

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІНЛИВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

©2021 ПОНОМАРЕНКО О. О., ЛІСНА І. Ф., ПИВАВАР І. В.

УДК 367.546
JEL: D81; M31

Пономаренко О. О., Лісна І. Ф., Пивавар І. В. Моніторинг ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства в умовах мінливої економічної політики

У статті проаналізовано особливості організації моніторингу стану й ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства в умовах мінливої економічної політики. Виявлено, що основним завданням проведення комплексу процедур моніторингу маркетингового потенціалу підприємства є формування належного інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління маркетинговою активністю підприємства на ґрунті моделювання можливих альтернатив розвитку та своєчасного виявлення необхідності здійснення змін у господарській діяльності. Основними елементами системи моніторингу маркетингового потенціалу підприємства є певна сукупність підходів до визначення сутності даної системи, методології та методики її розробки, а також реалізації заходів щодо її впровадження. При проведенні моніторингу здійснюється аналіз фактичного фінансово-економічного стану, установлюються величина та тенденції відхилень від прогнозів, покладених в основу планів господарської діяльності підприємства при формуванні конкурентних переваг. Надалі відповідно до виявлених раніше закономірностей і специфічних залежностей визначаються наслідки змін для здійснення процесу моніторингу маркетингового потенціалу підприємства. Результати визначення вад і недоліків в процесі моніторингу використовуються для оцінки рівня його організації та визначення ефективності. Помилки та недоліки мають бути виправлені в ході наступного циклу підготовки та використання на підприємстві системи моніторингу. Для цього по завершенню облікового періоду встановлюються основні напрямки вдосконалення цієї системи, проектується комплекс заходів щодо усунення виявлених недоліків.

Ключові слова: маркетинг, моніторинг, маркетинговий потенціал, ефективність маркетингової діяльності, маркетингова інформація, конкурентне середовище.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-10-375-386>

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 9.

Пономаренко Олександр Олександрович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1188-4668>

Лісна Ірина Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: lislair@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4083-9412>

Пивавар Ірина Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: pivavariv@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6115-0200>

UDC 367.546

JEL: D81; M31

Ponomarenko O. O., Lisna I. F., Pivavar I. V. Monitoring the Efficiency of the Use of Marketing Potential of Enterprise in a Changing Economic Policy

The article analyzes the peculiarities of organization of monitoring the status and efficiency of the use of the marketing potential of enterprise in the conditions of changeable economic policy. It is identified that the main task of carrying out a set of procedures for monitoring the marketing potential of enterprise is to form a proper information provision for the process of strategic management of the enterprise's marketing activity on the basis of modeling possible alternatives to development and timely identification of the need for changes in economic activity. The main elements of the system of monitoring the marketing potential of enterprise are a certain sum of approaches to determining the essence of this system, methods and methodology of its development, as well as the implementation of measures for its introduction. During the monitoring, the actual financial and economic status is analyzed, the value and trends of deviations from the forecasts that constitute the basis for the plans of economic activity of the enterprise in the formation of competitive advantages are defined. In the future, in accordance with the previously identified patterns and specific dependencies, the consequences of changes for the implementation of the process of monitoring the marketing potential of the enterprise are determined. The results of identifying flaws and shortcomings in the monitoring process are used to assess the level of its organization and determine the efficiency. Errors and shortcomings should be corrected during the next cycle of preparation and use of the monitoring system at the enterprise. To do this, at the end of the accounting period, the main directions of improvement of this system are established, a set of measures is developed to eliminate the identified shortcomings.

Keywords: marketing, monitoring, marketing potential, marketing efficiency, marketing information, competitive environment.

Fig.: 1. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 9.

Ponomarenko Oleksandr O. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Oleksandr.Ponomarenko@m.hneu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1188-4668>

Lisna Iryna F. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: lislair@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4083-9412>

Pivavar Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: pivavariv@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6115-0200>

Нагальна необхідність забезпечення належного рівня ефективності управління маркетинговим потенціалом підприємства в сучасних умовах висуває нові й особливі вимоги до якості, своєчасності, вірогідності, достатності економічної інформації, яка стає підґрунтям для прийняття відповідних управлінських рішень. Розв'язання завдань пошуку, накопичення та належної інтерпретації актуальної економічної інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень, тісно пов'язано з необхідністю формування цілісної системи моніторингу конкурентних переваг і стану складових маркетингового потенціалу підприємства (МПП). Особливістю даної системи та головною її відмінністю від традиційних процедур збору конкурентної інформації, економічного аналізу та контролю зовнішньоекономічної діяльності є прагнення до задоволення широкого кола насущних потреб системи управління МПП у критичному переосмисленні економічних даних, визначення взаємозалежності та взаємозв'язку між факторами формування конкурентних переваг, виділення найбільш важливих закономірностей розвитку об'єкта дослідження та ін.

Поширення використання процедур моніторингу (від. англ. «*monitoring*» – «контроль», «спостереження», а також від лат. «*monitor*» – «той, що нагадує або наглядає») як системи організаційних і аналітичних заходів, пов'язаних зі здійсненням постійного спостереження та контролю за станом об'єкта в сполученні із негайною оцінкою результатів такого спостереження, в дослідницькій та управлінській діяльності відбулося відносно недавно та було пов'язано, насамперед, зі спостереженням за станом і тенденціями розвитку різноманітних природних об'єктів. У сфері суспільних наук практичне застосування принципів моніторингу донедавна здійснювалося переважно при проведенні систематичних соціологічних оглядів і спостережень. Проте в умовах значного зростання невизначеності та непередбачуваності змін середовища господарювання процедури моніторингу стали широко використовуватися для вивчення, оцінки та прогнозування складних соціально-економічних процесів розвитку вітчизняних підприємств і національної економіки в цілому.

Моніторинг ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства вивчався в роботах багатьох відомих вітчизняних і зарубіжних науковців [1–7]. Найбільш поширеною сферою застосування процедур моніторингу при дослідженні економічних явищ і процесів є вивчення стану ринкового оточення підприємства. Ф. Котлер і К. Келлер [4] з цього приводу відзначали, що безупинний моніторинг ринкового середовища дозволяє підтримувати стійке зростання виробництва та стабільний маркетинговий процес. З точки зору інших фахівців з маркетингу [5; 7], головною метою соціально-економічного моніторингу є збір, вивчення та підготовка інформації для аналізу

та прийняття економічних рішень на різних рівнях управління. Моніторинг ринку являє собою систему постійного відстеження чітко визначеного вузького кола даних, тобто відстеження параметрів ринку за допомогою набору індикаторів з метою точного визначення кон'юнктури ринку та забезпечення бази для безупинного прогнозування ринкової ситуації. Також існує думка, що моніторинг ринку є безупинно здійснюваним у часі процесом пізнавальної діяльності, спрямованим на відстеження даних про стан і розвиток ринку з використанням визначеного кола показників [8], та є ствердження, що система моніторингу зовнішнього середовища господарювання являє собою комплекс взаємозалежних централізованих заходів з постійного контролю стану оточення підприємства та розробку способів адаптації до його змін [9].

Таким чином, питання підходів до визначення моніторингу ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства опрацьовано дуже ретельно, проте серед науковців відсутня узгодженість щодо організації моніторингу.

Мета нашого дослідження – визначити та проаналізувати особливості організації моніторингу стану й ефективності використання маркетингового потенціалу підприємства в умовах мінливої економічної політики.

Основним завданням проведення комплексу процедур моніторингу МПП є формування належного інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління маркетинговою активністю підприємства на ґрунті моделювання можливих альтернатив розвитку та своєчасного виявлення необхідності здійснення змін у господарській діяльності. Концептуальні засади розбудови системи моніторингу маркетингового потенціалу (СММП) підприємства являють собою певну сукупність підходів до визначення сутності даної системи, методології та методики її розробки, а також реалізації заходів щодо її впровадження. Таким чином, концептуальні засади формування СММП складаються з низки тверджень, що є ключовими й основними при розбудові системи моніторингу маркетингового потенціалу, а саме:

- ✦ перелік вимог до побудови та функціонування окремих компонентів загального механізму формування та реалізації СММП;
- ✦ принципові особливості, які беруться за основу побудови окремих компонентів (складових) системи моніторингу;
- ✦ комплекс умов і вимог, яким мають задовольняти складові системи моніторингу маркетингового потенціалу;
- ✦ чітко визначені пріоритети, прогнози, тенденції та перспективи розвитку предметної області, вивчення та спостереження за станом якої здійснюється системою моніторингу.

Основні положення концепції розбудови системи моніторингу маркетингового потенціалу підприємства полягають у такому. *По-перше*, система моніторингу маркетингового потенціалу являє собою взаємопов'язану та взаємозалежну сукупність інформаційно-аналітичних операцій з підбору й обробки первинних даних, діагностики виявлених результатів і прогнозування на перспективу. Складність, повнота й інші характеристики СМПП відповідно до вимог основного закону управління (закону необхідної розмаїтості управлінської системи) мають достатньою мірою відповідати аналогічним характеристикам факторів і чинників формування конкурентних переваг підприємства на ринковому, галузевому, міжгалузевому та міжнародному рівнях.

По-друге, оперативність функціонування СМПП великою мірою обумовлюється наявними обсягами аналітичної бази для відбиття повноти сформованої конкурентної ситуації, а також правильністю та достовірністю відбору/класифікації всіх видів і груп показників маркетингового потенціалу підприємства. Особливе значення при створенні інформаційного забезпечення моніторингу здобуває не тільки точне та повне визначення складу факторів формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному рівні (та відповідних до них показників оцінки), але й виявлення характеру та інтенсивності взаємного впливу (прямого й опосередкованого) даних факторів один на одного та на міжнародну конкурентоспроможність підприємства в цілому.

По-третьє, при розробці системи показників моніторингу маркетингового потенціалу слід ураховувати також цілком імовірне різноманіття цілей діяльності підприємства у цій сфері, які не слід повністю (принаймні, у довго- і середньостроковій перспективі) ототожнювати тільки з розширенням ринкової частки на міжнародному рівні або збільшенням обсягів продажів.

По-четверте, при впровадженні СМПП на підприємстві слід виходити з того, що дана система є гнучким і оперативним інструментом для виявлення об'єктивних передумов або ймовірних перешкод щодо створення (зміцнення, розвитку) конкурентних переваг на міжнародному рівні, що, своєю чергою, вимагає створення належного інформаційного забезпечення процесів прийняття рішень на різних рівнях управлінської ієрархії – відповідно до конкретних умов і вимог управлінських ситуацій (певного переліку маркетингових, економічних, виробничих та інших груп показників) у динаміці за кілька звітних періодів. Потреби в інформаційному забезпеченні прийняття управлінських рішень на різних рівнях ієрархії (а отже, структура системи моніторингу та вимоги до повноти, оперативності, вірогідності інформації, отриманої при проведенні моніторингових процедур) визначаються характером прийнятих відповідними особами (на відповідних рівнях ієрархії) рішень.

По-п'яте, формування механізмів (наборів інструментів) для здійснення функціонування СМПП має здійснюватися на основі дотримання сукупності основних принципів:

- ✦ збільшення достатності аналітичної бази: відбору та класифікації груп і класів аналітичних показників;
- ✦ багатоцільового використання аналітичних показників;
- ✦ погодженості та порівнянності аналітичних показників;
- ✦ зниження (недопущення) інформаційної надмірності;
- ✦ різнобічності охоплення сфер діяльності підприємства;
- ✦ виявлення та характеристики негативних впливів;
- ✦ визначення циклічності появи нестандартних ситуацій;
- ✦ структурованості та ієрархічності;
- ✦ узгодження цілей з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення.

По-шосте, цілісність і продуктивність СМПП значною мірою обумовлюється рівнем відповідності та погодженості організаційно-методичної та нормативно-правової бази моніторингу наявному різноманіттю відповідних правил і процедур регулювання ринкових і господарських процесів на галузевих, регіональних, міжнародних і глобальних ринках для забезпечення відображення в отриманих у ході моніторингу аналітичних даних реального відображення процесів формування конкурентних переваг, а також їхню повноту та всебічне охоплення. У випадку неповноти (недостатності) наявного організаційного та методичного забезпечення процедур збору, аналізу, контролю маркетингового потенціалу (через надмірні кількості різноманіття відповідних чинників) у системі моніторингу обов'язково має бути сформований спеціальний компенсуючий блок, у завдання якого буде входити забезпечення (передусім – через процедури експертної оцінки) необхідного рівня оперативності, точності, вірогідності даних, одержуваних у процесі моніторингу.

По-сьоме, СМПП має бути адаптована до всього різноманіття умов здійснення господарських операцій (у перспективі – до будь-якої зміни внутрішнього середовища підприємства та факторів його ринкового оточення) з урахуванням вимог погодженості та порівнянності показників стану конкурентних переваг підприємства. Досягнення належного рівня пристосованості СМПП до змін умов діяльності підприємства (і, як наслідок, до перетворення умов проведення моніторингу) має здійснюватися через відповідні процедури систематизації та ранжирування системи показників моніторингу за ознаками ступеня значущості, періодичності змін, відповідності цілям і завданням проведених моніторингових досліджень.

По-восьме, характерна особливість формування та функціонування СМПП полягає в необхідності комплексного охоплення всіх релевантних з погляду формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному рівні сфер діяльності з урахуванням впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, з метою вироблення оптимальних варіантів оперативних, тактичних і стратегічних управлінських рішень щодо забезпечення належного рівня конкурентоспроможності. При цьому слід обов'язково враховувати ситуаційний і періодичний характер впливу окремих факторів (насамперед кон'юнктурного походження). Необхідність ситуаційного підходу до виявлення та визначення характеру впливу зазначених факторів на формування конкурентних переваг на міжнародному рівні додатково посилюється через різноманіття цілей підприємства, а також опосередкований характер впливу міри досягнення цих цілей (виконання поставлених завдань) на зміни маркетингового потенціалу в довгостроковій перспективі.

По-дев'яте, функціонування СМПП у цілому має бути орієнтоване на постійне (безперервне) відстеження економічної інформації, з метою виявлення впливу (позитивного, негативного або навіть нейтрального) усього складу факторів формування маркетингового потенціалу підприємства, зіставлення яких може привести до розширення числа альтернатив у виборі варіантів прийняття управлінських рішень у сфері створення конкурентних переваг. Додатковою вимогою до результатів функціонування СМПП є також необхідність виявлення складу базових і ситуаційних інструментів впливу на стан факторів маркетингового потенціалу, а надалі – сприяння формуванню на основі цих інструментів складних механізмів (насамперед – мотиваційних) забезпечення стабільності конкурентних переваг підприємства.

По-десяте, для СМПП має бути органічно властивою здатність щодо визначення циклічності появи нестандартних ситуацій, з метою їхньої класифікації з урахуванням на перспективу. Забезпечення такої здатності здійснюється на основі точного виявлення характеру й інтенсивності зв'язків факторів формування конкурентних переваг на міжнародному рівні (явних і прихованих залежностей), а також визначення релевантних інтервалів зміни стану даних факторів, у межах яких діють однорідні закономірності факторного впливу на міжнародну конкурентоспроможність.

По-одинадцять, організаційно-структурна побудова СМПП має сприяти підтримці проведення моніторингових досліджень, що буде забезпечуватися тільки за умови структурованості та ієрархічності аналізованих показників або явищ відповідно до поставлених цілей і завдань шляхом виявлення домінуючих і менш значущих за обсягами впливу факторів. Вимог ієрархічності слід також дотримуватися при формуванні організаційного забезпечення функціонування СМПП, тобто при розподілі функ-

цій, відповідальності, прав і обов'язків виконавців у рамках виконання процедур моніторингу. Принципи угруповання робіт у рамках функціонування СМПП (формування організаційної структури моніторингу) мають у цілому відповідати загальному методичному підходу, використовуваному при організаційному проектуванні на підприємстві, а також існуючому розподілу управлінських функцій у рамках діючої організаційної структури управління.

По-дванадцять, система моніторингу маркетингового потенціалу обов'язково має відповідати вимогам оперативності функціонування, зміст яких полягає у визначенні на будь-який момент часу зв'язку поставлених цілей і завдань з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення. Вимога оперативності обов'язково має знаходити підкріплення при формуванні системи показників моніторингу, визначенні виконавських функцій при проведенні моніторингових процедур, виявленні зв'язків і залежностей факторів тощо.

У числі принципів, на основі яких здійснюється формування системи моніторингу МПП, пропонуються такі положення (табл. 1). Дотримання наведеної системи принципів є обов'язковою умовою формування та функціонування ефективної системи моніторингу маркетингового потенціалу підприємства.

Таким чином, вивчення змісту та характеру завдань, які вирішуються в межах функціонування СМПП як системи підтримки прийняття рішень із інтелектуальними механізмами пошуку, доводить, що формальний апарат опису процесів розпізнавання відповідних конкурентних ситуацій, обґрунтування та прийняття рішень у мінливому зовнішньому оточенні з переважанням елементів невизначеності має відповідати надвисоким вимогам гнучкості й оперативності, а також ґрунтуватися не тільки на узагальненні кількісних параметрів відповідних процесів, але й на результатах оцінки чинників, що не завжди мають кількісний вимір.

З цієї точки зору процес підготовки на ґрунті здійснення моніторингу інформації для прийняття рішень у сфері забезпечення ефективності використання маркетингового потенціалу слід розглядати як творчий акт вибору із сукупності можливих даних, у якому формальні кількісні оцінки будуть сполучатися із евристичними висновками, які в комплексі формуватимуть відповідні управлінські рішення. Особливу увагу при цьому слід приділити саме процедурі прийняття рішень, визначивши, які складові процесу обґрунтування та прийняття рішень повинні контролюватися відповідними ОПР (особами, які приймають рішення), а які можуть бути виконані (повністю або частково) в межах системи моніторингу маркетингового потенціалу.

Принципи побудови системи моніторингу маркетингового потенціалу підприємства

Принцип	Зміст принципу
Принцип збільшення достатності аналітичної бази	Розширення кола параметрів і показників, використовуваних при здійсненні моніторингу, повинне відбуватися тільки у випадку якісної зміни складу та характеру впливу факторів, обраних для моніторингу, збільшення ступеня їхньої мінливості та невизначеності змін
Принцип відбору та класифікації груп і класів показників формування маркетингового потенціалу	Використання різних показників і параметрів при проведенні моніторингу для оцінки однорідних аспектів досліджуваного об'єкта може здійснюватися тільки при дотриманні вимоги спільності даних показників по певній класифікаційній системі
Принцип багатозначності використання аналітичних показників	Аналітичні показники, використовувані в процесі моніторингу, можуть застосовуватися також для верифікації будь-яких інших даних; при цьому результати аналізу та зіставлення показників не повинні бути суперечливими
Принцип погодженості нормативно-методичної бази моніторингу	Нормативно-методична база оцінки конкурентоспроможності на підприємстві має бути однорідною, тобто процедури, форми та методи моніторингу не повинні входити в суперечність із іншими застосовуваними методичними засадами оцінки конкурентоспроможності
Принцип погодженості та порівнянності показників моніторингу	Будь-який показник, отриманий у процесі моніторингу, повинен однозначно трактуватися та мати ретроспективний характер
Принцип зниження (недопущення) інформаційної надмірності	Система показників, використовуваних у процесі моніторингу, по складності та різноманіттю не повинна перевершувати складність і різноманіттю об'єкта дослідження
Принцип різнобічності охоплення сфер діяльності підприємства	Система показників, використовуваних у процесі моніторингу, повинна відображати стан усіх факторів, що впливають або здатні вплинути на конкурентні переваги підприємства на міжнародному рівні
Принцип виявлення та характеристики негативних впливів	Виявлення будь-яких негативних тенденцій у розвитку об'єкта дослідження безумовно вимагатиме прийняття управлінських рішень щодо усунення даних тенденцій
Принцип визначення циклічності появи нестандартних ситуацій	Метою здійснення моніторингу є виявлення закономірностей, яким підкорюється процес розвитку об'єкта дослідження, внаслідок чого прийняті на основі даних моніторингу управлінські рішення мають бути спрямовані на усунення глибинних причин, а не проявів негативних тенденцій
Принцип структурованості та ієрархічності	Створення та функціонування системи моніторингу здійснюється відповідно до ієрархії попередньо поставлених цілей
Принцип узгодження цілей з ресурсами, необхідними для їхнього досягнення	Цілі, досягнення яких передбачається в процесі моніторингу, повинні бути реальними та досяжними, а саме їхнє досягнення має забезпечуватися мінімально необхідним обсягом ресурсів

Джерело: складено на основі [1–7].

За думкою авторів, загальна проблема аналізу стану та підтримки прийняття рішень полягає в рішенні таких завдань моніторингу маркетингового потенціалу:

- ✦ визначення стану об'єкта та середовища управління (спостереження станів);
- ✦ віднесення кожного зі станів до одного із заданих видів станів (класифікація станів);
- ✦ вибір області пошуку рішень (модельна класифікація);
- ✦ пошук рішень для кожного із класів станів (пошук рішень);
- ✦ визначення можливих наслідків реалізації певних стратегічних альтернатив, а також перевірка обґрунтованості рішень;

- ✦ звуження безлічі рекомендацій;
- ✦ організація інформаційного діалогу в ході функціонування системи моніторингу.

Таким чином, концепція розбудови СММП має містити в собі визначення змісту й особливостей виконання як власне функцій моніторингу, так і функцій сумісності з підтримкою прийняття рішень з урахуванням вимог розпізнавання й оцінки конкретних конкурентних ситуацій, а також напрямків пошуку рішень. Можливості взаємодіючих функцій системи в цілому визначаються повнотою моделей управлінської діяльності та досконалістю процедур прийняття рішень.

Отже, система моніторингу має доповнювати та підсилювати особисті здатності ОПР до сприйняття

(спостереження та збір інформації, оцінка ситуацій і подій), аналізу (диференціації складових), моделювання (у тому числі – через побудову прогнозних моделей), адаптації та синтезу (конструювання цілісного уявлення про стан процесів формування конкурентних переваг з розрізнених даних, формулювання моделей, прогнозування умов настання певних ситуацій і подій). Так, певна типовість і передбачуваність виникнення деяких конкурентних ситуацій у сфері формування конкурентних переваг підприємства обумовлює можливість обмеження розмаїтості альтернатив, вивчення яких здійснюється ОПР, через класифікацію та типізацію виявлених у ході моніторингу ситуацій на основі побудови відповідних моделей. Побудова моделей такого роду може суттєво розширити можливості використання СМПП при короткостроковому прогнозуванні змін чинників конкурентоспроможності або при створенні прогнозного фонду. Прогностичні моделі у системі моніторингу повинні задовольняти вимогам повноти, адаптивності й еволюційності. При цьому майже неминучо є необхідність досягнення компромісу між очікуваною точністю результатів моделювання та складністю моделей, які можуть мати схематичний, формалізовано-математичний або навіть програмний опис.

Реалізація функції короткострокового прогнозування в СМПП сприятиме також вирішенню управлінських завдань поетапного планування (включно з методом динамічного програмування) та адаптивного управління конкурентними перевагами підприємства. У цілому концепція адаптивного управління базується на трьох основних положеннях: про адекватність схеми адаптивного управління та реального процесу; про єдність завдань планування та регулювання; про можливість оцінювання очікуваного ефекту функціонування виробничо-економічної системи. Структура адаптивної системи управління визначається двоконтурною побудовою. У першому контурі (регулятор управлінської системи) реалізуються функції управління, у другому контурі (адаптер) здійснюється настроювання структури та параметрів системи управління. Провідними функціями регулятора управлінської системи виступають планування (визначення оптимальної програмної траєкторії керованої системи на заданий період часу – період планування) та власне регулювання (знаходження керуючих впливів, які спрямовані на усунення випадкових збурень, що відхиляють керовану систему від оптимальної програмної траєкторії).

Система моніторингу маркетингового потенціалу накопичує необхідну інформацію про передумови, фактори та чинники формування конкурентних переваг підприємства, характер і масштаби зовнішніх впливів та ін. На підставі отриманої інформації в межах виконання функцій управлінського адаптера (до складу яких належить прогноз розвитку об'єкта

управління; конструювання адекватних прогнозу моделей; настроювання параметрів моделей на поточні умови; перевірка ступеня адекватності моделей з урахуванням можливого розвитку в майбутньому) здійснюється настроювання й оптимізація параметрів моделей (побудованих на ґрунті попередніх короткострокових прогнозів).

Крім того, механізм структурної адаптації може доповнюватися блоком неформального втручання з метою розширення можливостей моделювання. У функції структурного адаптера входить як перевірка адекватності працюючих моделей, так і, за необхідності, їхнє коректування з метою видалення можливих недоліків моделювання на основі висновків, одержуваних при веденні моніторингу маркетингового потенціалу.

Вивчення низки існуючих підходів до визначення змісту моніторингу стану економічних об'єктів дозволяє виділити такі *ключові особливості* даного управлінського процесу:

- ✦ *дослідницький і аналітичний характер процедур моніторингу*, обумовлений прагненням до виявлення законів і закономірностей розвитку досліджуваного об'єкта на основі спостереження за зміною визначених релевантних параметрів його існування;
- ✦ *безперервність здійснення моніторингу*, що досягається шляхом постійного цілеспрямованого визначення та контролю величин обмеженого числа заздалегідь обраних показників (параметрів), що найбільш повно та всебічно характеризують поточний стан і перспективи розвитку досліджуваного об'єкта відповідно до попередньо встановлених цілей дослідження;
- ✦ *систематичний характер процесу моніторингу*, що досягається шляхом формування цілісної (як правило, централізованої) системи його здійснення, складність і розмаїтість якої (насамперед – у сфері організаційного та методичного забезпечення процесу моніторингу) має цілком відповідати складності об'єкта дослідження, а також усьому колу цілей і завдань проведення моніторингу;
- ✦ *прогностична спрямованість моніторингу*, результати якого на основі виявлення існуючих закономірностей функціонування досліджуваного об'єкта мають давати повне та всебічне уявлення щодо перспектив найбільш імовірних змін його стану;
- ✦ *пріоритетне використання результатів моніторингу у сфері обґрунтування управлінських рішень*, пов'язаних з регулюванням стану об'єкта дослідження.

Зазначені особливості обумовлюють *основні вимоги*, яким має відповідати моніторинг як управ-

лінська система збору та підготовки інформації, а саме: цільова спрямованість інформаційних процесів і, при цьому, максимальна об'єктивність одержуваних результатів на всіх стадіях роботи з даними.

Забезпечення ефективного здійснення процесу моніторингу МПП безпосередньо пов'язано із рішенням двох основних завдань: *по-перше*, початкової та поточної ідентифікації конкурентних переваг, і, *по-друге*, виявлення та вивчення закономірностей розвитку та взаємозв'язків, які існують у межах МПП, а також визначення складу та характеристика регульованих і нерегульованих факторів, що впливають або можуть вплинути на трансформації маркетингового потенціалу.

Формування конкурентних переваг підприємства в процесі формування та розвитку маркетингового потенціалу відбувається в трьох основних сферах (табл. 2):

- ✦ у продуктивній сфері (конкурентоспроможність окремих видів продукції, що виробляється, і товарного асортименту підприємства в цілому порівняно зі світовими аналогами);
- ✦ у сфері формування та використання виробничо-технологічної основи підприємства (порівняна ефективність та інтенсивність використання виробничих ресурсів, виробничий потенціал підприємства в цілому);
- ✦ у господарській сфері (інтегральна оцінка конкурентоспроможності регіону, країни, галузі та ринків, на яких діє підприємство, сталість ринкової позиції підприємства та привабливість ринкового оточення в цілому).

На продуктовому рівні формування конкурентних переваг обумовлюється сукупною дією факторів забезпечення конкурентоспроможності (КС) окремих видів продукції (економічних та якісних – технічних, конструктивних, патентно-нормативних, ергономічних, екологічних, естетичних та ін.) і товарного асортименту підприємства в цілому. Визначення КС окремих видів товарів доцільно здійснювати на основі використання еталонних моделей оцінки, що враховують існуючі параметральні характеристики вимог споживачів і диференціацію продуктової пропозиції (індивідуальні властивості продукції) різних виробників, які вводяться до складу набору оцінки конкурентоспроможності.

Установлення конкурентоспроможності підприємства на виробничо-технологічному рівні (за ресурсно-економічними та технологічними факторами) може здійснюватися за допомогою методу експертних оцінок (за умови недостатності інформаційної бази аналізу) або з використанням еталонних моделей. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринковому рівні передбачає здійснення комплексного аналізу його зовнішнього ринкового оточення та визначення позиції підприємства в конкурентному суперництві.

За думкою автора, процес розробки та використання на підприємстві системи моніторингу МПП складається з чотирьох послідовних етапів:

- 1) постановка проблеми, визначення цілей і завдань моніторингу;
- 2) організаційно-методична розбудова системи моніторингу;
- 3) функціонування системи моніторингу – здійснення моніторингових процедур, обробка та інтерпретація отриманих даних;
- 4) використання результатів проведення моніторингових досліджень при обґрунтуванні управлінських рішень і проектування зворотного зв'язку для вдосконалення системи моніторингу МПП (рис. 1).

Здійснення етапу постановки проблеми пов'язане із визначенням цілей моніторингу й оцінкою можливих трансформацій факторів формування маркетингового потенціалу. Конкретними цілями здійснення моніторингу в цій сфері можуть бути: визначення ефективності процесу управління МПП на підприємстві; оцінка якості маркетингових планів і прогнозів в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю підприємства; удосконалювання процесів планування та прогнозування; розробка та своєчасна реалізація заходів, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг підприємства та забезпечення сталості його конкурентних позицій. На етапі постановки проблеми встановлюються основні завдання й особливості проведення моніторингу МПП, а також вимоги, пропоновані до даного процесу, що надалі стає підґрунтям для організаційно-методичного проектування системи моніторингу. Так, встановлення мети моніторингу є необхідним для визначення системних принципів збору й обробки інформації, її ієрархічного упорядкування, визначення напрямків і сфер використання результатів моніторингу. У цілому оцінка КП підприємства дозволяє виявити ступінь мінливості та розмаїтості факторів забезпечення сталого рівня МПП, визначити загрози виникнення ризикових ситуацій і розробити заходи щодо протидії тиску негативних чинників. Результатами проведення такої оцінки стає складання прогнозу впливу факторів на конкурентні переваги підприємства та розробка основних напрямків забезпечення усталеності конкурентних позицій.

Аналіз результатів визначення конкурентної позиції підприємства дозволяє визначити склад факторів формування КП, що вимагають постійного контролю. До числа факторів, які необхідно включити в систему моніторингу, варто віднести: усі фактори, що прямо та явно впливають на конкурентні переваги підприємства (повний компонент системи показників моніторингу); фактори, що опосередковано та періодично впливають на КП підприємства та пов'язані з необхідністю досягнення цілей діяльності

Рівні формування конкурентних переваг (КП) у процесі формування та розвитку маркетингового потенціалу підприємства

Сфера формування КП	Джерела виникнення КП	Фактори (показники) формування КП
1	2	3
Продуктова	Локальні (конкурентоспроможність окремого товару порівняно зі світовими аналогами)	Економічні (цінові, ефект у споживача)
		Рентабельність продукції
		Технічні
		Конструктивні
		Ергономічні
		Естетичні
		Екологічні
		Нормативно-патентні
		Стадія життєвого циклу продукту
	Рівень післяпродажного та сервісного обслуговування	
	Комплексні (конкурентоспроможність товарного асортименту)	Глибина товарного асортименту
		Насиченість товарного асортименту
		Широта товарного асортименту
		Гармонійність товарного асортименту
Гнучкість товарного асортименту		
Виробничо-технологічна	Ресурсно-економічні (вартість і відносна ефективність використання виробничих ресурсів)	Рентабельність виробництва
		Ефективність використання виробничих ресурсів (за видами)
		Склад (різноманіття) виробничих ресурсів
		Необхідні обсяги ресурсних запасів
		Вартість виробничих ресурсів
		Рідкість виробничих ресурсів
		Релевантність (можливість заміни) виробничих ресурсів
		Інтенсивність використання виробничих ресурсів (екстенсивне, інтенсивне)
	Технологічні (конкурентоспроможність технологічного процесу виробництва)	Виробнича потужність
		Гнучкість виробничого профілю
		Прогресивність (технічна раціональність) виробничого процесу
		Порівняна мінливість технології виробництва
		Ступінь варіативності виробничих завдань
		Ступінь спеціалізації та взаємної залежності засобів виробництва
Господарська	Позиційні (позиція підприємства у конкурентному суперництві)	Обсяги продажу та ринкова частка підприємства
		Рівень розвитку доступних каналів збуту
		Співвідношення витрат на маркетинг та обсягів продажу підприємства
		Обсяги витрат підприємства на НДІДКР
	Позиційні (позиція підприємства у конкурентному суперництві)	Інтенсивність рекламної діяльності підприємства
		Ефективність управління товарними марками
		Рівень диверсифікації господарської діяльності підприємства
		Ділова репутація підприємства

1	2	3
	Ринкові (привабливість ринку збуту підприємства)	Конкурентна структура ринку та рівень гостроти конкурентного суперництва Диференціація національного та світового ринку за сегментами Наявність та рівень «бар'єрів входу-виходу на ринок» Рівень мінливості ринкової кон'юнктури Стадія життєвого циклу галузі та ринку Капіталоємність ринкових операцій Темпи зростання ринку Ємність ринку (потенційний обсяг ринкового попиту) Діапазон цінкових змін і ступінь впливу підприємства на рівень ринкових цін Сукупна купівельна спроможність споживачів Темпи інфляції та інфляційні очікування Державне регулювання ринку та характер впливу соціальних факторів Інституціональне забезпечення міжнародних економічних зв'язків учасників ринку Державне (у тому числі – податкове, митне) регулювання зовнішньоекономічної діяльності
	Національні та міжнародні	Інвестиційна привабливість регіону, країни Стадія життєвого циклу та тенденції розвитку світового ринку Наявність споріднених галузей і галузей, що надають підтримку (кластерна структура світогосподарських зв'язків)

Джерело: складено на основі [1–7].

підприємства, відмінних від забезпечення усталеності конкурентних позицій (варіативний компонент).

Для факторів формування КП, не включених до складу системи постійного моніторингу, доцільно проводити періодичний вибірково контроль поточного стану. Частота проведення та вибір показників для такого контролю визначаються в індивідуальному порядку й у цілому залежать від виявлених властивостей факторів.

Конкретизація напрямків моніторингу досягається шляхом формування системи показників моніторингу МПП. У результаті для кожного з факторів формується індивідуальна система показників, що повинна відповідати таким *обов'язковим вимогам*:

- ✦ *комплексність* (здатність у максимально повному ступені описувати стан фактора зовнішнього середовища, взаємозв'язок);
- ✦ *стабільність* (сталість складу показників у пліні облікового періоду);
- ✦ *об'єктивність* (по можливості кількісне вираження й однозначність трактування показників);

- ✦ *оперативність визначення* (можливість визначення поточної величини показників у будь-який момент часу);
- ✦ *доступність* (простота одержання інформації);
- ✦ *порівнянність* (здатність показників до порівняння, можливість спостереження за їхньою динамікою);
- ✦ *простота* (наочність і очевидність сприйняття).

У процесі планування конкурентних переваг підприємства для кожного показника встановлюється нормативне значення (діапазон значень), у межах якого зміна показника не вважається релевантною для стану конкурентних переваг підприємства. Нормативні значення (або границі) припустимих змін для сукупності показників, що характеризують визначений фактор формування КП, відбивають найбільш імовірний його стан у планованому періоді та є вихідними передумовами при виборі стратегії конкурентного суперництва та складанні прогнозу МПП підприємства.

Однак при постійному зростанні динамічності та розмаїтості зовнішнього середовища господарю-

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК

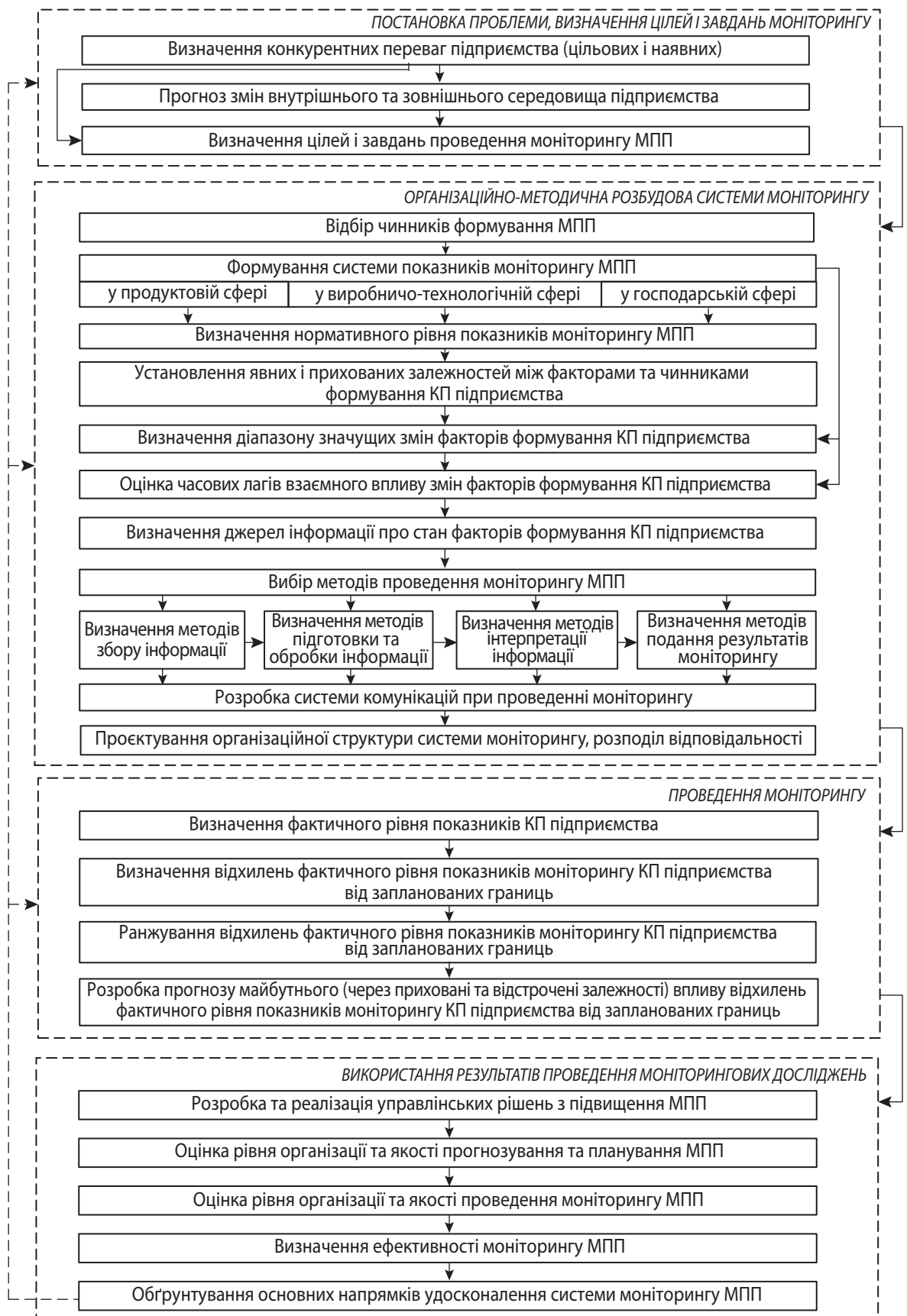


Рис. 1. Послідовність формування та використання системи моніторингу маркетингового потенціалу підприємства

Джерело: сформовано на основі [4–7].

вання, ускладненні виробничої, маркетингової, збутової діяльності підприємства реальний стан більшості факторів формування КП часто відрізняється навіть від самих обґрунтованих прогнозів.

Зміни стану факторів вимагають своєчасного коректування планів, обґрунтування та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення усталеності конкурентних позицій. Для цього в системі моніторингу необхідно враховувати існуючі закономірності та специфічні залежності між станом фактора та конкурентоспроможністю підприємства. Ці співвідношення встановлюються при проведенні докладного конкурентного аналізу (бенчмаркінгу), техніко-економічного аналізу й імітаційного моделювання господарської діяльності для кожного з використовуваних у системі моніторингу показників.

Найбільш ефективним є визначення кількісних залежностей між величиною показників і різних аспектів формування конкурентних переваг. Проте в більшості випадків виявити такі співвідношення на практиці досить важко, внаслідок чого часто доводиться задовольнятися знанням приблизних чи якісних залежностей. Труднощі практичного використання закономірностей такого роду при плануванні МПП звичайно переборюються шляхом визначення величини релевантних змін показників (граничних значень), при яких відбувається різке погіршення стану МПП і зниження ефективності господарювання або, навпаки, виникають значні резерви зміцнення конкурентних переваг.

Суттєвий вплив на розробку та реалізацію відповідних управлінських рішень надає також проміжок часу, що існує між змінами факторів формування КП і зміною МПП підприємства. Визначення й аналіз часових лагів є важливим етапом, що завершує процес добору показників стану факторів формування КП для їхнього включення в систему моніторингу.

Вимоги доступності й оперативності визначення обраних показників обмежують склад джерел інформації про них. Інформація може надходити в систему моніторингу у вигляді первинних (що потребують обробки) і вторинних (уже наявних у готовому вигляді) відомостей. Вторинна інформація більш доступна та коштує дешевше, ніж первинні дані, однак вона може бути неповною, неточною чи застарілою, що, своєю чергою, вимагає додаткового збору нової (зазвичай первинної) інформації. Найбільш раціональним буде дотримання розумних пропорцій між первинними та вторинними даними: при виборі можливих джерел інформації потрібно враховувати зміст і особливості показників стану факторів зовнішнього середовища, його властивості (особливо – рівень релевантності та мінливості). Так, по факторах з високим рівнем впливовості та динамічності, зміни яких швидко відбиваються на господарській діяльності підприємства, необхідно вести оперативний збір

первинної інформації, в інших випадках можна задовольнятися вторинними даними.

Джерела і характер інформації, необхідної для моніторингу, визначають вибір методів його ведення. До них належать: способи збору, підготовки й обробки інформації, правила інтерпретації результатів цих процесів, способи представлення результатів моніторингу, внутрішнього контролю та перевірки адекватності. Вимога простоти показників дозволяє знизити складність способів підготовки й обробки даних, необхідних для їхньої фільтрації й узагальнення. Для цього використовуються методи відносних і середніх величин, індексний, виміру зв'язків між явищами, аналіз рядів розподілу, тимчасових змін і коливань, системний аналіз тощо.

При підготовці й обробці інформації до неї можуть вноситися мінімальні зміни, покликані зобразити картину стану зовнішнього середовища більш наочною. Наочність представлення даних може досягатися шляхом побудови моделей на основі їхнього аналізу, візуалізації та формалізації. Водночас для підтримки об'єктивності системи моніторингу та її адекватності зовнішньому середовищу необхідно зберігати свободу доступу особи, що приймає рішення, до зведень, які були отримані спочатку.

Оцінка зібраної, відфільтрованої та переробленої інформації здійснюється відповідно до стійких правил інтерпретації результатів збору й обробки інформації. Правила інтерпретації обов'язково повинні враховувати виявлені раніше специфічні закономірності та залежності, не допускати суб'єктивізму та подвійності трактувань інформації. Результати оцінки зібраних і оброблених відомостей можуть бути представлені у вигляді періодичних звітів, аналітичних довідок і рекомендацій, графічних моделей і т. д. Вибір способу представлення результатів моніторингу залежить від їхнього адресата, при цьому обраний спосіб обов'язково має відповідати звичним для користувача стандартам звітності. У ході всієї процедури добору методів моніторингу здійснюється перевірка їхньої відповідності цілям, завданням і системним принципам його проведення. На завершення даного етапу визначаються спеціальні засоби внутрішнього контролю та перевірки адекватності, спрямовані на забезпечення зворотних зв'язків (вивчення та пошук альтернатив, аналіз напрямків роботи, методів прийняття рішень, проектування, удосконалювання форм звітів). Використання цих засобів необхідно для підвищення ефективності процедур моніторингу, об'єктивності й обґрунтованості використовуваних у ньому прийомів і способів.

Після визначення концептуальних аспектів формування системи моніторингу МПП на підприємстві розробляється її організаційна структура, проводиться розподіл відповідальності. Вибір принципу організації моніторингу (централізація або де-

централізація) залежить від характеру вимог до забезпечення стійкості КП та існуючої організаційної структури.

Розробка комунікацій завершує процес формування системи моніторингу. Способи передачі інформації, забезпечення зворотних зв'язків покликані гарантувати оперативність прийняття управлінських рішень на підставі повної неспотвореної інформації та мають цілком відповідати теоретичним основам побудови й організаційній структурі системи моніторингу. Ефективність збору й обробки інформації в цій системі залежить також від обґрунтованості вибору схеми документообігу при здійсненні комунікацій.

ВИСНОВКИ

Таким чином, при проведенні моніторингу здійснюється аналіз фактичного фінансово-економічного стану, встановлюються величина та тенденції відхилень від прогнозів, покладених в основу планів господарської діяльності підприємства при формуванні конкурентних переваг. Надалі відповідно до виявлених раніше закономірностей і специфічних залежностей визначаються наслідки змін для МПП підприємства.

Результати визначення вад і недоліків у процесі моніторингу використовуються для оцінки рівня його організації та визначення ефективності. Помилки та недоліки мають бути виправлені в ході наступного циклу підготовки та використання на підприємстві системи моніторингу стану та перспектив розвитку МПП. Для цього після завершення облікового періоду встановлюються основні напрямки вдосконалення цієї системи, проектується комплекс заходів щодо усунення виявлених недоліків. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія / В. С. Пономаренко, М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева та ін. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 176 с.
2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством : монографія. Харків : Основа, 1999. 619 с.
3. Отенко І. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия. Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. 216 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. СПб. : Питер, 2018. 848 с.

5. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг / пер. с англ. М. : Сирин, 2002. 308 с.
6. Портер М. Ю. Конкуренция / пер. с англ. М. : Вильямс, 2002. 496 с.
7. Дей Д. Стратегический маркетинг / пер. с англ. М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. 640 с.
8. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 9. С. 345–354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>
9. Lisna I. F., Pivavar I. V., Ponomarenko O. O. Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 333–339. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-333_339.pdf

REFERENCES

- Dey, D. *Strategicheskij marketing* [Strategic Marketing]. Moscow: EKSMO-Press, 2002.
- Evans, Dzh. R., and Berman, B. *Marketing* [Marketing]. Moscow: Sirin, 2002.
- Kotler, F., and Keller, K. *Marketing menedzhment* [Marketing Management]. St. Petersburg: Piter, 2018.
- Lisna, I. F., Pivavar, I. V., and Ponomarenko, O. O. "Marketing Research and Marketing Planning at Macro and Micro Levels". *Biznes Inform*, no. 11 (2018): 333-339. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-11_0-pages-333_339.pdf
- Otenko, I. P. *Metodologicheskije osnovy upravleniya potentsialom predpriyatiya* [Methodological Foundations of Enterprise Potential Management]. Kharkiv: Izd. KhNEU, 2004.
- Ponomarenko, V. S. et al. *Ekonomika pidpriyemstva: kompetentnist i efektyvnist rozvytku* [Enterprise Economics: Competence and Efficiency of Development]. Kharkiv: Vyd. KhNEU, 2013.
- Ponomarenko, V. S. *Stratehichne upravlinnia pidpriyemstvom* [Strategic Enterprise Management]. Kharkiv: Osнова, 1999.
- Porter, M. Yu. *Konkurentsya* [Competition]. Moscow: Vilyams, 2002.
- Pyvavar, I. V., Ponomarenko, O. O., and Lisna, I. F. "Metodyka otsinky efektyvnosti marketynhovoї diialnosti pidpriyemstva" [Methodology for Evaluating the Efficiency of the Enterprise's Marketing Activities]. *Biznes Inform*, no. 9 (2019): 345-354. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-345-354>