

**THE EVOLUTION OF THE FORMATION  
OF STRATEGIC MANAGEMENT IN INCREASING  
THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES**

**ЕВОЛЮЦІЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ У ПІДВИЩЕННІ  
КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Viktor Nyzhnyk<sup>1</sup>**

**Olha Hromova<sup>2</sup>**

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-001-8-2-4>

**Abstract.** Every year, more and more scientists and practicing economists explore such categories as «marketing» and «management», providing material for further reflection and analysis. Currently, the interpretation of marketing as a function of management is inferior to understanding it as a holistic concept of management, the so-called business philosophy.

New directions of economic development to ensure its long-term economic growth require a deeper rethinking of the role of marketing in the activities of industrial enterprises in order to increase their competitiveness and identify it as a powerful factor in modernizing individual businesses and the economy.

Strategic marketing today is necessary for the company, as it facilitates its rapid adaptation in the face of intense competition and the presence of a non-price aspect of this struggle.

The purpose of the study is to study and combine strategic management and marketing, forming such a category as strategic marketing. Because it is known that strategic marketing emerged at the last stage of the evolution of marketing management. The basis of strategic marketing is to achieve sustainable competitive advantages in the market.

---

<sup>1</sup> Doctor of Economics Sciences, Professor,  
Vice-rector for Scientific and Pedagogical Work,  
Khmelnyskyi National University, Ukraine

<sup>2</sup> Ph.D of Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at Department of Marketing and Advertising,  
Vynnytsia Trade and Economics Institute  
Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine

During the development of a competitive marketing strategy, the company strives for successful and long-term work in the market. There is no one-size-fits-all strategy. It all depends on various factors: the industry in which the company operates, the capital and experience of the firm, competitors in this field, the creative approach of each company to stand out among others and the innovative approach. Only by considering all these factors, the company can build its personal, unlike all others, marketing strategy.

Thanks to the management carried out by means of achievements of modern management and on the basis of marketing philosophy of management and control, the modern enterprise can achieve realization of the strategic purposes and increase not only own level of competitiveness, but also economy as a whole.

Thus, modern economic development makes it possible to assert that the management of the enterprise and the adoption of not only operational but also strategic management decisions are significantly influenced by the marketing activities of the enterprise. Here it is necessary to understand not the narrow influence of various elements of marketing (advertising, sales, distribution, etc.), but its complex manifestation. This is due to the fact that until today, marketing has been closely linked to management, as marketing technologies and tools are evolving and beginning to penetrate and be used in the work of all departments at all levels of enterprise management. This gives grounds to assert that through a comprehensive assessment of the effectiveness of marketing activities can assess the effectiveness of management decisions and the success of enterprise management, as well as to give an opinion on the prospects for further development.

### 1. Вступ

У сучасній науковій і навчально-методичній літературі більшість визначень маркетингу починається словами: «це методи керівництва», «комплексна система управління виробництвом і збутом продукції», «сукупність всіх дій», «це процес управління», «цілісна система» тощо.

Із кожним роком усе більша кількість науковців та економістів-практиків досліджують цю категорію, даючи матеріал для подальших роздумів та аналізу.

З метою підвищення конкурентоздатності підприємство має удосконалювати й осучаснювати всі сфери своєї діяльності. Модернізу-

вати необхідно все, починаючи від товару, ціноутворення, підбору персоналу, фінансів, управління персоналом, оновлення обладнання. Водночас, однією з основних сфер, яка потребує постійного оновлення, є сфера маркетингу.

У результаті маркетингової діяльності керівництво отримує необхідну інформацію про вироби, які потрібні споживачеві, причини попиту на ці вироби, про ціни та рівень попиту диференційовано по окремих групах споживачів та регіональних ринках. Маркетинг дає змогу прийняти правильне рішення про вигідне вкладення капіталу, доцільне розширення діючого та створення нового виробництва, про систему організації збуту продукції, про стратегію реклами тощо.

Саме маркетинг є головною концепцією управління підприємством в умовах ринку, мета якого полягає в забезпеченні рентабельності фінансово-господарської діяльності, досягненні конкурентних переваг, підвищенні ефективності роботи всього підприємства за рахунок найбільш повного задоволення потреб споживачів.

Еволюція маркетингу змінює й систему управління підприємством, практику внутрішньокорпоративного планування, що унеможливорює розмежування маркетингу й управління, маркетингу й виробництва. Ці функції стають все тісніше по'єднаними.

Принципи маркетингу дають змогу визначити основні цілі маркетингу, які, на нашу думку, тісно пов'язані зі стратегічними цілями підприємства і сприяють досягненню останніх.

## **2. Аналіз наукових праць із зазначеної проблематики**

Аналіз праць вітчизняних і зарубіжних авторів [3; 9; 20; 21 та ін.] уможливило визначення основних цілей підприємства:

- 1) завоювання ринку, де основними показниками є частка ринку, оборот, роль і значимість товару на основі підвищення його якості, захоплення нових ринків завдяки задоволенню зростаючих потреб;
- 2) рентабельність, що характеризується високим рівнем доходу, прибутковістю обороту, власного капіталу, загального капіталу;
- 3) фінансова стійкість, до показників якої належать кредитоспроможність, ліквідність, рівень самофінансування, структура капіталу;
- 4) соціальні цілі, які характеризуються забезпеченням оптимальної зайнятості населення, зростанням рівня доходів і добробуту, здійсненням

адресного соціального захисту, задоволеністю роботою, формуванням соціального партнерства й соціальної інтеграції, розвитком особистості;

5) престиж і позиція на ринку суб'єктів господарювання, їхня свобода і прагнення до згоди, незалежність, зміцнення іміджу, лояльне ставлення до політичного клімату, суспільне визнання;

6) збільшення акціонерної вартості підприємства, фінансовими показниками якої є «прибуток на використований капітал», маржа операційного прибутку, ефективна додана вартість, грошові потоки, збільшення обсягу продажів [9, с. 207].

Підприємство, як правило, не є поодиноким на ринку й реалізовує свою діяльність у взаємодії з іншими суб'єктами ринку. Таким чином, інформації про внутрішнє середовище підприємства недостатньо для розв'язання актуальних виробничих проблем та прийняття зважених управлінських рішень. Рекомендації щодо алгоритму дій підприємства в такій ситуації містяться в аксіомістратегічного менеджменту: «Щоб вижити і досягти успіху в будь-якій галузі, компанія повинна дотримуватися агресивної оперативної і конкурентного поведінки. Тільки в цьому випадку їй вдасться відповідати мінливості попиту і різних ринкових можливостей» [1]. Саме стратегічне планування і гнучкість системи управління в тандемі є запорукою стабільності й виживання підприємства в динамічних умовах конкурентних відносин.

### **3. Основні вимоги щодо підвищення конкурентоздатності підприємства**

Стійка конкурентна перевага є тією основою, від якої залежить успіх бізнесу. Стійка конкурентна перевага – це довготривала вигода застосування певної унікальності, заснована на особливій комбінації внутрішніх ресурсів фірми і яка не може бути скопійована конкурентами. Вона дає можливість фірмі підтримувати й покращувати свої конкурентні позиції на ринку й бути конкурентоспроможною протягом тривалого часу [7, с. 89].

Нові напрямки розвитку економіки країни для забезпечення її довгострокового економічного зростання вимагають більш глибокого переосмислення ролі маркетингу в діяльності промислових підприємств із метою підвищення їх конкурентоспроможності та визначенні його як потужного чинника модернізації окремих господарюючих суб'єктів і всієї економіки.

Поява інтернет-технологій у повсякденному житті людини значно вплинула на її спосіб життя й мислення. З огляду на це бізнес змушений постійно підлаштовуватися під ті зміни, які диктує час. Поява соціальних мереж та різноманітних блогів створила нові умови для підприємства, оскільки тепер інформація стала доступнішою для людей. З одного боку, це значний плюс для компанії, адже вона може легко заявити про себе на ринку й зацікавити своїми товарами чи послугами значну кількість людей, а з другого боку, через швидке поширення інформації люди дізнаються не тільки позитивні, але й негативні новини про діяльність компанії. Тому сьогодні важливу роль відіграють бренди та імідж компанії. Зважаючи на це, сучасне підприємство має ретельно розробляти стратегію своєї роботи й намагатися не допускати серйозних помилок. Саме тому так важливо розвивати стратегічний маркетинг на підприємстві [18, с. 168].

#### **4. Стратегічний маркетинг як запорука конкурентоздатності підприємства**

Стратегічний маркетинг на сьогодні є необхідним для підприємства, оскільки сприяє швидкій його адаптації в умовах насиченої конкурентної боротьби та наявності нецінового аспекту цієї боротьби. Значущість для підприємства саме стратегічного маркетингу полягає в тому, що він надає перевагу саме ключовим, довготривалим аспектам успіху підприємства, витрачаючи при цьому всі сили на вироблення найважливіших для нього орієнтирів, які будуть довготерміновими й пов'язаними з ухваленням стратегічних рішень [7, с. 81].

Л. Н. Мельніченко, аналізуючи різноманітні концепції управління маркетингом упродовж усієї історії їх формування в теорії і практиці, виокремив головні етапи еволюції управлінського маркетингу. До них належать (табл. 1.1):

- «донауковий», інтуїтивний етап, який передбачає формування інструментів маркетингу;
- етап формування й розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкта;
- етап формування й розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом.

## Еволюція маркетингового управління

№	Основні етапи	Характеристика
1	«Донауковий» етап закінчився на початку ХХ століття	Маркетинг перейшов у розряд прикладної теорії й самостійної навчальної дисципліни. Також маркетинг, володіючи досить ефективними інструментами впливу на споживача, значно розширив свій вплив та позиції в теорії та практиці управління.
2	Етап формування й розвитку концепцій управління маркетингом суб'єкта. Початок – середина ХХ століття	Історичні передумови інструментів маркетингу, що набрали популярності майже в усіх країнах світу, де були наявні ринкові відносини, удосконалилися в різні управлінські концепції маркетингу.
3	Етап формування й розвитку концепцій маркетингового управління суб'єктом. Із 50-х років ХХ століття	Демонструє всі сучасні концепції маркетингового управління, зокрема: концепція маркетингу й освітнього маркетингу, які зазнали стрімкого розвитку вже у 50–70 х роках ХХ століття, а також концепції маркетингового управління, концепція раціональності, стратегічного маркетингу, максимаркетингу, маркетингу відносин та мегамаркетингу.

*Джерело: систематизовано автором на основі [2; 8; 9; 13; 15; 20; 23]*

Маркетинг, як прикладна наука, розпочав свій розвиток у період із 1820 по 1900 р., що відрізнявся особливою стратегічною нестабільністю й отримав назву «промислової революції». Підприємці були зайняті створенням сучасних виробничих технологій, оточенням їх організаційними технологіями й розділенням ринків збуту. Стратегічному розвитку не приділялося належної уваги, весь час відводився на управління поточними операціями.

Починаючи з 1900 р., зусилля спрямовуються в інший бік – на розвиток і об'єднання виробничих структур, створених під час промислової революції. Цей період, який тривав аж до 1930-х років, отримав назву «Ери масового виробництва». Із самої назви стає зрозумілим, що основним завданням підприємців того часу було вдосконалення та налагодження механізму масового виробництва, що дало змогу значно зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції [1].

У той час також зародилася концепція маркетингу, суть якої полягала в тому, що перемогу здобуває та компанія, яка пропонує стандартний продукт за найнижчою ціною. Виникало безліч проблем, однак завдання стратегічного характеру, як і раніше, були відсутні. Виробничі лінії були добре налагоджені і в більшості випадків обіцяли непогане зростання в майбутньому. Питання переходу на нові ринки виникали лише в найвідчайдушніших директорів компаній. Більшість же були задоволені наявними перспективами.

Увагу керівництва будь-якого підприємства було спрямовано на підвищення внутрішньої ефективності виробничого механізму. Було розроблено різні рекомендації, підходи й методи підвищення дієвості процесу виробництва, які в подальшому стануть відомі як «виробнича ментальність».

Втручання держави у справи приватних компаній відбувалося вкрай рідко. Наприклад, у разі необхідності держава могла забезпечити компанії протекціоністську економічну політику, або якщо компанія порушувала соціальні норми, то реакцією держави було обмеження свободи дій цієї компанії, що в підсумку призвело до появи антитрестівського й антимонопольного законодавства. Але такі події траплялися рідко, здебільшого зовнішнє ділове середовище залишалося незмінним.

Отже, протягом перших тридцяти років ХХ століття ситуація в суспільстві складалася таким чином, що компаніям вдавалося досягти успіху з мінімальними витратами. Диференціації товарного асортименту не існувало, а секрет успіху полягав в умінні виробити продукцію з найменшими витратами. Однак весь цей час відбувалося поступове насичення попиту на споживчі товари. Покупці, чий добробут постійно збільшувався, починали шукати щось більше, ніж простий масовий продукт.

Увага керівництва компаній переконцентрувалася з виробничої сфери на ринкову, а головними пріоритетами стали просування товару, реклама, продаж та інші форми впливу на споживача [23].

Перехід до ринкової орієнтації означав рух від розгляду закритої внутрішньої перспективи до аналізу відкритої зовнішньої. Він також передбачав делегування повноважень униз по ієрархічній структурі управління, що призводило до неминучої боротьби всередині компа-

ній. Але зміни зіткнулися з опором менеджерів ще й тому, що вимагали оволодіння новими навичками, значних витрат часу і психологічних зусиль, нових методів і підходів до вирішення невідкладних завдань, зміни в організаційних структурах, системах, а також визнання невідзначеності майбутнього.

В обробній промисловості та інших галузях, у яких виробники відчували себе надійно захищеними від змін, маркетингова концепція впроваджувалася дуже повільно. Якщо підприємство стикалося з насиченням попиту, менеджери воліли просто зупинити або скоротити виробництво, щоб уникнути труднощів впровадження маркетингового підходу. Така ситуація зберігалася аж до Другої світової війни й тільки після її закінчення обробна промисловість почала запізнити перехід до стратегічного й оперативного маркетингу. Назрів час керування на основі маркетингових технологій – зароджувалася нова прогресивна філософія управління підприємством.

Що стосується виробництва товарів широкого споживання й компаній з інтенсивним виробництвом, то тут перехід на ринкову орієнтацію відбувся досить рано. Найчастіше це призводило навіть до домінування маркетингу над виробництвом, що знижувало ефективність останнього. У якості компенсації з'явилася «загальна маркетингова концепція», яка дала змогу збалансувати конфліктуючі вимоги маркетингу й виробництва. Такий рівномірний розподіл пріоритетів виникав поступово, він і досі існує у певних прогресивних організаціях.

У галузях із низько розвинутою технологією поява моделі щорічних змін викликала необхідність суттєвого поліпшення якості товарів, створення нових видів упаковки, зміни зовнішнього вигляду продукції тощо. Але за певними досить значними винятками зміна товарів і ринків збуту відбувалася еволюційним, а не революційним шляхом.

Головним інструментом збільшення продуктивності праці й поліпшення споживчих характеристик товару, що був підконтрольним менеджменту, стали дослідження та розробки. Суспільство й уряд однаково страждали від монополії і підтримували конкуренцію, тому дійшли згоди, що економічний прогрес є вкрай необхідним.

Однак керівники фірм збагнули, що проблеми виробничої ери дуже складні, тому кидати їм виклик і вимагати негайного розв'язання досить важко. У зовнішньому середовищі керівникам дово-



дилося постійно боротися за частку ринку, передбачати запити споживачів, забезпечувати терміни поставок, пропонувати досконалі продукти, встановлювати на них конкурентні ціни та намагатися зберегти прихильність покупців до своєї фірми. Усередині компаній удосконалювалися планування й організація виробництва, впроваджувалася автоматизація, відбувалася боротьба за підвищення продуктивності.

Як і під час першого переходу від виробничої до ринкової орієнтації, неминучість післявиробничої орієнтації все ще не була усвідомленою або стикалася з опором у багатьох компаніях. Найважливіша причина неприйняття змін – виникнення нових невизначеностей; менеджери, які займали тверді позиції, боялися втратити свою владу, їм потрібні були нові знання й навички. Опір змінам часто призводить до невідповідності поведінки організації умовам зовнішнього середовища. Компанія по-старому фокусує основну увагу на масовому маркетингу, не враховуючи при цьому технологічні й політичні зміни, покладається на свій минулий досвід, хоча він не здатен забезпечити активний розвиток в сучасних умовах.

Основна причина змін полягає в тому, що суспільство досягло нового рівня економічного добробуту. Ера масового виробництва забезпечила комфорт і стабільність потреб більшої частини населення. Із приходом масового маркетингу комфорт і стабільність стали змінюватися добробутом, а післявиробнича ера ще більше закріпила його.

Задоволення основних потреб і зміна купівельної спроможності призвели до трансформації самої структури попиту. У галузях, які обслуговували основні потреби людей у виробничу еру, відбулося насичення. Зовсім не обов'язково, що ці сфери виробництва зазнали неминучого спаду, але їх зростання сповільнилося.

Істотний вплив на рівень попиту і пропозиції здійснюють технології. Значний вклад у дослідження, зроблений під час «холодної» війни, призвів до появи нових високотехнологічних галузей. Будучи невід'ємною частиною компанії, процес досліджень і розробок відбувається автономно з обов'язковим урахуванням технологічного прогресу й часто призводить до виникнення нових, іноді нікому не потрібних продуктів, підвищує технологічний рівень підприємства загалом й управляє його розвитком, а іноді й бажаннями керівництва [1].

У зв'язку зі зростанням суспільного добробуту викликає сумнів сама необхідність економічного зростання як головного інструмента соціального прогресу. Соціальні переваги переходять від «кількості» до «якості» життя. Концентрацію промисловості розглядають уже як загрозу і економічній ефективності (виникає небезпека формування монополій), і демократії. Великі підприємства стурбовані своїми прибутками, нестачею творчих здібностей і неможливістю підвищення ефективності виробництва через збільшення його масштабів.

Зміна соціальних пріоритетів фокусує нашу увагу на негативних побічних ефектах «гонки за прибутком»: забрудненні навколишнього середовища, коливаннях економічної активності, інфляції, монополізмі, «маніпулюванні» споживачем за допомогою створення нових і нових «кращих» зразків техніки, вульгарній рекламі, низькому рівні післяпродажного сервісу. Сьогодні вважається, що компанія має бути здатною забезпечити добробут не тільки у визначених межах, а й узяти на себе «соціальну відповідальність» [13].

Бурхливе зростання консюмеризму, що спостерігався в розвинених країнах в останній третині ХХ ст., свідчить про те, що покупці своєю споживчою поведінкою «атакують» компанії й вимагають від уряду збільшення контролю за економікою.

### **5. Симбіоз стратегічного маркетингу та управління**

Стратегічний маркетинг виник саме на останньому етапі еволюції маркетингового управління.

Наступним важливим моментом у процесі становлення стратегічного маркетингу є еволюція стратегічного управління підприємством. Сучасні фірми від часу свого створення та розвитку систем планування підприємницької діяльності можуть в скороченому вигляді проходити всі фази історичного розвитку планування та управління. Основні фази поступово переходять до стратегічного управління. Фази еволюції стратегічного управління, виділені Н. Капоною, із виокремленням їхніх характеристик розглянуто в табл. 1.2 [19, с. 26; 22, с. 9].

В умовах постійних змін ринкових відносин тільки об'єктивне та швидке управління імперативами стратегічного маркетингу може підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства.

**Імперативи управління стратегічним маркетингом**

Характеристика фаз	Основні орієнтири
1	2
<p>Фаза 1. Поточне управління підприємством</p>	<p>Ця фаза не передбачає прогнозування, а розв'язує лише ті виробничі проблеми, що виникли безпосередньо на фірмі. Такий вид планування зосереджений на внутрішніх чинниках підприємства. Воно обмежується плануванням бюджету підприємства й поточними планами, тобто оперативним і тактичним плануванням. Інструментом на цій фазі планування є бюджетний та фінансовий контроль підприємства.</p>
<p>Фаза 2. Управління «досягнутим»</p>	<p>На цій фазі уже передбачаються елементи прогнозування. Застосовуються елементи аналізу й контролю внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на роботу підприємства. На цій фазі планування використовується екстраполяційне передбачення роботи підприємства в майбутньому, тобто вона є переходом до довгострокового планування.</p>
<p>Фаза 3. Управління цілями</p>	<p>На третій фазі передбачена орієнтація на зовнішнє середовище підприємства. Вона є свого роду опануванням «стратегічного мислення», націленим на аналіз та оцінку зовнішніх факторів з метою зменшення впливу загроз на діяльність підприємства, а також визначення всіх можливостей для успіху підприємства на ринку. Це планування передбачає також вивчення й аналіз роботи конкурентів.</p>
<p>Фаза 4. Стратегічне управління</p>	<p>Останню фазу також називають «підготовкою майбутнього та до майбутнього». Цей вид планування передбачає опанування стратегічної поведінки та всі наявні механізми впливу на середовище підприємства. Стратегічне планування у процесі своєї реалізації охоплює всі види діяльності підприємства, поєднує в собі здобутки всіх попередніх фаз із додаванням новинок, які диктує сучасність. Стратегічне планування переналаштовує роботу підприємства залежно від вимог середовища.</p>

*Джерело: систематизовано автором на основі [1; 13; 17; 19; 20]*

Кожна фаза стратегічного управління є не тільки еволюцією, а й незалежним видом стратегій підприємства. У процесі свого становлення підприємство може пройти всі фази, може пропустити окремі з них, а якщо воно невелике і не має на меті розширення, то воно може зупинитися ще на перших фазах.

Таким чином, перша фаза використовувалася в той час, коли конкуренція на ринку була не надто великою, підприємство не прагнуло виходити на інші ринки, особливо зовнішні, а держава не надто втручалася в регулювання бізнесом.

Це час початку розвитку відомих нам ринкових відносин. У той час у фірм було значно менше загроз на ринку, тому вони розробляли лише поточні плани для вирішення конкретних питань, які поставали перед підприємством. На сьогодні цією фазою можуть послуговуватися підприємства, які тільки розпочинають власну діяльність з невеликого виробництва, а також підприємства, які працюють з невеликим виробництвом на малих локаціях, де у них майже немає конкурентів.

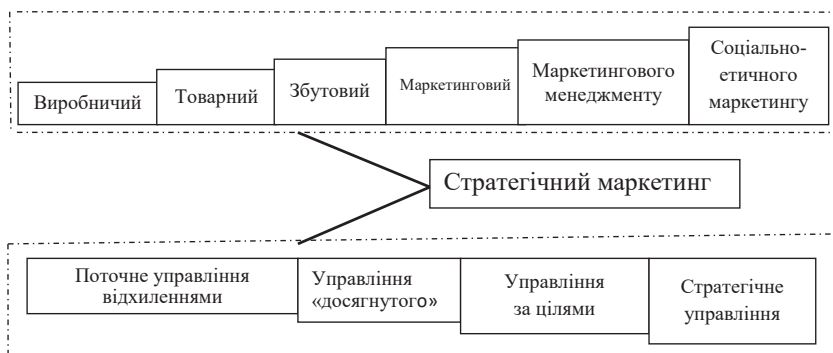
Друга фаза є переходом до довготривалого планування роботи підприємства. Вона виникла через те, що ринок почав насичуватися конкурентами й виникла потреба забезпечити підприємство конкурентними перевагами. У той час почав зростати контроль держави над веденням бізнесу та відносинами між конкурентами. На сьогоднішній день ця фаза може бути використана підприємством на тому етапі, коли воно виходить тільки на внутрішні ринки й не є ще надто великим. Ті підприємства, які працюють лише на внутрішньому ринку та не розширюються, можуть залишитися на цій фазі.

Наступна фаза орієнтована на зовнішнє середовище. Вона виникла зі збільшенням конкуренції, поселенням контролю з боку держави, з початком орієнтації маркетингу на споживачів. Це одна з фаз довгострокової стратегії, в основі якої лежить передбачення майбутнього та розробка альтернативних стратегій. Більшість підприємств, які працюють на українському ринку, використовують саме цю фазу. Це зумовлено тим, що Україна відстає від інших країн, а також тим, що ця фаза є менш затратною в порівнянні з наступною.

Останньою фазою є саме стратегічне управління. Ця фаза виникла в тих умовах, у яких ми живемо зараз. Це ринок насиченої конкуренції, контролю держави, збільшення вимог з боку споживачів, активне

використання комплексу маркетингу, глобалізація, наявність інтернет-технологій тощо. Підприємство, яке використовує цю фазу, прагне зайняти лідерську позицію на ринку, воно не задовольняється малим. Це підприємство, яке обслуговує значну частку ринку, охоплює велику кількість цільових ринків та цілком можливо виходить на міжнародний ринок. Ця фаза спрямована на те, щоб «бути попереду». Така стратегія прораховує всі можливі ризики, які можуть чекати на підприємство попереду, розробляє альтернативні стратегії для зменшення ризику, для різних сегментів ринку, використовує новітні технології, а також здатна швидко пристосовуватися до змін навколишнього середовища. Аналізована фаза вимагає чималих фінансових, кадрових та часових витрат, але це себе виправдовує, оскільки правильна побудова стратегічного управління здатна зробити підприємство одним із лідерів на ринку на довгий час.

Також можна представити ще одну схему еволюції формування стратегічного маркетингу (рис. 1.1). Згідно з ним можна зробити висновок, що стратегічний маркетинг виник шляхом поєднання стратегічного управління та маркетингового менеджменту [18, с. 170].



**Рис. 1.1. Еволюційні етапи формування стратегічного маркетингу**

*Джерело: систематизовано автором на основі [9; 17; 19; 20; 21; 22; 24]*

Таким чином, стратегічний маркетинг утворився завдяки поєднанню маркетингового та стратегічного управління, тому він охоплює завдання та функції обох систем.

Термін «стратегічний маркетинг» вперше використала американська компанія «Дюпон». У її розумінні стратегічний маркетинг передбачав орієнтацію маркетингової діяльності не на товари чи послугу, як було раніше, а на споживачів, певний сегмент ринку [10, с. 76].

Як стверджував Г. Ассель, стратегічний маркетинг – концепція, згідно з якою основою для маркетингового планування є виявлення маркетингової можливості, акцентування ролі маркетингу в розробленні нових продуктів, а також його ширшого й довготривалого значення у визначенні напрямку організації [2, с. 23].

На думку Ж.Ж. Ламбена, стратегічний маркетинг – це, насамперед, аналіз потреб фізичних осіб і організацій. Також він запевняв, що прийняття рішень у сфері товару, збуту, ціноутворення і просування – завдання операційного маркетингу. На його думку, процес стратегічного маркетингу здійснюється за такими етапами [15, с. 8]:

- 1) аналіз маркетингового середовища;
- 2) сегментування ринку;
- 3) аналіз конкурентоспроможності;
- 4) визначення цільового сегменту;
- 5) розробка стратегій маркетингу.

Р. Діксон зазначав, що стратегічний маркетинг – це дії, спрямовані на пошук переваг над конкурентами за допомогою задоволення потреб споживачів [8, с. 24].

На думку Ф. Котлера, стратегічний маркетинг складається із таких компонентів, як-от: сегментація, цільовий маркетинг і позиціонування [13].

На його думку, на першій фазі, тобто сегментації, діє стратегічний маркетинг, а на другій та третій фазах – уже оперативний маркетинг [13, с. 143].

Як стверджує Я.С. Ларіна, завданням стратегічного маркетингу є встановлення цілей підприємства на ринку або окремому сегменті й вибір засобів їх досягнення на певний, обраний період [16, с. 44].

Р. А. Фатхутдінов переконаний, що кожне підприємство має використовувати стратегічний маркетинг для успішної роботи та забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку. Саме тому дуже важливим у роботі підприємства є вивчення потенційних потреб і цінностей та проведення стратегічної сегментації ринку [20, с. 40].

Оскільки на сьогодні існує безліч різноманітних визначень стратегічного маркетингу, які не схожі між собою, необхідно визначити,

з чого він складається. Це також можна назвати архітектурою стратегічного маркетингу, яка складається з окремих взаємопов'язаних платформ, що утворюють цілісну картину стратегічного маркетингу. Ці платформи поділяються на базисні та підтримувальні.

Базис являє собою три рівні [7, с. 84]:

- 1) корпоративний рівень;
- 2) функціональний рівень;
- 3) процесний рівень.

Щодо підтримки архітектури стратегічного маркетингу, то вона об'єднує [7, с. 84]:

- 1) методологічну;
- 2) інформаційну;
- 3) ресурсну.

Стратегічний маркетинг ґрунтується на аналізі і прогнозі існуючих факторів навколишнього середовища, а також визначенні сильних та слабких сторін підприємства.

Функції стратегічного маркетингу розглядають сукупність інших процесів маркетингової діяльності. До них належать [4, с. 49]:

1. Контрольовальна. Створення та використання системи контролю у стратегічному маркетингу. Завдяки цій функції підприємство має можливість:

- швидко реагувати на зміни навколишнього середовища;
- відстежувати ефективність роботи стратегічного маркетингу.

2. Аналітична. Передбачає збір, систематизацію та аналіз маркетингового середовища. Здійснюється на основі:

- дослідження кон'юнктури ринку;
- аналізу поведінки споживачів та конкурентів;
- визначення переваг та недоліків підприємства.

3. Організаційна. За допомогою цієї функції реалізовувалися такі дії:

- розробка маркетингової стратегії, стратегічного маркетингового плану;

- забезпечення діяльності підприємства необхідними матеріальними та нематеріальними ресурсами;

- встановлення та підтримка зв'язків між різними відділами, що працюють на підприємстві.

4. Прогнозування. Аналітично-наукове передбачення майбутнього підприємства, у результаті якого формуються альтернативні маркетингові стратегії підприємства.

Також можна розглянути основні принципи стратегічного маркетингу підприємства, які подано на рис. 1.2.



**Рис. 1.2. Принципи стратегічного маркетингу**

*Джерело: ссистематизовано автором на основі [1; 5; 7; 8; 13; 15; 20; 22]*

Принцип зовнішньої орієнтації діяльності підприємства бере початок із сутності маркетингу управління та передбачає вивчення та прогнозування ринку. Виділяють чотири різновиди стратегічного орієнтування діяльності підприємства [14, с. 127]:

– орієнтація на виробництво. Вважається, що успіх підприємства залежить від кількості випущеної продукції. Оскільки ринок із кожним днем все більше розширюється, то це означає, що й увесь товар буде проданим. Ця орієнтація передбачає пасивне використання засобів маркетингу, оскільки стверджує, що для продажу товару не потрібні додаткові зусилля;

– орієнтація на конкурентів. Підприємство значну увагу приділяє дослідженню роботи конкурентів. Товар фірми має бути не гірший, а кращий, ніж у конкурентів. Ціна не повинна сильно відрізнятись;



– орієнтація на споживачів. Передбачається, що підприємство буде використовувати маркетингові дослідження для того, щоб дізнатися, який товар буде користуватися попитом серед потенційних та реальних споживачів;

– маркетингова орієнтація. Вона є найбільш дієвою, адже передбачає використання маркетингових досліджень, які уможлиблюють збір інформації про потреби споживачів, ситуацію на ринку, наявних посередників та стан справ у конкурентів. Також у цьому випадку активно використовують комплекс маркетингу: розробляють асортимент продукції підприємства з урахуванням потреб споживачів, обирають цінову політику підприємства, яка залежить від його спеціалізації, кількості конкурентів, цін конкурентів, собівартості випуску продукції, а також місткості ринку, збутової політики, яка передбачає пошук та співпрацю з посередниками для спрощення роботи підприємства, а також комунікаційної політики, спрямованої на рекламу, стимулювання збуту, прямий маркетинг і «паблік рілейшнз».

Принцип наступальної стратегічної діяльності підприємства передбачає, що підприємство має не просто підлаштовуватися до умов зовнішнього середовища, а й активно на нього впливати – «створювати майбутнє». «Основна мета наступального маркетингу – перемогти» [24, с. 15].

Принцип зосередженості на маркетинговому стратегічному аналізі полягає в тому, що здійснення маркетингового стратегічного аналізу є необхідною передумовою стратегічного маркетингу [14, с. 131].

Принцип довгострокової спрямованості діяльності підприємства передбачає, що для досягнення успіху фірма має орієнтуватися не лише на розв'язання поточних проблем, але й докладати зусиль для розвитку довгострокових стратегій [9, с. 180].

Принцип інтегрованого підходу до розробки й реалізації маркетингових стратегій підприємства утворився внаслідок поєднання у стратегічному маркетингові таких економічних наук:

- маркетинг;
- мікроекономіка;
- організаційна поведінка;
- менеджмент;
- фінанси;
- управління персоналом.

Цей принцип передбачає врахування всіх цих наук у процесі формування стратегії підприємства [14, с. 132].

Принцип ефективного розміщення ресурсів підприємства пропонує раціонально використовувати та розмішувати ресурси через їхню обмежену кількість. Через невиконання цього принципу навіть успішне підприємство може постраждати від нестачі ресурсів, а отже, не буде здатне й надалі виготовляти продукцію [14, с. 132].

Принцип забезпечення синергічного стратегічного розвитку підприємства полягає в тому, що синергічний ефект виникає за умови, що загальний прибуток від сукупної діяльності фірми більший, ніж сума прибутків відокремлених підрозділів.

Принцип гармонійного поєднання аналітики та креативу наполягає на логічно вмотивованому поєднанні маркетингового стратегічного аналізу та креативності у маркетинговій стратегії, оскільки креативність без аналізу буде абсолютно неефективною у практичному аспекті, а маркетинговий стратегічний аналіз без креативності не буде унікальним, тому поступатиметься стратегіям конкурентних фірм [14, с. 132].

Можна виділити два абсолютно протилежних підходи до розроблення успішної стратегії підприємства:

1) стратегічне бачення. Цей підхід передбачає побудову довготривалої стратегії підприємства, визначає цілі підприємства та напрямки, у якому воно має рухатися;

2) стратегічний опортунізм. На відміну від попереднього, цей підхід будує короткострокові стратегії для виконання певних завдань, які стоять перед підприємством у конкретний момент, так звані «стратегії на кожен день».

Для успішного здійснення маркетингової стратегії потрібно розробити чіткий маркетинговий стратегічний план, який повинен відповідати на низку питань [18, с. 170]:

- Якого товару потребують споживачі та за якою ціною?
- На якому сегменті ринку найкраще зосередити свою увагу для отримання максимального прибутку?
- Які умови потрібно забезпечити для успішного продажу товару?
- Через які канали розподілу та в якій кількості буде проходити продукція?
- Яким має бути післяпродажне обслуговування?

– На який прибуток розраховують учасники ринку та які витрати понесуть?

Під час розроблення конкурентної маркетингової стратегії підприємство прагне до успішної й довготривалої роботи на ринку. Універсальної стратегії, яку могло б використовувати кожне підприємство, не існує. Все залежить від різних факторів: галузь, у якій працює підприємство, капітал та досвід фірми, конкуренти в цій галузі, креативний підхід кожного підприємства для того, щоб виділитися серед інших та інноваційний підхід. Тільки узгодивши всі ці фактори, підприємство може побудувати свою персональну, не схожу на всі інші, маркетингову стратегію [17, с. 52].

Також прогрес не обійшов стороною і стратегічний маркетинг. До його основних сучасних тенденцій належать:

- орієнтованість споживача;
- коопетішн;
- міжфункціональна інтеграція стратегічного процесу;
- довгострокова спрямованість;
- інтелектуалізація, демократизація та комп'ютеризація стратегічного процесу.

Основою стратегічного маркетингу є досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Однак сучасність диктує кардинально інші умови. Конкурентні підприємства все частіше змушені ставати партнерами, аби досягти певних цілей. Зараз ринок поєднав у собі конкуренцію й кооперації. Коопетішн являє собою саме цю співпрацю конкуруючих фірм. Він поширений у різних галузях, а саме:

- 1) фінансовій сфері;
- 2) ресторанному бізнесі;
- 3) товарах повсякденного вжитку (сектор FMCG);
- 4) будівництві та інших.

Він виник з метою створення нового продукту або послуги, досягнення нових позицій на ринку, боротьби зі спільними конкурентами, досягнення нової, поліпшеної якості тощо [7, с. 85–86].

Інтегрована система управління стратегічним маркетингом охоплює:

- систему управління стратегічною маркетинговою стійкістю;
- систему управління стратегічними маркетинговими змінами;
- систему управління реалізацією маркетингових стратегій.

До основних принципів управління стратегічним маркетингом можна зарахувати такі [7, с. 87–88]:

- глобалізація: інтернаціоналізація не обійшла стороною й маркетинг та бізнес в цілому, тому підприємство змушене пришвидшувати темпи виходу на міжнародний ринок та співпрацю з міжнародними фірмами;

- комплексність – поєднання в роботі інтегрованого маркетингу, фінансового сектора, управління персоналом, дослідження та розробки;

- демократизація – залучення всіх співробітників підприємства до стратегічного процесу;

- інтелектуалізація стратегічного процесу – відхід від шаблонів, які існують у стратегічному маркетингу, на користь авторських ідей, які придумуються на самому підприємстві його працівниками.

- інформатизація – основним у збільшенні прибутку стає не виробництво продукції, а інформація, тобто новинки, якими володіє підприємство, а також комунікативна політика підприємства. На сьогодні існує дуже велика конкуренція, тому лише одним товаром не можливо досягти лідерства на ринку, для цього потрібно про себе заявити за допомогою реклами, бренду тощо;

- комп'ютеризація – впровадження в роботу не тільки застарілих комп'ютерних програм (текстових редакторів, баз даних), а й новітніх програм, зокрема 3D графіки й подібних. Це потрібно для пришвидшення процесу роботи та підвищення його якості;

- унікальна цінність – створення власного бренду, способу роботи, який буде найбільш привабливим для цільових споживачів у певний час і в певному місці;

- стратегічна інтеграція – поєднання різних видів діяльності та координація роботи з персоналом із метою збільшення конкурентних переваг;

- стратегічна взаємодія – рівноправна взаємодія продавця та споживача з метою обміну інформацією;

- стратегічна конгруентність – «робота всіх підрозділів підприємства на одній хвилі»;

- динамічність стратегічних досліджень – нова концепція дослідження поведінки споживача, яка передбачає психологічну мотивацію покупця.

Для оптимізації маркетингових заходів згідно з новими технологічними вимогами варто продумати стратегію не на етапі самого просування, а ще під час створення нового продукту, додавши до нього, якщо це можливо, сучасні винаходи, штучний інтелект. Це значно виділить підприємство на фоні конкурентів [18, с. 172].

У цілому концепція стратегічного маркетингу побудована на системно-ситуаційному підході. Успіх підприємства тісно пов'язаний із тим, наскільки вдало воно пристосовується до зовнішнього середовища. У результаті переходу підприємства на маркетингові принципи відбувається посилення взаємодії між усіма відділами підприємства, а також зміна спрямування та пріоритетів [12, с. 133].

## 6. Висновки

Саме завдяки управлінню, що здійснюється за допомогою досягнень сучасного менеджменту й на основі маркетингової філософії управління й контролю, сучасне підприємство може домогтися реалізації своїх стратегічних цілей і підвищити не тільки власний рівень конкурентоспроможності, а й економіки в цілому.

Таким чином, встановлено основні еволюційно-етапні зв'язки стратегічного управління та маркетингу, відповідно до яких кожна фаза стратегічного управління є не тільки еволюцією, а й незалежним видом стратегій підприємства. У процесі свого становлення підприємство може пройти всі фази, може пропустити окремі з них, а якщо воно невелике і не має на меті розширення, то воно може зупинитися ще на перших фазах.

Отже, стратегічний маркетинг утворився завдяки поєднанню маркетингового та стратегічного управління, тому він охоплює завдання та функції обох систем.

Визначено, що розроблення підприємством конкурентної маркетингової стратегії не є уніфікованим і залежить від різних факторів: галузь, у якій працює підприємство, капітал та досвід фірми, конкуренти в цій галузі, креативний підхід кожного підприємства для того, щоб виділитися серед інших та інноваційний підхід, що мають бути узгоджені між собою.

Таким чином, сучасний економічний розвиток дає змогу стверджувати, що на менеджмент підприємства й на прийняття не тільки

оперативних, але і стратегічних управлінських рішень значний вплив здійснює маркетингова діяльність цього підприємства. Тут необхідно розуміти не вузький вплив різних елементів маркетингу (реклама, збут, розподіл та інше), а його комплексний вияв. Це пов'язане з тим, що до сьогодні маркетинг перебував у тісному взаємозв'язку з менеджментом, оскільки маркетингові технології та інструментарій еволюційно прогресують і починають пронизувати і вживатися в роботу всіх підрозділів на всіх рівнях управління підприємством. Це дає підстави стверджувати, що через комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності можна оцінювати ефективність управлінських рішень і успіх менеджменту підприємства, а також давати висновок про перспективи подальшого розвитку.

### Список літератури:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999, 416 с.
2. Ассель, Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учеб. для вузов. Москва : ИНФРА-М, 2001. 804 с.
3. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг : Учебник для ВУЗов. Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. Москва : ЗАО «Изд-во «Экономика», 1999. 703 с.
4. Бойко М., Зубко О. Стратегічний маркетинг: базові принципи та пріоритети розвитку. *Вісник КНТЕУ*. Київ, 2015. № 1. С. 46-55.
5. Громова О. С. Ефективність збутових мереж. Варіанти підвищення ефективності збуту підприємства. *Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право»*. Київ, 11-14, 2019.
6. Громова О. Є., Деркач Р. О. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства та методи оцінки її ефективності. *«Young Scientist»*, № 8(84) August, 2020. С. 265–267.
7. Гуржій Н. М. Парадигма стратегічного маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 5(38). С. 81–90.
8. Диксон, Р. Питер. Управление маркетингом / Р. Диксон ; пер. с англ. Ю. В. Шленова. Москва : Изд-во БИНОМ, 1998. 556 с.
9. Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2007. 544 с.
10. Івашків І. Р. Стратегічний маркетинг та маркетингова стратегія: сутність та взаємозв'язок. *Наука й економіка*. Тернопіль, 2014. № 2. С. 75–80.
11. Капустина Н. Е. Теория и практика маркетинга в США. Москва : «Экономика», 1981. 159 с.
12. Карпенко В. Л. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства. *Науково-виробничий журнал: Інноваційна економіка*. 2016. С. 129–135.
13. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент: Пер. с англ. 12-е изд. СПб. : Питер Пресс, 2007. 816 с.

14. Куденко Н. В. Принципи стратегічного маркетингу. *Вчені записки*. Київ, 2012. № 14. С. 125–133.
15. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива; пер. с фр. СПб. : Наука, 1996. 589 с.
16. Ларіна Я. С. Формування та механізми реалізації маркетингових стратегій в агропродовольчому підкомплексі АПК. Київ : Преса України, 2008. 336 с.
17. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.
18. Совершенна І. О., Кубрак А. О. Цифрова еволюція стратегічного маркетингу. Телекомунікаційний простір ХХІ сторіччя: ринок, держава, бізнес : матеріали І міжнар. наук.-практ. конф (м. Київ, 18-19 грудня 2019 р.), Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. Київ, 2019. 372 с.
19. Соловьев Б. А. Маркетинг : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2005. 383 с.
20. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. СПб. : Питер, 2003. 640 с.
21. Хруцкий В.Е. Современные подходы к структурам управления. США: экономика, политика, идеология. 1990. № 7. С. 93–100.
22. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
23. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ. Москва : Экономика, 1993. 335 с.
24. Davidson H. *Offensive Marketing*. Penguin Books, England, 1987. 410 p.

### References:

1. Ansoff I. (1999). *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. SPb.: Piter Kom, 416 p.
2. Assel' G. (2001). *Marketing: printsipy i strategiya: ucheb. dlya vuzov* [Marketing: principles and strategy: textbook. for universities]. Moscow: INFRA-M, 804 p.
3. Bagiyev G. L., Tarasevich V. M., Ann X. (1999). *Marketing* [Marketing]. Textbook for universities. Under total. Ed. G.L. Bagieva. Moscow: ZAO Publishing House «Economics», 703 p.
4. Boyko M., Zubko O. (2015). *Stratehichnyy marketynh: bazovi pryntsyipy ta priorityety rozvytku* [Strategic marketing: basic principles and development priorities]. Bulletin of KNUTE. Kyiv, no. 1, pp. 46–55.
5. Hromova O. Ye. (2019). *Efektyvnist' zbutovykh merezh. Varianty pidvyshchennya efektyvnosti zbutu pidpryyemstva* [Efficiency of sales networks. Options for improving the efficiency of sales of the enterprise]. Information and analytical journal «Economics. Finances. Law». Kyiv, pp. 11–14.
6. Hromova O. Ye., Derkach R. O. (2020). *Upravlinnyya konkurentozdatnistyu promyslovoho pidpryyemstva ta metody otsinky yiyi efektyvnosti* [Management of competitiveness of an industrial enterprise and methods for assessing its effectiveness]. *Young Scientist*, no. 8(84) August, pp. 265–267.
7. Hurzhiy N. (2012). *Paradyhma stratehichnoho marketynhu* [The paradigm of strategic marketing]. *Galician Economic Bulletin*, no. 5(38), pp. 81–90.

8. Dikson, R. Piter. (1998). Upravleniye marketingom [Marketing Management] / R. Dikson : translation from English. Yu. V. Shlenova. Moscow: Publishing house BINOM, 556 p.
9. Doyl' P., Shtern F. (2007). Marketing-menedzhment i strategii [Marketing management and strategies] / translation from English Ed. Yu. N. Kapturevsky. SPb: Peter, 544 p.
10. Ivashkiv I. R. (2014). Stratehichnyy marketynh ta marketynhova stratehiya: sutnist' ta vzayemozv'yazok [Strategic marketing and marketing strategy: essence and relationship]. Science and economics. Ternopil, no. 2, pp. 75–80.
11. Kapustina N. Ye. (1981). Teoriya i praktika marketinga v SSHA. [Theory and practice of marketing in the United States]. Moscow: «Economics», 159 p.
12. Karpenko V. L. (2016). Rozvytok stratehichnoho marketynhu v diyal'nosti pidpryemstva [Development of strategic marketing in the enterprise]. Research and Production Journal: Innovative Economics, pp. 129–135.
13. Kotler F., Keller K. L. Marketing. (2007). Menedzhment: Per. s angl. 12-ye izd. [Marketing. Management: translation from English 12th ed.] SPb.: Peter Press, 816 p.
14. Kudenko N. V. (2012). Pryntsypy stratehichnoho marketynhu [Principles of strategic marketing]. Scientific notes. Kyiv, no. 14, pp. 125–133.
15. Lamben Zh.-Zh. (1996). Strategicheskyy marketing [Strategic marketing]. European perspective; translation from French. Saint Petersburg: Nauka, 589 p.
16. Larina Ya. S. (2008). Formuvannya ta mekhanizmy realizatsiyi marketynhovykh stratehiy v ahroprodovol'chomu pidkompleksi APK [Formation and mechanisms of marketing strategies in the agro-food subcomplex of agro-industrial complex]. Press of Ukraine, 336 p.
17. Porter M. (1993). Mezhdunarodnaya konkurentsya [International competition]. Moscow: International relations, 896 p.
18. Sovershenna I. O., Kubrak A. O. (2019). Tsyfrova evolyutsiya stratehichnoho marketynhu [Digital evolution of strategic marketing]. Telecommunication space of the XXI century: market, state, business: materials and international. scientific-practical conf. Educational and Scientific Institute of Management and Entrepreneurship DUT. Kyiv, December 18-19. Kyiv, 372 p.
19. Solov'yev B. A. (2005). Marketing: uchebnik [Marketing: textbook]. Moscow: INFRA-M, 383 p.
20. Fatkhutdinov R. A. (2003). Strategicheskyy marketing [Strategic marketing]. SPb.: Peter, 640 p.
21. Khrutskiy V. Ye. (1990). Sovremennyye podkhody k strukturam upravleniya. SSHA: ekonomika, politika, ideologiya [Modern approaches to management structures. USA: economics, politics, ideology], no. 7, pp. 93–100.
22. Shersh'n'ova Z. Ye. (2004). Stratehichne upravlinnya: Pidruchnyk. 2-he vyd., pererob. i dop. [Strategic Management: Textbook. 2nd ed., revised. and ext.]. Kyiv: KNEU, 699 p.
23. Evans Dzh., Berman B. (1993). Marketynh. Per. z anhliys'koyu [Marketing. Translation from English]. Moscow: Economics, 335 p.
24. Davidson H. (1987). Offensive Marketing. Penguin Books, England, 410 p.