегічної відповідності будувати в рамках "категорійного менеджменту" або менеджменту товарних категорій [14]. Слід звернути увагу на те, що для СМУПП недостатньо враховувати лише інтегральний показник стратегічної відповідності підприємства в цілому. Тут необхідно визначати стратегічну відповідність підприємства для кожного виділеного на певному рівні агрегування цільового ринку. Більше того, оскільки для кожного цільового ринку розроблятиметься власний набір стратегій маркетинг-міксу, то доречним стає означене введення синергетичної стратегічної відповідності (СВ^{СН}). Дана СВ^{СН} розглядається в термінах визначення прояву синергії маркетинг-міксів різних цільових ринків (у термінах визначення стратегічної відповідності стратегій маркетинг-міксу, розроблених підприємством для різних товарних ринків).

З одного боку, з точки зору введення СВ^{СН} можна підтримати розробки М. П. Мальскої [15] щодо визначення "відповідності пов'язаних ринків", яка досягається у випадку такої організації ланцюгів створення вартості, коли створення та реалізація споживчої цінності на виході різних таких ланцюгів відбуваються за допомогою певної кількості подібних практик, тобто систем діяльності. Отже, за умови запропонованого підходу відбудеться диференціація стратегічних орієнтирів підприємства в рамках наявних у підприємства груп товарних категорій (задається через множину {ТК}) і обраних для них стратегічних зон господарювання (також подається через множину {СЗХ}). Більше того, в контексті авторської гіпотези означена "відповідність пов'язаних ринків" досягається саме в разі подібності організації СМУПП для різних сегментів матриці "товарні категорії – стратегічні зони господарювання". Таке положення є цілком правильним, але в разі прийняття підприємством стратегії диференціації вимога досягнення означеного виду стратегічної відповідності має або повністю нівелюватися, або коригуватися з огляду на особливості реалізації стратегії диференціації конкретним підприємством.

Розвиваючи означений підхід, у клітинках сформованої матриці ТК × СЗХ ("товарні категорії – стратегічні зони господарювання") можна визначити множину стратегічних орієнтирів $\left\{ \begin{matrix} \text{TK}_j \\ \text{CO}_{\text{СЗХ}_i} \end{matrix} \right\}$. Сукупність орієнтирів, у свою чергу, буде визначати систему стратегічних цілей підприємства $\left(\text{C} = \bigcup_{i=1}^N \bigcup_{j=1}^M \left\{ \begin{matrix} \text{TK}_j \\ \text{CO}_{\text{СЗХ}_i} \end{matrix} \right\} \right)$ та особливості комплексу маркетингу для певної товарної категорії на певному сегменті ринку. Слід звернути увагу на те, що подана множина цілей розглядається як складовий елемент сформованої СМУПП. Створення зазначеної матриці ТК × СЗХ переводить управління потенціалом на якісно відмінний рівень. Це пов'язано з рядом причин. По-перше, в процесі оцінювання потенціалу враховується ще й архітектурна побудова підприємства. По-друге, всі застосовувані підприємством практики (у термінах ISO 15288 – елементарні

дії) переорієнтуються на принципи маркетингу. По-третє, формується динамічний підхід до опису маркетингової стратегії, оскільки полегшує формалізацію стратегічних орієнтирів підприємства. По-четверте, досягнення стратегічної відповідності стає нелінійним процесом – параметри оцінки стратегічних розривів підлаштовуються під стадію життєвого циклу підприємства й можуть якісно змінюватися.

Далі слід наголосити, що означена динамічність маркетингової стратегії та нелінійність процесу її реалізації обумовили виділення в рамках кортежу (1) та спричинили додавання до означеної на рис. 3 схеми ще одного виду стратегічної відповідності – компенсаторної стратегічної відповідності (СВ^{КМ}). Якщо перші з перелічених видів стратегічної відповідності (СВ^{ВН}, СВ^{ЗН} та СВ^{СН}) можна розглядати як статичні (розкривають ступінь відповідності підприємства певним вимогам), то компенсаторна стратегічна відповідність (СВ^{КМ}) авторами розкривається як динамічна. Така динамічність визначає запас "міцності" сформованої комбінації ресурсів та можливостей відносно позитивних чи негативних впливів стратегічних обставин (параметрів потоку подій {ПП}).

Доведеність виділення компенсаторної стратегічної відповідності базується на розробках Козаченко Г. В. [16], яка ввела в науковий обіг поняття "компенсаторні можливості" та подала їх через здатність суб'єкта господарювання впродовж визначеного терміну відновлювати параметри власної життєдіяльності, тобто повертати їх до того стану, що передував певній події, яка спричинила зміну параметрів життєдіяльності [16, с. 181]. У контексті ж роботи СМУПП пропонується вести мову не про "відновлення" масштабів діяльності, а про досягнення відповідності між параметрами потоку подій ({ПП} на рис. 4) та спроможністю підприємства до провадження змін у такому темпі, який відповідає швидкості й силі прояву таких системних подій. Характеризується СВ^{КМ} може і як відповідність між архітектурою підприємства та всіма сценаріями розвитку подій ("екземплярами майбутнього").

З огляду на особливості роботи СМУПП відносно до СВ^{КМ} слід звернути увагу на ряд моментів. По-перше, це те, що компенсаторна стратегічна відповідність визначає потенційну можливість підприємства адаптуватися до зміни вимог споживачів. Отже, СМУПП має враховувати наявність у підприємства певних компенсаторних механізмів та ресурсів для їх активізації. По-друге, компенсаторні можливості підприємства оцінюються лише в рамках дії потоку подій. Відповідно й СВ^{КМ} розкривається як відповідність між змінами середовища господарювання та обраною траєкторією розвитку підприємства. По-третє, в разі виникнення значних змін може виникнути потреба в значних трансформаціях, тобто змінах архітектури підприємства при синтезі СМУПП. За умови прийняття цих положень СВ^{КМ} розкриватиме готовність до трансформацій.

Отже, з точки зору отримання підсумкової оцінки рівня СВ та імплементації її до контурів управління СМУПП автори пропонують використовувати поданий на рис. 5 зв'язок між виділеними видами стратегічної відповідності. Змістовно рис. 5 показує взаємозв'язок між раніше поданими схемами розкриття змісту стратегічної відповідності. Його основу становить визначене на рис. 4 виділення зовнішньої та внутрішньої стратегічної відповідності, до якого додано згадування про синергетичну і компенсаторну стратегічну відповідність. Підґрунтям для такого згадування є імплементація до рис. 5 матриці ТК × СЗГ.

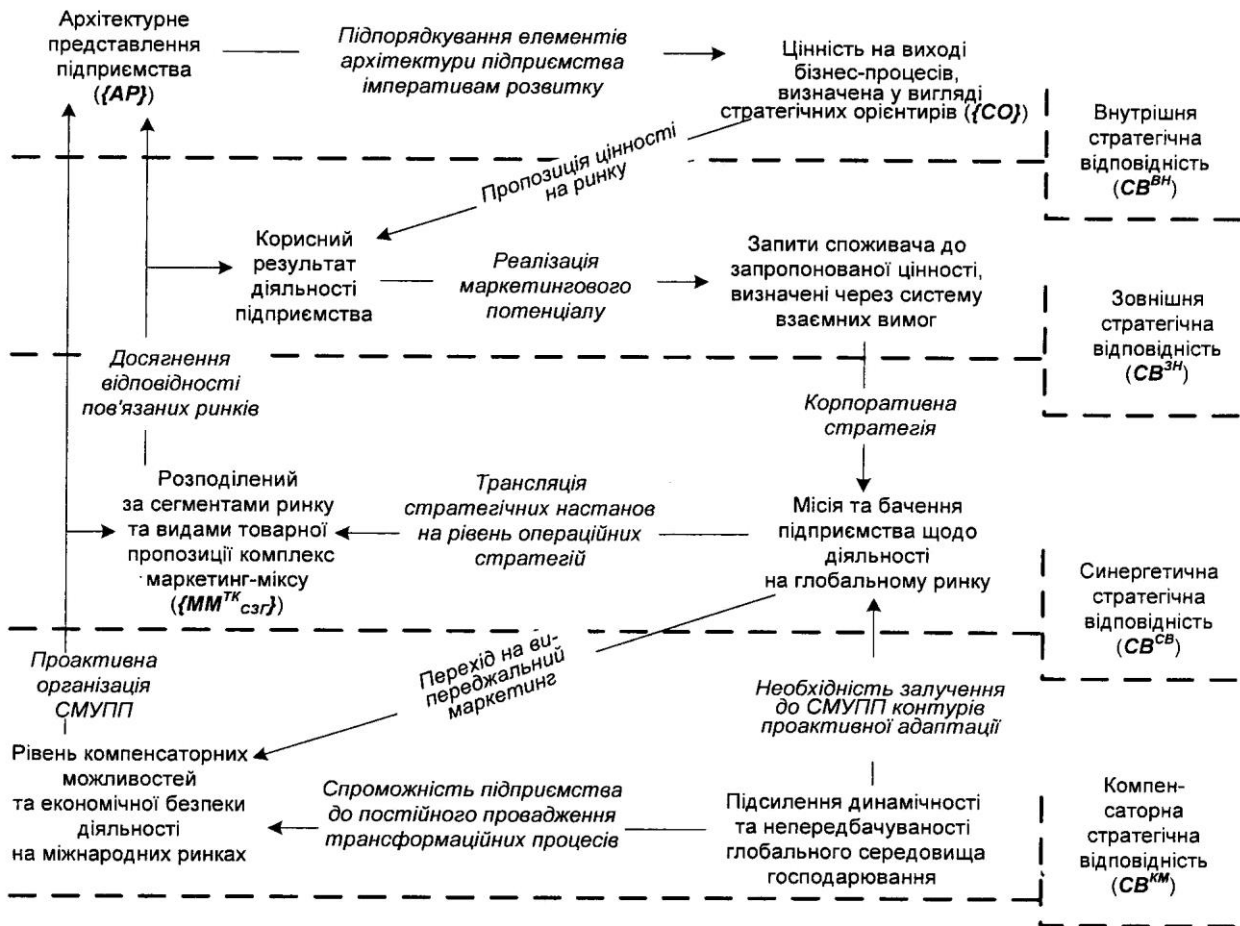


Рис. 5. Типологізація та причинно-наслідкові зв'язки між видами стратегічної відповідності підприємства

Таким чином, у рамках кожного елемента матриці $TK \times CЗГ$ пропонується розраховувати показники відповідності, тобто показники, представлені елементами множини $\{CB\}$, які змістовно показують величину стратегічного розриву, і оцінювати обсяг релевантних ресурсів на підтримку/забезпечення стратегічної відповідності ($\{PC\}$). З погляду управління потенціалом, у першу чергу, показники $\{CB\}$ вибираються в рамках необхідних підприємству напрямів забезпечення стратегічної відповідності та обраного підприємством "екземпляра майбутнього". Крім того, у складі елементів $\{CB\}$ слід виділити показники, що показують відповідність маркетингового потенціалу ($MP = \bigcup_{i=1}^N \bigcup_{j=1}^M \{MP_{CЗХ_i}^{TK_j}\}$) сформованим у сег-

ментах матриці стратегічним орієнтирам ($\{CO_{CЗХ_i}^{TK_j}\}$).

Оскільки опис архітектури підприємства може бути поданий у термінах використовуваного набору практик, доцільним стає визначення стратегічної відповідності як "ідеального комплексу практик". Відповідно в контексті розрахунків рівня маркетингового потенціалу ідеальність "комплексу практик" можна визначити через відповідність наявних у підприємства ресурсів та компетенцій (можливостей) щодо їхнього використання. При цьому визначати відповідність слід у рамках кожного з можливих (актуальних для підприємства) напрямів виникнення стратегічних розривів (див. рис. 1), визначених у рамках тривимірної площини "ресурси ($\{PC\}$) – можливості ($\{MJ\}$) – стратегічні

орієнтири ($\{CO\}$)". Встановлення цільової орієнтації підприємства за допомогою даної площини полягає в повній реалізації всіх елементів $\{CO\}$, що досягається за рахунок нівелювання стратегічних розривів. Об'єктом управління для виділеної підсистеми виступає рівень розвитку маркетингового потенціалу, при чому він не розглядається як об'єкт управління для механізму стратегічного управління підприємством, де рівень потенціалу представлений як важіль управлінського впливу.

Отже, авторами запропонований підхід до інтеграції методики оцінювання маркетингового потенціалу у відповідний контур управління СМУПП. Разом з тим потрібне проведення додаткових теоретичних (у частині розробки й формалізації показників для оцінювання кожного з виділеного напрямів стратегічної відповідності) та емпіричних (у частині одержання кількісного підтвердження отриманої гіпотези співвіднесення маркетингового потенціалу підприємства з можливостями подолання стратегічних ринкових розривів) досліджень. Необхідністю є і створення типових класифікаторів ресурсів, компетенцій, орієнтирів та напрямів встановлення стратегічної відповідності (такі класифікатори дозволяють описувати напрями маркетингової діяльності шляхом співвіднесення їх елементів), що й буде розглянуто в наступних роботах авторів.

Література: 1. Pylypenko A. The conceptual framework of organizing marketing management for industrial enterprises

/ A. Pylypenko, K. Berezovskyi // *Економіка розвитку*. – 2013. – № 2. – Р. 71–78. Смык А. В. Маркетинговое обеспечение стратегического соответствия [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://elibrary.finec.ru/materials_files/338383965.pdf. 3. Лапін Є. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є. Лапін // *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. – 2007. – Т. 2, № 1. – С. 63–71. 4. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / за заг. ред. Іванова Ю. Б. та Тищенко О. М. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2006. – 384 с. 5. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с. 6. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : Экономика, 2002. – 559 с. 7. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура / А. Николаев // *Проблемы теории и практики*. – 2001. – № 5. – С. 55–63. 8. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка / Н. С. Краснокутська. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 9. Исаева Н. Методология оценки конкурентоспособного потенциала промышленного предприятия / Н. С. Исаева, Ю. С. Валева // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2006. – № 21. – С. 59–65. 10. Гавриш О. Структура науково-інноваційного потенціалу підприємства / О. М. Гавриш // *Регіональні перспективи*. – 2004. – № 1–2 (38–39). – С. 54–56. 11. *Экономический потенциал развитого социализма* / под ред. Б. М. Мочалова. – М. : Экономика, 1982. – 160 с. 12. Wu X. A marketing management model based on enterprise resource theory / Wu X. // *Journal of Theoretical and Applied Information*. – 2012. – № 46 (2). – P. 910–914. 13. *Современные технологии управления промышленным предприятием* / А. Э. Воронкова, А. В. Козаченко и др. – К. : Либра, 2007. – 256 с. 14. *Категорийный менеджмент: теория и практика в России* / Е. Буянова, Н. Давыдов, Л. Кельбах и др. – М. : Комитет по управлению спросом, 2007. – 47 с. 15. Мальска М. П. *Основи туристичного бізнесу* / М. П. Мальска, В. В. Худо, В. І. Цибух. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 272 с. 16. *Малый бизнес: устойчивость и компенсаторные возможности* : монография / Г. В. Козаченко, А. Е. Воронкова и др. – К. : Либра, 2003. – 328 с.

References: 1. Pylypenko A. The conceptual framework of organizing marketing management for industrial enterprises / A. Pylypenko, K. Berezovskyi // *Economika rozvytku*. – 2013. – No. 2. – P. 71–78. 2. Smyk A.V. Marketingovoe obespechenie strategicheskogo sootvetstviya [Electronic resource]. – Access mode : <http://elibrary.finec.ru/338383965.pdf>. 3. Lapin Ye. Ekonomichnyi potentsial pidpriemstv promyslovosti: formuvannia, otsinka, upravlinnia // *Visnyk SumDU. Serii Ekonomika*. – 2007. – Vol. 2, no. 1. – P. 63–71. 4. Teoretychni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva : monohrafiia / za zah. red. Ivanova Yu. B. ta Tyshchenka O. M. – Kh. : VD "INZhEK", 2006. – 384 p. 5. Fedonin O. S. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka / O. S. Fedonin, I. M. Rie-pina, O. I. Oleksiuk. – K. : KNEU, 2003. – 316 p. 6. Popov E. V. Rynochnyy potentsial predpriatiya. – M. : Ekonomika, 2002. – 559 p. 7. Nikolaev A. Innovatsionnoe razvitie i innovatsionnaya kultura / A. Nikolaev // *Problemy teorii i praktiki*. – 2001. – No. 5. – P. 55–63. 8. Krasnokutska N. Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka / N. S. Krasnokutska – Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 2005. – 352 p. 9. Isaeva N. Metodologiya otsenki konkurentosposobnogo potentsiala promyshlennogo predpriatiya / N. S. Isaeva, Yu. S. Vale-

eva // *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika*. – 2006. – No. 21. – P. 59–65. 10. Havrysh O. Struktura naukovy-innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva / O. M. Havrysh // *Rehionalni perspektivy*. – 2004. – No. 1–2 (38–39). – P. 54–56. 11. *Ekonomicheskii potentsial razvitogo sotsializma* / pod red. B. M. Mochalova. – M. : Ekonomika, 1982. – 160 p. 12. Wu X. A marketing management model based on enterprise resource theory / Wu X. // *Journal of Theoretical and Applied Information*. – 2012. – No. 46 (2). – P. 910–914. 13. *Sovremennye tekhnologii upravleniya promyshlennym predpriatiem* / A. E. Voronkova, A. V. Kozachenko et al. – K. : Libra, 2007. – 256 p. 14. *Kategoriynyy menedzhment: teoriya i praktika v Rossii* / E. Buyanova, N. Davydov, L. Kelbakh et al. – M. : Komitet po upravleniyu sprosom, 2007. – 47 p. 15. Malska M. P. *Osnovy turystychnoho biznesu* / M. P. Malska, V. V. Khudo, V. I. Tsybukh. – K. : Tsentr navchalnoi literatury, 2004. – 272 p. 16. *Malyy biznes: ustoychivost i kompensatornye vozmozhnosti* : monografiya / G. V. Kozachenko, A. E. Voronkova i dr. – K. : Libra, 2003. – 328 p.

Інформація про авторів

Пилипенко Андрій Анатолійович – докт. екон. наук, професор, завідувач кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: aapil@ukr.net).

Березовський Кирило Михайлович – аспірант кафедри бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (61166, Україна, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: kirillb68@gmail.com).

Информация об авторах

Пилипенко Андрей Анатольевич – докт. экон. наук, профессор, заведующий кафедрой бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: aapil@ukr.net).

Березовский Кирилл Михайлович – аспирант кафедры бухгалтерского учета Харьковского национального экономического университета имени Семена Кузнеця (61166, Украина, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: kirillb68@gmail.com).

Information about the authors

A. Pylypenko – Doctor of Science in Economics, Professor, Head of Accounting Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: aapil@ukr.net).

K. Berezovskyi – postgraduate student of Accounting Department of Kharkiv National University of Economics (9a Lenin Ave., 61166, Kharkiv, Ukraine, e-mail: kirillb68@gmail.com).

Рецензент
докт. екон. наук,
професор Орлов П. А.

Стаття надійшла до ред.
05.11.2013 р.