

Економіко-гуманітарний факультет  
у м. Мелітополі Запорізької області  
Державного вищого навчального закладу  
«Запорізький національний університет»

## Організація маркетингового управління виробничим підприємством в умовах ринкових перетворень

Постановка проблеми. Підприємства України на шляху до ринкової економіки опинились у становищі, коли методи управління діяльністю потребують перегляду, удосконалення, оновлення. Маркетинг є тим механізмом господарювання, який може бути базою для прийняття рішень, а маркетинговий підрозділ фактично може бути штабом підприємства, де концентруються оперативні дані, зведена інформація, формуються проекти управлінських рішень.

Актуальність завдань удосконалення управління підприємством в умовах ринкових перетворень вимагає проведення досліджень з метою обґрунтування доцільності маркетингу на підприємствах України, що й зумовило мету дослідження. Завданнями для її досягнення є визначення місця маркетингу у системі управління підприємством, вплив факторів навколишнього середовища на його результативність а також визначення організаційних аспектів у процесі впровадження маркетингу, зокрема, фінансового забезпечення організації діяльності маркетингового підрозділу.

Значний внесок у рішення проблеми удосконалення управління підприємством на основі маркетингу внесли закордонні вчені П. Друкер [6], Дж. Еванс, Б. Берман [2], М. Бейкер [4], Т. Амблер і Ф. Кохінакі [4], Р. Хол [2], і ін. У працях цих авторів обґрунтована необхідність вивчення принципів маркетингу, впровадження його на підприємствах. Серед останніх робіт вітчизняних і країн СНД учених, які торкалися проблем удосконалення маркетингового управління промисловими підприємствами- праці таких

авторів, як В.П. Грузінов [1], О.В. Колик [3], А.П. Панкрухін [5], Акімова [7], С.С. Гаркавенко [8], Н.П. Гончарова, П.Г. Перерва [9], В.М. Петров [10].

У роботах багатьох учених з питань розвитку маркетингу [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8] відзначено те, що при директивній системі господарювання підприємства перебували в ситуації, коли плани роботи доводили виробникам без урахування особливостей їхньої діяльності. Матеріально-технічне постачання й реалізація продукції були гарантовані, споживачі були майже закріплені за підприємством. При комерціалізації акцент переноситься із плану, як директиви, на економічні результати діяльності підприємства. Основними економічними критеріями стають ціна й прибуток. Ціна відображає рівень платоспроможного попиту. Прибуток - результат діяльності підприємства. А плани саме й співвідносять із рівнем попиту й з результативністю діяльності підприємства. Таким чином, вони настроюють підприємство на вимоги ринку.

Відзначимо при цьому, що наукове забезпечення виходу із кризи підприємств України доволі слабе. В основному, наукові дослідження стосуються питань удосконалення виробництва продукції, підбору кадрів. Роботи ж таких авторів, як І. Акімова [7], П. Перерва [9], Н. Гончарова [9], вже безпосередньо торкаються наукового обґрунтування необхідності маркетингу на підприємствах. Але багато питань стосовно маркетингової підтримки підприємства, зокрема, організації діяльності, фінансування, виведення маркетингу на аутсорсинг вимагають додаткової уваги та подальшого опрацювання.

Таким чином, основною ціллю даної статі є узагальнення теоретичних та практичних основ впровадження маркетингу на діючому у ринкових умовах підприємстві.

### Результати дослідження

Кожне підприємство є частиною навколишнього середовища, і завдання управління цим підприємством полягає у встановленні оптимальних взаємозв'язків між ним і середовищем, у якому воно функціонує. З огляду на, що умови діяльності підприємств України стають усе більш динамічними й

складними, вивчення всіх наявних можливостей їхнього прибуткового функціонування є доволі актуальним. Насамперед, це означає вивчення потреб і можливостей покупців, поділ ринку на сегменти, виявлення найбільш перспективних з них, виділення відповідно до них товарів.

Показовий для вітчизняних керівників досвід застосування методів маркетингу на закордонних підприємствах. Так, американська компанія по виробництву сільськогосподарської техніки «Джон Дір» входить у четвірку найбільших виробників цієї галузі в країні й у сотню провідних компаній США [1]. На її підприємствах працює більше 43 тисяч робітників та службовців, вона має 20 заводів і розгалужену збутову мережу у формі оптових баз, розташованих в 17 зонах країни. Успіх компанії досягнуто багато в чому завдяки професійним маркетинговим заходам. Виходячи з оцінок стану й перспектив ринку кожні три місяці в компанії складається короткостроковий план виробництва на наступні 12 місяців, тобто фірма постійно працює по «ковзній» програмі, що розробляється з урахуванням виявлення потреб покупця. В основі формування стратегії розвитку компанії лежить принцип, відповідно до якого потрібно думати, насамперед, про можливості реалізації продукції, а потім уже про можливості її виробництва. Тому в основу складання плану виробництва нової продукції покладений прогноз місткості ринку даного товару й норм прибутку, який фірма сподівається одержати при реалізації продукції, а потім уже про можливості її виробництва.

Маркетинг необхідний підприємству у зв'язку з тим, що він є засобом «уживляння» підприємства в світ бізнесу. Важко замінити його будь-якою концепцією або запропонувати більш дієвий інструмент успішного підприємництва. Він одночасно й складний, тому що вимагає індивідуального підходу, і простий, тому що є універсальним у своїх принципах. Уявивши собі підприємство будь-якого рівня, галузі й сфери діяльності, і «приклавши» до нього трафарет функцій маркетингу, навряд чи погодишся з тим, що він не підійшов за формою. Поясненням тому служить те, що цілі маркетингу збігаються із цілями діяльності будь-якого підприємства.

Впроваджувати маркетинг необхідно у зв'язку з тим, що він може підвищити ефективність функціонування підприємства й народного господарства в цілому. Головне тепер, на думку Дж. Еванса й Б. Бермана, «...перейти від простої констатації цього факту до повсякденної роботи з використання маркетингу. У цілому східноєвропейські країни в області освоєння маркетингових принципів управління значною мірою відстали від сучасних вимог: виробництво недостатньо оперативно й гнучко реагує на вимоги споживачів; повільно оновлюється продукція й впроваджуються нові технології, підсилюється дефіцит і незбалансованість розвитку. Особливі труднощі відсутність маркетингових навичок у управлінні породжує в зовнішньоекономічній діяльності, при виході із продукцією на світовий ринок, що на відміну від внутрішніх ринків цих країн є ринком покупців, а не продавців» [2]. Це зауваження надзвичайно важливе для уваги вітчизняних маркетологів у зв'язку з необхідністю й актуальністю для наших підприємств зовнішньоекономічної діяльності.

У процесі теоретичного обґрунтування причин недосконалості маркетингу, позначимо три рівні використання концепції маркетингу:

1- на підприємстві реалізуються окремі елементи маркетингу (аналіз конкурентного середовища, стимулювання продажів, реклама, ціноутворення залежить від рівня попиту);

2- на підприємстві використовуються методи й кошти маркетингу, робляться спроби створення служби маркетингу, які орієнтовані, в першу чергу, на збут, тобто є, по суті, службами збуту;

3- діяльність підприємства орієнтована на маркетинг, як концепцію ринкового управління, що означає не просто створення служби маркетингу, а й зміну всієї структури управління підприємством.

Для підприємств нашої країни третій рівень впровадження маркетингу є скоріше виключенням. Як і економіка країни в цілому, процес впровадження маркетингу на підприємствах перебуває в стадії становлення. Подібні проблеми із впровадженням маркетингу мають і більшість підприємств колишніх

республік Радянського Союзу. Генеральний директор консалтингової фірми «Маркетингові системи» (Республіка Білорусь) О. Колик відзначає в статті «Проблеми організації служби маркетингу на підприємствах Білорусі»: «Однією із найактуальніших проблем маркетингу в Республіці Білорусь є проблема створення працездатних, ефективних служб маркетингу на підприємствах. Правда, чимало керівників уже усвідомили, що в умовах реформування економіки й посилення конкуренції служби маркетингу життєво необхідні, однак, як і раніше, вони зазвичай створюються на невеликій кількості виробництв. Крім того, на ряді підприємств вони існують формально - коли на дверях служби збуту просто з'явилася нова вивіска «служба маркетингу» [3].

Автор статті також відзначає об'єктивні й суб'єктивні причини, що сприяють виникненню проблем зі створенням служби маркетингу. Об'єктивними названі наступні:

- важке економічне становище підприємств, що не дає можливості додаткових витрат на створення нової служби й додаткових робочих місць;
- нестача кваліфікованих кадрів фахівців - маркетологів, підготовка яких почалася всього кілька років назад. Маркетингом почали займатися люди без спеціальної підготовки й певним чином скомпрометували спеціальність своїм непрофесіоналізмом.

Суб'єктивними причинами автор називає наступні:

- нерозуміння деякими керівниками справжніх цілей і завдань роботи служби маркетингу;
- страх перед змінами на підприємстві;
- опір інших служб створенню нової, «незрозумілої» для них служби.

Загальноприйнята думка, що впровадження маркетингу є втіленням ринкової орієнтації підприємств. А. Кохлі й Б. Яворські розробили нову багатобічну концепцію ринкової орієнтації, що спирається на поняття про те, що вона містить у собі широке поширення інформації усередині фірми й розробку необхідних дій, пов'язаних зі справжніми й майбутніми купівельними

перевагами. Найджел Ф. Пірсі й Девід У. Кравенс, погоджуючись із цією концепцією, стверджують - «...єдине, що впливає на зміну суті, джерела й обсяги інформації, - це структура організації» [4]. Саме індивідуально розроблена структура організації й підрозділу маркетингу із чітко окресленим, продуманим переліком повноважень для співробітників є потужною базою для впровадження маркетингової концепції на підприємстві. Це підтверджує необхідність пошуку раціональної організаційної структури служби маркетингу підприємств різних галузей господарства, а разом із цим і механізму її функціонування й взаємодії з іншими підрозділами, у чому полягає одне із завдань даної роботи. Перш, ніж підійти до її здійснення, необхідно розглянути фактори маркетингу, які впливають на результати діяльності підприємства.

Точно вирішити питання про бюджет маркетингу на стадії організації важко. Зазвичай, на підприємстві використовують дані про аналогічні заходи й витрати на них. Крім того, різні й частки маркетингових витрат в обсязі продажів товарів різних галузей, у зв'язку із чим до рішення цієї проблеми підприємства підходять індивідуально. Абсолютні й відносні розміри маркетингових витрат залежать від можливостей підприємства, від його ролі й позицій на ринку, від міри освоєння ринку, від характеру маркетингової стратегії, типу й ступеню новизни товару.

О. Панкрухін [5] називає серед найпоширеніших методів визначення бюджету маркетингу наступні:

- фінансування «від можливостей», характерне для стадії відходу від директивного планування;

- преїскурантний метод - планування маркетингового бюджету на основі даних про передбачувані обсяги продажів, витрати і призначену норму прибутку (у Ф. Котлера такий метод одержав назву «планування на основі показників цільового прибутку» [6]);

- метод «фіксованого відсотка»- обчислення певного відсотка від минулих або очікуваних обсягів продажів;

- метод відповідності конкурентові - за умови наявності підприємства, схожого на вихідне підприємство за ресурсами, інтересами і позицією;
- метод максимальних видатків - видатки на маркетинг припускають використання якнайбільших коштів;
- метод «ціль - завдання» - витрати на будь-яку маркетингову дію співвідносяться з очікуваними вигодами;
- метод «маржинального доходу», що припускає значні експертні роботи для зіставлення досвіду декількох періодів;
- метод обліку програми маркетингу - сполучає метод «ціль - завдання» і «маржинального доходу» і припускає ретельний аналіз витрат на досягнення конкретних цілей.

При сформованій для українських підприємств економічній обстановці, коли вони для запобігання ризиків банкрутства, розраховують на власні кошти, із всіх наведених методів установа бюджету маркетингу найбільш доцільним є метод «фіксованого відсотка». О. Панкрухін же вважає його найменш логічним, тому що він «ставить причину (маркетинг) у залежність від сліdstва (обсягу продажів)... Якщо ж у наявності ринкова невдача й обсяг продажів зменшився, то слідом за цим пропорційно падає й величина відрахувань на маркетинг» [5]. Однак, із цим можна не погодитися - такий метод розрахований на фінансові можливості підприємства та є реальним. У ситуації, коли обсяги продажів знижуються, що відчутно позначається на функціонуванні підприємства, необхідне залучення додаткових коштів з різних джерел поза бюджетом підприємства.

Найбільш доцільно підходити до цього питання комплексно, ґрунтовно визначившись із пріоритетами, з метою маркетингу, величиною витрат на їхнє досягнення й фінансові можливості підприємства.

Після рішення питання про бюджет маркетингу, керівництво підприємством повинне вирішити, яким чином буде представлений підрозділ маркетингу.

Наступним контрольованим фактором маркетингу є структура маркетингу, під якою розуміється сполучення його окремих елементів: товар, розподіл, просування, ціна. Плануючи маркетинг, визначаються з тим, якими будуть ці елементи. Так, необхідно вирішити в якому обсязі буде запропонований товар до реалізації, яке співвідношення «ціна-якість» товару може бути представлене споживачам, яким буде впакування, чи будуть супроводжувати його додаткові параметри якості, наприклад, післяпродажне й гарантійне обслуговування. Крім того, важливо визначитися, до яких методів реалізації (прямого або непрямого) доцільно вдатися, які комунікативні складові будуть застосовуватися (стимулювання збуту, реклама, установа довгострокових зв'язків зі споживачами та ін.). Дуже важливо виважено підійти до питання встановлення цін на продукцію, а саме: позначити діапазон їхніх коливань, визначитися з величиною, особливо первісною, установити залежність ціни від якості.

При впровадженні маркетингу на підприємстві так само важливо оцінювати ступінь їхньої передбачуваності (прогнозована і непрогнозована) і спосіб впливу (прямий і непрямий).

Узагальнюючи сказане, можна погодитися із твердженням Філіпа Котлера: «...середовище складається з мікросередовища й макросередовища. Мікросередовище представлене чинниками, що мають безпосереднє відношення до самої фірми... Макросередовище представлене чинниками більш широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище...» [6]. Як бачимо, факторів, що здійснюють вплив на формування ринкового середовища підприємства, досить багато. Із цього числа для різних галузей необхідно вибирати й ураховувати, насамперед, ті, які найбільш значимі для них. Для цього необхідно визначитися з положенням господарюючої одиниці і її товару на ринку, у чому підтримкою є саме маркетинг.

«Знизився попит на життєві блага, у тому числі на продукцію аграрної сфери, хоча споживчий ринок насичений товарами й навіть складається думка про надвиробництво. Але це лише через низьку цінову доступність товарів,



включаючи й товари сільськогосподарського машинобудування». Ці словами кандидата економічних наук В. Петрова (Харківський національний аграрний університет ім. В.В.Докучаєва) [10] підтверджують висновки про необхідність виводу підприємств, зокрема, сільськогосподарського машинобудування із кризи шляхом запровадження системи маркетингового управління.

З наведеного узагальнення досвіду маркетингового управління та обґрунтування доцільності маркетингу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

- здійснення маркетингової діяльності виступає як об'єктивна необхідність орієнтації науково-технічної, виробничої й збутової діяльності підприємства на урахування ринкового попиту, вимог споживачів. Тут відбивається й постійно підсилюється тенденція до планомірної організації виробництва з метою підвищення ефективності функціонування підприємства;

- існують об'єктивні і суб'єктивні причини виникнення проблем запровадження маркетингу;

- підприємству потрібна індивідуально розроблена структура організації підрозділу маркетингу із чітко обкресленим, продуманим переліком повноважень для співробітників;

- результати роботи підприємства багато в чому залежать від уміння його керівництва проводити аналіз і виявляти вплив факторів маркетингового середовища на його діяльність;

- процес організації маркетингу являє собою виділення коштів на маркетинг і розробку, впровадження організаційної структури служби маркетингу;

- саме всебічне вивчення попиту, потреб і їх облік з метою більш правильної орієнтації виробництва й становлять головне призначення маркетингової діяльності в системі управління процесом виробництва.

Перспективним є подальше вивчення конкретних аспектів запровадження маркетингу на підприємствах різних галузей. Для цього потрібно узагальнити

досвід вирішення цієї проблеми на окремих підприємствах і положення теорії маркетингу.

### Література

1. Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.П. Грузинова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.- 535 с.
2. Эванс Дж.Р. Маркетинг /Дж. Р. Эванс, Б. Берман.- М.: Сирин.- 2001.- 308 с.
3. Колик О.В. Проблеми організації служб маркетингу на підприємствах Білорусі / О.В. Колик. // Маркетинг в Україні. - 2004.- №2.- С.62-63.
4. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. - СПб.: Питер, 2002.- 1200 с.
5. Панкрухин А.П. Маркетинг / А.П. Панкрухин. – М. : Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова, 1999. – 398 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Ф. Котлер. - М.: Прогресс, 2001.- 752 с.
7. Акимова И.М. Промышленный маркетинг /И. М. Акимова. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2009. – 294 с. – ISBN 5 – 4217 – 0215 - 5.
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів / С.С. Гаркавенко – К. : Лібра, 2008. – 384 с. – ISBN 5 – 7218 – 0215 – 4.
9. Гончарова Н.П. Маркетинг инновационного процесса: учебное пособие / Н.П. Гончарова., П.Г. Перерва. и др. – К. : 2008. – 267 с. – ISBN 5 – 3738 – 025 – 4.
10. Петров В.М. Моніторинг технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва у пореформений період / В.М. Петров // Економіка АПК.- 2003.- № 3.- С.40- 45.