

Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского

На правах рукописи

Нехай Виктория Васильевна

УДК 338.24:334.716:631.3

ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ НА ОСНОВЕ  
МАРКЕТИНГА

08.06.01 - экономика, организация и управление предприятиями

Диссертация на соискание научной степени

кандидата экономических наук

Научный руководитель

Подсолонко Елена Адольфовна,

кандидат экономических наук, доцент

Симферополь - 2006

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	
1.1. Социально - экономическое развитие сельскохозяйственного машиностроения Украины	
1.1.1. Исследование процессов, происходящих в сельскохозяйственном машиностроении Украины	14
1.1.2. Оценка результативности развития сельскохозяйственного машиностроения Украины	22
1.1.3. Основные причины критического положения предприятий сельскохозяйственного машиностроения Украины	25
1.2. Применение теории эффективности маркетинга в развитии предприятий сельскохозяйственного машиностроения	28
1.3. Значение и место маркетинга в повышении эффективности социально- экономического развития предприятия	
1.3.1. Обоснование необходимости применения маркетинга на предприятии	44
1.3.2. Влияние факторов маркетинга на хозяйственную деятельность предприятия	56
1.3.3. Особенности маркетинговой деятельности на рынке товаров производственного назначения	62
1.4. Необходимость совершенствования маркетингового управления предприятием сельскохозяйственного машиностроения	70
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 1	76

## РАЗДЕЛ 2 ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

2.1. Организация и управление маркетингом на машиностроительном предприятии	77
2.2. Формы внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения	89
2.3. Функциональное содержание маркетинговой деятельности на предприятии	113
2.4. Формирование системы экономических отношений между подразделениями производственного предприятия	120
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 2	126

## РАЗДЕЛ 3 РЕАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

3.1. Реализация комплекса функций маркетинга на предприятии сельскохозяйственного машиностроения	128
3.2. Влияние функционирования службы маркетинга на изменение показателей хозяйственной деятельности предприятия	147
3.3. Разработка системы стимулирования эффективности работы службы маркетинга	158
3.4. Развитие хозяйственного расчета и усиление роли экономических рычагов при совершенствовании маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения	170
ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 3	177
ВЫВОДЫ	179
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	185
ПРИЛОЖЕНИЯ	195

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях реформирования экономики в сельскохозяйственном машиностроении Украины отмечен кризис. Наряду с этим, технический потенциал, который имеется в сельском хозяйстве страны, на которое ориентировано сельхозмашиностроение, не удовлетворяет требованиям современного производства. Учитывая, что развитие отрасли сельскохозяйственного машиностроения аграрно - индустриальной Украины оказывает влияние на состояние сельского хозяйства, на насыщенность продовольственного рынка страны и, таким образом, на уровень жизни украинского народа, оно требует к себе внимания.

Ситуация, сложившаяся в сельскохозяйственном машиностроении страны, характеризуется следующими процессами:

- отставание отечественной техники от современных зарубежных образцов по различным показателям, что делает ее неконкурентоспособной;
- снижение загруженности мощностей производственных предприятий (в настоящее время - около 30%, а на некоторых предприятиях - не более 6%);
- снижение покупательной способности потребителей сельскохозяйственной техники, что приводит к снижению уровня ее реализации;
- снижение рентабельности производства сельскохозяйственной техники (средняя - на уровне 1,2%);
- постепенное превращение отрасли сельскохозяйственного машиностроения в ремонтную базу сельскохозяйственной техники (ремонтные работы и запасные части в общих объемах производства достигли 39%);
- сокращение производственного персонала заводов, в том числе квалифицированных специалистов в области машиностроения (в сельскохозяйственном машиностроении занято около четверти тех, кто работает в машиностроении), которые находят применение в других отраслях хозяйства,

что может привести к тому, что, при условии возрождения сельскохозяйственного машиностроения, будет недостаток специалистов с опытом и знаниями работы именно на этих предприятиях;

- система управления предприятиями отрасли несовершенна, тяготеет к частым изменениям, не отличается стабильностью и рыночной направленностью, что приводит к сбоям в планировании, организации и контроле.

Причины указанных процессов следующие:

- ценовые преобразования и инфляция начала 90-х годов, которые привели к удорожанию промышленной продукции, вследствие чего произошло резкое (в десятки раз) сокращение количества покупателей сельскохозяйственной техники;

- разрыв налаженных хозяйственных связей с предприятиями бывших республик СССР (в прошлом потребность в комплектующих на 70% удовлетворялась за счет импорта из России и только 30% производилось на нашей территории);

- потеря рынков сбыта;

- снижение производства сельскохозяйственной продукции, которое делает сельскохозяйственного производителя неплатежеспособным. В настоящее время большинство техники, которая есть в хозяйствах, отработала по два и более нормативных срока;

- жесткая конкуренция зарубежных производителей сельскохозяйственной техники;

- отсутствие у предприятий налаженной системы управления, способной сформировать действенную маркетинговую политику.

При всех указанных тенденциях сельскохозяйственное машиностроение имеет значительный потенциал: в наличии производственные мощности, квалифицированные кадры, спрос. Причин тому, что он не используется, достаточно.

В условиях формирования рыночных отношений расширяются возможности действия всех факторов повышения эффективности производства, обновление схем управления предприятиями, делающее их производство гибким и ориентированным на потребителя. Однако этот процесс осуществляется зачастую не достаточно продуманно. Не является исключением и отрасль сельскохозяйственного машиностроения: в условиях недостатка высокопродуктивной техники, которая способствует своевременному и качественному проведению сельскохозяйственных работ, отсутствует современное маркетинговое обеспечение продвижения отечественной техники. В этом усматривается недостаточная работа самих предприятий. Отсутствие эффективных схем продажи техники потребителям не дают возможности заводам преодолеть кризис. Именно эти схемы помогли бы закрепиться на отечественном рынке и завоевать рынки, где украинская сельскохозяйственная техника пользуется большим спросом- в России, Беларуси, Туркмении, Казахстане, Пакистане, Нигерии, Египте, Сенегале.

Значительный вклад в решение проблемы совершенствования управления предприятия внесли зарубежные ученые П. Друкер [31], Я. Корнаи [57], Л. Кристи [68], Х. Хершген [129], Т. Амблер и Ф. Кохинаки [75], Р. Холл [130] и др. В трудах этих авторов обоснована необходимость изучения принципов маркетинга, внедрения его на предприятиях. Среди отечественных и стран СНГ ученых, которые касались проблем совершенствования маркетингового управления промышленными предприятиями- Л. Аверченко [1], А. Бандурка [4], С. Гаркавенко [17], О. Гирняк и П. Лазановский [19], М. Герасименко [18], Чернявский А.Д. [136,137] и др.

Научное обеспечение выхода из кризиса отрасли сельскохозяйственного машиностроения слабое. В основном, научные исследования касаются вопросов совершенствования производства и сбыта продукции, подбора кадров. Однако, необходимо отметить работы таких авторов, как П. Перерва [23,92], И. Акимова [2], Н. Гончарова [23], которые уже непосредственно касаются научного

обоснования необходимости маркетинга на промышленных и, в частности, машиностроительных предприятиях. Указанные разработки послужили базой для обобщения в данной работе теоретических основ внедрения маркетинга на промышленном предприятии. Вопросам решения проблемы обеспечения производителей сельскохозяйственной продукции техникой, а также внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения посвящены труды таких отечественных авторов, как М. Малик [73], В. Липчук, А. Дудяк, С. Бугиль [69], И. Гронская, И. Сушко, И. Шувар. [24], В. Ситник [116], В. Сердюк [114], Л. Мельник [77], П. Макаренко [72], С. Рыжук [109] и других. В продолжение сделанного этими и другими авторами, данная работа призвана изучить опыт внедрения на машиностроительных предприятиях современных рычагов управления, обосновать необходимость разработки форм функционирования службы маркетинга для предприятий сельскохозяйственного машиностроения, что в трудах отечественных и зарубежных авторов отражения не нашло.

«Программой развития производства сложной сельскохозяйственной техники на 2004- 2006 годы», разработанной Минпромполитики Украины, предусмотрено, кроме прочих мер, обновление предприятий- производителей сельскохозяйственной техники. Кроме того, Минагрополитики разработан «План мер по улучшению качества основной сельскохозяйственной техники», которым на протяжении 2004 - 2006 годов предусмотрено комплексное решение вопроса обеспечения конкурентоспособности отечественной техники для АПК. Эти документы, а также процессы, происходящие в отрасли подтверждают **актуальность** задачи совершенствования форм организации подразделений маркетинга предприятий отрасли, которые, реализуя весь комплекс функций маркетинга, помогут более полно использовать производственный и кадровый потенциал отрасли, повысить социальные показатели, наладить реальные долгосрочные, взаимовыгодные отношения между производителями и потребителями сельскохозяйственной техники, что позволит повысить

результативность деятельности предприятий сельскохозяйственного машиностроения, а стратегически важному для Украины агропромышленному комплексу занять прочные экономические позиции.

**Диссертация выполнена в соответствии с планом** научно-исследовательских работ кафедры менеджмента и маркетинга факультета управления Таврического национального университета им. В.И. Вернадского (г. Симферополь) «Обеспечение повышения результативности деятельности предприятий на основе развития человеческого потенциала в регионах Украины» (номер государственной регистрации 0105U002532). Вклад автора заключается в разработке и внедрении на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения Южного региона Украины механизма эффективного управления персоналом подразделения маркетинга для повышения результативности работы предприятия.

**Целью** данной работы является обоснование научно-методических положений и практических рекомендаций по повышению результативности деятельности предприятий на основе маркетинга и создание эффективного механизма функционирования службы маркетинга предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

Для достижения этой цели определены следующие **задачи**:

- исследование социально-экономического положения сельскохозяйственного машиностроения;
- обобщение существующих теоретических подходов к организации маркетинга предприятия, использования рычагов маркетинга для повышения эффективности работы промышленных предприятий;
- обобщение опыта использования методов маркетинга на современных предприятиях, а также формирования системы экономических отношений между подразделениями предприятия;



- обоснование целесообразности развития материальной заинтересованности персонала службы маркетинга в достижении высоких показателей работы предприятия;
- разработка механизма рациональной организации и функционирования службы маркетинга предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

**Объект исследования** - процессы, происходящие в социально-экономическом развитии предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

**Предмет исследования**- совершенствование организации маркетинга для повышения результативности функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

**Методы исследований.** Теоретической и методологической основой проведения исследования являются положения экономической теории, научные исследования отечественных и зарубежных ученых и специалистов по вопросам экономики, управления предприятием, маркетинга, научное обоснование процессов и явлений в экономике с помощью диалектического метода познания действительности, закон функционирования рыночной экономики, современная теория управления, законы Украины, указы Президента Украины, документы Министерства промышленной политики, Министерства агрополитики Украины.

Теоретические и прикладные разработки базируются на таких методах:

- исторический, логический, метод теоретического поиска, а также, диалектический метод применены в процессе исследования причин возникновения маркетинга и форм его внедрение на предприятиях;
- статистический - для оценки состояния сельскохозяйственного машиностроения в период трансформационной экономики;
- метод системного анализа и синтеза - при выявлении проблемной ситуации, которая сложилась в сельскохозяйственном машиностроении, при определении концептуальных подходов к проблемам внедрения маркетинга на предприятиях, принципов организации подразделений маркетинга, а также при разработке научно- методических положений по организации функционирования

подразделений маркетинга предприятий сельскохозяйственного машиностроения;

- комплексно - целевой подход - для исследования маркетинга, как составной части системы управления предприятием;
- графический - для наглядного изображения динамики развития отрасли сельскохозяйственного машиностроения;
- корреляционно- регрессионного анализа- для установления зависимости между показателями работы службы маркетинга и предприятия в целом;
- сравнения, группировки, прогнозирования- для определения концептуальных подходов к проблемам внедрения маркетинга на предприятиях, форм внедрения маркетинга на предприятиях, принципов организации подразделений маркетинга, а также при разработке научно- методических положений по организации функционирования подразделений маркетинга предприятий, при обосновании предложений по повышению результативности функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения Украины.

Информационной базой исследования стали данные государственной отчетности, монографии и научные публикации по тематике диссертации, материалы предприятий сельскохозяйственного машиностроения Украины.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в решении научно- практической задачи, связанной с повышением результативности деятельности предприятия сельскохозяйственного машиностроения на основе внедрения и совершенствования маркетинга путем формирования рационального механизма функционирования службы маркетинга, установления взаимовыгодных хозяйственных отношений между этим подразделением и другими подразделениями и отдельными работниками предприятия.

К наиболее существенным результатам, которые характеризуют научную новизну диссертации, относятся следующие:

*впервые:*

обоснована необходимость и целесообразность применения принципа ответственности за реализацию всего комплекса функций маркетинга при организации службы маркетинга предприятия сельскохозяйственного машиностроения на основе определения комплекса функций маркетинга, которые необходимо реализовывать подразделением, закрепления этих функций за отдельными работниками, контроля за их выполнением для повышения результативности деятельности службы маркетинга и всего предприятия;

*усовершенствованы:*

критерии контроля практического участия персонала службы маркетинга в улучшении показателей работы предприятия в направлении анализа прогнозируемых и полученных коэффициентов эффективности работы подразделения и предприятия;

порядок установления взаимовыгодных хозяйственных отношений между службой маркетинга и другими подразделениями предприятия в направлении установления договорных отношений на период маркетинговой операции;

критерии разработки должностных обязанностей персонала службы маркетинга на основе обеспечения ответственности за весь комплекс функций маркетинга;

*получили дальнейшее развитие:*

теория внедрения маркетинга на промышленных предприятиях в применении ее при обосновании необходимости маркетинга для предприятий отдельной отрасли хозяйства;

концептуальные основы использования возможностей маркетинга за счет полноты его реализации;

категориально – понятийный аппарат: «функциональная ответственность», «функциональный принцип организации» в направлении более конкретного их понимания и трактовки.

**Практическое значение полученных результатов** заключается в том, что разработанный механизм функционирования службы маркетинга позволяет

налаживать эффективную реализацию продукции, оперативно влиять на улучшение показателей работы предприятия, вывести предприятия отрасли в число стабильно функционирующих, конкурентоспособных, а сельскохозяйственных производителей обеспечить надежной, доступной отечественной техникой, что призвано улучшить социально-экономическое положение не только сельскохозяйственного машиностроения, но и всего агропромышленного комплекса Украины.

Предложенная система организации и функционирования службы маркетинга ориентирована на предприятия, потребители продукции которых рассредоточены, продукция гармонична по назначению, а маркетинг внедрен частично, что в некоторых ситуациях равносильно его отсутствию. Внедрение принципов хозяйственного расчета для отдельного подразделения стимулирует заинтересованность персонала в получении как можно более высоких результатов работы предприятия.

Результаты исследований использованы в качестве базовых для организации работы службы маркетинга ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов» (акт №508 от 10 января 2006 года), управления по маркетингу ООО «Агроресурс» (акт № 6/02 от 11 ноября 2005 года), отдела маркетинга ООО «Врожай-2005» (акт №92 от 7 декабря 2005 года).

Теоретические разработки и практические рекомендации работы используются в учебном процессе экономико-гуманитарного факультета Таврического национального университета им. В.И. Вернадского в процессе преподавания дисциплин «Маркетинг» и «Логистика» (акт №143 от 19 октября 2006 года) и Запорожского института экономики и информационных технологий (акт №02-07 от 20 октября 2005 г.).

**Личный вклад соискателя.** Диссертация является самостоятельной, лично выполненной научной работой. Идеи, обоснование цели, задания и методов исследования маркетинга предприятий сельскохозяйственного

машиностроения принадлежат автору. Все публикации в процессе разработки темы подготовлены лично.

**Апробация результатов диссертации.** Результаты исследований, включенных в диссертацию, обнародовались на второй международной научно - практической конференции «INTED-2003» 1-5 апреля 2003 года (г. Ялта), второй межвузовской научно - практической конференции «Экономические проблемы: теория и практика» 12 мая 2004 года (г. Мелитополь), международной научно - практической конференции TEMPUS-TASIS «Менеджмент организаций и управление человеческими ресурсами» в рамках программы Европейской комиссии 14-15 марта 2004 года (г. Ялта), на третьей межвузовской научно - практической конференции «Дни науки экономико - гуманитарного факультета Таврического национального университета им. В.И. Вернадского в г. Мелитополе 29 марта 2005 года (г. Мелитополь), международной конференции по распространению результатов совместного европейского проекта “Менеджмент организаций и управление человеческими ресурсами” 14-15 марта 2005 года (г. Ялта), а также во время тренингов с персоналом управления по маркетингу ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов» (март 2004 года, сентябрь 2005 года).

**Публикации.** По результатам научного исследования опубликовано 10 научных трудов (4,05 п. л.), из них 7 статей- в специализированных изданиях (3,4 п. л.).

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из вступления, трех разделов и выводов, изложенных на 176 страницах компьютерного текста, содержит 11 рисунков, 9 таблиц, список использованных источников из 152 наименований на 11 страницах и приложения на 46 страницах.

# РАЗДЕЛ 1

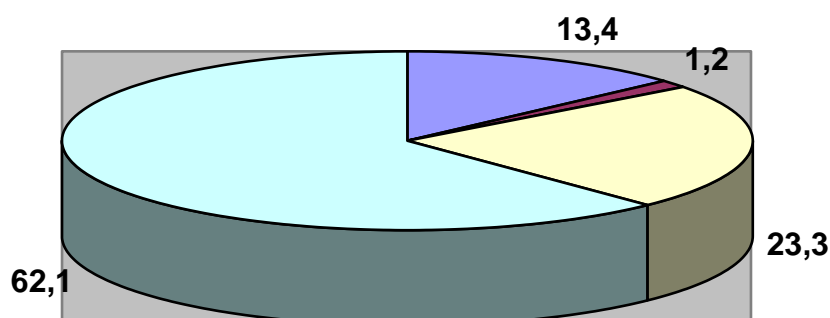
## ТЕОРИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 1.1. Социально-экономическое развитие сельскохозяйственного машиностроения

#### 1.1.1. Оценка процессов, происходящих в сельскохозяйственном машиностроении Украины.

Машиностроение является большой комплексной отраслью промышленности Украины, где занята треть промышленного персонала. В нашей стране развито профильное машиностроение, предприятия которого формируют сложный взаимосвязанный машиностроительный комплекс, который объединяет около двадцати специализированных отраслей. В объеме реализованной продукции промышленности нашей страны участие этого комплекса отмечено значительными показателями (рис. 1.1) [120]. Он играет решающую роль в создании материально-технической базы хозяйства, является основой технического прогресса. Общим недостатком всех его отраслей является зависимость от поставок комплектующих из стран Ближнего Зарубежья- 41%. Эти связи были налажены еще при СССР. Для сравнения: импорт комплектующих для машиностроения во Франции- 20,5%, в Японии- 14%, в США- 9,5% [111, с. 182]. В связи с этим, характерной особенностью отрасли является расширение выпуска изделий, которые раньше доставлялись из-за рубежа.

Несмотря на важность этого комплекса, как выпускающего орудия труда для различных отраслей хозяйства и обеспечивающего механизацию и автоматизацию производства, он в последнее время отмечен снижением производства продукции.



■ машиностроение-13,4%	■ легкая промышленность-1,2%
■ металлургия и обработка металла-23,3%	■ другие виды деятельности-62,1%

Рис. 1.1. Распределение объема реализованной продукции промышленности Украины по видам деятельности в 2004 году

Наибольший спад наблюдается в автомобилестроении и сельскохозяйственном машиностроении, которое является чрезвычайно важным для аграрно - индустриальной Украины. Предприятия этой отрасли производят разнообразное оборудование для сельского хозяйства, прежде всего, для растениеводства.

Для того, чтобы очертить социально- экономическое развитие сельскохозяйственного машиностроения, необходимо исследовать и охарактеризовать хозяйственные процессы на уровне промышленности, сельского хозяйства, отрасли, предприятия в рыночных условиях, а также состояние социальной сферы, связанной с этими процессами.

В первую очередь, отметим, как отразились на развитии отрасли общие тенденции экономического развития Украины. Критическое положение сельскохозяйственного машиностроения обусловлено, в первую очередь, разрушением экономических связей: в прошлом потребность комплектующих

на 70% удовлетворялась за счет импорта из России и только 30% необходимых деталей производились на нашей территории. Кроме того, продукция украинских предприятий сталкивается с жестокой конкуренцией на внешнем рынке из-за отсутствия опыта и знаний в области международной торговли и несоответствия качества продукции современным образцам.

Во-вторых, ценовые преобразования и инфляция в 1991 - 1995 годах обусловили стремительный рост цен на промышленную продукцию и, в частности, на сельскохозяйственную технику. Количество покупателей сельскохозяйственной техники сократилось в десятки раз. Из-за утраты рынков сбыта многие заводы тракторного и сельскохозяйственного машиностроения вынуждены были сокращать и останавливать производство. При этом техническая обеспеченность сельского хозяйства снижалась. Одновременно со снижением парка сельскохозяйственной техники снижалось и производство в сельском хозяйстве. К настоящему времени большинство техники, имеющейся в хозяйствах, отработало по два и более нормативных срока службы.

Не менее остро стоит вопрос обеспечения сельского хозяйства техникой и в России. По данным Всероссийского НИИ экономики сельского хозяйства (ВНИИЭСХ) [30, с. 68] на 1 октября 2003 года в сельском хозяйстве России имелось 4100 зерноуборочных, 2800 кормоуборочных и 740 свеклоуборочных комбайнов иностранных марок, 1400 зарубежных тракторов, более 100 зерновых и пропашных сеялок зарубежного производства (имеется в виду далее зарубежье). Значительная доля их - подержанные машины фирм «Клаас», «Эрнтетехник Франц Беккер», «Марал» и др. Цены на зарубежные машины значительно выше, чем на аналогичные отечественные модели. Кроме того, цены реализации зарубежной техники в России часто значительно выше цен в других странах. Например, в России цена нового трактора «Джон Дир-8400» составляет 178,3 тысяч долларов США, в Южно-Африканской Республике - 139,4 тысяч долларов, т.е. в 1,3 раза меньше, а в Германии - 112,5 тысяч долларов, т.е. в 1,6 раза меньше. Как правило, и подержанные тракторы и



комбайны дороже, например, на 20-30 %, чем в ФРГ. По заключению ВНИИЭСХ, формирование высоких цен на зарубежную технику, в первую очередь, объясняется тем, что «...российский потребитель...недостаточно активно осуществляет поиск надежной и дешевой новой техники, соответствующей условиям ее применения...» [30]. Таким образом, можно сделать вывод, что умелые маркетинговые мероприятия украинских производителей сельскохозяйственной техники могли бы послужить толчком к завоеванию российского рынка техники для сельского хозяйства.

Вопросам стратегии машино- технологического обеспечения производства сельскохозяйственной продукции в России была посвящена научная сессия «Научно- технический прогресс в АПК России- стратегия машино - технического обеспечения производства сельскохозяйственной продукции на период до 2010 года», проводимая Россельхозакадемией совместно с Минсельхозом РФ 13-14 ноября 2003 года, на которой, в частности, исполняющий обязанности вице-президента Россельхозакадемии Ю.Ф. Лачуга отметил: «Сегодня крайне важно определить направление- вектор согласованных действий исполнительной и законодательной власти, науки и образования, производителей техники и ее потребителей» [65]. На сессии разработана и обсуждена стратегия машино - технологического обеспечения производства сельскохозяйственной продукции, которая после тщательного анализа и доработки должна быть положена в основу Федеральной целевой программы развития машино - технологического обеспечения производства сельскохозяйственной продукции на период до 2010 года. На сессии также было отмечено, что «...в перспективе система эффективного использования техники должна стать научной базой эффективного агроинженерного менеджмента, способного сформировать инженерно- техническую маркетинговую политику» [65]. С необходимостью проведения агроинженерного менеджмента необходимо согласиться и украинским хозяйственникам. На условиях взаимовыгодного

сотрудничества в реализации маркетинговой политики могут сотрудничать украинские и российские производители сельскохозяйственной техники.

Проблемы коснулись и отрасли сельскохозяйственного машиностроения Франции. Согласно данным ассоциации производителей сельскохозяйственного оборудования Франции «SECIMA», оборот входящих в нее компаний сократился. Основной причиной этого является сокращение доходов от сельского хозяйства в этой стране и в целом в странах ЕС, связанное с падением цен на его продукцию. В настоящее время поставщиков сельскохозяйственной техники беспокоят следующие тревожные признаки: высокий уровень товарных запасов в сбытовых центрах, ожидание резкого снижения оборота в условиях уменьшения рентабельности (аналогия с положением продукции сельскохозяйственного машиностроения Украины). Снижение деловой активности не коснулось внешней торговли сельхозтехникой: французское оборудование экспортируется в Великобританию, Нидерланды, США, Италию, ФРГ, Испанию, страны Центральной и Восточной Европы. Среди названных стран, как видим, и изготовители сельхозтехники, что свидетельствует о том, что производители Франции находятся в постоянном поиске ниш зарубежного рынка сельхозтехники, которые не заполнены. Таким образом, решением проблем предприятий сельскохозяйственного машиностроения был избран международный маркетинг, что заслуживает изучения и применения для украинских предприятий.

Актуальным вопрос технического обеспечения сельского хозяйства является для Венгрии. К перечню направлений экономической политики в период подготовки АПК этой страны к членству в ЕС «...следует отнести индустриальную, энергетическую, финансовую политику правительства; повышение профессиональных знаний предпринимателей в сельском хозяйстве; поощрение рационального использования природных ресурсов; повышение технического и технологического уровня производства...» [64]. В связи с актуальностью вопроса членства в ЕС для Украины, повышение

результативности работы предприятий агропромышленного комплекса также заслуживает внимания.

Прежде чем охарактеризовать социально – экономическое положение сельскохозяйственного машиностроения Украины, очертим состав отрасли. По данным департамента тракторного и сельскохозяйственного машиностроения Украины [43] к лету 2004 года в сфере влияния Минпромполитики работало 130 предприятий и конструкторских бюро, специализированных в машиностроении для АПК. Кроме того, к решению проблем машиностроения в АПК привлечены предприятия оборонно-промышленного комплекса, в том числе ГКБ «Южное», ГП «Завод имени Малышева», ПО «Южный машиностроительный завод» и др. В целом, в Украине к производству технических средств, узлов, агрегатов, запасных частей и ремонту техники сегодня привлечено около 350 предприятий. Имеющиеся у них мощности могут производить технические средства для АПК в объеме 7,5 миллиардов гривен. К основным производителям сельскохозяйственных машин в Украине относятся Кировоградское ОАО «Красная звезда», ОАО «Одесский завод сельскохозяйственных машин», ОАО «Херсонские комбайны», ОАО «Тернопольский комбайновый завод», ОАО «Коломыясельмаш», ОАО «Первомайский завод сельскохозяйственных машин» (г. Бердянск), Днепропетровский комбайновый завод, ОАО «Новоград-Волынский завод сельскохозяйственного машиностроения», ОАО «Винницкий завод тракторных агрегатов», ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов».

В Украине основными сегментами рынка сельскохозяйственной техники являются рынок комбайнов, рынок тракторов, а также рынок прицепного и навесного оборудования. В 1993 году была принята национальная программа по созданию собственного зерноуборочного комбайна. За последнее десятилетие Украина разработала и начала выпуск собственных зерноуборочных комбайнов: «Славутич», «Лан», «Обрий». Конкуренции в отрасли практически не

ощущается, поскольку объемы производства комбайнов, не могут удовлетворить потребности отечественного сельского хозяйства.

В советские времена на полях Украины работало 112- 115 тысяч комбайнов, сейчас- около 70 тысяч. Ежегодно комбайновый парк пополняется 10 тысячами российских машин. Согласно программе производство комбайнов будет составлять 5- 6 тысяч в год. Для этого государство имеет значительный потенциал, поскольку традиционно 50% комплектующих для России проектировалось и производилось именно в Украине. Себестоимость одного комбайна «Славутич» составляет около 100 тысяч долларов США (цена одного комбайна «Джон Дир»- 260 тысяч долларов США). Первые макетные образцы показали, что потери урожая при работе отечественного комбайна составят только 1,5%. В Херсоне было выпущено три экспериментальных зерновых комбайна «Дон». Однако из-за морального старения этой марки было решено прекратить его выпуск. Ведутся работы по разработке новых моделей комбайнов. Так, в городе Ровно совместно с датской фирмой налажено производство комбайнов. Ведутся переговоры с США о создании предприятий по производству зерновых, кукурузоуборочных комбайнов, машин для сбора подсолнечника. Рассматривается предложение Беларуси об участии Украины в совместном производстве зерновых комбайнов. Разрабатывается совместный с Польшей проект производства зерноуборочных комбайнов «Бизон» на ОАО «Завод имени Малышева» (Харьков). Запасные части будут поступать из Польши и производиться на заводах Украины. Возможны поставки продукции в страны СНГ. Стоимость комбайна может быть в 2- 2,5 раза ниже, чем американского.

Наряду с этим, в 2002 году было подписано соглашение между компаниями «Сибмашхолдинг» (Россия) и «Украгротехника» (Украина) о совместном производстве модернизированной модификации комбайнов «Енисей 954» и «Енисей-1200 НМ». Примерно на 50% они будут укомплектованы деталями, произведенными на предприятиях Украины.

Следует отметить, что и на других предприятиях отрасли внедряется производство новых видов продукции. Так, Каиновский завод (Винницкая область) при участии немецких инвесторов начал выпускать новые сеялки. Мощности этого предприятия дают возможность производить 3 тысячи сеялок в год (100%). Себестоимость производства составляет \$13,5 тысяч (зарубежные аналоги намного дороже - до \$20 тысяч). Бердянский завод ранее специализировался на производстве запчастей для российских зерноуборочных комбайнов «Нива». Необходимую продукцию он может производить и для собственных комбайновых предприятий.

Львовский завод по производству машин для внесения пестицидов и жидких удобрений был уникальным в бывшем Союзе. Он производил 20 видов соответствующих аппаратов. Его мощности рассчитаны на выпуск 60 тысяч единиц продукции. Теперь он производит не более 10 тысяч штук, треть которых остается в Украине, а остальные экспортируются в Россию, Словакию, Венгрию, Финляндию, Казахстан. В настоящее время на заводе налаживается производство новой техники, прежде всего, жаток.

Как видим, несмотря на существующие проблемы, в сельскохозяйственном машиностроении Украины наблюдается некоторое улучшение: налаживается производство новой техники, западные производители сельскохозяйственной техники проявляют значительный интерес к украинскому рынку комплектующих для сельскохозяйственной техники. Для минимизации рисков основной формой сотрудничества таких компаний пока остается импорт сельскохозяйственной техники в Украину и создание совместных предприятий с отечественными производителями по сборке машин с последующей комплектацией техники узлами и деталями украинского производства. Однако есть перспективы заинтересовать зарубежных аграриев в приобретении и готовой техники для сельскохозяйственных работ.

### 1.1.2. Исследование результативности развития сельскохозяйственного машиностроения.

Украина является крупным производителем и экспортером сельскохозяйственной продукции. Около половины ее территории и одна пятая населения заняты в сельском хозяйстве. В течение последних 15 лет сельскохозяйственное производство постоянно сокращалось. Согласно данным министерства аграрной политики Украины производство сельскохозяйственной продукции на территории Украины ведется на площади до 30 млн. га. Основные производственные фонды аграрного сектора составляют 12% от общего их количества в народном хозяйстве. Однако количественные изменения машино - тракторного парка в отрасли, которые происходят в последние годы, вызывают тревогу за будущее сельского хозяйства Украины (рис.1.2 [120]). Только за 2002 год машино - тракторный парк сократился на 9%. Почти 85% машин исчерпали технический ресурс, что приводит к нарушению технологий производства сельскохозяйственной продукции, потерь выращенного урожая. Только из- за задержки сбора ранних зерновых потери зерна в 2001 и 2002 году достигли 4 миллионов тонн, что равно по стоимости 2500- 3000 новых отечественных зерноуборочных комбайнов. Простои по техническим причинам составили 50% рабочего времени [109].

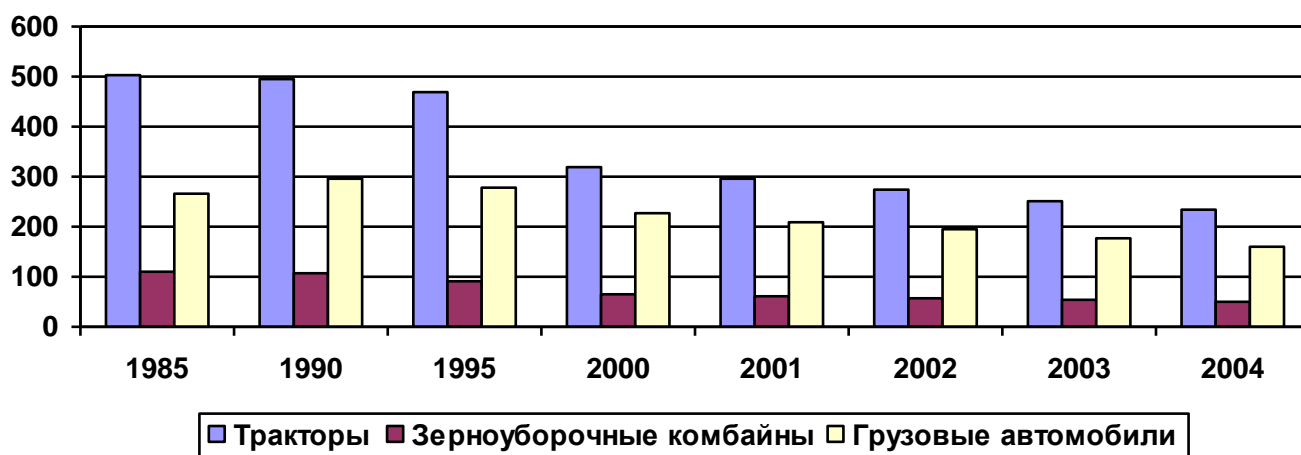


Рис. 1.2. Динамика наличия основной сельскохозяйственной техники на сельскохозяйственных предприятиях Украины, тыс. единиц

Из 120 тысяч зерноуборочных комбайнов, необходимых аграриям для сбора урожая в хозяйствах имеется всего порядка 50 тысяч. Украине необходимо дополнительно 150 тысяч тракторов и 13 тысяч кормоуборочных комбайнов. Текущие мощности заводов отрасли позволяют производить около 70% необходимой техники. Однако, уровень загрузки производственных мощностей предприятий не превышает 6 - 8%. Средняя рентабельность производства сельскохозяйственной техники балансирует на уровне 1,2%.

Данные государственной статистики убедительно показывают неуклонную тенденцию к снижению производства по всем видам основной сельскохозяйственной техники. (таблица 1.1 [120]).

Таблица 1.1

Производство тракторов, сельскохозяйственных машин, машин и оборудования для животноводства и кормопроизводства в Украине, тыс. шт

Виды техники	Годы							
	1940	1950	1955	1960	1965	1970	1975	1980
Тракторы	10,4	22,7	57,3	88,0	118	148	143	136
Тракторные плуги	19,8	40,8	52,5	80,7	72,0	112	126	106
Тракторные сеялки	11,0	62,2	66,1	72,2	78,9	63,1	90,9	78,0
Рядовые жатки	-	-	-	16,2	26,3	37,8	75,3	67,6
Свеклоуборочные машины	-	1,7	4,6	4,7	11,0	9,1	17,1	9,5
Кормодробилки	-	-	-	5,8	6,2	8,3	24,5	23,0
Автопоилки для крупного рогатого скота	-	-	-	609	1354	965	710	295

Продолжение таблицы 1.1

Виды техники	Годы						
	1985	1990	1995	2000	2001	2002	2003
Тракторы	136	106	10,4	4,0	3,6	3,0	4,5
Тракторные плуги	103	89,2	1,7	3,1	3,5	3,3	4,2
Тракторные сеялки	75,2	57,1	1,5	2,0	3,8	4,9	7,4
Рядовые жатки	73,3	58,8	1,0	0,9	1,2	1,2	0,8
Свеклоуборочные машины	5,0	8,6	0,4	0,1	0,2	0,1	0,2
Кормодробилки	27,6	27,7	3,7	1,3	1,4	1,7	4,6
Автопоилки для крупного рогатого скота	109	83,5	20,3	3,1	3,3	4,3	1,8

Кроме того, не только производство, но и объемы реализации отмечены снижением почти по всем видам машин. Парк большинства этих машин приближается к критическому уровню, возникла угроза полной потери машинных технологий, происходит переход на технологии низшего уровня развития - упрощенные. Машины, которые задаются в производство, являются копиями устаревших конструкций и не отвечают требованиям прогрессивных технологий. Таким образом, формируется тенденция к зависимости от зарубежного рынка.

Далее отметим, что в 2003 году предприятиями АПК выполнено работ по ремонту техники и предоставлено услуг технического характера на 174,3 миллиона гривен, что в общих объемах производства (запасные части и ремонтные работы) достигает 39%. Это, по мнению директора Государственного департамента тракторного и сельскохозяйственного машиностроения Минагрополитики Украины В. Иванишина, «...в ближайшие 2-3 года может привести к отрицательным последствиям- превращению существующей в Украине достаточно мощной отрасли машиностроения для АПК в ремонтную базу сельхозтехники» [44].



### 1.1.3. Основные причины критического положения предприятий сельскохозяйственного машиностроения Украины.

Как уже было отмечено, в настоящее время один из наиболее важных для аграрно - индустриальной Украины комплексов- агропромышленный - находится в довольно сложном положении: сельское хозяйство ощущает потребность в надежной современной технике, а сельскохозяйственное машиностроение, имея достаточные возможности для ее производства, переживает кризис, результатом которого является спад производства и реализации продукции, потеря рабочих мест в регионах, ориентированных на сельскохозяйственное машиностроение (в Украине практически во всех областях есть предприятия этой отрасли), потеря рынков сбыта, а также постепенное превращение отрасли в ремонтную базу сельскохозяйственной техники. Процессы, происходящие в сельскохозяйственном машиностроении, и порождаемая ими ситуация не способствуют социальной и экономической стабильности не только на уровне предприятия, отрасли, но и в целом экономики страны.

Проанализировав социально- экономическое развитие отрасли и сельского хозяйства страны, можно вывести ряд причин сложившегося положения:

- устаревание технологий производства техники;
- несоответствие техники современным зарубежным образцам;
- конкуренция со стороны зарубежных производителей сельскохозяйственной техники: в настоящее время в сельском хозяйстве Украины работает зарубежная сельскохозяйственная техника таких фирм, как «Джон Дир» (США), «Кун» (Франция), «Розенлев» (Финляндия), «Вестфалия», «Клаас», «Фендт» (ФРГ), «Де Лавал» (Швеция) и многих других фирм- изготовителей техники для различных отраслей сельского хозяйства;
- снижение производства сельскохозяйственной продукции, что делает сельскохозяйственного производителя неплатежеспособным;

- отсутствие баланса между ценами на сельскохозяйственную технику и комплектующими к ней и возможностями потребителей;
- утрата рынков сбыта;
- поиск предприятий - поставщиков комплектующих для производства сельскохозяйственной техники сводится к заключению одноразовых контрактов на поставки, не носит стратегического характера, что ведет к частым простоям и перерывам в работе, а, как следствие, увольнению персонала заводов;
- отсутствие у предприятий отлаженной стабильно функционирующей системы управления, способной сформировать действенную инженерно-техническую маркетинговую политику;
- нестабильность заказов и прочие причины.

Однако потенциал у отрасли есть. Это подтверждено наличием производственных мощностей, потребительского спроса, профессиональных кадров, мощной системы профессиональной подготовки специалистов в Украине.

Одним из действенных механизмов вывода отрасли из кризиса является процесс управления, как на макроуровне, так и на уровне предприятия. Это тот винт, который приводит в движение в прогрессивном направлении различные процессы, происходящие в отрасли. Что касается управления на уровне экономики страны, то можно уверенно сказать, что Правительством созданы благоприятные условия для развития отрасли. В ближайшее время размеры государственной поддержки, предоставляемой предприятиям сельскохозяйственного машиностроения, существенно возрастут. Указом Президента Украины отрасль сельхозмашиностроения уже определена как приоритетная для развития национальной экономики Украины.

За последние несколько лет был принят ряд нормативных актов, направленных на развитие отечественного рынка сельскохозяйственной техники. Предприятиям сельскохозяйственного машиностроения и потребителям их продукции из бюджета компенсируются частично проценты по

кредитам в размере 50% и 70% учетной ставки Национального банка Украины, а также предоставляется ряд таможенных льгот.

Стратегические направления развития отрасли определены утвержденной Правительством «Программой производства технологических комплексов машин и оборудования для агропромышленного комплекса на 1998- 2005 годы». «По сравнению с предыдущей (1992-1997 гг.) Национальной программой, которая была направлена на разработку и модернизацию несложной сельскохозяйственной техники, действующая доработанная «Программа...» предусматривает создание и поставку на производство 310 наименований сложных машин и оборудования [43]. Кроме того, принята национальная программа по созданию собственного зерноуборочного комбайна. Вышеизложенное подтверждает наличие в Украине поддержки отрасли сельскохозяйственного машиностроения. Задачей предприятий является умело воспользоваться этой поддержкой. Это возможно при наличии отлаженной системы управления предприятием, которая способна аккумулировать все имеющиеся у предприятия возможности.

Опыт показывает, что управление на уровне предприятий сельскохозяйственного машиностроения несовершенно. Оно проявляется недостатком сырья, комплектующих, тем, что производственные мощности не используются в полную силу, продукция из-за высоких реализационных цен не приобретает, организационные структуры предприятий почти ежегодно претерпевают изменения из-за отсутствия слаженности в работе отдельных подразделений, призванных обеспечить стабильность функционирования предприятия, наладить продвижение продукции. Отсутствие эффективных схем продажи техники мешают им преодолеть кризис. Именно эти схемы помогли бы завоеванию отечественного рынка и зарубежных, где украинская сельскохозяйственная техника и комплектующие пользуются большим спросом- в России, Беларуси, Пакистане, Туркмении, Казахстане, Нигерии, Египте, Сенегале и других странах.

В Украине для решения вопросов развития рыночных отношений намечено создание инфраструктуры рынка в регионах, где кроме производителей и потребителей техники, должны быть задействованы информационно-маркетинговые, региональные выставочно-торговые и фирменные технические центры, районные сервисные формирования, а также банки, страховые и лизинговые компании. Необходимы действенные меры для того, чтобы агропромышленный комплекс государства не попал в зависимость от импорта зарубежной техники. Необходимо расширить производство и реализацию хозяйствам АПК современной отечественной техники, в первую очередь, сложной, повысив ее технический уровень и конкурентоспособность путем создания новых машин.

Кроме того, огромный потенциал сельского хозяйства Украины представляет множество привлекательных возможностей для производителей сельскохозяйственных машин. При условии наличия достаточного финансирования, проведения технологической модернизации, совершенствования маркетинга предприятий в будущем Украина может стать ведущим производителем сельскохозяйственных машин.

В связи с этим проблемы совершенствования управления предприятием, использования методов маркетинга, разработки эффективных схем организации предприятия и службы маркетинга заслуживают активного внимания.

## 1.2. Теория эффективности маркетинга в развитии предприятий сельскохозяйственного машиностроения

Маркетинговая деятельность предприятия направлена на изучение спроса и требований рынка, для обоснованной ориентации производства на выпуск конкурентоспособных продуктов в ранее установленных объемах, которая может обеспечить предприятию получение наибольшей прибыли. Главная особенность маркетинга - спланированный подход к принятию научно-

технических и производственных решений с позиции наиболее полного удовлетворения требований потребителя, что чрезвычайно необходимо предприятиям сельскохозяйственного машиностроения Украины в сложившейся ситуации. Предприятия должны выпускать такую продукцию, которая пользуется спросом и может достичь запланированного уровня рентабельности, за которую можно получить высокую прибыль. Учитывая это, производитель целенаправленно ставит задания для научно-технических разработок, выдвигает требования к ним, рассчитывая издержки производства, уровень цены и прибыли.

Маркетинг, на первый взгляд, является только воплощением рационального предпринимательства. Однако необходимо отметить, что не всякие мероприятия, связанные с умелым ведением бизнеса, можно отнести к маркетинговым. Которые из них, в какой форме, при следовании каким принципам являются истинно маркетинговыми - это вопросы, на которые можно ответить, познакомившись с теорией и практикой маркетинговой деятельности.

Обоснованию необходимости внедрения маркетинга на предприятиях посвящены работы таких авторов, как Ф. Котлер [59], П. Друкер [31], Я. Корнаи [57], Т. Амблер [75], Ф. Кохинаки [75], В. Герасименко [18], Ф. Евдокимов [35], Д. Карич [49] и многих других зарубежных и отечественных ученых. Маркетинг в промышленности и, в частности, в машиностроении исследовали П. Перерва [23,92], Н. Гончарова [23], И. Акимова [2], в частности, в сельскохозяйственном машиностроении - И. Гронская, И. Сушко, И. Шувар [24], Л. Погорелый [96], В. Липчук, А. Дудяк, С. Бугиль [69], В. Сердюк [114], В. Мельник [77], В. Петров [95], П. Макаренко [72], С. Рыжук [109], П. Гайдуцкий, Е. Бузовский, Н. Бабиенко, О. Подолева [16], и др. Однако, следует отметить, что этот вопрос не вполне исследован. Нет четкого научного обоснования необходимости рациональной организации маркетинга на этих предприятиях. Хотя его необходимость в качестве связующего звена между сельским хозяйством и

сельскохозяйственным машиностроением для вывода этих отраслей из кризиса очевидна.

Необходимость научного подхода к внедрению маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения, объясняется тем, что характерным для маркетинга принципом является постоянный поиск новых форм и инструментов для повышения эффективности производства, стимулирования творческой инициативы работников, направленной на образование необходимых условий для широкого внедрения нововведений, повышения качества продукции, сокращения расходов производства. Исходя из знания проблем, можно сделать вывод о том, что все перечисленное необычайно актуально для этой отрасли.

Кроме того, как система внутрифирменного планирования, маркетинг ставит задачу обеспечения высокоэффективного взаимодействия на разных уровнях управления таких его функций, как планирование, контроль, организация, управление. В современной системе внутрифирменного управления все его функции тесно связаны между собой, и маркетинг выступает как предплановая деятельность. Он является начальным пунктом планирования, направленного на создание условий для максимального использования производственных ресурсов и выпуск продукции с ранее заданными экономическими и техническими параметрами. Именно с такой нацеленностью маркетинговая деятельность необходима машиностроению, и, в особенности, сельскохозяйственному.

В труде И. Гронской, И. Сушко и И. Шувар “Целевой рынок сельскохозяйственной техники” авторы отмечают: “Технический потенциал, которым располагает в настоящее время сельское хозяйство, не удовлетворяет требованиям современного производства. В условиях недостатка высокопродуктивной техники, которая способствует своевременному и качественному проведению полевых работ, необходимы новые подходы и оценки форм использования техники, организации труда. Развитие фермерского

хозяйства, функционирование в условиях рыночных отношений требуют переоценки позиций, которые сложились в техническом оснащении сельского хозяйства в нашей стране» [24, с. 125]. К этому можно добавить, что эти подходы должны быть научными, исключая стихийность, необоснованность, применяться и при использовании техники и при ее производстве и продвижении.

Как было отмечено выше, по уровню обеспечения техникой сельское хозяйство Украины отстает от развитых стран, несмотря на то, что наша страна является аграрно-индустриальной, т.е. в наличии и потребители и база для производства. В СССР обеспечение техникой сельского хозяйства доходило до 99%. Сейчас же наблюдается сокращение парка практически всех сельскохозяйственных машин. Сопоставив большую значимость маркетинга для развития предприятий различных отраслей хозяйства, в связи с его многоплановостью и универсальностью целей, и положение, в котором оказалось сельское хозяйство и сельскохозяйственное машиностроение в современных условиях, можно сделать вывод о необходимости его применения для повышения эффективности функционирования как фермерских хозяйств, как потребителей техники, так и предприятий, производящих различную сельскохозяйственную технику.

Очевидно, что в процессе реформирования аграрного производства Украины необходимо создать полноценный рынок техники и услуг по ее обслуживанию. Ведущая роль здесь принадлежит машиностроительным заводам, сельскохозяйственным и государственным органам. Они должны для достижения наиболее полного удовлетворения запросов потребителей (главной цели маркетинга) соотнести производство спросу, создать сеть рыночных структур: региональные торгово – технические центры, дилерские предприятия, фирменные магазины по продаже сельскохозяйственной техники и запасных частей для нее. Этот аспект деятельности предприятий сельскохозяйственного машиностроения рассматривается В. Войтюк, А. Демко и С. Демко

(национальный аграрный университет) [14]. Авторы вполне рационально подходят к проблеме, однако дополним их утверждения тем, что следует усилить работу по маркетинговому обеспечению сельскохозяйственных машин и механизмов на уровне предприятия- производителя: «...для успешного применения эффективных методов управления производством и товародвижением на предприятиях машиностроения, необходимо, в первую очередь, изучение управленческим персоналом теории и практики маркетинга, в своей деятельности опираться на четко очерченные принципы маркетинга» [14]. Самыми важными среди них для предприятий этой отрасли авторы определяют:

1. Потребительские свойства выпускаемой продукции должны соответствовать желаниям покупателей (для производителей готовой сельскохозяйственной техники - производителей сельскохозяйственной продукции, при производстве товаров производственного назначения для отрасли - производителей сельскохозяйственной техники).

2. Способ организации производства должен быть выгодным для производства сельскохозяйственных машин.

3. Целью функционирования предприятия должен стать не только временный результат, но и имидж предприятия.

4. Необходимостью является обратная связь потребителя с производителем.

5. Предприятия должны не только приспосабливаться к требованиям потребителей, но и активно оказывать на них влияние, что очень важно при создании нового продукта.

С этим имеет смысл согласиться и добавить, что, учитывая специфику производства сельскохозяйственной продукции, для сельскохозяйственного машиностроения применимы также следующие принципы:

- принцип соответствия производимой техники условиям, в которых осуществляются сельскохозяйственные работы;



- принцип интегрированности по времени использования сельскохозяйственной техники, по организационным структурам сельского хозяйства: фермерство, сельскохозяйственные объединения, индивидуальное хозяйство и пр.;
- принцип ориентированности на отдельные отрасли использования сельскохозяйственной техники: садоводство, виноградарство, зерновое хозяйство, свекольное хозяйство и пр.

Затем, касаясь условий организации маркетинга на предприятиях, заметим, что маркетинг позволяет предусмотреть различные варианты эффективности затрат на закупки, продажу. Наряду с этим маркетинговые мероприятия тоже имеют свою стоимость, так как требуют трудовых и материальных затрат. Этот вопрос важен в связи с тем, что от умелого его решения зависит факт внедрения маркетинга на предприятии. Ф. Котлер определяет, что стратегия маркетинга «... включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг» [59, с. 549]. А где имеют место затраты, там обычно задумываются об их целесообразности, окупаемости, эффективности.

В настоящее время, как в Украине, так и за рубежом, на предприятиях практически нет универсального механизма оценки результатов применения маркетинга. Этому мнению придерживаются известные исследователи вопросов маркетинга Тим Амблер и Флора Кохинаки в труде «Оценка маркетинговой деятельности». Они отмечают, что «Организации достаточно редко пытаются оценить результаты своей маркетинговой деятельности, как в смысле финансовой эффективности, так и в смысле отчисления прибыли. В некоторых случаях маркетинговая деятельность рассматривается как параллельная деятельность всей организации в целом: если дела организации идут успешно, значит, и маркетинг данной организации весьма эффективен... И маркетологи и бухгалтеры будут в равной степени счастливы, если всю оценку маркетинговой деятельности можно будет выразить в финансовых показателях. Если бы в полной мере цели предприятия выражались в финансовых показателях, это

было бы просто, но далеко не все желания потребителей выражаются количественными показателями, многие из них невозможно выразить в терминах внутренней системы учета» [75, с. 1042]. С этим трудно не согласиться, учитывая опыт взаимоотношений службы маркетинга и администрации предприятия. Вопрос «нужен ли маркетинг?» до сих пор на некоторых из предприятий остается открытым. Как раз разрешению этой проблемы, доказательству абсолютной неуместности этого вопроса при современной системе хозяйствования необходимо уделять внимание и теоретиков и практиков.

Заметим, что оценку маркетинговой деятельности предприятия необходимо начать с определения понятия эффективного маркетинга.

«Эффективный маркетинг можно определить как успех в завоевании и удержании предпочтений потребителей» [75, с. 1044]. К этому целесообразно было бы добавить, что маркетингом целесообразно заниматься и тратить на него средства, если он способствует достижению целей предприятия, которые перекликаются с целями маркетинга.

Общепринято, что целями маркетинга являются:

- маркетинговые, т.е. увеличение прибыли, создание и поддержание имиджа предприятия, увеличение объема продаж, повышение конкурентоспособности товара предприятия, стимулирование сбыта, совершенствование ценовой политики, улучшение потребительских свойств товара, т.е. наиболее полное удовлетворение запросов потребителей и пр.;
- рыночные, т.е. увеличение доли рынка, занятой продукцией предприятия, нахождение новых рынков, успешный выход на новый рынок;
- управленческие, т.е. совершенствование структуры управления предприятием;
- контроль деятельности предприятия и отдельных его подразделений.

Для работников предприятия эти цели, по возможности, уместно было бы формулировать и выражать количественно. При этом ситуация, когда этот количественный показатель достигнут, и будет результатом эффективного

маркетинга. Так, например, что касается такой «неколичественной» цели, как повышение имиджа предприятия, то выразить ее можно, например, следующим образом: в течение 9 месяцев долю продукции предприятия на рынке А довести до 70 % от количества всех аналогичных товаров, реализуемых на указанном рынке при условии, что цена на товар не будет снижена. Такая формулировка дает понять, что цены могут и повыситься, однако объемы реализации не снизятся, а увеличатся, что будет свидетельствовать о популярности товара и предприятия-изготовителя.

Разумеется, не каждая цель может быть выражена количественно и, нередко, успешные маркетинговые мероприятия приводят к достижению положительных показателей, которые не были спланированы. Такой маркетинг нельзя назвать неэффективным только потому, что результаты его не предвиделись. Нельзя также однозначно согласиться с тем, что неэффективными являются маркетинговые мероприятия, которые не привели к улучшению финансовых показателей в деятельности предприятия. Необходимо отслеживать и другие изменения, связанные с этим. Мероприятия по поиску сырьевой базы для предприятия, которые организуются службой маркетинга (как правило, на государственных предприятиях, работающих на госзаказ, решением этих задач служба маркетинга и ограничивается), неоднозначно определяются как эффективные и неэффективные. Например, на государственном предприятии «Гидромаш» (г. Мелитополь) не всегда нахождение сырья по более высоким ценам, чем закупалось ранее, является неудачным: сырье может быть дефицитным и сам факт его нахождения уже победа, и может быть более высокого качества, что позволит производить продукцию также более высокого качества.

Это еще раз доказывает, что понятие результативности маркетинговых мероприятий очень многогранно. Оно включает и экономическую эффективность, и положительную динамику социальных показателей, и повышение имиджа предприятия и его продукции, что, иногда, не сразу, но

обязательно скажется на экономических показателях работы предприятия. Немаловажное значение имеет также такой результат работы предприятия, как завоевание доверия зарубежных потребителей, что приведет к улучшению имиджа отечественных производителей на внешнем рынке.

Так, российский исследователь вопросов организации, нормирования, оплаты, производительности труда, особенностей управления персоналом, И. Кулинцев [60, с. 147], например, указывает, что к основным показателям эффективности внедрения маркетинга на предприятии можно отнести:

- эффективность использования ресурсов;
- прибыльность фирмы;
- стабильность функционирования предприятия;
- достижение целей предприятия.

Это доказывает и наши утверждения, однако, необходимо определиться с некоторыми более конкретными критериями эффективности маркетинговых мероприятий. Так профессор Герасименко В.В. отмечает: «Действующие целевые установки маркетинга должны выступать из высших целей предприятия. С другой стороны, из целей маркетинга выводятся критерии принятия решений для отдельных сфер маркетинга. Конечные цели и ограничения маркетинга связаны между собой по содержанию...» [18, с. 13].

Среди показателей, которые могут быть улучшены с помощью маркетинговой деятельности на предприятии, Герасименко В.В. называет такие, как:

- прибыль;
- норма прибыли на капитал (выраженное в процентах соотношение прибыли и вложенного капитала);
- норма прибыли на оборот (выраженная в процентах доля прибыли от оборота товара, группы товаров или подразделений предприятия);
- оборот (сумма выручки от реализации продукции);

- объем сбыта (количество реализованной продукции одного вида и за определенный период);
- сбытовые издержки (издержки, обусловленные сбытом);
- издержки на покрытие (разница между ценой за штуку товара и переменными издержками в расчете на единицу продукции);
- доля рынка (отношение между количеством продукта, реализованным предприятием, и общим количеством аналогичного продукта, реализованным на рынке или отношение оборота предприятия к обороту на рынке).

Улучшение вышеперечисленных показателей свидетельствует об эффективности использования методов маркетинга. Дополнением этого является содержание шестого раздела положения о службе маркетинга промышленного предприятия, разработанного Центром «Техномаркетинг» НПК «Апейрон», касающееся того, как можно оценить результаты маркетинга предприятия [92, с. 252]: «Эффективность работы службы маркетинга оценивается двояко:

- а) на основе регулярного (как правило, ежемесячного) финансового контроля деятельности предприятия, осуществляемого его работниками (финансовый, планово-экономический отделы, бухгалтерия);
- б) на основе стратегического контроля маркетинговой деятельности, осуществляемого с помощью ситуационного анализа привлеченным из сторонней организации ревизором маркетинга».

Однако, такие способы оценки, на наш взгляд, нерациональны. Так, исключительно финансовым контролем работы службы маркетинга ограничиваться нельзя, так как не только увеличение финансовых показателей свидетельствует о ее успешной работе. А что касается привлечения стороннего ревизора, то это, пожалуй, не может принести значительных результатов, так как для того, чтобы сделать адекватные выводы по оценке маркетинговых усилий конкретного предприятия, необходимо владеть полной информацией о

целях, возможностях, прошлых ошибках и прочих частностях функционирования предприятия. Это, зачастую, не вполне возможно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что необходимо решать проблемы оценки результатов деятельности предприятия силами самого предприятия. При этом надо учитывать индивидуальный набор показателей, которые для конкретного предприятия составят единый показатель-результативность.

Кроме того, сама служба маркетинга наряду с функциональными задачами, такими как выполнение плана по сбыту, анализ конъюнктуры рынка, выбор перспективного ассортимента продукции и прочих, ведет работу по оценке эффективности деятельности своих подразделений.

Прежде, чем выбрать экономические показатели, которые отражают участие маркетинга в достижении количественных целей предприятия, рассмотрим мнения различных экономистов по вопросам оценки маркетинговой деятельности.

Определяя функции и задачи маркетинга, Ф. Евдокимов и В. Гавва [35, с. 208] называют основными показателями, на величину которых оказывает влияние маркетинг, следующие:

1. Продажная цена:

$$Ц = C + \frac{C \cdot P_c}{100},$$

где Ц- продажная цена единицы товара;

С- себестоимость единицы товара;

P<sub>c</sub>- наценка на себестоимость, %.

Другая формула для расчета продажной цены:

$$Ц = C \cdot (1 - P_{ц} : 100),$$

где Ц- продажная цена единицы товара;

С- себестоимость единицы товара;

P<sub>ц</sub>- торговая скидка с продажной цены, %.

2. Прибыль от реализации:

$$PP = (C - C) \cdot k,$$

где PP- прибыль от реализации продукции, грн/ед.;

Ц- продажная цена единицы товара;

С- себестоимость единицы товара;

к- количество проданных товарных единиц.

Цена товара по мере его продвижения по каналам сбыта «производитель-оптовик- розничный торговец» определяется по приведенным выше формулам, принимая величину себестоимости на каждой последующей стадии равной покупной цене товара.

3. Доля валовой прибыли:

$$Двп = \frac{ВП}{ОП} \cdot 100\%,$$

где Двп – доля валовой прибыли в объеме продаж, %;

ВП- валовая прибыль, тыс. грн;

ОП- объем продаж за жизненный цикл или за определенный период времени, тыс. грн.

По мнению академика Е. Голубкова, прибыль принимается в качестве главного показателя эффективности маркетинга и всей организации в целом в связи со следующими аргументами:

1.Максимизация прибыли- это формальная цель, ради которой существует организация. Того, кто вложил капитал, интересуют не конкретные проекты, а прибыль;

2. Прибыль- это конечная награда за эффективный труд и создание ценностей для потребителей;

3. Прибыль является простым и понятным критерием для оценки эффективности хозяйственных решений. Это главный критерий выбора лучших решений.

Нельзя не согласиться, что эти аргументы очень убедительно свидетельствуют в пользу принятия этого показателя в качестве индикатора эффективности маркетинга предприятия.

«Максимизация прибыли в качестве оценочного критерия при рассмотрении альтернативных стратегий может использоваться как первое приближение в поиске лучших решений. На последующей стадии анализа должны учитываться и другие критерии» [20, с. 56]. Это чрезвычайно важно для службы маркетинга.

#### 4. Доля эксплуатационных издержек:

$$Дэи = \frac{ЭИ}{ОП} \cdot 100\%,$$

где Дэи- доля эксплуатационных издержек в объеме продаж, %;

ЭИ- эксплуатационные издержки, тыс. грн / год;

ОП- объем продаж за жизненный цикл или за определенный период времени, тыс. грн.

Как видим, этот показатель зависим от других, которые, в свою очередь, зависимы от рационального подхода маркетологов к решению проблем сбыта. Это подтверждает его применимость для оценки результатов маркетинга.

#### 5. Доля возмещений и скидок:

$$Двс = \frac{ВС}{ОП} \cdot 100\%,$$

где Двс- доля возмещений и скидок;

ВС- возмещения и скидки, тыс. грн;

ОП- объем продаж за жизненный цикл или за определенный период времени, тыс. грн.

#### 6. Интенсивность оборачиваемости товарных запасов:



$$K = \frac{C_p}{C_3},$$

где К- количество оборотов товарных запасов за анализируемый период времени, оборотов/ период;

$C_p$ - себестоимость реализованных товаров;

$C_3$ - себестоимость среднего товарного запаса, тыс. грн.

7. Норма прибыли на вложенный капитал:

$$H_n = \frac{ЧП}{КВ} \cdot 100\%,$$

где  $H_n$ - норма прибыли на вложенный капитал;

ЧП- чистая прибыль, тыс. грн / год;

КВ- объем капитальных вложений, тыс. грн.

Перечисленные показатели имеют неодинаковое значение для разных фирм. Приоритеты каждого из показателей зависят от многих факторов: целей фирмы, состояния окружающей коммерческой среды, финансового положения фирмы. Задача службы маркетинга состоит в том, чтобы обеспечить эффективный контроль за деятельностью фирмы по достижению намеченных целей. В зависимости от этих целей и формируется система контролируемых маркетинговых показателей.

В связи с этим уместным будет привести замечание Тима Амблера и Флоры Кохинаки: «Маркетинг... настолько тесно связан с различными количественными показателями, что может показаться удивительным, насколько слабо маркетинговая деятельность в целом описана количественно... Какие-либо конкретные сферы действия попадают под подробное рассмотрение только тогда, когда в их эффективности начинают сомневаться.» [75, с. 1043].

Сомнения в эффективности маркетинговых мероприятий развеиваются при рассмотрении случаев его практического применения и результатов этого. Однако важно не ограничиваться проведением некоторых маркетинговых

мероприятий при реализации продукции и услуг (что чаще всего и выдается за факт его внедрения и даже отмечено определенным эффектом), а стремиться к приведению в исполнение всех его функций в комплексе.

Исследования показывают, что в структуре управления предприятиями сельскохозяйственного машиностроения наиболее часто встречаются следующие функциональные подразделения:

- маркетинговая группа, которая создается на базе планово-экономического отдела предприятия;

- служба сбыта- для выполнения следующих функциональных задач: организация продаж, сбор информации о потенциальных покупателях, изучение их вкусов и потребностей, сбор информации о внешних и внутренних конкурентах, анализ и систематизация собранной информации, организация рекламы и пр.

Функциональные задачи маркетинговой группы следующие: постановка целей и задач предприятия с учетом тенденций развития на краткосрочный и ближайший периоды, на перспективу, анализ и оценка собственных возможностей предприятия, в первую очередь, производственных, экономических, материальных, ресурсных, кадровых, разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности применительно к специфике и условиям своего предприятия, создание банка данных для систематизации и анализа всей коммерческо-экономической информации, по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта, ориентация производства на удовлетворение запросов потребителей, рост эффективности предпринимательской деятельности, прибыли и доходов, повышение конкурентоспособности предприятия и его продукции, при необходимости, разработка мер по реформированию предприятия, обучение персонала предприятия методам и принципам маркетинговой работы.

Организация деятельности маркетинговой группы зависит от многих факторов: размера предприятия, видов и объемов производимой продукции,

методов ее сбыта и технического обслуживания, специфики рынков сбыта и групп покупателей, условий конкуренции.

Что касается структур управления маркетингом, то в настоящее время в отечественной и зарубежной практике получили распространение следующие направления: функциональное, товарное и региональное. Два последних направления можно отнести к сегментным. Сегментная ориентация состоит в том, что каждый маркетолог отвечает за работу с определенным сегментом потенциальных покупателей. Выбор перспективных сегментов рынка - один из важнейших вопросов, на решение которого должна быть нацелена система управления маркетингом предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

Обращаясь к проблемам совершенствования управления предприятиями сельскохозяйственного машиностроения, отметим, что в настоящее время для отрасли созданы в Украине благоприятные условия: действует Закон Украины «О стимулировании развития отечественного машиностроения для агропромышленного комплекса», Минпромполитики разработан «План мероприятий по улучшению качества основной сельскохозяйственной техники», Правительством определена «Программа производства технологических комплексов машин и оборудования для агропромышленного комплекса на 1998- 2005 годы», в 2002- 2003 годах действовал механизм частичной компенсации стоимости сельхозтехники, за счет чего формировался платежеспособный рынок. Однако внутренний рынок продолжает насыщаться зарубежной техникой, не адаптированной к условиям Украины, которая требует значительных эксплуатационных затрат, чем наносится значительный экономический урон хозяйствам. Сельское хозяйство ощущает недостаток в надежной и дешевой технике. Из этого следует, что предприятия сельскохозяйственного машиностроения должны стать полноправными участниками рыночных отношений, учитывать требования сельскохозяйственных производителей. А это возможно с внедрением в систему

управления предприятием практического маркетинга и использованием научных разработок механизмов его осуществления.

1.3. Значение и место маркетинга в эффективности социально-экономического развития предприятия

1.3.1. Обоснование необходимости маркетинга на предприятии.

Экономические планы развития нашей страны определяют для хозяйствующих субъектов современные методы решения проблем. Иными словами, рыночная система хозяйствования для нашей экономики и породила проблемы и рекомендует пути их решения. Руководители предприятий вынуждены учитывать мировой опыт ведения бизнеса для того, чтобы выстоять в конкурентной борьбе и быть в числе успешно функционирующих. Этому может способствовать маркетинг - одна из важнейших наработок рыночной экономики. Это подтверждает опыт его повсеместного внедрения и постоянного совершенствования за рубежом.

Для того, чтобы более убедительна была необходимость маркетинга при современных условиях функционирования отечественных предприятий, вспомним экономические обстоятельства, предшествующие появлению и использованию маркетинга. «В послевоенные годы ситуацию на европейском рынке характеризовал высокий уровень спроса. В такой ситуации... предприятия имели более привилегированные позиции на рынке по сравнению с торговлей и потребителем» [110, с. 99]. Таким образом, доминировала ситуация «рынок продавца». Высокий спрос гарантировал регулярный сбыт производимой продукции, поэтому необходимости в мероприятиях, обеспечивающих реализацию продукции на предприятиях, функционировавших в то время, не было. Значительный период времени был отмечен стремлением к снижению себестоимости продукции, то есть борьбой с производственными и непроизводственными расходами. Для повышения эффективности работы, надо

было сокращать издержки производства. Главной формой конкурентной борьбы была ценовая конкуренция производителей в условиях массового производства. Особенность традиционной сбытовой деятельности- ее направленность на приоритетное положение производителя по отношению к потребителю. Сначала разрабатывался и производился товар, затем шли активные поиски его потребителя и методов интенсивного сбыта. Возникающий в тот период времени на рынке дефицит являлся следствием бесхозяйственности.

На предприятиях различных отраслей производилась продукция, не пользующаяся спросом, потребности оставались неудовлетворенными. В то же время, на производство ненужной продукции затрачивались материальные, энергетические и трудовые ресурсы, в торговле накапливались немалые запасы неходовых товаров. В сельском хозяйстве предприятия в условиях неполного технического парка отказывались от приобретения навязываемой им дорогостоящей и ненадежной техники, что в свою очередь тормозило правильное развитие отрасли сельскохозяйственного машиностроения. Приоритет при оценке работы отдавался валовым и количественным показателям. Система сбыта была ориентирована на продвижение на рынок уже выпущенных товаров, вне зависимости от того, ждут ли их потребители. Дефицит порождал иллюзию высокой потребительной стоимости существующих на рынке товаров. На самом же деле он был следствием неумелого, неграмотного, недальновидного ведения хозяйства, игнорирования экономических законов и, что самое важное, желаний и нужд потребителей.

Так, например, на рынке товаров промышленного назначения отношения купли-продажи подменялись отношениями распределения. Сверху диктовалось, с кем компания будет вступать в контакт (покупать сырье, материалы, оборудование или кому продавать свою продукцию). Для большинства компаний устанавливался государственный заказ, делающий ненужным поиск возможных потребителей. Монополизм в производстве товаров мешал необходимости улучшения качества производимых товаров и услуг, поскольку

товары-аналоги, как правило, отсутствовали. Работа по повышению эффективности производства не носила системного характера. Существовала масса предприятий с плановой убыточностью, которая покрывалась за счет прибыли от работы других предприятий, отнимая тем самым у последних стремление работать над улучшением качества, увеличением товарооборота. Существующая система сбыта, когда производитель не участвовал в распределении и был далек от знания спроса, освобождала его от анализа рынка производимого товара.

За период 10- 15 лет ситуация изменилась в пользу потребителей. Связано это было с постепенным насыщением рынка различными видами продукции и увеличением доходов потребителей. В такой ситуации в руководстве предприятиями наметился переход от тенденции наращивания мощностей к решению вопроса о приведении продукции в такой вид, который бы заинтересовал покупателя. Эта тенденция породила домаркетинговую стадию предпринимательства, которую принято называть коммерциализацией, когда принимаются и используются отдельные принципы и элементы маркетинга. Трудно, а может быть и невозможно вспомнить или найти в литературе пример, когда предприятия пришли к маркетинговой форме хозяйствования, обойдя эту стадию.

К коммерциализации предприятия подтолкнули следующие обстоятельства:

- приватизация, которая сняла ответственность государства за результаты работы предприятия, и оно должно было найти определенные ориентиры в мире бизнеса;
- либерализация экономической жизни страны, которая предоставила свободу поведения на рынке;
- демократизация общественно - политической жизни, а именно, отказ государства от непосредственно хозяйственного управления предприятиями

всех сфер деятельности, что дало возможность участия в управлении предприятием всех заинтересованных в его успешном функционировании.

Принципы коммерциализации перекликаются с принципами маркетинга:

1. Целесообразность - оправданность деятельности, затрат, мероприятий и пр.;
2. Экономичность - обеспечение безубыточного хозяйствования, возможность расширения производства;
3. Адаптивность - гибкое реагирование на изменения конъюнктуры рынка, внутренней и внешней среды предприятия.

В связи с этим, можно сделать вывод о том, что коммерциализация явилась начальным этапом формирования маркетинговой направленности в развитии предприятий. Такого мнения также придерживались такие экономисты, как С. Корилук, Н. Гнатенко [56], Д. Карич [49], Н. Кабушкина [47], В. Гончаров и др..

Теоретические наработки отечественных и зарубежных авторов и современный опыт хозяйствования указывают на то, что при рыночной экономике конкуренция становится все более жесткой, применяются различные формы соперничества на рынке. Выход заключается в умелой координации производства продукции, ее сбыта и потребления. Осуществлено это может быть только при условии свободного функционирования и взаимодействия субъектов хозяйствования, а также при следовании концепции маркетинга. И, несмотря на то, что научных наработок в этом направлении достаточно много, все же проблемы реального воплощения в практику свободы функционирования и свободы взаимодействия между службой маркетинга и иными подразделениями и отдельными работниками предприятия для решения маркетинговых задач остаются нерешенными.

Президент российской ассоциации маркетинга, кандидат экономических наук А. Браверман отмечает уникальную роль маркетинга на этапе перехода к рыночной экономике и объясняет это тем, что он «...выступает в роли ключевого инструмента в конкуренции предприятий- производителей,

операторов финансового или трудового рынка... и как элемент формирования рыночной среды» [8].

Также интересно мнение группы отечественных и зарубежных авторов работы “Рынок как орган экономики и маркетинг” [110], которые так характеризуют вхождение предприятий в маркетинговую плоскость: Длительное игнорирование специфики товарного производства и роли рынка в условиях социализма привело к тому, что нынешнее поколение хозяйственных руководителей в большинстве своем не владеет необходимой теоретической базой и имеет слабый практический опыт работы в условиях рыночной экономики. Руководители все еще имеют поверхностное знание методов комплектования портфеля заказов, налаживания производства, товародвижения и сбыта продукции, ориентированной на запросы потребителя. К этому можно добавить невольное противостояние работников иных подразделений предприятия, так как цели их деятельности могут противоречить целям маркетинга предприятия.

Согласившись с этим мнением, определим это противостояние по отдельным направлениям деятельности (таблица 1.2).

Как видим из таблицы, работники различных отделов предприятия стремятся к достижению вполне понятных целей, однако прослеживается тенденция к кратковременным благам в ущерб будущим, более значимым для предприятия итогам. В настоящее время, чтобы исключить ситуацию разобщенности подразделений необходимо обобщить опыт функционирования службы маркетинга и взаимодействия с другими подразделениями и выработать механизм увязывания их интересов и целей, что является одной из задач данной работы.

Прежде, чем приступить к созданию подобного механизма, отметим, что для предприятий и экономики в целом, необходимо стремиться к своевременному совершенствованию продукции, приведению производства в соответствие с меняющимися запросами потребителей. Подтверждением этому



служит мнение Майкла Дж. Бейкера, который называет очевидным то, что «...человеческие потребности (спрос) определяют предложение, нахождение же соответствия предложения и спроса происходит в процессе обмена и - маркетинга» [75, с. 21]. Классик маркетинга Ф. Котлер [59, с. 7-14] придерживается того же мнения. Прежде, чем перейти к реализации намеченного в данной работе, примем этот принцип в качестве базового при оптимизации решений по организации маркетинга на предприятии.

Таблица 1.2

**Противоречия между целями службы маркетинга и другими службами  
предприятия**

Стадии	Служба маркетинга	Иные службы предприятия
Разработка продукции	Создают предпосылки для создания качественного, пользующегося спросом товара	Заинтересованы в создании экономичной и простой в изготовлении модели
Закупка сырья и материалов	Заинтересованы в закупке высококачественного сырья и материалов для производства продукции, перспективной для сбыта	Заинтересованы в поиске сырья по низким ценам, что сказывается на качестве продукции
Производство продукции	Заинтересованы, чтобы экономия производственных ресурсов не влияла на качество и потребительскую привлекательность продукта	Производственные службы заинтересованы в снижении себестоимости иногда за счет снижения потребительских качеств продукции
Реализация продукции	1. Маркетинговые решения по продвижению продукции принимаются и требуют финансовой поддержки зачастую задолго до реализации, а иногда и производства продукции. 2. Часто необходимо осуществлять мероприятия по завоеванию рынка, основанные на ценовых скидках, что приводит к значительным прибылям в будущем	Финансовые службы заинтересованы в минимизации затрат на реализацию продукции, в получении прибыли от всякого мероприятия, требующего финансовой поддержки и, в связи с этим, требуют скорейшего оправдания затрат

Настаивая на необходимости маркетинга, экономическая наука утверждает: чтобы вывести свое предприятие в число стабильно преуспевающих, необходимо владеть информацией о самом предприятии и о

рыночном окружении его, умело пользоваться ею, а именно, обратиться к маркетингу, как новой философии бизнеса и «феномену XX века», который является системой теоретических, методологических и практических знаний, приемов, направленных на достижение высоких коммерческих целей, а также системой мер, предпринимаемых для повышения показателей результативности деятельности предприятия, ускорения оборота капитала и удовлетворения спроса потребителей посредством получения и рационального использования экономической информации. Этот постулат также прием за основу в процессе дальнейших научных разработок.

Информационная эра, делящаяся с 50-х годов минувшего столетия и началась как раз с понимания важности получения и применения экономической информации, использования ее для планирования внутри предприятия.

Понятие экономической информации очень обширно. Это данные о финансовом состоянии конкретного предприятия и о конкурентах, о рынках сырья и о рынках сбыта, данные социально-экономической географии и данные о кадровой политике предприятия партнера по бизнесу, информация о средней заработной плате в отрасли и о доле работников предприятия, имеющих высшее образование, о видах транспорта, используемых для осуществления грузоперевозок в регионе и о конъюнктуре внешнего рынка и многие другие данные, касающиеся обстоятельств функционирования отдельного предприятия и экономики в целом.

Для предпринимателя, обратившегося к маркетингу, важно из этого нескончаемого списка выбрать и использовать актуальное в определенный период времени при определенной обстановке на рынке с тем, чтобы повысить конкурентоспособность своего товара, увеличить спрос на него и снизить риск невостребованности.

Прежде, чем приступить в рамках данной работы к разработке малоизученных вопросов развития внутрихозяйственных отношений между

службой маркетинга и иными подразделениями предприятия, согласимся, что в определенной мере, к маркетингу на предприятии имеют отношение многие, от рабочего до руководителя. Все звенья производственной цепи от идеи до продвижения товара на рынок нуждаются в совершенствовании для того, чтобы производить товар с наилучшими характеристиками, способный удовлетворить запросы самых требовательных потребителей. Рабочий только косвенным образом участвует в этом процессе, замечая и определенным образом исключая какие-либо недоработки в цепи производства. Работники бухгалтерии систематизируют учетную информацию, экономисты анализируют первичную информацию, что является также определенным вкладом в систему маркетинга на предприятии. Однако при всех формах собственности и методах хозяйствования необходимо взвесить возможность использования услуг профессиональных маркетологов, объединенных в отделы маркетинга. Более 73% крупных компаний Европы имеют собственные отделы маркетинговых исследований с численностью сотрудников от одного до нескольких десятков. В числе сотрудников таких отделов - статистики, социологи, психологи, специалисты по моделированию [129, с. 51].

Показателем для отечественных руководителей опыт применения методов маркетинга на зарубежных предприятиях. Так, американская компания по производству сельскохозяйственной техники «Джон Дир» входит в четверку крупнейших производителей этой отрасли в стране и в сотню ведущих компаний США [143, с. 404]. На ее предприятиях работает более 43 тысяч рабочих и служащих, она имеет 20 заводов и разветвленную сбытовую сеть в форме оптовых баз, расположенных в 17 зонах страны. Успех компании достигнут во многом благодаря профессиональным маркетинговым мероприятиям. Исходя из оценок состояния и перспектив рынка каждые три месяца в компании составляется краткосрочный план производства на последующие 12 месяцев, т.е. фирма постоянно работает по «скользящей» программе, которая разрабатывается с учетом выявления потребностей

покупателя. В основе формирования стратегии развития компании лежит принцип, согласно которому нужно думать, прежде всего, о возможностях реализации продукции, а потом уже о возможностях ее производства. Поэтому в основу составления плана производства новой продукции положен прогноз емкости рынка данного товара и норм прибыли, которую фирма надеется получить при реализации продукции, а потом уже о возможностях ее производства.

Теоретически обосновано, что всякое предприятие является частью окружающей среды, и задача управления этим предприятием заключается в установлении оптимальных взаимосвязей между ним и средой, в которой оно функционирует. Учитывая, что условия деятельности предприятий Украины становятся все более динамичными и сложными, изучение всех имеющихся возможностей их прибыльного функционирования жизненно необходимо. Прежде всего, это означает изучение нужд и потребностей покупателей, разделение рынка на сегменты, выявление наиболее перспективных из них, выделение в соответствии с ними сегментов рынка по отдельным товарам.

В работы многих ученых по вопросам развития маркетинга [72, 76, 90, 92, 124, 128] отмечено то, что при директивной системе хозяйствования предприятия находились в ситуации, когда планы работы доводились без учета особенностей их деятельности, материально-техническое снабжение и реализация продукции были гарантированы, потребители фактически были закреплены за предприятием. При коммерциализации акцент переносится с плана как директивы на экономические результаты деятельности предприятия. Основными экономическими критериями становятся цена и прибыль. Цена отражает уровень платежеспособного спроса. Прибыль - результативность деятельности предприятия. А планы как раз и соотносят с уровнем спроса и с результативностью деятельности предприятия, таким образом, они настраивают предприятие на требования рынка.

Маркетинг необходим предприятию в связи с тем, что он является средством «вживания» предприятия в мир бизнеса. Трудно заменить его какой либо иной концепцией или предложить более простой инструмент успешного предпринимательства. Он одновременно и сложен, так как требует индивидуального подхода, и прост, так как универсален в своих принципах. Представив себе предприятие любого уровня, отрасли и сферы деятельности, и «приложив» к нему трафарет функций маркетинга, вряд ли согласишься с тем, что он не пришелся по форме. Объяснением тому служит то, что цели маркетинга совпадают с целями деятельности любого предприятия.

Внедрять маркетинг необходимо в связи с тем, что он может повысить эффективность функционирования предприятия и народного хозяйства в целом. Главное теперь, по мнению Дж. Эванса и Б. Бермана, «...перейти от простой констатации этого факта к повседневной работе по использованию маркетинга. В целом восточноевропейские страны в области освоения маркетинговых принципов управления в значительной мере отстали от современных требований: производство недостаточно оперативно и гибко реагирует на требования потребителей; медленно обновляется продукция и внедряются новые технологии; усиливается дефицит и несбалансированность развития. Особые трудности отсутствие маркетинговых навыков в управлении порождает во внешнеэкономической деятельности, при выходе с продукцией на мировой рынок, который в отличие от внутренних рынков этих стран является рынком покупателей, а не продавцов» [141, с. 9]. Это замечание чрезвычайно важно для внимания отечественных маркетологов в связи с необходимостью и актуальностью для наших предприятий внешнеэкономической деятельности.

В процессе теоретического обоснования причин несовершенства маркетинга, обозначим три уровня использования концепции маркетинга;

1. На предприятии реализуются отдельные элементы маркетинга (анализ конкурентной среды, стимулирование продаж, реклама, ценообразование зависит от уровня спроса);

2. На предприятии используются методы и средства маркетинга, делаются попытки создания службы маркетинга, которые ориентированы в первую очередь на сбыт, то есть являются, по сути, службами сбыта;

3. Деятельность предприятия ориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что означает не просто создание службы маркетинга, но изменение всей структуры управления предприятием.

Для предприятий нашей страны третий уровень внедрения маркетинга является скорее исключением. Как и экономика страны в целом, процесс внедрения маркетинга на предприятиях находится в стадии становления. Подобные проблемы с внедрением маркетинга имеют и большинство предприятий бывших республик Советского Союза. Генеральный директор консалтинговой фирмы «Маркетинговые системы» (Республика Беларусь) О. Колик отмечает в статье «Проблемы организации службы маркетинга на предприятиях Беларуси»: «Одной из самых актуальных проблем маркетинга в Республике Беларусь являются проблемы создания трудоспособных, эффективных служб маркетинга на предприятиях. Правда, немало руководителей уже осознали, что в условиях реформирования экономики и усиления конкуренции службы маркетинга жизненно необходимы, однако, как и раньше, они обычно создаются не в небольшом количестве производств. Кроме того, на ряде предприятий они существуют формально- когда на двери службы сбыта просто появилась новая вывеска «служба маркетинга» [54]. Автор статьи также отмечает объективные и субъективные причины, способствующие возникновению проблем с созданием служб маркетинга. Объективными названы такие:

- тяжелое экономическое положение предприятий, не дающее возможности дополнительных затрат на создание новой службы и дополнительных рабочих мест;
- недостаток квалифицированных кадров специалистов - маркетологов, подготовка которых началась всего несколько лет назад. Маркетингом начали

заниматься люди без специальной подготовки и определенным образом скомпрометировали специальность своим непрофессионализмом.

Субъективными причинами автор называет следующие:

- непонимание некоторыми руководителями настоящих целей и заданий работы службы маркетинга;
- боязнь перемен на предприятии;
- сопротивление других служб созданию новой, «непонятной» для них службы.

Учитывая положение с внедрением маркетинга на украинских предприятиях различных уровней, можно вполне согласиться с тем, что эти же причины объясняют возникновение проблем и на наших предприятиях. В связи с этим научное задание анализа процессов, которые происходят в развитии отрасли сельскохозяйственного машиностроения, теоретическое обобщение наработок по вопросам управления, обоснование необходимости внедрения и совершенствования маркетинга на предприятиях отрасли, которое стоит перед данной работой, чрезвычайно актуально.

Общепринято, что внедрение маркетинга является воплощением рыночной ориентации предприятий. А. Кохли и Б. Яворски разработали новую многостороннюю концепцию рыночной ориентации, опирающуюся на понятие о том, что она включает в себя широкое распространение информации внутри фирмы и разработку необходимых действий, связанных с настоящими и будущими покупательскими предпочтениями. Найджел Ф. Пирси и Дэвид У. Кравенс, соглашаясь с этой концепцией, утверждают- «...единственное, что влияет на изменение сути, источника и объема информации, - это структура организации» [75, с. 228]. Именно индивидуально разработанная структура организации и подразделения маркетинга с четко очерченным, продуманным перечнем полномочий для сотрудников является мощной базой для внедрения маркетинговой концепции на предприятии. Это подтверждает необходимость поиска рациональной организационной структуры службы маркетинга

предприятий различных отраслей хозяйства, а вместе с этим и механизма ее функционирования и взаимодействия с другими подразделениями, в чем состоит одна из задач данной работы. Прежде, чем приступить к ее осуществлению, необходимо рассмотреть факторы маркетинга, которые оказывают влияние на результаты деятельности предприятия.

1.3.2. Влияние факторов маркетинга на хозяйственную деятельность предприятия.

Любое предприятие, к какой бы отрасли оно не относилось, функционирует под воздействием определенных сил, действующих на его возможности и влияющих различным образом на его хозяйственный уровень. Эти силы могут быть как движущими так и тормозящими процесс совершенствования хозяйственного механизма предприятия. Совокупность их можно назвать маркетинговой средой. Именно маркетинговой, так как на современном этапе всякое предприятие, стремясь выстоять в конкурентной борьбе и находиться в числе прибыльных, является участником рыночных отношений.

Результаты работы предприятия во многом зависят от умения его руководства проводить анализ и выявлять влияние факторов маркетинговой среды на его деятельность. Чем качественнее проведен анализ, тем более успешными будут принимаемые меры для достижения желаемой цели по производству и реализации товара.

Все многообразие факторов можно разделить на контролируемые предприятием, т.е. такие, на которые предприятие в силах оказать влияние и такие, на которые предприятие не имеет возможности воздействовать - неконтролируемые.

К неконтролируемым факторам маркетинга относятся те, которые существуют вне предприятия и повлиять на которые оно не в силах. А вот они могут повлиять на уровень прибыльности предприятия. Это, прежде всего,



факторы внешней среды: состояние экономики в стране, законодательная база государства, цены на сырье, потребители, конкуренты, средства массовой информации и пр.

Итак, контролируемые являются:

- выбор целевого рынка;
- выбор цели маркетинга;
- организация маркетинга;
- установление структуры маркетинга.

К неконтролируемым факторам можно отнести:

- внешнюю среду;
- цены на сырье;
- ставки заработной платы;
- стоимость оборудования и аренды помещения;
- процентные ставки.

Фактор выбора целевых рынков действует еще на стадии идеи производства продукта, когда происходит отбор лучшей идеи, оценка и прогнозирование спроса, сегментирование рынка, т.е. разделение потребителей на группы, отбор целевых сегментов рынка, позиционирование товара на рынке. Более точно этот фактор можно обозначить, как определение размеров и особенностей рынка.

Выбор цели маркетинга играет важную роль и зависит от целей предприятия. Целями маркетинга могут быть: увеличение объема продаж, увеличение прибыли, повышение конкурентоспособности товара предприятия, создание и поддержание имиджа предприятия, стимулирование сбыта, совершенствование ценовой политики, улучшение потребительских свойств товара, т.е. наиболее полное удовлетворение запросов потребителей, увеличение доли рынка, занятой продукцией предприятия, нахождение новых рынков, успешный выход на новый рынок и пр.

Процедура организации маркетинга представляет собой выделение средств на маркетинг и разработку, внедрение организационной структуры службы маркетинга. Штат такой службы зависит от финансовых возможностей предприятия и целесообразности, так как, каким бы большим и финансово-устойчивым ни было предприятие, затраты на любые мероприятия должны быть рациональными. Поэтому немаловажным является вопрос о бюджете маркетинга. В связи с этим Ричард М.С. Уилсон утверждает, что «бюджетное планирование- это больше чем прогнозирование, так как предусматривает запланированные манипуляции всеми переменными, которые определяют производительность фирмы в попытке занять выгодную позицию в будущем» [75, с. 253].

Точно решить вопрос о бюджете маркетинга на стадии организации трудно. Обычно на предприятии используют данные об аналогичных мероприятиях и затратах на них. Кроме того, различны доли маркетинговых затрат в объеме продаж товаров различных отраслей, в связи с чем к решению этой проблемы предприятия подходят индивидуально. Абсолютные и относительные размеры маркетинговых затрат зависят от возможностей предприятия, от его роли и претензий на рынке, от меры освоенности рынка, от характера маркетинговой стратегии, типа и степени новизны товара.

А. Панкрухин [90, с. 184] называет среди наиболее распространенных методов определения бюджета маркетинга следующие:

- финансирование «от возможностей», характерное для директивного планирования;
- преискурантный метод- планирование маркетингового бюджета на основе данных о предполагаемых объемах продаж, издержках и назначенной норме прибыли (у Ф.Котлера такой метод получил название «планирование на основе показателей целевой прибыли» [59, с. 551]);
- метод «фиксированного процента»- исчисление определенного процента от прошлых или ожидаемых объемов продаж;

- метод соответствия конкуренту - при условии наличия предприятия, похожего на исходное предприятие по ресурсам, интересам и позиции;
- метод максимальных расходов - расходы на маркетинг предполагают использование как можно больших средств;
- метод «цель- задание» - затраты на любое маркетинговое действие соотносятся с ожидаемыми выгодами;
- метод «маржинального дохода», который предполагает значительные экспертные работы для сопоставления опыта нескольких периодов;
- метод учета программы маркетинга- сочетает метод «цель- задание» и «маржинального дохода» и предполагает тщательный анализ издержек на достижение конкретных целей.

Автор из приведенных методов установления бюджета маркетинга в качестве оптимального выбирает метод «маржинального дохода» и метод «учета программы маркетинга». Однако, на наш взгляд, спорными являются оба указанные метода.

Так, метод финансирования «от возможностей» ориентирован на производство, а не на потребителя, не на маркетинг. При таком подходе в первую очередь средства предприятия используются на производство, выделение средств зависит от мнения отдельных работников предприятия, которые достаточно субъективно оценивают приоритеты, а в периоды, когда предприятие находится в критической ситуации (например, резкое увеличение цен на сырье или аварийная остановка линии и необходимы средства для внепланового восстановления), в выделении средств на маркетинговые мероприятия явно будет отказано.

Недостатком преискурантного метода планирования бюджета также является остаточный метод финансирования. На этот недостаток указывает и автор.

Метод соответствия конкуренту не удобен тем, что существует риск повторения ошибок и не всегда просто получить достоверную информацию об

интересующей фирме, тем более, что вряд ли обстоятельства хозяйствования этой фирмы будут полностью аналогичными.

При использовании метода максимальных расходов существует риск неоправданных затрат, маркетинговые мероприятия могут показаться неэффективными, что в будущем поставит под сомнение необходимость в них.

Метод «цель- задание», предполагающий затраты, соизмеримые с ожидаемыми выгодами, также имеет серьезные недостатки. Так, нередко незначительные затраты на рекламу, особенно содержащую характеристику преимуществ товара, приносит значительные прибыли в краткосрочном периоде, а поиски партнеров по бизнесу часто требуют значительных затрат, а выгода от них ощутима только спустя определенный период времени.

Метод «маржинального дохода» основывается на опыте и этим он выигрывает перед всеми другими, но такого опыта может не быть и чаще всего так и есть. Кроме того, с течением времени цели предприятия и маркетинга меняются.

При сложившейся для украинских предприятий экономической обстановке, когда они для избежания рисков банкротства, рассчитывают на собственные средства, из всех приведенных методов установления бюджета маркетинга наиболее целесообразен метод «фиксированного процента». А. Панкрухин же считает его наименее логичным, так как он «ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема продаж)... Если же налицо рыночная неудача и объем продаж уменьшился, то вслед за этим пропорционально падает и величина отчислений на маркетинг» [90, с. 186]. Однако, с этим можно не согласиться - такой метод рассчитан на финансовые возможности предприятия и реален. В ситуации, когда объемы продаж снижаются, что ощутимо сказывается на функционировании предприятия, необходимо привлечение дополнительных средств из различных источников вне бюджета предприятия.

Наиболее целесообразно подходить к этому вопросу комплексно, основательно определившись с приоритетами в целях маркетинга, величиной затрат на их достижение и финансовыми возможностями предприятия.

После решения вопроса о бюджете маркетинга, руководство предприятием должно решить, каким образом будет представлено подразделение маркетинга. Во втором разделе будет дана обобщенная характеристика форм организации этого подразделения.

Следующим контролируемым фактором маркетинга является структура маркетинга, под которой понимается сочетание его отдельных элементов: товар, распределение, продвижение, цена. Планируя маркетинг, определяются с тем, какими будут эти элементы. Так, необходимо решить в каком объеме будет предложен товар к реализации, какое качество товара может быть представлено потребителям, какой будет его упаковка, будут ли сопутствовать ему дополнительные параметры качества, например, послепродажное и гарантийное обслуживание. Кроме того, важно определиться к каким методам реализации (прямого или непрямого) целесообразно прибегнуть, какие коммуникативные составляющие будут применяться (стимулирование сбыта, реклама, установление долгосрочных связей с потребителями и пр.). Очень важно взвешенно подойти к вопросу установления цен на продукцию, а именно: обозначить диапазон их колебаний, определиться с величиной, особенно первоначальной, установить зависимость цены от качества.

При внедрении маркетинга на предприятии так же важно оценивать степень их предсказуемости (прогнозируемые и непрогнозируемые) и способ влияния (прямой и косвенный).

Обобщая сказанное, можно согласиться с утверждением Филипа Котлера: «Маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме... Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду...» [59, с. 104]. Как видим, факторов,

оказывающих влияние на формирование рыночной среды предприятия, достаточно много. Из этого числа для различных отраслей необходимо выбирать и учитывать, прежде всего, те, которые наиболее значимы для них. Для этого необходимо определиться с положением хозяйствующей единицы и ее товара на рынке. Так, например, предприятия сельскохозяйственного машиностроения относятся к производителям товаров производственного назначения. В связи с этим далее в работе будут рассмотрены особенности маркетинговой деятельности для предприятий этой группы.

1.3.3. Особенности маркетинговой деятельности на рынке товаров производственного назначения.

Практическая реализация основных положений маркетинга в различных областях деятельности имеет особенности с точки зрения содержания и целевой направленности маркетинговой деятельности. Маркетинговая деятельность обычно направлена на определенную группу товаров. Общепринято разделять товары на потребительские и товары производственного назначения, т.е. товары, которые для одного предприятия являются готовой продукцией, а для другого - средствами производства.

По размерам товарной номенклатуры и денежного оборота рынок товаров промышленного назначения превосходит рынок товаров широкого потребления, а маркетинг промышленных товаров сложнее, чем маркетинг потребительских товаров.

Л. Басовский определяет рынок товаров производственного назначения как «...совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются в производстве других товаров и услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям. Основными отраслями деятельности, составляющими рынок товаров промышленного назначения, являются сельское хозяйство, промышленность, строительство, транспорт,

связь, сфера услуг» [6, с. 55]. К таким товарам относится продукция сельскохозяйственного машиностроения, так как она является средством производства для других предприятий той же отрасли, для сельского хозяйства, пищевой промышленности и предприятий иных отраслей. При этом производители средств производства сталкиваются с целым рядом специфических проблем, связанных с особенностями формирования и развития спроса на эту продукцию.

Исследователь вопросов внедрения маркетинга, в частности, в машиностроении, П. Перерва отмечает: «Маркетинг потребительских товаров исследует те виды продукции, которые, как правило, потребляются населением для личных нужд. Вместе с тем, на современном этапе развития отечественной экономики все более актуальными становятся вопросы маркетинговой деятельности в области производства изделий, имеющих промышленное применение, в частности, продукции машиностроения и его важнейших отраслей. В условиях перехода к рыночной экономике предприятие должно заранее побеспокоиться о том, когда и в каком количестве, а также кто приобретает выпускаемую им продукцию. Без проведения такого рода исследований и подготовительного комплекса работ по маркетингу невыполнимо осуществление устойчивой деятельности любого предприятия» [92]. Это утверждает нас в мнении, что маркетинг необходим на предприятии, так как именно он даст этому предприятию подобную информацию в полном объеме. В продолжение сказанного этим и другими авторами, в данной работе намечено учесть особенности маркетинга товаров производственного назначения при выработке методологии внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения.

Различные аспекты маркетинговой деятельности на рынке товаров производственного назначения отражены в трудах Ф. Котлера [59], Дж. Э. Эванс [141], Б. Берман [141], К. Меллера и Д. Уилсона [75], И. Акимовой [2], Л. Басовского [6], А. Гудзинского [25] и многих других. Однако, необходимо

отметить, что это направление маркетинга изучено не достаточно, требует активного внимания в связи с тем, что предприятия, производящие товары производственного назначения, представляют многочисленную группу, а в общем списке товаров эти составляют подавляющее большинство.

Ключевой особенностью рынка товаров производственного назначения является то, что и потребителем и продавцом являются организации. Так, Кристиан Меллер, называя этот рынок бизнес-рынком, определяет, что он существует исключительно для удовлетворения потребностей предприятий и организаций различного уровня [75, с. 815]. Однако, следует отметить, что рынок товаров производственного назначения может быть интересен и отдельным потребителям, заинтересованным, например, в замене отдельной детали определенной конструкции или узла какого-либо механизма, приобретенного ранее и эксплуатируемого в личном хозяйстве. Для удобства рынок товаров производственного назначения можно определять как основной и дополнительный. Первое название предназначено для определения торговых отношений между организациями, второе- между организацией и физическим лицом. Дополнительный рынок товаров производственного назначения является и бизнес - рынком и рынком товаров для конечного потребителя. Этот рынок наименее емкий, так как ремонтными работами, в основном, занимаются специалисты, объединенные в предприятия сферы услуг, а это означает, что покупателем товаров, предназначенных для ремонта, являются организации. Кроме того, обычно отдельные потребители приобретают подобные товары не у производителей, а у посредников. При этом товар проходит две стадии: стадию нахождения на рынке товаров производственного назначения и стадию потребительского рынка. Приобретением товаров промышленного назначения для ремонта и замены деталей и узлов занимаются не систематически. Объемы закупок невелики, нерегулярны.

Что касается основного рынка товаров производственного назначения, то он характерен тем, что покупатель-организация действует от лица



заинтересованной группы, подчиненной определенной системе, определяющей покупательскую политику всей организации. Эта политика и определяет необходимость маркетинга, в первую очередь, на основном производственном рынке.

Основной рынок товаров производственного назначения имеет место при осуществлении торговых отношений между организациями. Организации-потребители «...приобретают товары и услуги для дальнейшего производства, использования в рамках организации или перепродажи другим потребителям; конечные потребители - для личного, семейного или домашнего использования. Когда фирмы имеют дело с организациями - потребителями, то они осуществляют промышленный маркетинг» [141, с. 79].

Число покупателей на таком рынке значительно меньше, чем на потребительском, спрос неэластичен, так как изменения цены товара неощутимо влияют на совокупный спрос на товары и услуги. Изменение же качественных показателей ощутимо. Так, ухудшение качества уплотнителей для окон зерноуборочного комбайна может привести к значительным убыткам фирмы-производителя, так как значительную долю закупок составляет предприятие-изготовитель комбайнов и если это предприятие откажется от товара в связи с ухудшением его качества, ущерб будет значителен. Найти же нового потребителя столь специфичного товара будет нелегко, так как он практически не применим для иных, кроме указанных, целей.

Кроме того, для покупки товаров промышленного назначения обычно привлекаются профессионально подготовленные работники предприятия-потребителя. Чем сложнее характер закупки для нужд производства, тем больше вероятность участия в процессе закупки целого ряда лиц, объединенных в комиссию по закупке, которая включает представителей руководства предприятием, экспертов. При этом имеет место коллективная ответственность за приобретение. Предприятия, предлагающие такие товары, также должны привлекать опытных специалистов по продвижению товаров. В этом случае

продажи чаще всего осуществляются производителями. А это как раз та функция, которая под силу хорошо информированному менеджеру по маркетингу.

В подтверждение этому выводы Дж. Р. Эванс: «Специфические особенности производства и реализации продукции производственного назначения привели к разработке специальных методов промышленного маркетинга. Продается не столько оборудование, сколько способ решения той или иной проблемы потребителя; на первый план выдвигаются не технические характеристики продукции, а те выгоды, которые получают потребители - повышение производительности, рост качества выпускаемой продукции, улучшение условий труда, снижение потребления сырья, энергии, материалов и т.д. Это заставляет производителей мыслить не столько «технологическими» категориями, сколько категориями рынка, спроса, ориентируя выпуск продукции на учет требований потребителей. Практика свидетельствует, что применение маркетинга в этой области дает существенные результаты, повышая эффективность использования имеющихся мощностей, содействуя обновлению и модернизации производимой продукции» [141, с. 7]. Нарботки в области промышленного маркетинга должны быть изучены отечественными хозяйственниками, в частности, от сельскохозяйственного машиностроения.

Примером применения промышленного маркетинга является фирма «Адванс лифтс», производящая гидравлическую технику. Управление фирмы, по словам президента фирмы, настроено на то, чтобы продукция была постоянно истребована на различных целевых рынках, обновлялась, отличалась высоким качеством. В среднем 7% общих продаж расходуется на рекламу продукции. Отечественные предприятия, производящие гидравлическую технику (ОАО «Мелком», ГП «Гидромаш», ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов» (далее в тексте- ОАО «МЗТГ») и другие), в настоящее время также ощущают острую необходимость в обновлении продукции, в достойном представлении ее на отечественном и зарубежном

рынке. Для этого на указанных предприятиях образованы службы маркетинга. И хотя нельзя сказать в связи с этим, что предприятия в полной мере внедрили маркетинг, все же необходимость в нем осознана.

В процессе работы над совершенствованием маркетинга также важно учитывать, что одной из особенностей рынка товаров производственного назначения является вторичность спроса на средства производства, в связи с тем, что он возникает не сам по себе, а вследствие спроса на товары и услуги, которые будут произведены с помощью данных средств производства. Спрос на товары промышленного назначения меняется быстрее, чем на товары широкого потребления. Прирост спроса на потребительские товары может привести к большему приросту спроса на оборудование и машины, которые используются для производства этих самых товаров широкого потребления. Существует обратная связь - прирост спроса на товары промышленного назначения может привести к увеличению выпуска товаров повседневного спроса.

Следует помнить, что процесс закупки начинается с момента осознания проблем и нужд предприятия. Обычно нужда в товаре производственного назначения возникает в связи с необходимостью продолжения производства, ремонта или замены оборудования, машин, узлов, в связи с нарушением связей с предыдущим поставщиком, в связи с решением выпускать новый товар или товар с более высокими качественными характеристиками и пр. Продавцы товаров производственного назначения используют технологии, оборудование, капитал и персонал, чтобы создать наилучшее рыночное предложение. Сильная позиция фирмы на рынке увеличивает вероятность успеха нового рыночного предложения.

Все перечисленные обстоятельства свидетельствуют о необходимости организации служб маркетинга на предприятиях, функционирующих на рынке товаров производственного назначения. Именно они в процессе реализации основных функций маркетинга способны решить все задачи успешного функционирования предприятия.

Особенности маркетинговых исследований при производстве средств производства проявляются в характере рыночных сегментов, на которых представлены промышленные предприятия, в технико - экономических характеристиках продукции, каналах распределения и сбыта, в средствах продвижения ее на рынок. Сегментация рынков потребительских товаров базируется в основном на демографических и социальных показателях, а рынков товаров производственного назначения - на наличии потребителей, объемах их потребностей, качестве, периодичности заказов, цене и т.д. Именно на эту группу товаров чаще всего имеет место госзаказ, а это обстоятельство отражается на распределительной деятельности предприятия, на формировании организационно- управленческой структуры. Связано это с тем, что мероприятия по распределению продукции не будут столь напряженными и не имеет смысла содержать значительный штат работников, обеспечивающих сбыт. Это объясняет то, что к вопросу о структуре службы маркетинга на предприятии, производящем средства производства, необходимо подходить с позиций опыта и науки.

Еще одной важной особенностью товаров производственного назначения является их стандартизация, осуществляемая на государственном или международном уровнях. Несоблюдение стандартов при изготовлении может привести предприятие к потере потребителей. При реализации, например, продукции машиностроительных предприятий особое значение имеют технико-экономические показатели изделий: срок эксплуатации, эффективность в эксплуатации, надежность. Готовясь к приобретению такого товара, потребитель более тщательно изучает предложение на рынке аналогичных товаров. Это объясняет необходимость информирования со стороны производителя о положительных качествах и достоинствах продукции, послепродажном обслуживании. Имеет огромное значение имидж предприятия, цель предпринимательской деятельности «лидерство в качестве» наиболее приемлема.

Л. Басовский [6, с. 57] выделяет среди факторов, влияющих на покупку товаров промышленного назначения, и экономические и личного характера, такие, как текущая и ожидаемая экономическая обстановка, особенности организации, межличностные отношения, индивидуальные особенности личности, принимающей решение о закупке. Кроме того, покупатели товаров промышленного назначения находятся под влиянием таких факторов экономической обстановки, как экономическая перспектива, стоимость кредитов, уровень первичного спроса. К отмеченным автором факторам можно добавить также периодичность заказов, возможность прямых поставок, условия транспортировки, удаленность от потребителя. Степень влияния каждого и возможные последствия этого влияния на спрос, объемы производства, стабильность бизнеса способен установить именно маркетинг.

И. Акимова, характеризуя положение промышленных предприятий и развитие на них маркетинга при трансформационной экономике, указывает на то, что «... на рынке индустриальных товаров, где предприятия- потребители, лишенные бюджетных дотаций и вынужденные приобретать необходимые материалы и оборудование за счет своих или заемных средств, стремятся получить максимально качественный товар за минимальную цену. В таких условиях успех производителя во многом зависит от знания особенностей рынка и правильного выбора маркетинговой стратегии, позволяющей завоевать целевого потребителя на основе использования своих конкурентных преимуществ» [2, с. 45]. Все отмеченное автором, бесспорно, стоит учесть при разработках в направлении организации маркетинга на предприятиях.

Современные обстоятельства функционирования производственного рынка достаточно показательны собраны в работе В. Грузинова, К. Максимова и Н. Эриашвили [143, с. 409]. Авторы считают, что маркетинг на таком рынке должен быть эффективным инструментом определения стратегии экономического развития и направления структурной перестройки, анализировать особенности среды деятельности, сравнивать их с имеющимися и

потенциальными возможностями предприятия. При этом ими предложена методика организации сбыта для товаров производственного назначения при формировании цены, поиске каналов распределения, а также системы стимулирования. Однако авторами не учтены такие аспекты, как принцип организации службы маркетинга предприятия, производящего различные группы таких товаров. В продолжение имеющихся наработок по организации сбыта товаров производственного назначения, предлагается следующая трактовка (таблица 1.3).

Обобщив обозначенное различными авторами по вопросу организации маркетинга на предприятиях, производящих товары производственного назначения, можно сделать следующий вывод: маркетинг на производственном рынке должен более скрупулезно контролировать изменения в области спроса и предложения. Он выступает и как стимул для отечественных производителей и как следствие экономического развития. Это является предпосылкой пристального внимания к нему и производителей и ученых, и, поэтому, существуют перспективы его изучения, совершенствования и развития.

#### 1.4. Необходимость совершенствования маркетингового управления предприятием сельскохозяйственного машиностроения

«Снизился спрос на жизненные блага, в том числе на продукцию аграрной сферы, хотя потребительский рынок насыщен товарами и даже складывается мнение о перепроизводстве. Но это лишь по причине низкой ценовой доступности товаров, включая и товары сельскохозяйственного машиностроения». Эти словами кандидата экономических наук В. Петрова (Харьковский национальный аграрный университет им. В.В.Докучаева) [95]. подтверждают выводы о необходимости вывода предприятий сельскохозяйственного машиностроения из кризиса путем совершенствования системы управления.

Отметим, что одной из причин высоких цен на отечественную сельскохозяйственную технику является то, что ограниченные объемы её выпуска приводят к постепенному уходу машиностроительных предприятий от серийного производства и переходу многих к изготовлению единичных образцов.

Кроме того, в настоящее время при существующих проблемах обеспечения сельского хозяйства Украины надежной и доступной в ценовом отношении техникой существует проблема неустойчивого положения отечественной техники на рынке страны и за рубежом. Объясняется это обстоятельство следующим: сельскохозяйственная техника создается вне аграрной сферы, для хозяйствующих субъектов которой практическое значение имеет насыщенность рынка сельскохозяйственной техникой в необходимых объемах и соответствующего качества, под которым для продукции сельскохозяйственного машиностроения, как и для любых других машин и механизмов, понимается надежность, экономичность, длительность эксплуатации, наличие послепродажного обслуживания. При этом потребители стремятся к покупке дешевой техники.

В условиях необычайно низкой загруженности отечественных машиностроительных предприятий все общепроизводственные затраты распределяются между небольшим количеством изготовленной продукции, что приводит к значительному увеличению реализационных цен на нее. С другой же стороны, в ней чрезвычайно нуждаются. В условиях, когда есть и спрос, и предложение одного и того же товара внутри страны, нужен механизм приведения их в соответствие друг другу. Но привести спрос в соответствие с предложением товара предприятий отечественного машиностроения не представляется возможным в условиях насыщенности рынка зарубежными аналогами. Выход только один - привести производство сельскохозяйственной техники в соответствие со спросом. А здесь нужны организованные усилия специалистов по маркетингу.

Таблица 1.3

## Организация маркетинга товаров производственного назначения

Группы товаров	Принцип организации службы маркетинга	Организация сбыта		
		Цены	Каналы распределения	Системы стимулирования
Сырье	Функционально-рыночный	Дифференциация скидок по срокам оплаты	Торговые представительства	Товарные кредиты посредникам
Полуфабрикаты и детали	Товарно-функциональный	Учет цен конкурентов	Посредническая сеть	Стимулирование посредников
Основное оборудование	Товарно-рыночный	Учет платежеспособного спроса	Индивидуальные продажи с организацией ослепродажного обслуживания и ремонта	Пропаганда обновления производства
Вспомогательное оборудование	Товарно-рыночный	Цена со средней рентабельностью	Сеть собственных магазинов	Реклама, стимулирование объема продаж
Автомобили и сельскохозяйственная техника	Функционально-рыночно-товарный	Дифференциация скидок и пени по срокам оплаты, учет цен конкурентов, учет платежеспособного спроса	Посредническая сеть, сеть собственных магазинов	Реклама, стимулирование объема продаж, стимулирование посредников



Командно- административная система хозяйствования, при которой фактически происходило становление отрасли сельскохозяйственного машиностроения нашей страны, предполагала централизованное решение вопросов финансирования технического перевооружения сельского хозяйства, однако многие передовые технические проекты в этом направлении, которые удавалось доводить до стадии реализации, устаревали еще до их внедрения. Постоянно снижающийся уровень фондоотдачи в этой отрасли свидетельствовал об отсутствии оперативности в получении информации, использовании ее в целях налаживания производства ожидаемого потребителями товара. При рыночной системе хозяйствования наиболее качественную и значимую информацию предоставляют маркетинговые подразделения, так как именно это лежит в основе их деятельности. С помощью маркетинговых исследований руководство предприятия получает необходимые сведения о том, какие изделия и почему хотят покупать, о ценах, которые покупатели готовы заплатить, каким товаром выгоднее торговать в избранном регионе.

Многие предприятия сельскохозяйственного машиностроения, как и другие промышленные предприятия, уже создали маркетинговые службы, которые в значительной мере помогают решать проблемы современной коммерции. Однако очевидно, что в основной своей массе эти службы занимаются решением вопросов сбытового характера, не имея возможности влиять на процесс создания продукта согласно требованиям рынка, что является главной задачей маркетинга в достижении цели получения наибольшей прибыли. Полноценное же подразделение маркетинга должно быть организовано таким образом, чтобы быть центром всей деятельности предприятия, наиболее полно охватывать весь спектр его проблем, видеть перспективу развития, не упускать из виду ни одно из изменений на рынке производимых товаров, то есть реализовать в полном объеме функции маркетинга для блага своего предприятия. Частичное, выборочное применение

методов маркетинга напоминает лечение пациента только с помощью нескольких препаратов из всего назначенного врачом комплекса. Такое лечение может и вред нанести. Так, если строить планы предприятия только на знании конкурентной среды, игнорируя информацию о состоянии источников снабжения ресурсами, можно оказаться в еще более сложном положении, чем, если бы менее подробно были изучены конкуренты.

Процесс маркетингового обеспечения предприятия чрезвычайно сложен. Главное - начинаться он должен с индивидуально разработанной для данного предприятия организационной схемы с учетом обстоятельств функционирования отрасли, региона, положения товара на рынке и прочих обстоятельств.

Несмотря на то, что развитие украинского рынка сельскохозяйственной техники сдерживается низкой платежеспособностью потребителей, в ближайшее время можно ожидать некоторой стабилизации роста в отрасли. При этом производителям сельскохозяйственной техники необходимо учитывать современные подходы к формированию и реализации технической политики в сельском хозяйстве, основными направлениями которой являются:

- обеспечение прибыльности в сельском хозяйстве (что немедленно скажется на платежеспособности потребителей сельскохозяйственной техники);
- разработка и внедрение новой техники, оборудования, энергосберегающих технологий;
- повышение уровня комплексной механизации и автоматизации производственных процессов в отраслях сельскохозяйственного производства на основе новой системы машин, которая определяет направления технической политики в сельскохозяйственном производстве и машиностроении с учетом новейших технологий производства и переработки продукции растениеводства и животноводства.

Понятны сомнения в качестве показателей технических и потребительских характеристик новой отечественной сельскохозяйственной

техники. Они во многом уступают зарубежным аналогам и современным требованиям сельскохозяйственных производителей, но перспективы для успешной деятельности все же есть, учитывая накопленный опыт этой отрасли и необходимость в ней отечественных и зарубежных аграриев.

В подтверждение того, что опыт и возможности изменений поддерживаются научным потенциалом сельскохозяйственного машиностроения в нашей стране, приведем показатели, представленные первым вице- президентом УААН, доктором экономических наук В. Ситник: «...отрасль имеет достаточный научный потенциал. Тут работают около 3000 научных работников и конструкторов, среди которых 14 докторов наук, около 50 кандидатов...» [116]. Эти показатели касаются работ над совершенствованием конструкций выпускаемых и разработкой новых машин. А вот, что касается вопросов совершенствования организации маркетинга на предприятии, практика говорит о слабом научном обеспечении этого процесса.

Отечественное производство сельскохозяйственной техники с самого начала аграрной реформы столкнулось со многими проблемами, которые отрицательно отразились на его нормальном функционировании. Основные среди них: разрыв традиционных связей со странами бывшего СССР, общий кризис национальной экономики и гиперинфляция. Работать в новых условиях придется самостоятельно, сочетая глубокие знания и маркетинговое творчество. Чем раньше это поймут руководители предприятий, тем быстрее они найдут выход из сложной ситуации. Поможет в этом осознание того, что в производстве сельскохозяйственной техники заинтересованы не только ее производители и потребители, но и все общество, потому, что речь идет о продуктивности и эффективности приоритетной для экономики Украины отрасли.

## ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 1

Один из наиболее важных для экономики Украины комплексов, агропромышленный, пребывает в достаточно сложном положении: сельское хозяйство ощущает потребность в надежной современной технике (потребность в тракторах для сельскохозяйственных работ- около 120 тысяч штук, в наличии- около 50 тысяч штук, большинство из которых исчерпали срок эксплуатации), а сельскохозяйственное машиностроение, имея достаточно возможностей для ее производства (мощности рассчитаны на удовлетворение 70% объема спроса отечественных аграриев), переживает кризис, результатом которого является спад производства и реализации продукции (рентабельность производства- на уровне 1,2%), потеря рабочих мест в регионах, ориентированных на сельскохозяйственное машиностроение.

В результате обобщения фундаментальных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых сделан вывод, что среди путей улучшения экономического положения предприятий значительное место занимает управление. Наиболее действенным рычагом повышения результативности производства и реализации является маркетинг, как особый вид управленческой деятельности. В трудах отечественных и зарубежных ученых не нашли достаточное отражение вопросы совершенствования маркетинга предприятий сельскохозяйственного машиностроения, в связи с этим они требуют доработки.

В разделе получила дальнейшее развитие теория внедрения маркетинга на промышленных предприятиях при внедрении ее на предприятиях отдельной отрасли, концептуальные основы использования возможностей маркетинга за счет полноты его реализации.

Основные научные результаты раздела опубликованы в четырех трудах- [12, 81, 84, 83].

## РАЗДЕЛ 2

### ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА

#### 2.1. Организация и управление маркетингом на машиностроительном предприятии

Эффективность маркетинговой деятельности опирается на создание и поддержание тесной зависимости между рыночной средой, стратегией компании и ее организационным совершенством в реализации этой стратегии. Иными словами, успешное внедрение маркетинга на предприятии напрямую связано с его организацией и управлением.

Понимание важности выбора правильной организационной структуры маркетинга для деятельности предприятий выражается в целях его деятельности. Исследованию этого вопроса применительно к машиностроительным предприятиям были посвящены работы П. Перерва «Управление маркетингом на машиностроительном предприятии» [92], Н. Гончаровой и П. Перерва «Маркетинг инновационного процесса» [23], И. Акимовой «Промышленный маркетинг» [2], Л. Погорелого «Сельскохозяйственная техника и технологии будущего» [96], Н. Гронской, И.Сушко, И. Шувар «Целевой рынок сельскохозяйственной техники» [24], В. Липчук, А. Дудяк А., С. Бугиль «Маркетинг: основы теории и практики» [69] и других. В работах указанных авторов теоретически обобщается имеющийся у машиностроительных предприятий опыт управления маркетингом. Данная работа ставит задачу на основе имеющихся наработок, а также анализа практики внедрения маркетинга на предприятиях, выявить недостатки этого процесса, а также наметить пути решения проблем, связанных с маркетинговым обеспечением предприятия.

Организация маркетинга на машиностроительном предприятии ассоциируется с созданием отдельной службы, сотрудниками которой являются специалисты по маркетингу, планированию, ценообразованию. Такая служба должна занимать соответствующее место в структуре предприятия, позволяющее координировать его деятельность в соответствии с рыночной конъюнктурой и возможностями предприятия. «Каждое предприятие создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом содействовал достижению маркетинговых целей (выявлению неудовлетворенного спроса, географическому расширению рынка сбыта, поиску новых сегментов рынка, увеличению прибылей и т.д.) Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной мере зависят от размера ресурсов предприятия, специфики продукции и рынков, на которых они реализуются» [69]. Эти слова абсолютно точно отражают суть и цель организации маркетинга. В продолжение этого одной из задач данной работы является разработка механизма эффективного функционирования предприятий одной из приоритетных отраслей хозяйства страны.

Как указывалось в предыдущем разделе, Центром «Техномаркетинг» НПК «Апейрон» разработано положение о службе маркетинга промышленного предприятия, которое включает в себя шесть основных разделов, определяющих цели, задачи, функции, права, ответственность и эффективность работы. Содержание разделов отражает основные особенности осуществления маркетинга на промышленном предприятии и достаточно полно представляет все обстоятельства функционирования маркетинговых служб машиностроительного предприятия, практически все шесть разделов применимы в этой отрасли промышленности.

Доктор экономических наук П. Перерва в своем труде «Управление маркетингом на машиностроительном предприятии» [92, с. 245] подробно анализирует обстоятельства функционирования службы маркетинга при различных приоритетах. Так, по мнению автора, при ориентации предприятия

на концепцию производства его производственная и управленческая деятельность направлена на выпуск в необходимом количестве продукции с заданными технико-экономическими показателями (рис. 2.1).



Рис. 2.1 Организационная структура предприятия с ориентацией на производство

С популярностью этой ориентации трудно не согласиться, зная практику работы предприятий машиностроения Украины и стран бывшего СССР. В тенденциях общего руководства в этом случае требуется привлечение к работе на управленческих должностях квалифицированных специалистов данной отрасли, нет жестких требований к знаниям тонкостей современного ведения бизнеса. Для самого производства характерна низкая гибкость. Это обстоятельство предопределяет выпуск продукции ограниченной номенклатуры без учета конъюнктуры рынка. При этом предприятие стремится производить продукцию заданного качества при низкой себестоимости. Бюджет предприятия практически не связан с исследованиями по маркетингу, служба маркетинга развита недостаточно и в ряде случаев вообще отсутствует.

Кроме того, автор отмечает, что при производственной ориентации показатель товарной продукции использовался в качестве основного, представляющего успешную деятельность предприятия. Процесс реализации

фактически не является значимым. В условиях плановой экономики показатель товарной продукции, длительное время использовавшийся в качестве директивного, не ориентирован на потребности и не учитывает современные тенденции научно-технического прогресса как в отраслях-изготовителях машиностроительной продукции, так и в отраслях-потребителях этих изделий.

Обстоятельства функционирования предприятия, ориентированного на концепцию производства, в условиях рыночной экономики являются тормозом на пути к эффективной коммерческой деятельности. Это подтверждает и опыт функционирования машиностроительных предприятий, которые стали объектом данного диссертационного исследования. В связи с этим, стоит сделать вывод о том, что такая ориентация изжила себя.

Структура предприятия, ориентированного на концепцию сбыта, отличается от структуры с ориентацией на производство значительным расширением функций и задач сбытовой службы (рис.2.2). «Однако, несмотря на то, что в ведении заместителя директора по сбыту находится также отдел маркетинга, идеология маркетинговых исследований еще не проникла во все сферы управления предприятием, еще не подчинила их работе на потребителя» [92, с. 247]. При такой ориентации предприятие находится на промежуточной стадии между производственной ориентацией и ориентацией на маркетинг, однако, еще не все ключевые виды деятельности, связанные с маркетингом, сосредоточены в одной службе. Так, в ведении главного инженера организация научно-технической информации, планирование ассортимента продукции входит в функции управления производством. Заместитель директора по сбыту непосредственно отвечает за сбытовую деятельность. Маркетинг еще не стал основой исследовательской и сбытовой деятельности машиностроительного предприятия.



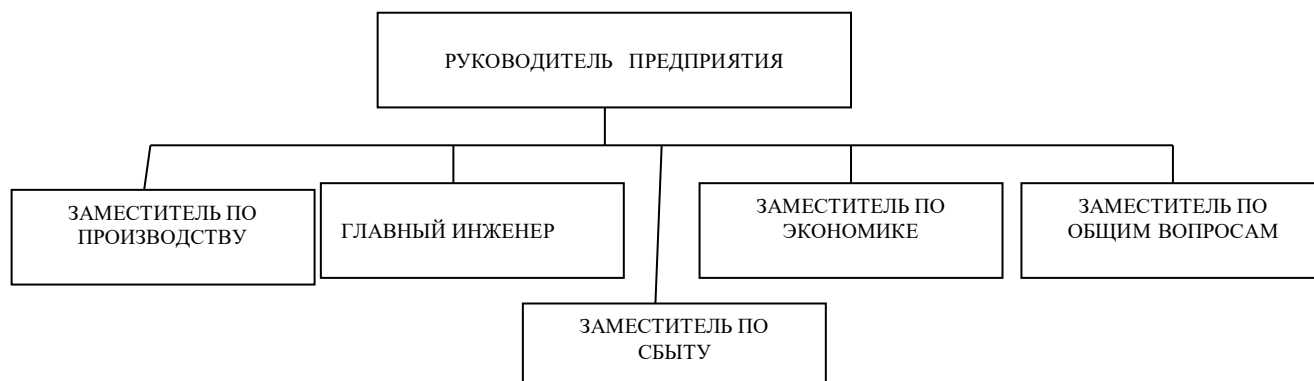


Рис. 2.2 Организационная структура предприятия с ориентацией на сбыт

Показателем эффективности сбытовой деятельности является показатель реализованной продукции. «Данный показатель является более прогрессивным, чем объем товарной продукции, однако он не в полной мере учитывает потребности и запросы потребителей, так как ориентирован на максимизацию объема сбыта и именно эта задача является доминирующей в работе предприятия» [92, с. 249].

Трудно не согласиться с тем, что описанная ориентация также не является актуальной для предприятий при рыночной системе хозяйствования, так как (на это указывает опыт) «привычка» заботиться о сбытовых удачах приводит к тому, что предприятия продолжают продавать то, что производится, не заботясь о снижении риска устаревания продукции. Сбытовой направленностью в настоящее время отмечены многие предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

Ориентация предприятия на концепцию маркетинга связана с дальнейшими изменениями в его организационной структуре (рис. 2.3). Вся маркетинговая деятельность ведется под руководством заместителя директора по маркетингу. Организация маркетинговой деятельности для предприятий машиностроения, как и многих крупных предприятий других отраслей

промышленности, включает совершенствование организационной структуры управления маркетингом, подбор специалистов по маркетингу, распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом, создание условий для эффективной работы сотрудников, организацию взаимодействия маркетинговых подразделений с другими службами предприятия.

Организация отдела маркетинга для машиностроительного предприятия должна обеспечивать достижение следующих целей:

- быстрое реагирование на изменение рынка;
- эффективная координация всех маркетинговых мероприятий, как между собой, так и с мероприятиями по обслуживанию клиентов;
- создание возможностей для реализации новых идей создания машин и комплектующих к ней.

При ориентации производства на маркетинг предприятие самостоятельно формирует свою маркетинговую структуру, в зависимости от целей предпринимательства, финансовых возможностей, обстоятельств, в которых функционирует предприятие. Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, то есть это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. От того, насколько правильно и в соответствии с реальным положением предприятия сформирована эта структура зависит успех ее функционирования. Нет универсальной схемы, которой можно было бы пользоваться на предприятиях, относящихся к различным отраслям хозяйства, а так же на предприятиях одной отрасли, в частности, машиностроения. Так, например, даже однотипные отделения одной автомобилестроительной корпорации «Дженерал Моторс» («Шевроле», «Понтиак» и др.) используют различные организационные структуры управления маркетингом.



Рис. 2.3 Организационная структура службы маркетинга с ориентацией на маркетинг

Для современных предприятий сельскохозяйственного машиностроения, обладающих некоторыми особенностями, чтобы закрепиться на отечественном рынке и завоевать зарубежный, необходима именно маркетинговая направленность, которая призвана, учитывая эти особенности, изучать рынок, приспосабливаться к нему и влиять на него.

Производство сельскохозяйственного машиностроения можно отнести к специфической. Объясняется это тем, что такие предприятия производят технику, круг потребителей которой ограничен. При такой ситуации уместна функциональная структура отдела маркетинга, который, располагая информацией о претензиях к продукции, срокам исполнения заказов и другой информацией о количественной и качественной характеристике товара, должен непосредственно контактировать с техническими и производственными отделами. Так, например, обстоит дело в ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов» (далее в тексте ОАО

«МЗТГ»). Это предприятие производит гидравлические распределители для сельскохозяйственных машин, то есть круг потребителей ограничен не только производителями и пользователями сельскохозяйственной техники, но и теми, кто производит и использует сельхозтехнику с гидравликой. В штате службы маркетинга из 28 человек- 17 работников в прошлом были в составе других, в основном, производственных подразделений этого же предприятия, то есть люди, знающие производственный процесс от момента закупки сырья и до выхода готового продукта. Работа службы маркетинга осуществляется при непосредственном сотрудничестве с другими службами. Таким образом, имеется возможность оперативного воздействия на процесс производства с целью приведения продукции в соответствие с ожиданиями. Подобное взаимодействие порождает ответственность за принятые маркетологами решения. Непродуманные предложения, внесенные производственникам предложения могут дорого обойтись предприятию. И, наоборот, своевременные, уместные коррективы приносят дополнительную прибыль.

При условии, что на машиностроительном предприятии производят технику, которая используется в различных отраслях, либо производимая продукция разнообразна по своему назначению, требуется распределение обязанностей между группами работников отдела маркетинга по группам товаров, которые потребляются в различных отраслях хозяйства. Такая структура ориентирована на товар. Преимуществами ее является то, что управляющий по определенному виду товара координирует весь комплекс маркетинга по этому товару и быстро реагирует на изменения на рынке. При такой структуре требуется большой штат работников, и, соответственно, большие затраты на оплату труда, поэтому организация службы маркетинга по товарному принципу распространена на крупных предприятиях. Примером может служить ОАО «Мелитопольский компрессор» (далее в тексте ОАО «Мелком»). Предприятие производит разнообразную компрессорную технику, круг потребителей которой обширен и, поэтому, с 1998 по 2002 год на

предприятию функционировало подразделение маркетинга (бюро, а позже-служба), организованное по товарному принципу. В последние годы маркетинговые исследования по отдельным видам товаров очень популярны в связи с необходимостью дифференциации товара, вызванной конкурентной борьбой. При такой организационной структуре за разработку и реализацию стратегий и текущих планов маркетинга отвечает управляющий по продукту или группе продуктов, у которого в подчинении находятся сотрудники, выполняющие все необходимые для данного продукта функции маркетинга. Зачастую число этих работников имеет тенденцию к увеличению, что накладно для предприятия, а также возможны конфликты на почве приоритетности в обеспечении отдельному изделию режима наибольшего благоприятствования.

Для ОАО «Мелком», продающего компрессоры на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а продукция требует специального обслуживания, приемлема также организация маркетинга по рынкам. В такой организационной структуре могут быть выделены подразделения, ориентированные на отдельных потребителей, например, на рынок запасных частей или рынок техники для животноводства. В этом они сходны со структурами по товарному принципу. Деление на рынки может быть осуществлено и по территориальному принципу, например, если предприятие для реализации продукции обращается к услугам посредников (консигнаторов, дистрибьюторов). Руководство ОАО «Мелком» считает целесообразным в дальнейшем при расширении сбытовой сети управление по маркетингу структурировать по товарно- рыночному принципу, что будет наиболее приемлемо для заводов, изготавливающих различную продукцию, предназначенную для самых разнообразных рынков.

Интересен и во многом удобен принцип организации службы маркетинга по региональному принципу. Этот принцип особенно приемлем как раз для предприятий сельскохозяйственного машиностроения, так как

потребители сельскохозяйственной техники находятся в различных регионах республик бывшего Советского Союза и в дальнем зарубежье. Эти регионы разнообразны по климатическим условиям, по периодам посевов и сбора урожая, по степени обеспеченности техникой, по видам растений, а, следовательно, и видам техники, которая для этого используется, периодичности замены деталей сельхозтехники в связи с износом. Это зависит от множества причин, в первую очередь регионального характера (влажность воздуха, проходимость дорог, доступность качественного топлива и пр.). Сегментировав рынок сбыта по территориальному (региональному) принципу, назначаются специалисты по маркетингу, которые изучают и контролируют конъюнктуру отдельного сегмента рынка. Этот принцип используется на предприятиях, потребители продукции которых рассредоточены. К таким предприятиям, например, относится ОАО «МЗТГ» (г.Мелитополь Запорожской области). Служба маркетинга организована на этом предприятии по функциональному принципу, однако использован и региональный принцип: специалисты по маркетингу отвечают за отдельные регионы. В отличие от зарубежной практики они работают не на территории регионов, а непосредственно на предприятии, а при необходимости выезжают в контактные (с целью наладить контакты с потребителями и посредниками) командировки.

В чистом виде товарные, рыночные и региональные структуры управления маркетингом практически не применяются. Обычно используются комбинации указанных принципов: функционально- товарная, товарно-рыночная, функционально- товарно-рыночная, товарно-региональная структуры.

Примеры внедрения маркетинга и организационные структуры служб маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения будут рассмотрены в подразделе 2.2.

Одним из наиболее часто используемых в настоящее время принципов организации службы маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного

машиностроения является функциональный принцип. Однако, при использовании термина «функциональный принцип» часто не выдерживается его полное содержание. Службы, объявившие функциональный принцип основой организации службы маркетинга рассматривают его узко, только объясняя с помощью него распределение некоторых функциональных обязанностей между работниками службы маркетинга. Эти обязанности зачастую не относятся к маркетинговой деятельности (реже), либо являются в совокупности только небольшой частью маркетинговых функций (чаще). Такой принцип уместно было бы назвать частично-функциональным маркетинговым принципом. Согласимся с тем, что он тоже имеет право на существование. Чаще всего на начальной стадии внедрения маркетинга на предприятии именно к такому принципу и прибегают. Его характеризует негибкая стратегия, ориентированная на наиболее полную реализацию произведенной продукции предприятия. Пройдя через первую стадию внедрения маркетинга и определившись в чем недостатки и неудобства подобной организации, обычно прибегают к реструктуризации службы маркетинга в зависимости от того, насколько разнообразна производимая предприятием продукция, круг ее потребителей, регионы потребления и прочие обстоятельства.

Примеров формирования службы маркетинга по частично-функциональному принципу много. Они представлены в следующем подразделе в связи с описанием форм внедрения маркетинга на предприятиях. Функциональная (в полном смысле) организация маркетингового подразделения на предприятии сельскохозяйственного машиностроения будет предложена к рассмотрению в третьей главе данной работы.

Частично-функциональная структура организации маркетинга ориентирована на достижение текущего эффекта, мало способствует развитию предприятия, приемлема только для предприятий с ограниченным ассортиментом производимой продукции и при неизменном,

недифференцированном производстве. Если же производство является динамичным, такая структура обязательно должна смениться на более совершенную. Этого требует рынок, конкурентная борьба и необходимость получения высокой прибыли, как основной цели предпринимательства.

Всякое предприятие должно создавать отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей. Штат и возможности маркетинговых подразделений зависят от размеров ресурсов предприятия, специфики товара, рынков сбыта и от структуры самого предприятия. Очевидно, что целевые ориентиры предприятия определяют место маркетинга, его значение, поле его деятельности и, главное, возможности претворения на практике его принципов. Растущая роль маркетинга на машиностроительном предприятии отражается на организационных структурах. Эффективный маркетинг призван решить задачи, которые обычно решаются другими отделами предприятия, такими как производственный, сбыта, рекламный, плановый и другие.

Организация маркетинга традиционно связывается с формированием подразделения маркетинга и распределением функций между ними. Однако в последние годы вопрос организации маркетинга значительно перерос статус внутренней административной задачи. Внедрение маркетинга в организации понимается как фундаментальный процесс, ориентированный на потребителя и относящийся ко всей организации в целом и такой подход, по утверждению известных исследователей вопросов организации менеджмента и маркетинга на предприятиях Найджелла Ф. Пирси и Дэвида У. Кравенса [75, с. 224], отразился на организационных формах маркетинга. Организация маркетинга стала необходимым стратегическим элементом, определяющим отношения внутри организации, альянсы между организациями и взаимодействие с окружающей средой. Для того, чтобы выработать действенный механизм таких взаимодействий, а также эффективного функционирования службы маркетинга предприятию сельскохозяйственного машиностроения,



необходимо обобщить опыт этой деятельности, а именно рассмотреть и проанализировать формы внедрения маркетинга на подобных предприятиях.

## 2.2. Формы внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения

Внедрение положений маркетинга в систему управления предприятием представляет собой ответственный, продуманный процесс, который требует соблюдения определенной последовательности и порядка. Это позволяет признать, что этот процесс является управленческой технологией. Особенность технологии маркетинга товаров машиностроительного предприятия состоит в том, что он тесно связан с технологиями его производства, хранения, транспортировки и потребления, которые в свою очередь состоят из системы некоторых процессов и операций, характеризуются и измеряются индивидуальными технико-технологическими параметрами. Это дает основание считать, что маркетинговая технология является технологией более высокого порядка. Для различных предприятий отрасли этот процесс проходит по-разному, однако, опыт этого достоин внимания и изучения для избежания повторения ошибок. Внедрение и осуществление маркетинга является особой управленческой технологией, которая еще несовершенна.

Указывая на необходимость внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения доктор экономических наук В. Басин (Харьковский государственный технический университет) так очерчивает проблему повышения конкурентоспособности сельскохозяйственной техники украинских предприятий: «Рядом с надежностью стоит проблема реализации произведенной техники. Эту проблему предприятия развязывают по старому стереотипу: «Нам необходимо производить, а они пусть покупают». Такая «сбытовая» концепция эффективна, когда рынок еще не насыщен, когда спрос

и предложение примерно одинаковы» [5]. Согласимся, что эти ошибки в управлении необходимо избежать и направить внимание на приспособление к рынку и, следуя главному лозунгу маркетинга, производить то, что покупают.

Учитывая, что современный рынок сельхозтехники в Украине перенасыщен: предложения значительно превышают спрос. Так, тракторы, кроме ХТЗ, поставляют еще и Южный машиностроительный завод (ЮМЗ), ООО «Автозапчасть», ОАО «Минский тракторный завод» (МТЗ), американская компания «Джон Дир» и др.; двигатели, кроме ХТЗ и «Серпа и молота», еще и ЯМЗ, КаМАЗ, МТЗ, «Дойтц»; зерновые комбайны, кроме «Обрия», завода им. В.О. Малышева, еще и «Славутич» (г. Херсон), «Лан» (г. Александрия), «Енисей» (г. Красноярск), «Дон-1500» (г. Ростов-на-Дону), комбайны зарубежных фирм «Джон Дир», «Клаас», «Кейс» и др.

При таких условиях целесообразно применять концепцию маркетинга, которая в противовес концепции «сбыта» ориентирована не на «производство-сбыт», а на определение потребностей целевого рынка и только после этого производство такого товара, который удовлетворит потребности лучше чем товары-конкуренты.

В связи с этим для предприятия необходимо, прежде всего, определить целевой рынок, на котором оно сосредоточит свою работу. После этого проводить маркетинговые исследования рынка с целью определения особенностей спроса потребителей. Это могут быть требования к назначению тракторов, мощности показателей тяги, скоростных режимов (коробка передач), наличия ходоснижения, валов подбора мощности, а также цвета, дизайна, оснащения кабины водителя, гарантий, до- и послепродажного сервиса и пр.

Работу по изучению рынка, потребителей и конкурентов должны выполнять специалисты-маркетологи, которые имеют основательные знания о конкретной технике, ее производстве и использовании, особенностей и требований к работе предприятия в условиях перенасыщенного рынка.

Определение способа удовлетворения потребностей, а также формирования технического задания выполняют маркетологи вместе с конструкторами предприятия. Значимость маркетинга подтверждается современным опытом представления на рынке различных видов товаров. Так, нередко бывает так, что вполне возможно разработать программу маркетингового обеспечения технологически слабому, устаревшему товару или такому, который по каким-либо параметрам не отвечает требованиям хозяйственников. При маркетинговой поддержке он становится весьма конкурентоспособным и побеждает на рынке более достойные товары, а товары с превосходными и полезными для потребителя качествами, способные наиболее полно и точно удовлетворить потребности, часто оказываются неконкурентоспособными из-за отсутствия у них маркетинговой поддержки.

Так произошло несколько лет назад с приобретением некоторыми хозяйствами Украины зарубежной сельскохозяйственной техники, оснащенной электронной системой расхода горючего, системой контроля над работой узлов и агрегатов, за условиями труда механизаторов. Реклама этой техники содержала информацию только об их положительных характеристиках и возможностях. Однако, существуют и обратные - дороговизна (американский трактор «Джон Дир 8120» дороже отечественного ХТЗ-1631 в 3,6 раза, плуг фирмы «Lemke» дороже украинского аналога в 3,9 раз, зарубежная сеялка сплошного посева дороже украинского аналога сеялки «Клен» - в 4,7 раза.), высокие эксплуатационные затраты - в 1,5- 2 раза выше, чем у отечественной техники. В процессе эксплуатации выяснилась экономическая нецелесообразность зарубежной (кроме стран СНГ) техники для сельского хозяйства Украины. Массовое приобретение этой техники отечественными предприятиями оказалось неэффективным. Украине выгоднее использовать средства на производство техники отечественными заводами сельскохозяйственных машин с продуктивностью в 2-3 раза ниже, но дешевле в 3-8 раз зарубежных аналогов. По ценовым критериям техника Украины и

стран СНГ остается пока более конкурентоспособной при несколько более низких качественных показателях [116]. Именно мощные маркетинговые программы способствовали проникновению на отечественный рынок зарубежной сельскохозяйственной техники при наличии аналогов на внутреннем рынке.

Для того, чтобы отечественное предприятие, производящее сельскохозяйственную технику, могло достойно представить свою продукцию, необходимо по примеру зарубежных фирм внедрять на нем маркетинг. Так, ведущими производителями сельскохозяйственной техники Германии, довольно серьезно относящимися к использованию маркетинга для повышения рентабельности хозяйствования, организованы сети фирм-дилеров, которые работают с фермерами по принципу: «У меня купил - мне и продай». Скупая у своих клиентов употребленные сельхозмашины, эти фирмы их ремонтируют и вновь продают. На продажу идет и техника «чужих» производителей, которую удается перекупить в сельхозпредприятиях. Цены в этом сегменте рынка привлекательны для украинских потребителей: например, раза в полтора дешевле нового «Кировца» можно приобрести пусть и не совсем новый «Френдт» (того же класса мощности), культиватор «Лемке», «Квернеленд»- новый стоит не ниже 7000 евро, продают же за 5 тысяч евро [58].

В нашей стране полноценные маркетинговые службы, занимающиеся активным исследованием рынка и получающие информацию, на основании которой производство адаптируется к рыночным требованиям, организованы только на некоторых предприятиях сельскохозяйственного машиностроения. У большинства предприятий эти функции выполняются частично либо маркетинговые службы находятся в стадии формирования. Рассмотрим несколько примеров организации и функционирования служб маркетинга, организованных на отечественных предприятиях сельскохозяйственного машиностроения.

Руководство открытым акционерным обществом «Мелком» (далее в тексте- ОАО «Мелком»), производящим компрессорную и вакуумную технику, в частности, для сельскохозяйственных машин, к вопросу внедрения маркетинга на предприятии, обратилось в начале 1998 года, организовав бюро реализации из пяти работников. Структура подразделения была ориентирована на сбыт и поиск источников снабжения ресурсами. Менее чем через год оно было реорганизовано в отдел маркетинга с семью работниками. К функции сбыта добавилась функция исследования товарного рынка. В 2000 году отдел маркетинга был реструктурирован. Ориентация оставалась, по- прежнему, сбытовая, однако, при организации подразделения добавился товарный принцип распределения обязанностей, так как образовались группа по сбыту запасных частей и группа по сбыту готовой продукции. В 2001 году при расширении отдела этот принцип организации утвердился. Позже, в 2002 году, отдел маркетинга предприятия был преобразован в управление по маркетингу (рис.2.4), функционирующее и в настоящее время. Оно является самостоятельным структурным подразделением предприятия и находится в непосредственном подчинении заместителя директора по внешнеэкономическим связям и маркетингу. Основными задачами управления являются:

1. Изучение состояния рынка компрессорной и вакуумной техники в странах СНГ, в первую очередь, в Российской Федерации и в дальнем зарубежье;
2. Формирование прогнозов ожидаемых изменений на рынке;
3. Разработка предложений по ценовой политике, улучшению качества компрессорной и вакуумной техники;
4. Оценка целесообразности производства новых товаров и услуг;
5. Исследование конкурентной среды;
6. Участие в формировании политики поведения ОАО «Мелком» на рынках;

7. Планирование затрат на участие в выставках, рекламу, мероприятия по исследованию рынка;
8. Договорная работа;
9. Участие в планировании производства;
10. Работа по продвижению продукции предприятия;
11. Контроль изготовления продукции;
12. Отгрузка продукции в соответствии с договорами.

Как видим, товарный принцип организации подразделения сменился частично- функциональным, так как имеет место распределение обязанностей для реализации функций маркетинга, однако не все из них охвачены, поэтому сделать вывод об истинно функциональном принципе организации управления по маркетингу ОАО «Мелком» нельзя. Кроме того, как видим из схемы, использован отчасти региональный принцип. В настоящее время предприятие находится в состоянии совершенствования организации подразделения, которое занимается маркетингом.

Открытое акционерное общество «Рефма», в прошлом бывшее мастерской по ремонту сельскохозяйственной техники, в настоящее время специализируется на производстве холодильного оборудования, которое используется в различных отраслях экономики, в частности, в сельском хозяйстве- для охлаждения молока на пунктах первичной обработки, сушки сельскохозяйственной продукции, а также ее транспортировки.

Отдел маркетинга на предприятии организован в 2000 году и является самостоятельным структурным подразделением, находясь в непосредственном подчинении заместителя председателя правления ОАО «Рефма». С момента создания отдела его структура не менялась: (рис. 2.5). Изменения происходили только в количественном составе работников. Основными задачами отдела на предприятиях определены следующие:

1. Создание и обеспечение соответствия производства продукции завода потребностям рынка;

2. Разработка конъюнктурного обзора потребностей рынка и ежеквартальное направление его директору и главному инженеру завода;
3. Изучение общеэкономических тенденций рынка холодильных машин и перспектив их развития;
4. Оценка целесообразности производства новых товаров и услуг;
5. Разработка организационно-технических мероприятий с целью повышения конкурентоспособности и спроса на продукцию;
6. Комплектование портфеля заказов и планирование сбыта продукции;
7. Подготовка рекламы о продукции завода и ее распространение через различные источники (издательство, радио, телевидение и т.д.);
8. Отгрузка продукции потребителям.

По составу службы и по объему функций, которые исполняются в настоящее время отделом маркетинга ОАО «Рефма» можно сделать вывод, что он также, как и на ОАО «Мелком», сформирован по частично-функциональному принципу. В частности, выполнение всего комплекта аналитических и функций управления и контроля не предусмотрено.

На государственном предприятии «Гидромаш» (г.Мелитополь Запорожской области) организованный в 2001 году сектор маркетинга имеет в штате три работника - начальник сектора, главный специалист по сбыту и исследованию рынков и специалист по рекламе, отвечающий за рекламу и участие в выставках. Объясняется такая организационная структура тем, что предприятие, хотя и производит продукцию (навесное оборудование к грузовым автомобилям), которая не имеет аналогов в Украине, работает только по заказам.

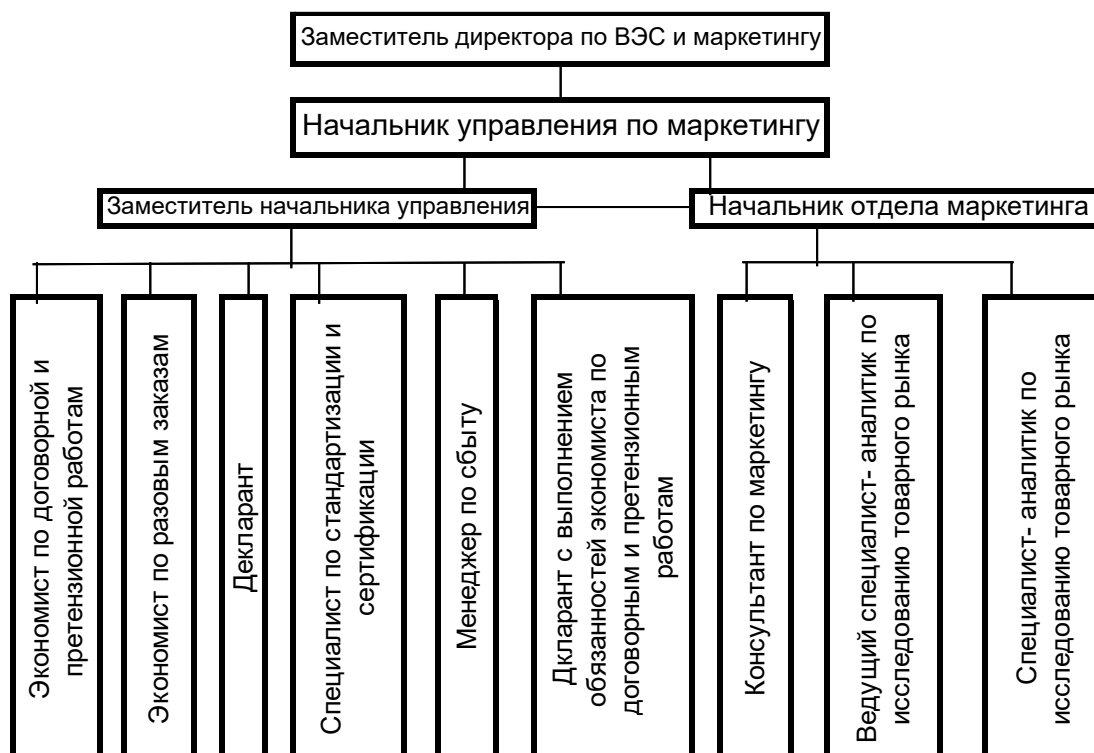


Рис. 2.4 Организационная структура управления по маркетингу ОАО "Мелком"

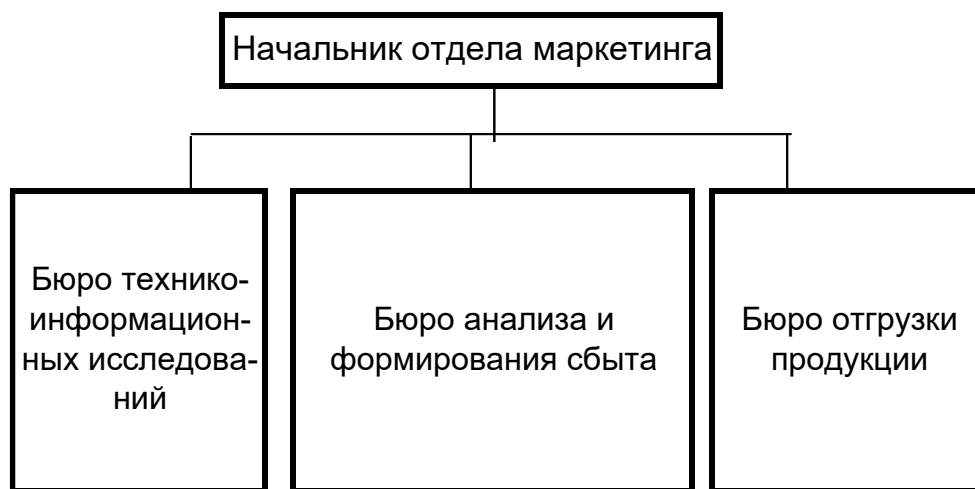


Рис.2.5 организационная структура отдела маркетинга ОАО "Рефма"



Сектор маркетинга, в основном, занимается поиском заказчиков. Исключительно с этой целью устраивается реклама и организовывается участие в выставках. Поиск рынков сбыта не осуществляется. При такой организации хозяйственной деятельности предприятие фактически не является участником конкурентной борьбы, а главной целью функционирования его является цель выживания, не смотря на то, что продукция предприятия хорошего качества, пользуется спросом, не имеет аналогов на внутреннем рынке.

Задачами сектора маркетинга ГП «Гидромаш» определены:

1. Организация комплексного изучения и анализа отечественных и зарубежных рынков, перспектив их развития в целях получения информации о соотношении спроса и предложения, уровня цен на продукцию, возможных заказах, развитии производства предприятий- конкурентов, стратегии и тактики их деятельности, реакции на появление новой продукции;
2. Разработка планов маркетинговых исследований и рекламных кампаний;
3. Разработка сметы на маркетинг;
4. Разработка краткосрочных и долгосрочных планов деятельности сектора маркетинга;
5. Разработка методов и способов сбора и систематизации информации о рынках сбыта продукции предприятия. На основании собранных данных проводить исследования реальных и потенциальных потребителей продукции завода;
6. Подготовка и участие во всех интересующих завод международных, межотраслевых, региональных выставках и ярмарках;
7. Заключение договоров со сторонними организациями об информационном обслуживании;
8. Заключение договоров на изготовление и установку сборных рекламных сооружений и на изготовление художественно- рекламной продукции;

9. Разработка рекламного стиля завода и контроль его соблюдения при составлении внутренних документов, ценных бумаг, внешней рекламы;
10. Изучение рекламных публикаций предприятий- конкурентов;
11. Обеспечение сотрудников предприятия необходимой информацией.

Как видим, задачи сектора маркетинга не определены четко, далеко не все маркетинговые функции предусмотрены к исполнению, последняя задача из перечня не конкретизирована.

Фактически, несмотря на то, что служба маркетинга существует на предприятии, маркетингом в полном смысле этого слова она не занимается, так как нет стремления к полному удовлетворению запросов потребителей, как главной цели маркетинговой деятельности. Как следствие- за последнее десятилетие качественных изменений в производимой продукции не произошло. Единственным новшеством, внедренным по инициативе заказчика было использование для основы гидроподъемника семиместного автомобиля Горьковского автомобильного завода, вместо привычного двухместного. В конструкции же самого гидроподъемника изменений не происходило, в частности, даже в устройстве подъемной площадки для рабочего, которая явно не отвечает современным требованиям безопасности, удобства работы и дизайна.

Однако следует отметить желание руководства предприятия, которое далеко от самостоятельности в принятии решений о ведении бизнеса, поддерживать его конкурентоспособность и стремление к информированности о состоянии и тенденциях рынка.

ОАО «МЗТГ» на протяжении полувека специализируется на выпуске продукции для сельскохозяйственной и другой техники. Первичный рынок, а это тракторные заводы стран СНГ, на 90% комплектуются гидравликой ОАО «МЗТГ». Это такие предприятия: Кировский, Волгоградский, Владимирский, Челябинский, Липецкий, Алтайский, Онежский (Россия), Кишинёвский (Молдова), Минский (Беларусь), Харьковский, Павлоградский (Украина)

тракторные, Ростовский, Красноярский (Россия), Херсонский, Днепропетровский (Украина) комбайновые заводы, а также Южный машиностроительный завод, Первомайский завод сельхозмашин, Белоцерковсельмаш, завод «Красная звезда» и др. Внешнеэкономическая деятельность предприятия осуществляется в таких странах, как Россия, Беларусь, Молдова, Казахстан, Азербайджан, Таджикистан, Пакистан, Болгария, Венгрия, страны Средней Азии и другие.

На данный момент ОАО «МЗТГ» является единственным в Украине производителем подобного рода продукции. Основная задача предприятия - обеспечение сельскохозяйственного производителя качественными запасными частями производства ОАО «МЗТГ».

На ОАО «МЗТГ» с января 2003 года изменилась организационно-управленческая структура. В связи с изменением законодательства, вместо функционирующего до сих пор (в течение 2 лет) трейдера ООО «Торговый Дом «Гидравлика» (рис.2.6), который занимался маркетингом и сбытом продукции ОАО «МЗТГ», будучи самостоятельным юридическим лицом, непосредственно на предприятии появилась новая служба- коммерческая. В 2003 году она трансформировалась из самостоятельной юридической организации в подразделение предприятия, но задачи остались прежними (рис.2.7).

В 2005 году перед службой поставлена задача: реализовать на 30 миллионов гривен продукции. Для сравнения: в 2001 году объем продаж составил 19000 млн. грн., в 2002 году – 22000 млн. грн, в 2003 году- 25000 млн. грн, в 2004 году- 28 млн. грн., в 2005 году ОАО «МЗТГ» предстояло сделать большой прорыв в этом направлении. Поэтому было принято решение о развитии коммерческой службы, что приведет к максимальной открытости, максимальному использованию ресурсов завода, его развитию.

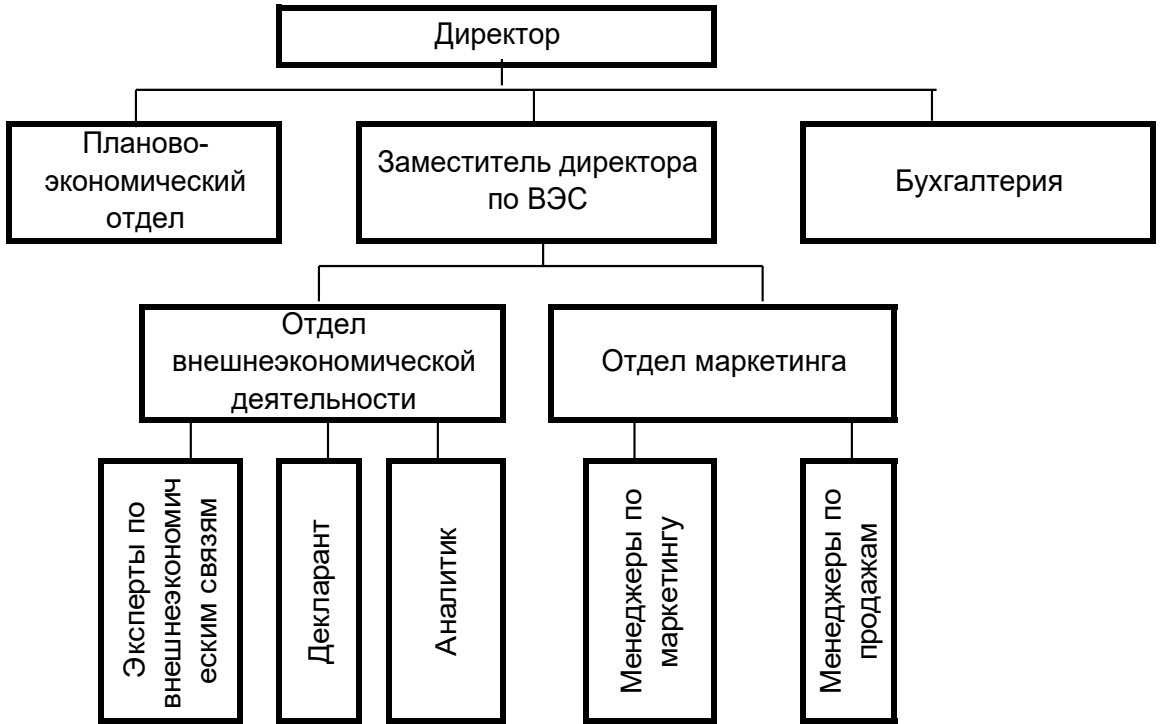


Рис. 2.6 Организационная структура ООО "Торговый Дом "Гидравлика"

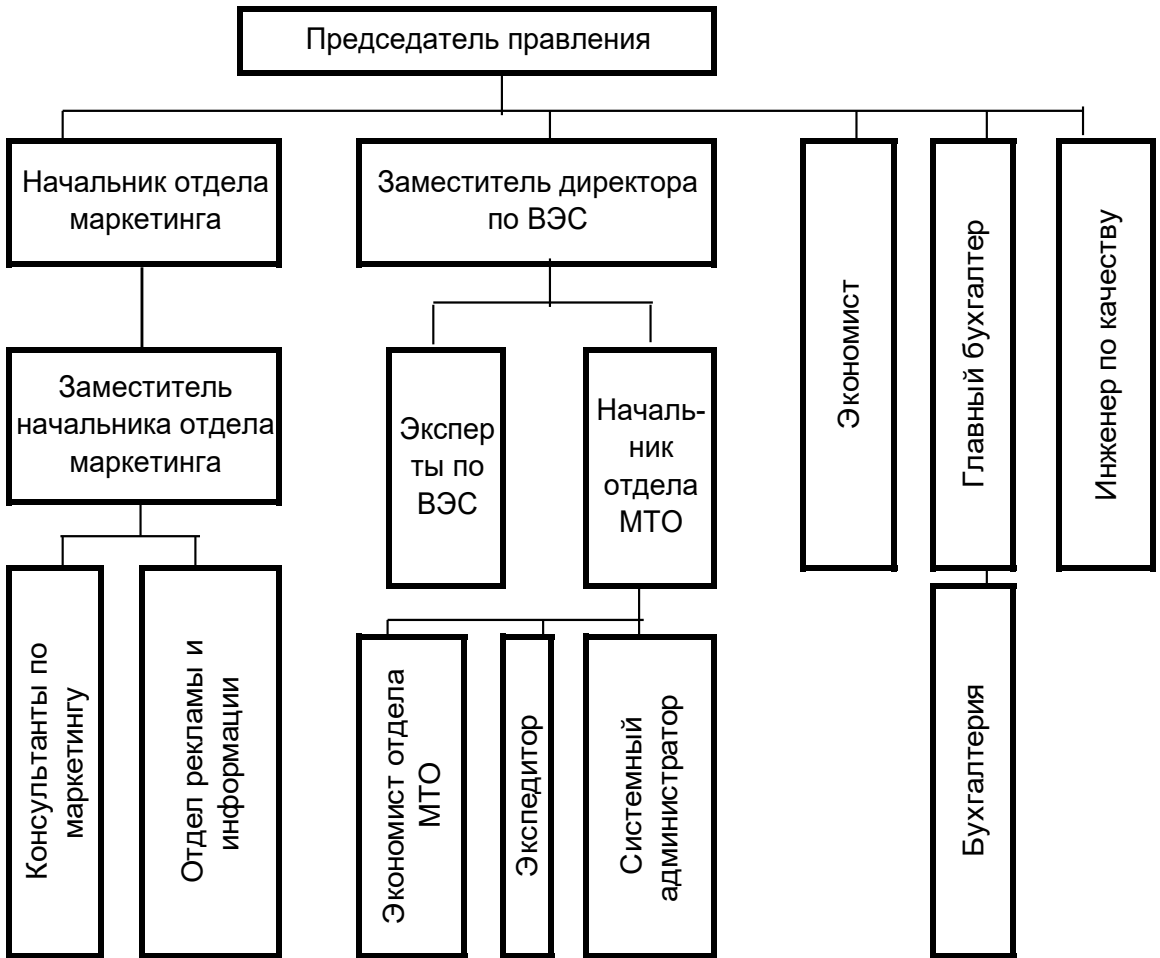


Рис. 2.7 Организационная схема ОАО "МЗТГ"

Из организационно- структурной схемы мы видим, что в состав коммерческой службы входит 3 отдела:

- отдел маркетинга;
- отдел материально - технического снабжения;
- коммерческий отдел.

В состав коммерческой службы также входит и коммерческий отдел. Этот отдел - совершенно новая структура - перспективная, наделенная большими полномочиями и большими возможностями. Кроме основной функции - реализации продукции по договорам и контрактам у нее есть и другие перспективы деятельности. В состав коммерческой службы вошел транспортный цех для удобства материально — технического обеспечения.

Однако главную роль играет в коммерческом отделе все же отдел маркетинга, который занимается комплексным изучением рынка, обеспечением устойчивой реализации товара, рыночной ориентации производства, проведения научно-исследовательских и проектно-конструкторских работ. Директор по маркетингу и его сотрудники должны выбирать выгодные рынки, аннулировать неблагоприятную рыночную ситуацию, разрабатывать рекомендации о выпуске товаров и прогнозы рынков, разрабатывать и реализовывать стратегию и тактику маркетинга. На данном предприятии маркетинговая служба представлена начальником отдела маркетинга, заместителем начальника и шестью консультантами по маркетингу. Все они изучают рынок сбыта, его потребности, структуру. Каждый сотрудник изучает тот объект, который ему определен, а затем путём обобщения всей информации делает глубокий анализ рынка и определяет основные направления развития маркетинга. Осуществляется также комплект функций управления и контроля. Недостатком можно назвать отсутствие механизма определения эффективности маркетинговых решений, маркетинговых операций, а также работы персонала службы маркетинга и других служб, участвующих в реализации этих операций. Однако это

недостаток и многих других служб и связан он с недостаточной изученностью соответствия вклада маркетинга в достижение целей предприятия.

Для того чтобы доказать, что маркетинг, подвластный влиянию ряда факторов макро и микросреды, сам является фактором, оказывающим положительное влияние на показатели деятельности предприятия, необходимо применить определенный математический аппарат, провести анализ и выявить силу влияния затрат на маркетинг на доход от реализации продукции. Для этой цели проведен корреляционно - регрессионный анализ зависимости указанных показателей предприятия сельскохозяйственного машиностроения ОАО «МЗТГ» (таблицы 2.1, 2.2). Фактически, коммерческая служба этого предприятия, при организации которой использованы функциональный и региональный принципы, по объему функций выполняет весь комплекс функций маркетинга предприятия.

Отметим, что указанные показатели являются решающими: один- для обеспечения функционирования службы маркетинга, другой- для успешного функционирования предприятия.

Таблица 2.1

Показатели хозяйственной деятельности ОАО «МЗТГ», млн грн

Показатели	Годы				
	2000	2001	2002	2003	2004
Затраты на маркетинг	0	0,15	0,19	0,24	0,29
Доход от реализации продукции	13	20	22	25	28

Таблица 2.2

## Промежуточные показатели для анализа

Показатели	Годы					$\Sigma$
	2000	2001	2002	2003	2004	
X	0	0.15	0.19	0.24	0.29	0.87
y	13	20	22	25	28	108
$X_i \cdot Y_i$	0	3.0	4.18	6.0	8.12	21.3
$X_i^2$	0	0.0225	0.0361	0.0576	0.0841	0.2
$X_i - \bar{X}$	-0.174	-0.0024	0.016	0.066	0.116	
$y_i - \bar{y}$	-8.6	-1.6	0.4	3.4	6.4	
$(X_i - \bar{X}) \cdot (y_i - \bar{y})$	1.5	0.04	0.006	0.22	0.74	2.506
$(X_i - \bar{X})^2$	0.03	0.0006	0.0003	0.004	0.013	0.0479
$(y_i - \bar{y})^2$	7.96	2.56	0.16	11.56	40.96	129.2
$\Lambda$ $y_i$	12.9	20.4	22.4	24.9	27.4	
$\Lambda$ - $y_i - y$	-8.7	-1.2	0.8	3.3	5.8	
$\Lambda$ - $(y_i - y)^2$	75.69	1.44	0.64	10.89	33.64	122.3

$$\bar{X} = 0,174$$

$$\bar{y} = 21,6$$

Коэффициент корреляции:

$$r_{xy} = \frac{\sum (X_i - \bar{X}) \cdot (Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 \cdot \sum (Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Используя данные таблицы, получаем:

$$r_{xy} = \frac{2,506}{2,542} = 0,98$$

Коэффициент детерминации:

$$R_{xy} = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}$$

Λ

$Y = e_0 + e_1 \cdot \bar{X}$  - общее уравнение регрессии

Параметры уравнения:

$$e_0 = \bar{Y} - e_1 \bar{X}$$

$$e_1 = \frac{\sum X_i Y_i - n \cdot \bar{X} \cdot \bar{Y}}{\sum X_i^2 - n(\bar{X})^2}$$

Используя данные таблицы 2.2, получаем:

$$e_1 = \frac{21,3 - 5 \cdot 3,76}{0,2003 - 5 \cdot 0,03} = \frac{2,5}{0,05} = 50$$

$$e_0 = 21,6 - 50 \cdot 0,174 = 12,9$$

Λ



$$Y_1 = 12,9 + 50 \cdot 0 = 12,9$$

Λ

$$Y_2 = 12,9 + 50 \cdot 0,15 = 20,4$$

Λ

$$Y_3 = 12,9 + 50 \cdot 0,19 = 22,4$$

Λ

$$Y_4 = 12,9 + 50 \cdot 0,24 = 24,9$$

Λ

$$Y_5 = 12,9 + 50 \cdot 0,29 = 27,4$$

Коэффициент детерминации ( $R_{xy}$ ) показывает насколько сильно фактор  $x$  влияет на фактор  $y$  по сравнению со случайными (другими) факторами.

Λ

$$R_{xy} = \frac{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}{\sum (Y_i - \bar{Y})^2}$$

Используя данные таблицы, получаем:

$$R_{xy} = \frac{122,3}{129,2} = 0,94$$

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод, что доход от реализации продукции находится в достаточно большой зависимости от величины затрат на маркетинг: коэффициент корреляции равен 0,98, что указывает на сильную линейную связь между указанными показателями. Кроме того, коэффициент детерминации равен 0,94, что свидетельствует о сильной прямой зависимости показателя дохода от реализации продукции ОАО «МЗТГ» от затрат этого предприятия на маркетинг по сравнению с

другими показателями.

Среди функционирующих в настоящее время маркетинговых структур предприятий сельскохозяйственного машиностроения различаются интегрированные и неинтегрированные. Интегрированные осуществляют свою деятельность скоординировано, в комплексе с деятельностью других подразделений, а управление ими осуществляется централизованно. Неинтегрированные маркетинговые структуры представляют собой подразделения предприятия, деятельность которых не скоординирована. Главным является успешный сбыт. Эта функция маркетинга превалирует над иными с большим отрывом. Вполне понятно, что более приемлема интегрированная маркетинговая структура, выражающаяся в объединении усилий для достижения общей цели предприятия. К сожалению, в настоящее время значительное количество предприятий отрасли пока еще не интегрировали маркетинговые функции в систему общих функций предприятия, а это значит, что принятая ими форма внедрения маркетинга не является совершенной.

Отдел маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения должен координировать все аспекты его производственно-сбытовой деятельности. Как правило, он имеет в своем составе группы, которые изучают состояние рынка сельскохозяйственной техники, а также рынков, которые так или иначе имеют отношение к нему, то есть той среды, в которой функционирует предприятие и производимые им товары. Кроме того, в его составе группы, занимающиеся разработкой программ маркетинга, группы, занимающиеся продвижением товаров, группы, налаживающие до- и послепродажное обслуживание и др.

Функции отделов маркетинга тесно связаны с функциями других подразделений предприятия: отделом планирования, финансового, отдела сбыта (зачастую этот отдел вводят в состав отдела маркетинга) и другими. Эта взаимосвязь служит осуществлению комплексного подхода при решении

вопросов, которые касаются организации производственно- сбытовой деятельности предприятий отрасли, которая является связующим звеном двух важнейших частей экономики страны: сельского хозяйства и машиностроения для него. Связь этих отраслей и взаимозависимость очевидны и этот факт накладывает на организаторов внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения дополнительную долю ответственности. Без умелого сопоставления ожиданий сельских работников и возможностей предприятия их реализовать этот процесс вряд ли станет успешным. В этом выводе кроется глубокий смысл: если маркетинг предприятию сельскохозяйственного машиностроения будет организован таким образом, что продукция его будет постоянно совершенствоваться в направлениях улучшения качественных показателей и относительного снижения цен, что, собственно, и ожидается в фермерских хозяйствах, будет достигнута важнейшая цель- наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей наряду с увеличением прибыльности предприятия- производителя сельскохозяйственной техники.

Необходимо отметить, что по степени внедрения маркетинга на предприятиях различают:

1. Сбытовой маркетинг, главной целью которого является сбытовая деятельность: реализация, реклама;
2. Функциональный маркетинг, содержанием которого является реализация основных его функций;
3. Координирующий маркетинг- управление и координация таких направлений деятельности предприятия как производство и реализация на основе использования экономической информации.

При теперешнем состоянии внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев внедрен распределительный маркетинг. А это означает, что некоторые методы его используются только на стадии реализации товара и

не более. Служба маркетинга, если таковая сформирована на предприятии, фактически является переименованной службой сбыта. А ведь это только одно из подразделений службы маркетинга в совершенном виде. Указывая на сбытовой акцент маркетинговой деятельности украинских предприятий, И. Акимова приводит результаты опроса руководителей отделов маркетинга и директоров предприятий Украины о реализации функций маркетинга (Приложение А) [2, с. 111].

В идеале вторая и третья степени из перечня степеней внедрения пригодны для крупного предприятия, каковыми являются в большинстве предприятия сельскохозяйственного машиностроения, быть совершенной формой внедрения маркетинга.

Заметим, что в случае осознания острой необходимости в маркетинговой поддержке деятельности, предприятия, не имеющие возможности создать собственную службу маркетинга, прибегают к услугам специализированных фирм вне предприятия- маркетинговых посредников, которые являются фирмами-специалистами по оказанию маркетинговых услуг. Они организуют рекламные кампании, решают проблемы продвижения товара, оказывают консультационные услуги. Отличает такие фирмы качество выполняемых работ, высокая степень профессионализма сотрудников, расценки. Деятельность их может быть ограничена определенным перечнем выполняемых услуг. Недостатком же является то, что исследования, проводимые внешними маркетинговыми организациями, осуществляются вне зависимости от конкретного предприятия, его условий, преимуществ, недостатков и прочих обстоятельств. Они проводятся без учета проблем, выпускается из виду ряд важных обстоятельств, которые в предыдущих (проводимых для того же предприятия в прошлом) исследованиях не были важны. Также имеет место риск разглашения коммерческой тайны, так как у независимых исследователей нет необходимости в ее сохранении. Еще один недостаток - низкая оперативность: обстоятельства, в которых находится

предприятие, с течением времени и в связи с определенными внутренними и внешними событиями меняются и не всегда внешние маркетинговые организации вносят своевременные коррективы в процесс исследований. Кроме того, процесс получения маркетинговой информации предприятием не всегда управляем, и укладывается в желаемые сроки. При обстоятельствах, когда теряется необходимость в заказанной информации, либо появляется необходимость в информации другого плана (пример- одна из фирм-конкурентов прекращает свою деятельность, что существенно скажется на позиции предприятия), заказчику все же придется оплатить расходы маркетинговой фирмы согласно контракта.

Маркетинговые исследования, проводимые силами специалиста по маркетингу либо отдела маркетинга предприятия, также имеют свои преимущества и недостатки. Первые состоят в заинтересованности в сбережении коммерческой тайны, в актуальности, комплексности, привязанности к обстоятельствам, в которых находится предприятие в различные периоды функционирования, в заинтересованности отдельных работников, занятых маркетинговыми исследованиями, в улучшении показателей работы своего предприятия. Недостатки- в той же привязанности к предприятию, к конкретно обозначенным и привычным проблемам, в недостаточном учете вновь возникших изменений конъюнктуры рынка, особенно тех, которые косвенным образом оказывают влияние на спрос на продукцию предприятия, например, исследуется рынок сельскохозяйственной техники и не учитывается информация о состоянии рынка антикоррозионных средств, необходимых для поддержания работоспособного состояния техники.

Какие бы методы маркетинговых исследований ни применялись, положительный результат гарантирован, однако все же следует признать, что служба маркетинга в составе предприятия более рациональна, так как целью своей деятельности имеет улучшение показателей хозяйственной деятельности своего предприятия и следует ей планомерно и постоянно. Маркетинг внутри

предприятия оправдывает расходы и назначение, т.к. является управленческой деятельностью, которая содействует расширению производства и торговли путем выявления запросов потребителей в продукции предприятия и организации исследований и разработок для удовлетворения этих запросов.

“Фирма должна разработать такую структуру службы маркетинга, которая позволит производить маркетинговую работу в полном объеме, включая планирование. Если фирма очень маленькая, все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного человека. Ему будет поручено заниматься и маркетинговыми исследованиями, и организацией сбыта, и рекламой, и службой сервиса для клиентов. Этот работник может называться управляющим сбытом, заместителем по маркетингу или директором маркетинга. В большой фирме обычно работают несколько специалистов в области маркетинга: продавцы, управляющие сбытом, исследователи маркетинга, специалисты по рекламе, а также ответственные за производство разных товаров, менеджеры по сегментам рынка и работники службы сервиса для клиентов. Осуществлением всех маркетинговых функций руководит отдел маркетинга [6, с. 28]. В подавляющем большинстве предприятия сельскохозяйственного машиностроения (производящие и готовую к эксплуатации технику и товары производственного назначения) являются крупными, поэтому комплекс функций маркетинга в состоянии реализовать силами организованной внутри предприятия службы маркетинга. При этом вполне допустимо и рационально исполнение некоторых из них поручать, согласно договору о сотрудничестве, независимым фирмам-специалистам. Это такие функции, как реклама (в составе функций организации сбыта, стимулирование сбыта и формирование спроса), анализ источников снабжения ресурсами, анализ товаров и услуг. Это происходит обычно в случаях, когда затраты на оплату работы такой фирмы будут ниже издержек на реализацию мероприятий своими силами. При этом нельзя забывать, что функции будут

выполнены профессионально, так как маркетинговые фирмы обычно являются специализированными.

Постоянной задачей маркетинговой службы является отслеживание предпринимательского климата в процессе его динамики. Если предпринимательский климат способствует успешной деятельности предприятия, то деятельность маркетинговой службы должна быть сосредоточена на рынке производимых товаров. Так именно и обстоит дело с предприятиями сельскохозяйственного машиностроения: внешняя среда предприятий способствует нормальному функционированию, так как сельское хозяйство в состоянии ожидания доступной и надежной техники, законодательная база благоприятствует. Таким образом, внимание необходимо сосредоточить на положении техники или товаров производственного назначения на рынке. Для этого необходимо, в первую очередь, знать особенности маркетинга товаров производственного назначения для обеспечения рациональной организации службы маркетинга, выяснить состояние и перспективы спроса на выпускаемую продукцию, а также определить задачи службы маркетинга (табл. 2.3) [24, с. 22]. Для выявления состояния спроса и предложения необходимо проанализировать емкость рынка, систему ценообразования, динамику цен, особенности работы конкурентов и партнеров по бизнесу, каналы сбыта, потребительские свойства товаров, формы и методы коммерческой деятельности, используемые конкурентами и пр.

Обобщив опыт внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения, можно разработать оптимальную организационную схему службы маркетинга, а также избрать те методы представления товаров и предприятия на рынке, которые наиболее приемлемы в сложившихся условиях. Кроме того, наиболее оптимальным и рациональным вариантом для предприятий сельскохозяйственного машиностроения является

создание службы маркетинга, охватывающей различные проблемы и функции этого вида деятельности, так называемой разветвленной.

Таблица 2.3

Характерное состояние спроса на сельскохозяйственную технику  
и комплектующие к ней

Состояние спроса	Выявление состояния спроса	Задача маркетинга	Тип маркетинга
Потенциальный	Выявление потребителей и потребности в сельскохозяйственных машинах и комплектующих к сельскохозяйственной технике, которых еще нет	Развивать спрос, изменить спрос с потенциального на реальный созданием соответствующей техники и комплектующих к ней	Развивающийся маркетинг
Сниженный	Сравнение жизненного цикла изделия со сроком службы сельскохозяйственных машин и механизмов	Повышать спрос: оживить спрос, создать новый жизненный цикл для изделия, которое исчезает с рынка	Ремаркетинг: переориентировать потребителей или предложение
Полный	Выявление соответствия уровня и структуры спроса уровню структуры предложений	Поддерживать спрос: контролировать факторы, которые могут вызвать изменение спроса. Изменение потребностей, появление изделий конкурентов, инфляция и т.д.	Поддерживающий маркетинг
Сменный	Сравнение структуры спроса и предложения по показателям сезонности использования и производства	Сбалансировать спрос	Синхромаркетинг



Проблема увязывания возможностей производства с возможностями реализации товаров и услуг для получения прибыли в результате продажи максимального количества продукции конечному потребителю, которая является проблемой внедрения полного комплекса функций маркетинга производственного предприятия, изучена не достаточно и требует к себе серьезного внимания. В связи с этим, далее в работе будет рассмотрен весь спектр обеспеченности предприятия функциями, которые в комплексе представляют собой практический маркетинг.

### 2.3. Функциональное содержание маркетинговой деятельности на предприятии сельскохозяйственного машиностроения

Организация маркетинговой деятельности решает такие проблемы, как функциональная координация, структура, подотчетность и другие. Эффективная функция маркетинга обеспечивается посредством компетентного руководства со стороны рыночно ориентированного высшего управленческого звена предприятия. С операционной точки зрения эффективность маркетинга зависит от того, как на предприятии распределяется ответственность за планирование и выполнение маркетинговых задач. Этому вопросу были посвящены работы Т. Ле-Витта [75], Х. Хершгена [129], И. Акимовой [2] и др. Данная работа призвана, наряду с другими задачами, решить и такую, как рациональная организация службы маркетинга предприятия сельскохозяйственного машиностроения, что является малоизученным и актуальным

Служба маркетинга, созданная в структуре управления предприятием, может выполнять две основные функции: с одной стороны, функции управления, а с другой- функцию обслуживания. При создании службы маркетинга на предприятии необходимо максимально сохранить действующую организационную структуру предприятия, но ориентировать ее

на рыночные условия функционирования. Маркетинговая ориентация коренным образом меняет структуру управления предприятием в целом, а, следовательно, функции и обязанности работников. Она устанавливает подчиненность и ответственность за выполнение заданий, конкретизирующих цели предприятия.

Организация маркетинга на предприятии реализуется посредством организационной структуры данного предприятия, которую можно рассматривать как установившуюся модель технических, экономических и других воздействий между подразделениями предприятия и отдельными работниками, специализирующимися на определенных видах деятельности. Организационная структура предприятия непостоянна. Она совершенствуется в соответствии с меняющимися условиями функционирования системы в целом.

Перестройка управления предприятием сельскохозяйственного машиностроения с учетом маркетинговой ориентации требует создания разветвленной службы маркетинга. Необходимо вести систематическое наблюдение за тенденциями развития рынка сельскохозяйственной техники и сельскохозяйственной продукции, отмеченных таким признаком, как сезонность, анализировать результаты опросов, наблюдений, экспериментов и умело и своевременно их использовать. Так, американские кампании, ориентированные на потребителя, «Форд» и «Дженерал моторс» находятся в состоянии постоянной конкуренции. «Дженерал моторс» дифференцирует подход к удовлетворению запросов потребителей в дизайне и комфортности, «Форд» делает ставку на качественные показатели надежности и комфортности. При этом каждая умело добывает и использует маркетинговую информацию силами мощных отделов маркетинга.

Также интересен пример американской компании по производству сельскохозяйственной техники «Джон Дир», входящая в число крупнейших производителей сельскохозяйственной техники в стране и в первую сотню

ведущих компаний США. Компания имеет разветвленную сбытовую сеть в 17 странах. Процесс планирования, производства и реализации продукции происходит по маркетинговым принципам (143, с. 404).

Цели службы маркетинга сводятся к удовлетворению потребностей покупателей и к снижению затрат за счет более полного использования потенциала предприятия и резервов его развития. Это приведет к обеспечению роста продаж и получению дополнительной прибыли от результатов деятельности рассматриваемого предприятия. Из этого следует, что маркетинг необходимо рассматривать как главную функцию любого предприятия. Все другие подразделения будут в какой-то мере подчинены службе маркетинга. Ее можно назвать оперативным штабом предприятия. Это положение службы приемлемо для предприятий сельскохозяйственного машиностроения, отличающихся сложностью организационных структур, что в свою очередь объясняется сложностью производственно-сбытового процесса.

Следует отметить, что зачастую на практике «...службе маркетинга передают в основном функции службы продажи, финансового планирования, логистики, поставок, организации культурной работы и отдыха. Но при этом она не занимается своими непосредственными функциями... Сведение всей работы службы к выполнению только отдельных функций. Например, служба может быть наделена только рекламными или исследовательскими функциями. Вследствие этого ее работа может иметь пассивный характер в том случае, если она избавлена функции планирования, корректировки курса предприятия (скажем, ценообразования)» [54]. Это положение службы маркетинга отмечено практиком-генеральным директором консалтинговой фирмы «Маркетинговые системы» О.В. Коликом (Республика Беларусь). Кроме того, он указывает на недостатки в создании маркетинговых служб на предприятиях, связанные с подбором кадров, которые призваны исполнять полный комплекс маркетинговых функций: привлечение к работе в службе «незанятых людей» или тех, кто не справился с предыдущей должностью,

отсутствие адекватной системы мотивации сотрудников службы маркетинга, неумение согласовывать деятельность службы с работой других структурных подразделений. С наличием, серьезностью и весомостью указанных обстоятельств трудно не согласиться. Именно так и обстоит дело с маркетингом на большинстве предприятий бывших республик Советского Союза, которые несколько «опоздали» с вступлением в рыночные отношения.

Маркетинг, как концепция управления производственно- сбытовой деятельностью предприятия имеет ряд общих функций, присущих любому типу управления: аналитическую, производственно- сбытовую и функцию управления и контроля. Эти основные функции маркетинга можно конкретизировать. Так аналитическая функция представляет собой следующие подфункции:

- исследование состояния рынка: систематический комплексный анализ внешней и внутренней среды, тенденций их изменения;
- анализ покупателей;
- анализ товаров и услуг;
- изучение конкурентов;
- анализ источников снабжения предприятия ресурсами, изучение поставщиков;
- изучение возможностей предприятия;
- изучение посредников.

Производственно- сбытовая функция заключается в следующем:

- организации сбыта товаров;
- организации разработки, производства, сбыта новых товаров;
- налаживании сервиса;
- проведении ценовой политики;
- стимулировании сбыта;
- формировании спроса.

Функция управления и контроля проявляется в следующем:

- управлении маркетингом как системой;
- стратегическом и тактическом планировании;
- выработке предложений по маркетинговой деятельности;
- контроле маркетинговых решений;
- оценке эффективности маркетинговой деятельности.

Именно для реализации маркетинговых функций и создается служба маркетинга. Для малых предприятий возможно выполнение этих функций отдельным работником. Крупные предприятия, к которым в подавляющей своей массе относятся предприятия сельскохозяйственного машиностроения, должны поработать над созданием рационально организованной многоуровневой структуры службы маркетинга. Реализацией каждой из функций должно заниматься определенное подразделение этой службы или отдельный работник. В случае, когда все функции маркетинга исполняются можно заявить, что маркетинг, в полном смысле этого слова на предприятии внедрен. Кроме того, понятно, что речь идет о функциональной организации службы маркетинга. Выше была описана организация службы маркетинга по частично- функциональному принципу. Он как раз и отличается от функционального тем, что хотя и распределяет функции между работниками службы маркетинга, но это лишь некоторые из всей массы маркетинговых функций и в комплексе они не раскрывают маркетинговый смысл деятельности подразделения, скорее, говорят о ее сбытовой направленности. Такие отделы являются отделами маркетинга с функциями сбыта. Некоторые маркетинговые функции ими выполняются, но не являются для них основными. Более важными являются функции сбыта - заключение договоров, выполнение договорных обязательств.

Организация по комплексу функций маркетинга необходима там, где товары и рынки рассматриваются как нечто единое. Для однородных рынков и товаров создаются специальные отделы, выполняющие все функции маркетинга. Это особенно уместно для предприятий, производящих товары

производственного назначения, сельскохозяйственную технику, технику для определенных отраслей или видов работ. «Преимущество организационной структуры службы маркетинга по функциям заключается в высоком профессионализме работников и возможности их взаимозаменяемости при решении конкретных вопросов» [78, с. 111].

Однако не стоит функциональное содержание маркетинговой деятельности на предприятии воплощать только в функциональной организации службы маркетинга. Все без исключения функции маркетинга должны реализовываться для того, чтобы предприятие работало успешно, а к разработке структурной схемы службы маркетинга необходимо подходить индивидуально, учитывая положение предприятия на рынке производимых им товаров и особенности самих товаров.

Для предприятий сельскохозяйственного машиностроения уместно использовать признак структурирования службы по функциям, рынкам и регионам, то есть учесть все обстоятельства работы. Под рынком следует понимать определенный сегмент покупателей. Например, покупатели машиностроительной продукции и запасных частей к ним. Так, на ОАО «МЗТГ» принято следующее деление: «первичный» и «вторичный» рынки продукции завода. Первичным рынком называют заводы-изготовители сельскохозяйственной техники, использующие гидравлику предприятия при комплектации изделий, а вторичным – покупатели той же продукции в качестве запасных частей к эксплуатируемой технике.

Региональная структура маркетинга призвана обслуживать отдельные регионы. Она как раз эффективна, когда номенклатура реализуемых товаров невелика и гармонична по назначению. Территория разделена на регионы, в которых контролируются основные потребители данной номенклатуры.

На рис. 2.8 представлена предлагаемая организационная структура маркетинга для предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

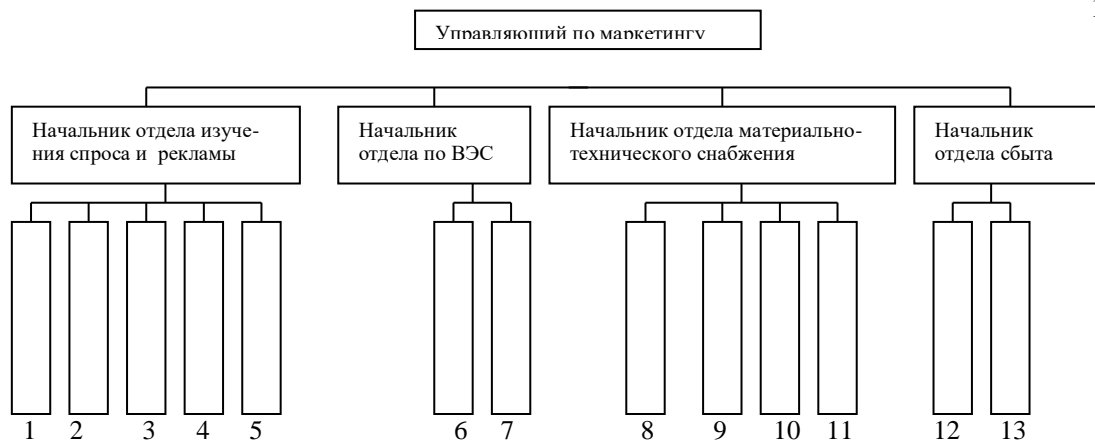


Рис. 2.8 Структурная схема отдела маркетинга для предприятия сельскохозяйственного машиностроения:

- 1- консультанты по маркетингу;
- 2- интернет- консультант;
- 3- бюро рекламы и информации;
- 4- бюро программирования;
- 5- эксперты по внешнеэкономической деятельности;
- 6- менеджеры по продажам;
- 7- декларанты;
- 8- менеджеры по транспорту;
- 9- менеджеры по ресурсам;
- 10- экспедиторы;
- 11- экономист;
- 12- специалист по планированию продукции и учету сбыта;
- 13- менеджер по сервису.

Схема разработана с учетом функционального, рыночного и регионального признаков. Региональный и рыночный признаки реализуются в наличии консультантов по рынкам (первичному и вторичному) и регионам-потребителям продукции предприятия. Описание функциональной организации службы маркетинга будет представлено в третьей главе работы.

## 2.4. Формирование системы экономических отношений между подразделениями производственного предприятия

Задача реализации всего комплекса функций маркетинга решается при условии формирования отношений ответственности за вверенные функции, поддерживаемой мотивацией к эффективной работе, как персонала службы маркетинга так и иных отделов, привлекаемых к участию в процессе реализации маркетинговых операций. Поддержкой системы внутривозовских экономических отношений является мотивационный механизм. Суть его заключается в том, что на уровне предприятий вводится экономическое и материальное стимулирование, основанное на принципах полной и частичной самокупаемости и частичного самофинансирования структурных подразделений предприятия, что предполагает повышение экономической заинтересованности персонала в достижении лучших конечных результатов работы, как своего подразделения, так и предприятия в целом. Обеспечение экономического стимулирования происходит путем предоставления подразделениям относительной самостоятельности, возможности распоряжаться частью конечных результатов своего труда в виде прибыли. Построенная таким образом система внутривозовских экономических отношений позволяет мобилизовать внутренние резервы и ресурсы предприятия для достижения максимального целевого результата.

Вопросам организации внутрипроизводственных экономических отношений были посвящены труды И. Кулинцева [60], В. Грузинова [143], Н. Эриашвили [143], О. Волкова [144], В. Подсолонко [99] и др. Однако механизм перевода отдельных непроизводственных подразделений предприятия на коммерческий хозяйственный расчет для предприятий сельскохозяйственного машиностроения в настоящее время недостаточно изучен.

Отдел маркетинга является структурным подразделением системы управления этих предприятий и результаты его деятельности практически не



учитываются, несмотря на то, что его работа непосредственно посвящена увеличению прибыли предприятия. Результатом такого положения является то, что это подразделение не может распоряжаться своей частью прибыли, имеет трудности в развитии и совершенствовании, в более плодотворной реализации своих планов.

В случае организации внутрипроизводственных хозрасчетных отношений подразделениям предприятия предоставляется относительная имущественная, организационная экономическая и финансовая самостоятельность. Именно относительная, так как подразделения в составе предприятия не являются самостоятельными юридическими лицами: не имеют права заключать договоры о сотрудничестве с другими организациями, а также вести взаиморасчеты, так как не имеют собственных расчетных счетов в банках. Самостоятельно подразделения предприятий решают только вопросы внутреннего оперативного планирования и управления.

Организация внутривозовских экономических отношений на предприятии требует создания соответствующих условий. Профессор О. Волков [144, с. 435] такими условиями называет относительную экономическую самостоятельность, относительную финансовую самостоятельность, создание внутривозовской рыночной инфраструктуры и имущественную самостоятельность производственных подразделений. Создание внутривозовской рыночной инфраструктуры происходит при формировании субъектов экономических отношений внутри предприятия и хозрасчетного банка как самостоятельной (внутри предприятия) структуры, так и в составе бухгалтерии. Относительная финансовая самостоятельность подразделений осуществляется путем организации системы финансовых расчетов на внутривозовском уровне. В основе финансовых взаиморасчетов лежат внутривозовские планово- расчетные цены. Источниками финансовых расчетов для подразделения являются чистая прибыль, оборотные средства, внутривозовской кредит, частичное финансирование внутри предприятия,

поступление средств и пр. Для этого как раз в рамках системы экономических отношений внутри предприятия образуется хозрасчетный банк.

Однако на предприятии на базе некоторых вспомогательных обслуживающих подразделений можно наладить систему взаиморасчетов, основанных на внутренних договорах между коллективами и банком в составе бухгалтерии. Относительная экономическая самостоятельность подразделений предприятия может быть обеспечена путем сокращения централизованно планируемых показателей и использования в производственных подразделениях некоторых элементов рыночной экономики. Для осуществления взаиморасчетов необходим механизм формирования внутризаводских планово-расчетных цен за продукцию, работы и услуги, в частности, службы маркетинга.

Хозяйственный расчет предприятия- это система хозяйствования на уровне отдельных подразделений, ориентированная на конечные результаты и основанная на коллективных формах организации и оплаты труда при включении трудовых коллективов в систему хозяйственных расчетных отношений. Хозрасчет построен на сочетании оперативно- производственной самостоятельности подразделения с централизованным плановым руководством, соизмерении затрат и получаемого эффекта, установлении прямой зависимости оплаты труда от конечных результатов работы, повышении взаимной ответственности подразделения и администрации за выполнение производственных заданий, единстве личных, коллективных и производственных интересов.

Хозрасчет для отдела маркетинга необходим для полного использования коллективных форм организации и стимулирования труда в достижении его высокой результативности, максимальной экономии материальных затрат. При этом необходимо предусмотреть следующие элементы хозяйственного расчета: систему хозрасчетных показателей, систему оплаты труда, меры

материального стимулирования, учет показателей эффективности работы службы.

Основными требованиями, которые предполагается принять необходимыми при включении отдела маркетинга в систему хозрасчетных отношений являются следующие:

- работа на основе перспективных и текущих плановых заданий, определяющих объем реализации и выделенные на это денежные средства;
- ответственность, прежде всего материальная, и материальная заинтересованность в безусловном выполнении плановых заданий по всем показателям;
- использование фонда поощрения за успешное выполнение маркетинговых операций.

Внедрение на предприятии частичной экономической самостоятельности «...призвано поддерживать на уровне его подразделений фактор соизмерения затрат с результатами деятельности, сочетать экономическую заинтересованность с экономической ответственностью». Именно этот фактор необходимо принять в качестве главного при создании действенного механизма функционирования службы маркетинга. что намечено сделать в данной работе.

Формирование системы внутривозовских экономических отношений предполагает использование некоторых элементов рыночной экономики в структурных подразделениях предприятия. Одним из основных элементов является распределение части прибыли предприятия от реализации между его производственными и непроизводственными подразделениями и формирование валовой прибыли последних. После выполнения всех финансовых обязательств на внутривозовском уровне в распоряжении производственного подразделения остается чистая прибыль. Распределение прибыли предприятия осуществляется с помощью нормативов, определяющих границы дохода госбюджета, предприятия и трудового коллектива. Эти

границы определяются ставками отчислений и платежей. Критерием распределения части прибыли предприятия между его подразделениями являются добавленные издержки подразделений, представляющие собой текущие затраты в подразделении. Для службы маркетинга такими издержками можно считать затраты на поиск и анализ информации о конъюнктуре рынка, на продвижение продукции, завоевание большей доли рынка и др.

Распределение части прибыли предприятия от реализации между его подразделениями происходит пропорционально добавленным издержкам с помощью коэффициента трудового вклада в конечный результат деятельности ( $q$ ) [144, с. 439]:

$$q = \frac{Pr}{\sum Id}, \quad (2.1)$$

где  $Pr$  – часть прибыли предприятия от реализации, которая подлежит распределению между его подразделениями;

$\sum Id$  – суммарные добавленные издержки в полной себестоимости реализуемой предприятием продукции.

На основании коэффициента распределения формируются планово-расчетные внутризаводские цены на продукцию, работы и услуги подразделений, а, следовательно, и прибыль подразделений.

Фонд оплаты труда работников структурных подразделений, например, службы маркетинга целесообразно формировать в случае использования для оценки деятельности одного показателя, например, объема продукции в принятых единицах измерения или хозрасчетного дохода. Если для оценки деятельности внутрипроизводственного подразделения необходимо использовать несколько показателей, характеризующих как объем выпускаемой продукции, так и эффективность их работы, например, прибыль

и рентабельность, можно образовать фонд основной оплаты и поощрительный фонд. Первый зависит от выполнения основного показателя, второй - от динамики качественных показателей.

Хозрасчетный доход внутрипроизводственных подразделений, принимаемый для регулирования средств, направляемых на потребление работниками, рассчитывается как сумма расходов на оплату труда в составе себестоимости реализованной продукции (работ, услуг) и прибыли, которая остается в распоряжении структурных подразделений.

Все виды фондов оплаты труда внутрипроизводственных подразделений предприятия начисляются независимо от численности работников, участвующих в производстве продукции или выполнении задания. Формирование фондов оплаты труда работников по структурным подразделениям обязательно предполагает предоставление их руководителям права самостоятельно решать вопросы расчета заработной платы, в частности, установление надбавок за профессионализм, совмещение обязанностей, расширение зон обслуживания и выполнение установленного объема работ меньшей численностью персонала, а специалистам - за высокие достижения в труде и выполнение особо ответственных заданий.

Особенность применения распределительной системы организации оплаты труда на негосударственных предприятиях связана с формированием на них фонда оплаты труда путем суммирования окладов по трудовым соглашениям либо по остаточному принципу и формированием фонда премирования из прибыли предприятия или его отсутствием вообще, либо отсутствием коллективных методов управления производством и распределением. В остальном, распределительная модель может осуществляться по тем же принципам, однако, с учетом мнения работодателя при установлении коэффициента трудового участия.

И. Кулинцев отмечает: «В практике отдельных предприятий применяется нормативно- доленое распределение на основе экспертной оценки

результатов труда и отдельных работников. Экспертная оценка позволяет оперативно реагировать на изменения в показателях труда и максимально упрощает систему расчетов по оплате труда. Экспертная оценка позволяет оперативно реагировать на изменения в показателях труда и максимально упрощает систему расчетов по оплате труда» [60, с. 147]. Члены совета коллектива могут определить вклад каждого работника, используя индивидуально разработанную систему оценки. Эти положения будут детализированы в данной работе и, таким образом, получат дальнейшее развитие.

Всякое рациональное ведение хозяйства объективно требует сопоставления затрат и результатов текущей деятельности. Оно осуществляется на основе сравнения запланированных затрат и результатов с фактически достигнутыми. При этом отклонение от запланированных величин является сигналом для оперативного вмешательства в ход текущей деятельности предприятия с целью исправления негативного положения. То же самое можно сказать и об отдельных подразделениях предприятия. В связи с этим далее в работе будет подробно описан предлагаемый механизм функционирования службы маркетинга предприятия сельскохозяйственного машиностроения на принципах хозрасчета, а также предложен алгоритм стимулирования работников службы маркетинга к результативному труду и иных подразделений предприятия, участвующих в проведении маркетинговых операций.

## ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 2

Обобщение результатов исследования теории организации и управления маркетингом на промышленных предприятиях и практики его внедрения на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения, позволяет сделать

вывод о несовершенстве форм внедрения маркетинга современных отечественных предприятий.

Впервые обоснована необходимость и целесообразность принятия за основу комплексного функционального принципа организации службы маркетинга, который предусматривает обеспечение реализации всех функций маркетинга, закрепление этого функциональными обязанностями, контроль за их реализацией, что представляет практическую ценность для предприятий сельскохозяйственного машиностроения и других отраслей, производящих специфическую продукцию. Этот принцип был принят за основу при организации службы маркетинга предприятий Юга Украины: ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов», ООО «Агроресурс».

Обоснована необходимость создания индивидуальной организационной схемы управления с учетом особенностей деятельности отдельного предприятия. Разработана универсальная структурная схема, которая может послужить базой для разработки индивидуальной для отдельного предприятия сельскохозяйственного машиностроения.

Получил дальнейшее развитие категориально - понятийный аппарат «функциональная ответственность», «функциональный принцип организации» в направлении более конкретной их трактовки.

Основные научные результаты раздела опубликованы в трудах- [85, 87, 88, 84].

### РАЗДЕЛ 3

## РЕАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

### 3.1. Реализация функций маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения

Во втором разделе данной работы представлена структурная схема организации службы маркетинга, предлагаемая для внедрения на предприятиях с относительно узкой номенклатурой выпускаемой продукции, в которой заинтересована определенная группа потребителей. К такой группе как раз и относятся предприятия сельскохозяйственного машиностроения. При разработке указанной схемы учтено то обстоятельство, что продукция украинских предприятий, относящихся к этой отрасли, пользуется спросом во всех государствах бывшего Советского Союза и в Дальнем Зарубежье, поэтому предлагается отдельное подразделение, организующее внешнеэкономическую деятельность предприятия, а непосредственно начальнику отдела изучения рынка и спроса подчинена группа консультантов по региональным рынкам. Такая организационная структура создает предпосылки для специализации сотрудников, то есть ответственности за обязательную реализацию их в течении маркетинговых операций (рис. 3.1). В основу ее положена концепция куратора производства.

Схема показывает, что ответственность за реализацию отдельных функций ложится на неравное количество работников службы маркетинга. Назовем это количество условно силой функциональной ответственности. Кроме того, за работниками закреплено различное количество функций для реализации. Этот показатель назовем степенью курирования.



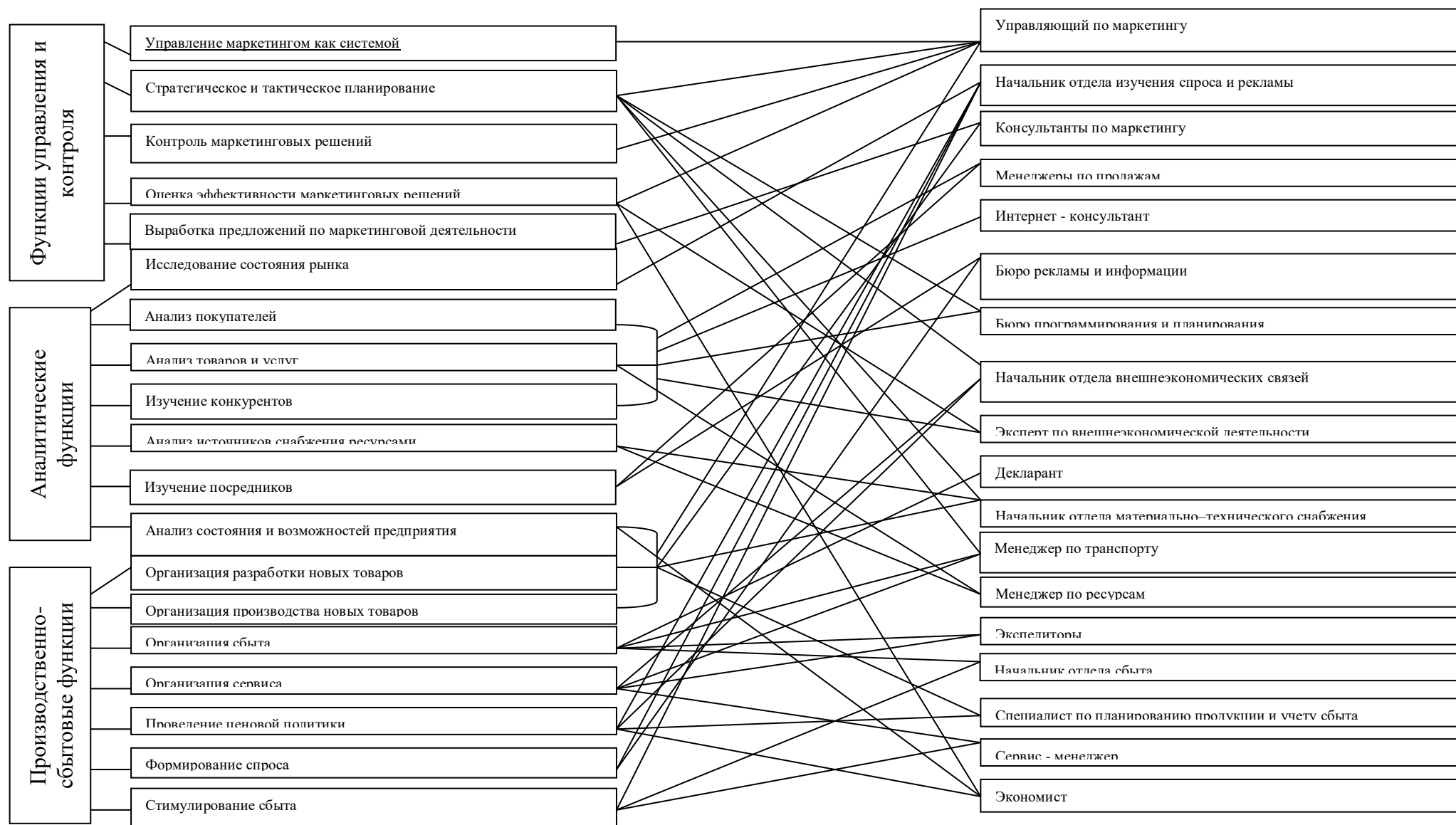


Рис. 3.1 Реализация функций маркетинга работниками управления по маркетингу предприятия сельскохозяйственного машиностроения



Рассмотрим сущность каждой функции, а также их значимость для отрасли сельскохозяйственного машиностроения.

Первой функцией в группе аналитических указано исследование состояния рынка, то есть той среды, в которой намерено действовать предприятие. Известный специалист по маркетингу Ханс Хершген отмечает: «Особенно важно учитывать рост совокупного общественного продукта, национального дохода, реальных доходов населения, покупательной способности, темпов инфляции, уровня безработицы. На маркетинг оказывают сильное влияние действия государства в сфере экономики, такие, как установление уровня банковского процента по вкладам, регулирование денежной массы, налоги, таможенные тарифы и т.д.» [114, с. 13]. Эти обстоятельства относятся к макроэкономическим условиям. К какой бы отрасли не относилось предприятие, эти условия необходимо учитывать. Отрасль сельскохозяйственного машиностроения развивается во взаимосвязи со всем машиностроительным комплексом, металлургией, сельским хозяйством и другими отраслями. Таким образом, тенденции развития этих отраслей также должны быть известны и учтены. Кроме того, Ханс Хершген называет следующие условия, определяющие состояние рынка: социально-культурные, технологические, политико-правовые и, наконец, климатические и географические условия, инфраструктуру регионов. Эти условия особенно актуальны для сельскохозяйственного машиностроения. Кроме того, для указанной отрасли уместно дополнить этот перечень знаниями о тенденциях и приоритетах в развитии садоводства, виноградарства, зернового хозяйства, свеклольного хозяйства, животноводства.

Следующая функция - анализ покупателей. Задача маркетинга для товаров сельскохозяйственного машиностроения состоит в том, чтобы из большого числа потенциальных покупателей определенных типов машин и оборудования сегментировать, такую группу, которая при оптимальных коммерческих усилиях будет активнее, по сравнению с другими, приобретать

предлагаемую продукцию. Для товаров производственного назначения, в число которых, в большинстве своем, входит продукция сельскохозяйственного машиностроения, критериями сегментации являются следующие:

- величина и финансовые возможности предприятий- покупателей;
- объемы закупок;
- специфика производства;
- требования к организации послепродажного обслуживания и сервиса;
- деловая репутация предприятий- покупателей.

И. Акимова в работе «Промышленный маркетинг» анализируя покупательскую среду различных видов товаров, характеризует современное состояние рынка «индустриальных товаров»: «Возрастают взаимные неплатежи предприятий и их задолженность по поставкам деталей, полуфабрикатов и оборудования. Сокращение эффективного спроса на индустриальные товары ставит серьезные преграды на пути развития маркетинга... Ограниченная платежеспособность населения приводит к изменению структуры потребления... Предприятия- потребители, лишенные бюджетных дотаций и вынужденные приобретать необходимые материалы и оборудование за счет своих или заемных средств, стремятся получить максимально качественный товар за минимальную цену. В таких условиях успех производителя во многом зависит от знания особенностей рынка и правильного выбора маркетинговой стратегии, позволяющей завоевать целевого потребителя на основе использования своих конкурентных преимуществ» [2, с. 44]. К такому же мнению склоняются в своих работах Кристиан Меллер [75] и Л. Басовский [6].

Подобно изучению спроса на продукцию предприятия исследуется и анализируется товарная структура рынка для установления степени удовлетворения потребности в продукции, подобной той, которую производит или намерено производить предприятие и поставлять на исследуемый рынок:

технический уровень и качество, действующие стандарты, систему сервиса и пр. Результатом исследования должно быть заключение о возможных объемах реализации на исследуемом рынке, что позволит избежать значительных финансовых потерь при продвижении продукции.

Для проведения анализа конкурентной среды (следующая функция) исследуется наличие и возможности реальных и потенциальных конкурентов предприятия: их положение на рынке, имидж, цели, финансовые и производственные возможности, стратегии и пр. Владея такими данными, руководство может оценить конкурентоспособность предприятия и товара в перспективе, выявить резервы, а для предприятий, находящихся в стадии выживания, качественная информация подобного рода поможет избежать краха. Предприятия сельскохозяйственного машиностроения Украины, пребывающие в настоящее время в поиске новых рынков сбыта, постоянно анализируют информацию о конкурентах на рынке техники для агропромышленного комплекса. Этому отчасти помогает участие в создании совместных постоянных выставочных площадок, дилерских центров.

Прежде, чем рассмотреть функцию снабжения предприятия ресурсами, необходимо отметить, что под ресурсами предприятия понимается следующее:

- основные фонды;
- материальные ресурсы;
- рабочая сила;
- финансовые ресурсы.

Организация материально- технического снабжения – важнейшая составляющая обеспечения производства. При истинно рыночных отношениях снабжение предприятий сельскохозяйственного машиностроения из государственных фондов практически отсутствует. Исключение составляют только госзаказы, обеспечиваемые сырьем, материалами и комплектующими изделиями по твердым ценам. Примером служит государственное предприятие «Гидромаш» (г. Мелитополь Запорожской области), работающее

исключительно на госзаказ. В основном же предприятия обеспечивают себя необходимыми ресурсами сами. Поиск их рационально было бы возложить на службу маркетинга, так как она должна владеть информацией не только о рынке производимой продукции, но и тенденциях и состоянии рынков сырья, которые могут существенно влиять на ход производимой продукции и изменить положение предприятия - производителя. Подобная информация необходима при планировании.

Переходя к рассмотрению следующей функции из числа аналитических, отметим, что маркетинговыми посредниками считаются фирмы, которые оказывают помощь в продвижении, сбыте и распространении товаров предприятия. К ним относятся фирмы, предоставляющие маркетинговые услуги, торговые посредники, кредитно- финансовые учреждения, то есть фирмы, организующие товародвижение. Исследование посреднической среды предприятия предполагает регулярное проведение оценки деятельности подобных фирм.

В настоящее время число предпринимателей- посредников растет, а выбор из этого числа наиболее рациональных для сотрудничества- ответственная функция. Так, Ф. Котлер отмечает, что к выбору «...посредников нужно подходить очень осмотрительно в том смысле, что, задействовав одни каналы товародвижения, можно лишиться возможности пользоваться другими» [59, с. 193].

Маркетинговые посредники- это предприятия, которые способны выполнить ту часть маркетинговых функций, которая не может быть выполнена непосредственно на предприятии из-за трудоемкости, высокой стоимости первичных данных и пр. Чаще всего предприятия прибегают к услугам рекламных агентств.

Торговые посредники осуществляют деятельность по продаже товаров и услуг. Организация торговли с их помощью имеет следующие преимущества: торговля ведется профессионалами, располагающими выходами на

определенные рынки, предсказуемы издержки сбыта, т.к. при заключении договора оговариваются комиссионные. Наиболее популярен для машиностроительных предприятий и, в частности, сельскохозяйственного машиностроения такой вид посредничества, как дистрибьюторы. Они приобретают технику у производителя, а затем продают ее потребителям своего региона обслуживания. Обычно такая продажа сопровождается сервисным обслуживанием, которое помогает наладить производитель техники. С таким видом посредников сотрудничают практически все предприятия сельскохозяйственного машиностроения Украины, России и Беларуси. Среди них ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов», ОАО «Мелком», ОАО «Рефма» и др.

Так, ОАО «МЗТГ» создана дистрибьюторская сеть на территории Украины и в странах ближнего зарубежья-

по Украине:

- а) ООО «Автоснаб – Сервис»;
- б) ООО «Агро-Комплект» с объемом реализации за год более 120 тысяч гривен;
- в) ООО «Украгрозачасть» с объемом реализации за год более 130 тысяч гривен;

по России:

- а) ООО «Гидрокомплект» – с объемом реализации за год 781792 гривен;
- б) ООО «Ривиера-Трейд»– с объемом реализации за год 871505 гривен.

Реализация продукции завода через дистрибьюторскую сеть за год составила 42,3 % от общей суммы реализации, что очень показательно.

Для финансирования сделок, страхования от риска при покупке или продаже, необходимо также посредничество банков, кредитных учреждений и страховых компаний в связи с тем, что предприятия в процессе функционирования озабочены проблемами поиска рационального сочетания прибыльности и минимизации рисков. Кроме того, на эффективность их

деятельности могут оказать негативное влияние повышение стоимости кредита, отказ в его предоставлении или предоставлении в необходимом размере.

Следующая функция- анализ состояния и возможностей предприятия. Для предприятия сельскохозяйственного машиностроения она представляет собой:

- анализ финансовых возможностей предприятия;
- анализ соответствия организационной структуры предприятия цели его производственно- хозяйственной деятельности, состоянию рынка сельскохозяйственной техники;
- оценку технического и технологического уровня производства;
- оценку интеллектуального потенциала сотрудников;
- оценку НИОКР;
- сравнение с конкурентами по различным показателям, характеризующим предприятие.

Указанная функция осуществляется во взаимосвязи с такими производственно- сбытовыми функциями, как организация разработки и организация производства новых товаров. Это так называемые созидательные функции. Под новым товаром, как известно, понимается улучшенная продукция, которая уже производится предприятием, и результаты научно-исследовательских и опытно- конструкторских работ, которые целесообразно производить в будущем. Предприятиям, которые хотят прочно утвердиться на рынке, необходимо претворять в жизнь новые идеи, явившиеся результатом анализа желаний потребителей. В значительном количестве случаев такие попытки терпят неудачу. Так, на внедрении одной из своих новых моделей машиностроительная фирма «Форд» потеряла 350 миллионов долларов [7, с. 102]. При анализе возможностей предприятия и пожеланий потребителей маркетологам необходимо быть предельно скрупулезными, чтобы снизить риск создания неистребованного, неактуального продукта. Не вызывает



сомнения, что для производителей и пользователей продукции сельскохозяйственного машиностроения это важно. При существующих кризисных явлениях в отрасли, выражающихся, в частности, в недостатках финансовых средств, производить рисковую продукцию, даже если она принципиально новая и отвечает современным требованиям, чревато потерями.

Однако, в период насыщения рынков и ужесточения конкуренции именно работа по созданию новинок является решающей для предприятий. И именно служба маркетинга является в этом координатором, так как, используя данные о потребительских свойствах, которые наиболее ценны для покупателей, она выдвигает идею создания новинки, аргументируя его экономически, занимается поиском средств для реализации идей, определяет необходимые объемы выпуска, а также занимается продвижением, что для нового товара является значительно более сложным делом.

Н. Гончарова и П. Перерва в книге «Маркетинг инновационного процесса» так отмечают причины того, что нет последовательности в изучении потребностей рынка для производства нового продукта на машиностроительных предприятиях Украины: «Причины отмеченного кроются в отсутствии маркетинговых исследований по изучению потребителей и установлению сегментов рынков, на которых формируется спрос на конкретные типоразмеры продукции. Как показывает опыт стран с развитой рыночной экономикой, именно рынок инициирует тесные обратные связи с потребителями... Так, в технической службе французской автомобильной фирмы «Рено» через автоматизированную систему, связанную с пунктами сервиса, поступают сигналы обо всех видах неисправностей от владельцев машин. Такая информация служит побудительным мотивом для совершенствования конструкций изделий. В то же время изучение фактических потребительских свойств изделий позволяет дифференцировать конструкции в зависимости от реальных условий и режимов их работы. Это

дает возможность сэкономить значительные денежные средства, дефицитные материальные ресурсы только за счет создания облегченных конструкций промышленных изделий по сравнению с их нынешним исполнением». Все отмеченное авторами применимо для предприятий сельскохозяйственного машиностроения в связи с тем, что реальные условия работы сельского хозяйства довольно разнообразны в регионах Украины и странах, где она истребована, а вопрос экономии материальных ресурсов в связи с необходимостью ценовой доступности особенно важен» [23, с. 163].

Разработка нового товара состоит из следующих этапов:

- анализ спроса;
- поиск идей и выбор наиболее приемлемой;
- оценка выбранной идеи;
- опрос потенциальных потребителей продукции;
- разработка идеи, то есть весь комплекс мероприятий по претворению идеи в реальный продукт;
- пробный маркетинг- реализация продукта на некоторых рынках, наблюдение за реакцией покупателей;
- принятие решения относительно целесообразности массового производства продукта;
- проведение маркетинговых мероприятий относительно нового продукта.

При создании нового товара службой маркетинга разрабатывается бизнес- план, который представляет собой программу деятельности предприятия на текущий и перспективный периоды.

Каждый из названных этапов достаточно сложен и очень ответственен, а предприятия сельскохозяйственного машиностроения находятся в настоящее время в положении, когда практически нет условий для внедрения идей совершенствования производимой техники, а также налаживания производства новой. Подтверждением этому является заключение первого вице-президента УААН, академика УААН, доктора экономических наук В.

Ситника: «Инвестиции в АПК приобрели катастрофического спада... Для переоснащения предприятий и повышения их технического уровня необходима разработка соответствующих инновационных программ и проектов, что позволит привлечь средства отечественных инвесторов. Формирование инновационных программ следует проводить с учетом их конечной цели. Новая продукция должна быть направлена на обеспечение экономической независимости Украины. Для ускорения развития отрасли также целесообразно создать инновационные центры, которые бы объединяли академическую и отраслевую науку с машиностроительным потенциалом страны» [115].

Следующая функция маркетинга- осуществление сбытовой политики предусматривает планирование и формирование каналов сбыта товаров предприятия по прямому или косвенному методу. Прямой метод предполагает организацию магазинов, сбытовых складов, демонстрационных залов, станций и центров техобслуживания непосредственно самим предприятием, то есть торговлю через собственную сбытовую сеть. При косвенном методе торговля производится через посредников. Для крупных предприятий сельскохозяйственного машиностроения характерен комбинированный метод сбыта, то есть организация собственной сбытовой сети в сочетании с торговлей через посредников.

Функция стимулирования сбыта - одна из наиболее действенных в системе продвижения товара. Под нею понимается кратковременные побудительные меры поощрения покупки товара, а именно: представление товара, выход на новый рынок, расширение знаний о полезных качествах товара, работа по созданию имиджа товара и предприятия, позиционирование товара, информирование об изменениях товара или форм его послепродажного обслуживания и прочие мероприятия, способствующие формированию спроса. В комплекс стимулирования сбыта входят следующие составляющие: реклама, персональные продажи, работа с общественностью и стимулирование продаж.

По мнению доктора экономических наук С. Рыжук «...значительное место в развитии рыночной инфраструктуры техники для агропромышленного комплекса занимает создание совместных постоянных выставочных площадок, дилерских центров заводов, прокатных пунктов при торговых домах и производственной кооперации, создание действенной системы маркетинга, анализа и прогнозирования потребности в машинах и оборудовании» [109]. Указанные меры по консолидации усилий отечественных промышленников и аграриев, конечно, во многом помогут и производителям и потребителям сельскохозяйственной техники в налаживании взаимовыгодного сотрудничества, но, все же, индивидуальные усилия отдельного предприятия по продвижению конкретной продукции играют более значительную роль в повышении результативности работы отдельного предприятия..

В комплексе сбыта наиважнейшую роль играет реклама. В современных условиях она является необходимым элементом производственно – сбытовой деятельности, способом создания рынка сбыта, активным средством борьбы за рынок. Рекламная деятельность, осуществляемая любым промышленным предприятием, должна быть оптимальной, то есть иметь максимальную эффективность при заданном объеме затрат или минимальные затраты при необходимом уровне эффективности. Выбор оптимального варианта организации рекламной деятельности является для службы маркетинга важной задачей.

Проблемы организации рекламной деятельности возникают потому, что потенциальные участники рекламных процессов имеют разные характеристики, свойства и по-разному влияют на конечный результат. Наиболее известно три основных вида рекламных обращений: информационное, напоминающее и имиджевое. Задачей информационной рекламы является доведение до сведения потребителя конкретной и содержательной информации о производителе и товаре, а конечной целью - создание или увеличение сбыта продукции. Очевидно, что это вполне

необходимо продукции сельскохозяйственного машиностроения, отличающейся специфическими характеристиками. Только лишь восхваления качества или ценовой доступности для нее не достаточно.

Напоминающая реклама создает эффект постоянного присутствия на рынке, способствует узнаваемости предприятия или товара, известности. Конечной целью напоминающей рекламы является поддержание сбыта продукции, особенно в периоды падения темпов роста. При сезонном характере спроса на продукцию сельскохозяйственного машиностроения нельзя не согласиться с тем, что и такая реклама вполне целесообразна.

Реклама престижа, или имиджевая реклама, призвана утвердить образ предприятия или товара в представлении реальных или потенциальных потребителей, а также у контактных аудиторий.

Для предприятий сельскохозяйственного машиностроения характерно обращение, в первую очередь, к рекламе информационной и рекламе, создающей имидж, хотя, как видим, уместны все виды.

В цепи производитель - потребитель необходима реализация еще одной функции- формирование спроса, заключающееся в информировании потенциального покупателя о существовании товара, о том, какие потребности можно удовлетворить с его помощью, в описании потребительских свойств товара, гарантий защиты интересов покупателей. Для формирования образа товара, также как и в осуществлении всех составляющих комплекса маркетинга, используются реклама, участие в выставках и ярмарках.

Значение выставок в осуществлении маркетинговой стратегии предприятий сельскохозяйственного машиностроения подтверждается утверждениями Г.Лилиен и А. Фариа Дикинсон, на которых в работе «Выставки» ссылается Джиллиан Райс [75, с. 746]. Они пришли к выводу, что «...наибольший интерес выставки представляют для предприятий, деятельность которых имеет следующие черты : сравнительно высокий уровень продаж и значительная доля рынка, относительно узкая предметно-

производственная специализация, продажа продукции через посредников и технологический процесс, требующий масштабных закупок комплектующих... Поле охвата и затраты на участие в выставках у предприятий, производящих товары промышленного назначения, больше чем затраты производителей потребительских товаров, поэтому в выставочных фондах доля этих предприятий значительно выше... У предприятий в ходе выставки имеется возможность непосредственно наблюдать процесс принятия решения о покупке, что в обычных условиях для продавца не всегда возможно [73]. О значении выставок, особенно, профильных, которые посещают представители заинтересованных в покупке крупных партий, фирм, компаний, говорит и практика и наука ([68], [72], [73], [75], [104]).

С целью привлечения внимания к продукции ОАО «МЗТГ» предприятие регулярно принимает участие в профильных (по гидравлике для сельского хозяйства и промышленности) выставках. На выставке «Агро», проходившей в городе Киев в 2004 году, было представлено три экспозиции с продукцией ОАО «МЗТГ»: экспозиция ОАО «МЗТГ», экспозиция дистрибьютора ООО «Агро-Союз» и экспозиция ООО «УПК». Также наиболее достойные образцы были представлены на выставке «Интерагромаш» в Ростове-на-Дону (Россия) и на выставке «Белагро» в Минске (Беларусь). Непосредственно во время работы только одной этой выставки ОАО «МЗТГ» заключил семь договоров на поставки на общую сумму 17 миллионов гривен, что почти равно годовой реализации продукции этого завода.

Реализация маркетинговой функции «проведение ценовой политики предприятия» способствует повышению конкурентоспособности предприятия. Приемы ценообразования обеспечивают эффективное продвижение продукции на рынке. Роль маркетинга заключается в выборе оптимального подхода к установлению цен на продукцию предприятия, обеспечивающего наилучшие перспективы сбыта. В предложенной схеме исполнения функций работниками службы маркетинга эта функция имеет силу функциональной ответственности

равную трем. Однако отношение к процессу ценообразования имеет практически все подразделение маркетинга, а также иные службы предприятия. Катя Кампо определяет важность этого процесса следующим образом: «Ценообразование- это не просто концепция, а многостороннее понятие, с различными значениями и подтекстом для производителя, продавца и потребителя. Стратегия ценообразования имеет огромное значение, потому что она оказывает воздействие как на доходы предприятия так и на поведение покупателя» [75, с. 507].

Говоря о формировании и реализации государственной политики развития материально- технической базы АПК в Украине, и, в частности, о переходе предприятий сельскохозяйственного машиностроения к модели цен рыночного равновесия спроса и предложения академик УААН В. Ситник отмечает, что «...де-юре это было сделано еще в 1990 году, когда Верховный Совет Украины принял Закон Украины «О цене и ценообразовании». Де-факто же за десятилетие экономических трансформаций была проведено лишь либерализация ценообразования. Причем из-за стихийного несистемного становления рыночных принципов нарушились балансовые соотношения между затратами и ценами, спросом и предложением, межотраслевыми и внутриотраслевыми паритетами. Ценообразование в определенной мере имело хаотический, а иногда, и криминальный характер [116]. В настоящее время в фермерских хозяйствах до сих пор еще используется дешевый сельскохозяйственный труд, поэтому затраты на производство машин должны быть ниже, чем экономия, которая будет достигнута благодаря их применению. Это еще раз доказывает, что работа по установлению цен на продукцию сельскохозяйственного машиностроения требует немалых усилий, информированности о состоянии сельскохозяйственных работ, уровне доходов фермерских хозяйств, о состоянии лизингового рынка сельхозтехники.

На Южном машиностроительном заводе (г. Днепропетровск) внедрена схема под названием «Рекомендованная цена»- предприятие устанавливает,

поддерживает и контролирует цену, по которой потребители могут приобрести тракторы у дилеров по всей Украине. Эта цена едина. Таким образом, отечественный покупатель тракторов этого предприятия может заранее планировать покупку по таким ценам:

- ЮМЗ-6 АКМ- 40- 37248 грн;
- ЮМЗ-6 АКМ 40,2- 38910 грн,
- ЮМЗ- 8040,2 Т.3- 41436 грн;
- ЮМЗ- 8040,2- 44400 грн;
- ЮМЗ-10244- 64200 грн.

Такие меры предотвращают риск «залеживания» продукции на консигнационных складах, когда консигнаторы завышают цену на один товар для того, чтобы продвинуть другой аналогичный, приобретенный на более выгодных условиях.

Функция организации сервиса представляет собой целую подсистему маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающей комплекс услуг, связанных со сбытом и эксплуатацией изделия предприятия. В первую очередь, эта деятельность имеет отношение к предприятиям сельскохозяйственного машиностроения, производящим различную технику и комплектующие. Согласно данным российских периодических изданий, 95-97% российских образцов сельскохозяйственной техники изготавливается с отклонением от технических условий, 80- 85%- не отвечают условиям безопасности, каждая четвертая машина имеет коэффициент готовности ниже требований ТУ для данного изделия. Снизилась показатели безотказности сельскохозяйственной техники. Обеспечить рабочее состояние машин на протяжении дня можно путем выполнения большого количества смазочных, регулировочных и крепежных операций. 60% отказов машин происходит из-за производственных дефектов, на ликвидацию которых тратится от 2 до 30 дней. Все недостатки, характерные для российских предприятий и техники, можно отнести и к отечественной технике. В этом и проблема и решение ее.



Предприятия, производящие технику, наладив предпродажное и послепродажное обслуживание, обеспечат продукции надежный сбыт, чем получают дополнительную прибыль и зарекомендуют себя надежными партнерами.

На важность сервисного обслуживания предприятий машиностроения указывают в книге «Маркетинговый анализ» А. Ковалев и В. Войленко: «Предприятие должно быть заинтересовано в том, чтобы товары, особенно продукция машиностроения, в течение всего срока службы не вызывали у потребителя отрицательных эмоций, не наносили ему финансовых убытков. В противном случае предприятие... не имеет перспективы повторных продаж изделий» [51, С. 21].

Сейчас в Украине создано только 63 фирменных технических центра по обслуживанию тракторов, комбайнов и прочей техники для сельского хозяйства. Хозяйство страны имеет возможность для организации рынка технических услуг через сеть дилерских предприятий на базе ранее существовавших 576 специализированных мастерских, 38 ремонтных заводов, 1185 мастерских общего назначения, станций технического обслуживания тракторов и оборудования животноводческих ферм [116].

Группа функций управления и контроля исполнима как самой службой маркетинга, так и высшим руководством организации, определяющим роль маркетинга, устанавливающим его функции. Эванс Дж. Р. отмечает: «Важность маркетинга для фирмы очевидна, когда он имеет решающий голос, прямую власть; руководитель маркетинга по своему положению равен руководителям других сторон деятельности (обычно в ранге вице-президента) и ему предоставляются соответствующие ресурсы. Маркетинг не представляется важным для фирмы, которая дает маркетинговому персоналу консультативный статус, подчиняет маркетинг другим руководителям... приравнивает маркетинг к сбыту и взывает ресурсы, необходимые для исследований, рекламы или осуществления другой маркетинговой

деятельности” [141, с. 23]. И с научной и с практической точки зрения эти слова определяют место маркетинга в функционировании предприятия.

Исполняя функцию планирования, служба маркетинга разрабатывает стратегические и тактические оперативные планы производственно- сбытовой деятельности фирмы, которые включают прогнозирование развития конъюнктуры рынка, цели, стратегию и тактику поведения фирмы на рынке, его товарную, ценовую политику, политику стимулирования сбыта, коммуникационную политику. Таким образом, можно сделать вывод, что эта функция определяет планы реализации всего комплекса функций маркетинга. Эта функция связана с контролем маркетинговых решений, представляющим собой установление соответствия между планами маркетинга и высшими целями предприятия, так как не исключены случаи, когда подразделение может переусердствовать в реализации некоторых мероприятий, оставив без внимания другие. Кроме того, эта функция строится на исполнении следующей функции: выработка предложений по маркетинговой деятельности.

Контроль маркетинговой деятельности производится в процессе реализации маркетинговых программ предприятия и представляет собой :

- контроль за реализацией продукции и анализ возможностей сбыта;
- контроль прибыльности и анализ маркетинговых затрат;
- ревизию маркетинга.

Как указывалось в первом разделе данной работы, проверить эффективность маркетинговой деятельности на предприятии можно, соизмерив те показатели работы всего предприятия, на динамику которых оказала влияние деятельность работников службы маркетинга. Кроме того, фирма может заняться исследованием эффективности маркетинга, чтобы выяснить, как повысить результативность различных маркетинговых мероприятий. Контроль исполнения стратегических установок предполагает периодическое подведение итогов, необходимое для критической оценки

работы. Эта функция должна исполняться, прежде всего, самой службой в лице управляющего по маркетингу и экономиста.

Наиболее ответственная функция из всего перечня- управление маркетингом как системой. Все звенья подразделения, которое занимается маркетингом, выполняют возложенные на них обязанности, но стоит заметить, что без умелой координации этой деятельности положительных результатов вряд ли можно ожидать.

Описанные функции маркетинга обязательны к исполнению на предприятии с функциональной формой организации службы маркетинга, относящемся к любой отрасли. Однако для предприятий сельскохозяйственного машиностроения это исполнение особенно важно и необходимо в связи со спецификой их функционирования и положением, в котором оказалась отрасль в настоящее время.

В подтверждение очевидного факта необходимости осуществления научного подхода к решению проблемы технического обеспечения сельскохозяйственного производства и вывода предприятий сельскохозяйственного машиностроения из кризиса с помощью внедрения научно обоснованных комплексных маркетинговых мероприятий уместно привести слова исследователя вопросов технического обеспечения сельского хозяйства Украины кандидата экономических наук В. Петрова (Харьковский национальный аграрный университет им. В.В. Докучаева): «В Украине необходимо внедрять комплексный подход к решению проблемы технического перевооружения села. Его главные составляющие должны базироваться на научно- технических и социально- экономических путях развития. Научно- технические обусловлены развитием научно- технического прогресса, совершенствованием техники и технологий, расширенным внедрением в производство результатов лучшего опыта, а социально- экономические- в значительной мере повышением уровня мотивации, улучшением организации и управления, более совершенной координацией

деятельности всех звеньев в рамках единой отраслевой системы. Именно комплексность, когда все аспекты преобразований рассматриваются как единое целое и в то же время каждая составляющая выполняет присущую ей функцию, должна обуславливать нормальное регулируемое повышение эффективности функционирования производства» [95].

Учитывая специфику отрасли и особенности функционирования предприятий сельскохозяйственного машиностроения и принимая во внимание организационную структуру, предложенную выше для указанной группы предприятий, что разработанная схема рационального распределения обязанностей между секторами и отдельными работниками службы маркетинга предприятия сельскохозяйственного машиностроения (приложение Б) вполне охватывает весь комплекс функций маркетинга и может быть использована на практике в качестве базовой при организации службы маркетинга.

Далее в работе предстоит определить, каким образом мероприятия службы маркетинга могут изменить показатели работы предприятия.

### 3.2 Влияние функционирования службы маркетинга на изменение показателей хозяйственной деятельности предприятия

Практика деятельности предприятий сельскохозяйственного машиностроения, как и предприятий иных отраслей, показывает, что поддерживают процесс внедрения маркетинга на предприятиях только тогда, когда есть доказательства того, что без него предприятие в современных условиях будет работать хуже, а то и совсем не сможет работать. Теорией неоднократно доказана необходимость этого процесса, а для практиков все же требуются аргументы в пользу реализации всего комплекса функций маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения,

которые, как указывалось в первой главе данной работы, находятся в настоящее время в довольно сложных условиях.

Описывая процесс контроля маркетинговой деятельности, С. Гаркавенко [17, с. 349], отмечает, какие показатели работы предприятия можно взять в качестве критериев эффективности деятельности маркетинговых служб (табл. 3.1).

Заметим, что автор называет несколько иной перечень функций, чем определен в данной работе, однако среди названных так же есть группа функций управления и контроля, аналитические и производственно- сбытовые.

Таблица 3.1

Количественные критерии эффективности деятельности маркетинговых служб

Функции маркетинговых служб	Показатели эффективности деятельности маркетинговых служб
Маркетинговые исследования	Объем продаж
Прогнозирование объема продаж	Объем продаж
Планирование производственной стратегии и выпуска продукции	Объем продаж
Разработка новых продуктов и совершенствование тех, которые выпускаются	Объем продаж
Ценообразование	Часть рынка Прибыль
Упаковка, выбор торговой марки	Увеличение объема продаж
Товарные запасы	Количество оборотов товарных запасов Оборот товарных запасов в днях
Распределение товаров	Объем продаж
Стимулирование продаж	Увеличение объема продаж
Сбыт продукции- поддержание заинтересованности сотрудников маркетинговых служб	Объем продаж
Реклама	Увеличение объема продаж

Наименее полно представлена группа функций управления и контроля. Как видим, наиболее подверженным влиянию маркетинговых мероприятий является такой показатель, как объем продаж.

Разнообразие функций маркетинговых служб сводится к получению прибыли, что является одной из основных целей каждого предприятия. С. Гаркавенко называет логичным то, что результативность поиска прибыльных товаров и рынков оценивается количеством оборотов товарных запасов.

Рассматривая зависимость улучшения показателей хозяйственной деятельности от реализации функций маркетинга, необходимо отметить, что каждый работник его должен быть заинтересован в достижении предприятием наилучших результатов. Как и иные подразделения, это должно иметь механизм поощрений, взысканий, стимулирования к плодотворному труду. Для этого необходимо усилить стимулирующую роль регулирования средств на оплату труда сотрудников службы маркетинга.

Опыт функционирования подразделений маркетинга предприятий сельскохозяйственного машиностроения, а также теория данного вопроса показывает, что совершенного механизма практически нет. Учитывая, что машиностроение занимает лидирующие позиции в экономике Украины, можно сделать вывод, что не лучше обстоит дело и на большинстве предприятий других отраслей.

Исследованию системы оценки работы управленческого персонала и, в частности, маркетологов были посвящены научные работы таких известных экономистов, как Х. Хершген [129], А. Ковалев [51], в Украине- П. Перерва [92], С. Гаркавенко [18], И. Акимова [2] и многих других. Так, И. Акимова [2], указывая на важное значение систем измерения результатов труда и его стимулирования для корректировки поведения, приводит утверждения Ф. Уэбстера о том, что ключевым моментом в создании ориентированного на рынок и сфокусированного на потребителе бизнеса является система оценки и стимулирования менеджеров. Если они оцениваются с точки зрения достижения краткосрочной рентабельности и роста объема продаж, то велика вероятность того, что они будут игнорировать такие важные рыночные

факторы, как удовлетворенность потребителя, которые обеспечивают долгосрочный успех предприятия.

Ориентация системы оценки и стимулирования менеджеров на достижение краткосрочных целей является распространенной чертой организационной системы многих предприятий развитых стран Запада. “Однако, в еще большей степени эта черта присуща предприятиям трансформационной экономики, где в условиях острого кризиса основными стратегическими приоритетами становится выживание, а улучшение результатов экономической деятельности в краткосрочном периоде воспринимается как большой рыночный успех” [2, с. 128].

Труд работников службы маркетинга связан с производством продукции не прямо, а опосредованно, а это делает его мало приспособленным к прямому нормированию. Поэтому оплата труда специалистов службы маркетинга чаще всего строится на основе повременной оплаты, в виде твердых должностных окладов.

Мотивация деятельности персонала службы маркетинга индивидуальна, в ней присутствуют специфические мотивы, связанные с маркетинговой деятельностью. К особенностям мотивации работников службы маркетинга можно отнести повышение имиджа предприятия и его продукции, высокую степень удовлетворения спроса потребителей. Мотивационное воздействие на работника этого, как и других подразделений, оказывают результаты его деятельности такие, как признание значимости его труда для предприятия, степень самовыражения в виде творческой инициативы и материальное вознаграждение. Эти обстоятельства учтены при разработке в данной работе механизма стимулирования к результативному труду.

В системах оплаты труда работника любого подразделения и, в частности, службы маркетинга имеет значение заинтересованность в повышении эффективности функционирования предприятия. Чтобы стимулировать эффективность труда служащих производственного

предприятия, кроме твердых окладов часто применяются премиальные выплаты, обычно соотносимые с эффективностью производства, с прибылью предприятия в процентах или долях от выручки.

Доход служащего предприятия включает следующие элементы :

1. Оплата по тарифным ставкам и окладам в соответствии со сложностью и ответственностью труда;
2. Рыночная составляющая (соотношение спроса и предложения на рынке труда);
3. Доплата за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности предприятия;
4. Доплата за выполнение срочных и ответственных заданий, за повышение качества продукции;
5. Доплаты за условия труда;
6. Премии за качественное и своевременное выполнение договоров;
7. Авторские вознаграждения;
8. Социальные выплаты;
9. Дивиденды по акциям предприятия [60, с. 151].

Третий пункт данного перечня «Доплата за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности предприятия» в наибольшей степени определяет стимул работника службы маркетинга к улучшению прямо и косвенно показателей работы предприятия, что необходимо развивать и поддерживать.

В первом разделе данной работы приведены показатели эффективности маркетинга предприятия, на которые указывает профессор В. Герасименко. Подтверждает этот перечень опрос работников различных служб таких предприятий, как ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов», Государственного предприятия «Гидромаш», ОАО «Мелитопольский компрессор», Мелитопольского завода холодильного машиностроения «Рефма», ОАО «Мелитопольпродмаш», Хозрасчетного предприятия



«АвтоЗАЗ-Мотор» показал, что основными показателями хозяйственной деятельности, улучшению которых способствует работа службы маркетинга и которые можно соотнести с эффективностью ее работы, являются: прибыль, валовой оборот, рентабельность. Кроме того, работники подразделений маркетинга ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов», Государственное предприятие «Гидромаш», ОАО «Мелитопольский компрессор» назвали такие показатели: издержки на покрытие, объем заказов (для предприятий сельскохозяйственного машиностроения показатель зависит от сезона сельскохозяйственных работ), удовлетворенность спроса. Улучшение иных показателей, по общему мнению, является прежде всего результатом работы производственных и других подразделений. К числу перечисленных уместно было бы добавить еще и такой показатель, как доля рынка. Точным расчетом его практически не занимаются, но он смог бы представить работу по завоеванию рынка сельскохозяйственной техники.

Рассмотрим названные показатели детально для того, чтобы выяснить, каким образом они улучшаются посредством применения на предприятии приемов маркетинга.

Прибыль от реализации

$$П = \sum [Коб \cdot Удi (Цi - Ci)],$$

где П- прибыль от реализации продукции, грн/ед.;

Цi- продажная цена единицы товара;

Сi- себестоимость единицы товара;

Коб- количество проданных товарных единиц;

Удi- структура реализованной продукции.

Составляющие этой формулы- цена, себестоимость, структура и количество реализованной продукции. Каждый из этих показателей, так или иначе, влияют на величину прибыли, а так же определяют действия работников службы маркетинга (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Влияние деятельности службы маркетинга на изменение величин,  
составляющих показатель «прибыль от реализации»

Составляющие формулы	Положительные тенденции	Задачи службы маркетинга, способствующие увеличению прибыли предприятия	Должности работников службы маркетинга, решающих указанные задачи
Цена (Ц)	Увеличение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повышение имиджа предприятия и товаров;</li> <li>- исследование рынка с целью выяснения возможности занятия предприятием позиции лидера в качестве.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.Сотрудники отдела изучения спроса и рекламы;</li> <li>2.Консультанты по маркетингу;</li> <li>3.Менеджеры по продажам;</li> <li>4. Сервис-менеджер;</li> <li>5.Экономист.</li> </ul>
	Снижение	<ul style="list-style-type: none"> <li>- исследование эластичности спроса на продукцию предприятия;</li> <li>- проведение исследований конкурентной среды и анализа полученных данных для установления оптимальной цены.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.Сотрудники отдела изучения спроса и рекламы;</li> <li>2.Консультанты по маркетингу;</li> <li>3. Специалист по планированию продукции и учету;</li> <li>4. Экономист.</li> </ul>
Себестоимость(С)	Снижение	Анализ состояния и возможностей предприятия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.Управляющий по маркетингу;</li> <li>2.Экономист;</li> <li>3. Специалист по планированию продукции и учету.</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.2

Себестоимость(С)	Снижение	- Поиск поставщиков более дешевых (при качестве того же уровня) сырья и материалов; - поиск выгодных каналов распределения.	1. Интернет-консультант; 2. Менеджер по сырью; 3. Начальник отдела материально-технического снабжения. 4. Начальник отдела сбыта; 5. Консультанты по маркетингу; 6. Эксперт по внешне-экономическим связям.
Количество проданных товарных единиц (Коб)	Повышение	Осуществление коммуникационных мер (реклама, работа с общественностью, стимулирование продаж и поддержка сбыта).	1. Сотрудники отдела изучения спроса и рекламы; 2. Начальник отдела сбыта; 3. Менеджеры по продажам; 4. Сервис-менеджер.
Структура реализованной продукции (Уд)	Увеличение объема реализации продукции, пользующейся высоким спросом	Изучение потребностей и тенденций рынка;	1. Сотрудники отдела изучения спроса и рекламы; 2. Консультанты по маркетингу.

Эти действия способствуют тому, чтобы изменение показателей было в сторону, увеличивающую основной показатель успешной работы предприятия, т.е. прибыль.

Валовой оборот предприятия:

$$O = \sum \text{Ц}_i \cdot K_i = \text{Ц}_1 \cdot K_1 + \text{Ц}_2 \cdot K_2 + \dots + \text{Ц}_i \cdot K_i ,$$

где  $\text{Ц}_i$  - продажная цена единицы товара  $i$ ;

$K_i$  – количество реализованных единиц товара  $i$ .

На увеличение показателя валового оборота оказывает положительное влияние увеличение количества реализованных товаров (всех, за исключением тех, которые могут при условии истребованности снизить имидж предприятия и продукции), снижение цены при условии эластичности спроса, либо увеличение цены при условии высокого спроса. Задачами службы маркетинга является изучение всех указанных обстоятельств с целью принятия решения о величине цены, объемах производства и реализации. Для предприятий сельскохозяйственного машиностроения установление оптимального соотношения «цена - качество» особо актуально.

Так, в разгар сельскохозяйственных работ, в начале осени 2003 года мобильные маркетинговые группы ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов» изучали потребности в сельскохозяйственной гидравлической технике приуральского региона России. В результате рабочих поездок были подписаны договоры с несколькими сельскохозяйственными предприятиями и торговыми посредниками на поставку продукции завода уже в текущем (на то время) сезоне. Цены на гидрораспределители, которые являются особо дефицитным для этого региона товаром, пришлось снизить до уровня ниже себестоимости. Товар завода должен был зарекомендовать себя, вытеснив товары- аналоги, поставляемые на исследуемый рынок так называемыми «гаражниками» (термин, используемый на предприятии), то есть привозимыми с юга Украины небольшими партиями, по низким ценам, произведенными или восстановленными во вне заводских условиях и выдерживающими срок службы не более двух месяцев (заводского выпуска- два года).

И только после того, как продукция завода «доказала» преимущества над товарами- конкурентами, была установлена реальная цена.

Следующий показатель- рентабельность.

Г. Савицкая определяет его следующим образом: «Рентабельность- это относительный показатель уровня доходности бизнеса. Показатели

рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности... Они более полно, чем прибыль, отражают окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Их используют для оценки деятельности предприятия и как инструмент в инвестиционной политике и ценообразовании» [112, с. 221].

Рентабельность затрат на реализацию продукции исчисляется по формуле:

$$R_{зр} = \frac{Пр}{Зр},$$

где  $Z_p$ - затраты на реализацию продукции;

$Pr$ - прибыль от реализации.

Увеличение объема реализации является следствием группы функций маркетинга.

Маркетинг является концепцией управления производственно- сбытовой деятельностью предприятия, а служба маркетинга призвана на практике реализовать ее положения. П. Попович, определяя анализ сбыта продукции, указывает на то, что «...разрабатывая сбытовую политику, необходимо иметь целью определение оптимальных направлений и наличных средств, необходимых для обеспечения наивысшей эффективности процесса реализации товара... Анализ затрат оборота предусматривает сопоставление фактических сбытовых затрат относительно каждого канала сбыта и вида затрат с запланированными показателями для того, чтобы выявить необоснованные затраты, ликвидировать затраты, которые возникают в процессе движения товара и повысить рентабельность существующей системы сбыта..., которая осуществляет обратную связь производства с рынком, является источником информации о спросе и нуждах потребителей» [101, с. 118].

Такой показатель, как рентабельность продаж (оборота), также, в определенной мере, характеризует работу службы маркетинга предприятия и рассчитывается по формуле:

$$Rn = \frac{Pr}{B}, \text{ где}$$

Rn- рентабельность продаж;

B - выручка.

Выручку (объем продаж) можно определить так:

$$B = C \cdot K + Cc \cdot Kc, \text{ где}$$

C- цена за единицу товара;

Cc – цена единицы товара после применения скидки;

Профессор Герасименко В.В. следующим образом отмечает обстоятельства применения скидок для продукции предприятий подобных предприятиям сельскохозяйственного машиностроения: «Многие обстоятельства могли бы подтолкнуть фирму к понижению цен, если бы не опасность стать инициатором войны цен, чреватой разрушительными последствиями для самой фирмы. Одним из таких обстоятельств является избыток производственных мощностей. Чтобы задействовать их, фирме нужно расширить объем своего бизнеса. Если повышения спроса не удалось добиться с помощью стимулирования сбыта, совершенствования продукта или других альтернативных мероприятий, то фирма может прибегнуть к понижению цен. Однако инициаторы снижения цен в отраслях с высокими постоянными издержками, большими размерами их покрытия и излишними мощностями, функционирующие на насыщенных конкурентных рынках, должны знать, что их действия могут привести к ценовой войне, если конкуренты попытаются удержать свою долю рынка. Другим основанием для снижения цен является сокращение доли рынка, занимаемой фирмой, при интенсивной ценовой конкуренции. Во многих отраслях, например, в производстве автомобилей...

фирмы часто проводят агрессивную ценовую политику в целях увеличения своей доли рынка» [18, с. 68]. К таким предприятиям относятся и заводы по производству сельскохозяйственной техники и деталей к ней. Примером агрессивной ценовой конкуренции является освоение приуральского региона России мобильными маркетинговыми группами ОАО «МЗТГ» (приведен выше). Основания для применения или отказа от скидок руководству предприятия приводят именно специалисты по маркетингу. И от того, насколько взвешены и обоснованы их решения, зависит положение предприятия и продукции на рынке, размер прибыли.

Если бы можно было прибыль от маркетинговой деятельности соотнести с затратами на маркетинг, получился бы идеальный показатель эффективности маркетинговой деятельности, однако, как уже отмечалось выше, это невозможно, т.к. нельзя выделить ту часть прибыли предприятия, которая получена только благодаря усилиям соответствующей службы предприятия. Однако, объем функций маркетинга, которые должны реализоваться при условии его внедрения на предприятии, настолько широк, что при условии их реализации, можно уверенно считать маркетинг залогом увеличения прибыли предприятия, как главной цели хозяйствования.

### 3.3. Разработка системы стимулирования эффективности работы службы маркетинга

Задача службы маркетинга заключается в обеспечении того, чтобы производство ориентировалось на потребителей, деятельность конкурентов была известна и учитывалась, чтобы полезная для поддержания конкурентоспособности товара и предприятия информация была учтена при планировании. Разработчики нового продукта получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении его нужно совершенствовать и какой новый продукт ждет рынок. Отделы

предприятия, которые занимаются ценообразованием, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, имеют возможность правильно определять цену. Служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия и способствовать его развитию в рамках возможностей. Это не означает, что иные подразделения предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают конкурентную среду, внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность предприятия и т.д. Конечно же это делается, однако эта деятельность, хотя и преследует цели улучшения работы предприятия, не является системной, регулярной, не соотносится с деятельностью других служб. Исключительно маркетингу предназначено быть ведущей функцией, определяющей согласованную техническую и производственную политику предприятия. При этом необходимо не только определить место службы маркетинга в структуре предприятия, выбрать рациональную организационную структуру этой службы, заинтересовать ее работников в получении наилучших результатов.

Правильный выбор организационной структуры управления маркетингом создает предпосылки для эффективной работы маркетинговых служб. На предприятиях сельскохозяйственного машиностроения необходимо укомплектовать эти службы квалифицированными в вопросах сельского хозяйства, машиностроения и продвижения товаров производственного назначения специалистами, правильно распределить между ними обязанности для реализации всего комплекса функций маркетинга, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы. Этим занимаются руководство предприятием и руководитель маркетинговой службы. Специалисты службы маркетинга должны удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к персоналу. Предложенная выше схема ответственности работников службы маркетинга предприятия за реализацию основных функций маркетинга, что является условием эффективного его внедрения, актуальна для предприятия сельскохозяйственного



машиностроения, так как в ней учтены особенности и обстоятельства их работы.

Существенное влияние на уровень эффективности маркетингового управления, кроме организационной структуры, оказывает социальная инфраструктура, которая в управлении определяется совершенствованием форм и методов управления, экономического стимулирования, сбалансированность и реальность планов, оптимально построенная система плановых показателей, дающая свободу применения маркетинговых методов и многообразных рычагов хозяйственного расчета и материального поощрения за достижение значительных результатов для предприятия. Руководители предприятия и службы маркетинга должны уделять внимание материальному стимулированию труда менеджеров по маркетингу.

С целью выработки индивидуального для предприятий сельскохозяйственного машиностроения механизма повышения эффективности маркетинга, измерения вклада службы маркетинга в повышение прибыльности предприятия, а также стимулирования работников к результативному труду предлагается система функционирования этой службы «Марк- плюс», суть которой заключается в реализации следующих положений:

1. Установление бюджета маркетинга по «прейскурантному» методу: на основе данных об издержках и назначенной норме прибыли. В перспективе, при условии перевода всех подразделений предприятия на хозяйственный расчет, формирование бюджета маркетинга будет целесообразно по методу, описанному в подразделе 2.4 данной работы- пропорционально добавленным издержкам с помощью коэффициента трудового вклада в конечный результат деятельности (формула 2.1);

2. После утверждения бюджета маркетинга на календарный год, должны быть распределены средства на реализацию планируемых в следующем году маркетинговых мероприятий. При этом выделяется сумма, предназначенная

для осуществления мероприятий, которые заранее не известны и, возможно, будут предложены к реализации в течение года в связи с событиями, которые заранее нельзя предусмотреть;

3. Определяется планируемый коэффициент общей экономической эффективности маркетинга предприятия. Наиболее рационально, на наш взгляд, использовать для доказательства эффективности маркетинга на предприятии показатель, аналогичный тому, который применяется для расчета экономической эффективности затрат по отраслям. Он представляет собой отношение прироста прибыли к капитальным вложениям.

Для предприятий обеспечение прибыльности - это первостепенная задача, которую ставит перед собой высшее руководство. В качестве целевого показателя выбирается абсолютный показатель прибыли, но рациональнее использовать относительные показатели. При условии реализации всех функций, описанных в подразделах 2.3 и 3.1, служба маркетинга будет непосредственным координатором всей деятельности предприятия и при этом будет зависима в части выделения средств на поощрение за результативность маркетинговых мероприятий от прироста прибыли.

В нашем случае, применительно к предприятию и службе маркетинга, прирост прибыли за определенный период времени (для предприятий сельскохозяйственного машиностроения целесообразно - за календарный год, так как для них важен такой фактор как сезонность, и общую картину успешной работы можно представить, сложив показатели работы и периодов активного интереса к продукции и периодов его спада в связи с окончанием полевых работ) соотносим с затратами на маркетинг в тот же период времени:

$$\text{Э}_м = \frac{\Delta\Pi}{\text{З}_м}, \quad (3.1)$$

где  $\text{Э}_м$  - коэффициент общей экономической эффективности маркетинга предприятия;

$\Delta\P$ - прирост прибыли в истекшем (прогнозируемом) по отношению к предыдущему году, грн;

$Z_m$ - затраты на маркетинг в истекшем (прогнозируемом) году, грн.

Этот показатель как нельзя более точно отражает эффективность усилий службы маркетинга предприятия по улучшению его работы, а главное, достижению наивысшей цели предпринимательской деятельности.

Необходимо заметить, что при расчете не стоит учитывать прибыль инвестиционного портфеля, сдачи в аренду помещений и прочих видов деятельности, к которым служба маркетинга чаще всего не имеет отношения.

Целесообразно поощрять увеличение представленного показателя эффективности маркетинга. Это должно способствовать стремлению к результативной работе. Однако, ставить в прямую зависимость размер бюджета маркетинга планируемого года от коэффициента общей экономической эффективности, как и любого другого отчетного показателя предыдущего года, все же не логично, так как складывается ситуация, когда коллектив службы маркетинга несет ответственность за результаты работы в прошлом, и, если они были низкими, перспективные операции могут остаться без финансирования.

Воспользуемся показателями работы ОАО «МЗТГ» за период 2000- 2004 годы (таблица 3.3) и рассчитаем по формуле 3.1 коэффициент эффективности маркетинга на основании итогового прироста прибыли.

Как видим, коэффициент общей экономической эффективности равен нулю в 2002 году. Это объясняется тем, что валовая прибыль осталась на уровне предыдущего года. В следующем, 2003 году она снизилась и, поэтому, коэффициент имеет отрицательное значение.

Таблица 3.3

## Показатели работы ОАО «МЗТГ»

Показатели	Годы					Абсолютный прирост (+,-)
	2000	2001	2002	2003	2004	
Доход (выручка) от реализации продукции, млн. грн	13	20	22	25	28	108
Себестоимость реализованной продукции, млн. грн	11	17	19	23	24	94
Валовая прибыль (убыток), млн. грн	2	3	3	2	4	14
Прирост прибыли ( $\Delta\Pi$ ), млн. грн		1	0	-1	2	2
Затраты на маркетинг, млн. грн	0	0,15	0,19	0,24	0,29	0,87
Коэффициент общей экономической эффективности маркетинга ( $\text{Эм}$ )		6,7	0	-4	6,9	2,3

Это как раз и подтверждает неудобство использования при планировании показателя прироста прибыли за истекший год. Беря его за основу при назначении фонда поощрения, руководство предприятием и службой маркетинга, рискует снизить инициативу работников в будущем году в случае, если предыдущий к планируемому год не был успешным. Таким образом, учитывая современное финансовое положение подразделений маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения, для реальности внедрения предлагаемой системы стоит согласиться с планированием затрат на маркетинг по предложенному выше принципу или по принципу «от возможного». Однако это приемлемо только на первых порах. В будущем же планирование бюджета маркетинга должно основываться на принципах, разработанных индивидуально для отдельного предприятия.

Целесообразно соизмерять планируемый и фактический коэффициенты экономической эффективности маркетинга предприятия в целом по истечении года для принятия решения о дополнительном поощрении персонала подразделения маркетинга.

3. Для установления результативности отдельной маркетинговой операции необходимо рассчитать и эффективность затрат на мероприятия службы маркетинга, в реализации которых участвуют зачастую не все, а только отдельные группы, бюро, работники службы. Этим может быть решена такая проблема как дифференциация вознаграждения за труд, что необходимо для стимулирования к результативному творческому труду.

$$\text{Эо} = \frac{\text{По}}{\text{Зо}},$$

где Эо- коэффициент эффективности операции;

По- прибыль в результате операции;

Зо- затраты на осуществление операции.

4. Для формирования фонда поощрения работников службы, необходимо определиться с его долей в общей прибыли предприятия, полученной при участии службы маркетинга. Безусловно, она индивидуальна для различных предприятий и величина ее зависит, зачастую, от экономического положения предприятия, его финансовых возможностей. Однако, учитывая стимулирующую роль материального поощрения персонала предприятия, этот фонд бесспорно должен быть сформирован. Факт реализации этого мероприятия зависит от руководства предприятия и претворяется в жизнь именно его решением.

Практически размер фонда и возможность им распоряжаться должны подкрепляться внутренним договором между руководством предприятия и непосредственным руководителем службы маркетинга. При этом должны быть оговорены условия корректировки фонда поощрения. Эти условия должны касаться улучшения одного или группы наиболее значимых для предприятия показателей. Например, при условии, что коэффициент экономической эффективности операции окажется более единицы, фонд поощрения за осуществление операции составит 3% прибыли предприятия, полученной в

результате операции. В противном случае ( $\text{Эо} \leq 1$ ), фонд по результатам операции не формируется.

Формирование фонда поощрения происходит после поступления расчетных сумм на счет предприятия, что стимулирует ответственность службы маркетинга за обеспечение расчетов по закупкам.

5. Распределение фонда поощрения между работниками службы маркетинга уместно возложить на совет службы, состоящий из нескольких работников, как службы маркетинга, так и других служб, избранных голосованием коллектива службы перед началом календарного года.

6. Из поощрительного фонда происходит начисление премий всем участникам за обеспечение успешной операции. Решение о размере индивидуальных поощрений принимает совет службы на основании экспертной оценки трудового вклада (балльной). Баллы, назначенные участникам, суммируются. Вес одного балла рассчитывается по формуле:

$$б = \frac{\Phi_{по}}{\sum K_i},$$

где б- вес одного балла оценки трудового вклада;

$\Phi_{по}$ - фонд поощрения за операцию;

$K_i$ - количество баллов каждого участника операции.

7. Производится расчет доли фонда поощрения для каждого из участников умножением количества заработанных баллов на вес одного балла оценки трудового вклада;

$$\Phi_i = K_i \cdot б,$$

где  $\Phi_i$ - часть фонда поощрения работника;

$K_i$ - количество баллов работника;

б- вес одного балла.

8. По истечении календарного года рассчитывается коэффициент экономической эффективности маркетинговых мероприятий за год. В случае, если он окажется ниже, чем прогнозируемый показатель Эм, поощрение за работу в течение года не осуществляется. Если же показатель будет выше, формируется фонд поощрения по итогам года в размере 1% прироста прибыли за год. Доля фонда поощрения может быть увеличена так же при достижении таких условий, как:

- реализация устаревшей продукции;
- реализация продукции вне сезона;
- реализация новой продукции;
- реализация продукции на перспективных рынках;
- завоевание новых рынков и прочих условий, в зависимости от приоритетных целей предприятия.

Для предприятий сельскохозяйственного машиностроения, не располагающих собственной сбытовой сетью, уместно принимать к сведению для оценки деятельности службы маркетинга за год еще и такой показатель:

$$O_n = \frac{P}{K},$$

где Оп- коэффициент весомости покупки изделий предприятия;

P- годовой объем реализации изделий предприятия;

K- количество покупателей, привлеченных в течении года.

Значимость этого показателя объясняется тем, что чем выше средняя величина закупки, тем ниже затраты службы маркетинга на привлечение покупателей, что снижает общий размер затрат на маркетинг.

Для предприятий сельскохозяйственного машиностроения, имеющих собственную сбытовую сеть и реализующих большую часть продукции через нее, необходимо отмечать уменьшение прямых торговых расходов по отношению к реальному объему продаж:

$$O_{tr} = \frac{TP}{P},$$

где Отр- коэффициент торговых расходов;

ТР- годовые торговые расходы;

Р- годовой объем реализации изделий предприятия.

Разумеется, доля прибыли или прироста прибыли, которую предприятие в состоянии выделять для поощрения, индивидуальна не только для отдельных предприятий, но и для различных периодов и обстоятельств их функционирования.

Описанный механизм поощрения стимулирует и к осуществлению результативных маркетинговых операций и к достижению высоких показателей работы за календарный год. Понятно желание занижения планируемого показателя прироста прибыли предприятия, так как именно с ним будут сравнивать итоги работы за год. Однако, надо помнить, что он показателен при утверждении размера бюджета маркетинга и должен убеждать руководство предприятия в необходимости выделения достаточной для реализации маркетинговых мероприятий суммы.

При внедрении системы «Марк-плюс» необходимо предусмотреть систему ответственности за реализацию функций маркетинга. Опыт внедрения маркетинга на машиностроительных предприятиях указывает на то, что нет достаточной четкости и слаженности в исполнении комплекса функций маркетинга. Не достаточно всегда быть готовыми к осуществлению маркетинговых операций. Их планирование, подготовка, обеспечение, реализация возможны исключительно при ответственном отношении к исполнению должностных обязанностей, в которых отражены основные маркетинговые функции. Наряду с обеспечением системы стимулирования необходимо предусмотреть и меры наказания за неисполнение или ненадлежащее исполнение этих функций. Опыт показывает, что безответственное отношение к обеспечению возложенных на отдельных работников функций ведет к убыткам. Обычно при хорошем конечном результате эти недостатки забываются, уходят на задний план, не



анализируются все обстоятельства работы, что может привести и приводит к рецидиву. В результате этого, они становятся регулярными и стабильно вредят общему делу.

Так, например, игнорирование функции изучения конкурентной среды предприятия может привести к тому, что оставленное без внимания возобновление деятельности предприятия- конкурента или внедрение им нового метода привлечения потребителей (скидки, обеспечение товару сервисной поддержки и пр.), неожиданно даст о себе знать усилением позиции конкурента и неготовностью к этому предприятия. Объяснить такое невнимание к функции можно тем, что ответственные за её реализацию работникам, которым вверены несколько функций, могут, в некоторых случаях, отдать предпочтение более значимым и актуальным на их взгляд, чем упомянутая. Не исключены случаи, когда для нерадивых работников функция изучения конкурентной среды может показаться слишком хлопотной.

Проведение результативной операции приводит к полезному эффекту для всего предприятия. При этом необходимо в целях корпоративной справедливости и исключения прецедентов предотвращать безответственное отношение к порученной функции со стороны работников службы маркетинга, а также тех, кто был привлечен к осуществлению операции.

Система «Марк-плюс» призвана поддерживать исполнение всего комплекса функций, т.к. реализация его как раз, и представляет собственно маркетинг в полном и жизненно необходимом для успешной деятельности предприятия смысле. Что касается правомерности при внедрении системы «Марк-плюс» соотнесения показателей работы всего предприятия с затратами на маркетинг, то это возможно в случае, если служба маркетинга будет реализовывать все функции, описанные во втором разделе. Весь этот комплекс функций службы представляет ее как оперативный штаб с возможностями и правами корректировки всего процесса производства и реализации продукции предприятия. Такое положение службы маркетинга дает не только права.

Прежде всего, оно накладывает ответственность на руководителей отдельных звеньев и службы в целом за рыночную ориентацию предприятия, конкурентоспособность производимой продукции, стабильность в поиске новых идей.

Внедрение предлагаемого механизма реализации маркетинга должно способствовать повышению прибыльности предприятия или, достижению и соблюдению равновесия между прибылью, полученной вследствие удовлетворения спроса потребителей, и затратами на маркетинг. Для этого службой маркетинга целесообразно составлять и представлять руководству предприятия регулярный отчет о маркетинговой деятельности. Цель отчета заключается в следующем:

- информирование о достигнутых результатах, а также окупаемости вложенных средств, соотнесения реальных показателей с плановыми;
- установление взаимосвязи маркетинговой деятельности и общей деятельности предприятия;
- развитие системы стимулирования за достижение целей;
- убеждение в необходимости установления разумной величины бюджета на планируемый год и пр.

Фактически, при подведении итогов коммерческой деятельности отдел маркетинга представляет доказательства того, что его деятельность способствовала достижению предприятием наилучших результатов. Для этого необходимо сопоставление затрат на маркетинг с основными показателями хозяйственной деятельности предприятия.

Неоспоримо то, что если бы можно было прибыль от маркетинга соотнести с затратами на маркетинг, получился бы идеальный показатель эффективности маркетинговой деятельности, однако, как уже отмечалось выше, это невозможно, так как невозможно выделить ту часть прибыли предприятия, которая получена только благодаря усилиям соответствующей службы предприятия. Однако, комплекс функций маркетинга, которые

должны реализоваться при условии его внедрения на предприятии, довольно емкий, и, при условии полной их реализации, можно уверенно считать маркетинг залогом увеличения прибыли предприятия, как главной цели хозяйствования. В этом заключается необходимость научного обоснования возможности создания полноценной службы маркетинга на предприятии с рациональным распределением обязанностей между его сотрудниками. При этих условиях эффективность работы предприятия можно считать непосредственным итогом внедрения маркетинга и обеспечения его главенствующего положения в системе управления предприятием. Особенно актуально это для предприятий агропромышленного комплекса, одного из наиболее значимых для экономики нашей страны.

#### 3.4. Развитие хозяйственного расчета и усиление роли экономических рычагов при совершенствовании маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения

В целях эффективного хозяйствования предприятия сельскохозяйственного машиностроения, представляя стратегически значимую для экономики Украины отрасль, должны применять современные методы управления предприятием, производством, продвижением производимых товаров, поэтому наряду с внедрением маркетинга на них необходимо также стимулировать улучшение результатов работы службы маркетинга, поощрять экономию средств на проведение маркетинговых операций. Это актуально и в связи с ограниченностью бюджета маркетинга, обусловленной неблагоприятным финансовым положением подавляющего большинства предприятий этой группы.

Профессор В. Подсолонко, обращаясь к проблемам усиления роли экономических рычагов управления, отмечает: «Для всех отраслей хозяйствования важнейшей задачей оставалось повышение эффективности

производства и качества работы на основе усиления стимулирующей роли премиальных систем..., не допуская уравнительности в материальном поощрении, начислять премии в прямой зависимости от трудового вклада коллектива и каждого работника» [97, с. 33].

В связи с этим в данной работе, в рамках предлагаемой к внедрению системы «Марк-плюс», для создания реальных условий четкой функциональной ответственности работников службы маркетинга, рекомендуется перевод этой службы на хозяйственный расчет. При этом данная служба, оставаясь подразделением предприятия, обретает самостоятельность в принятии решений и в то же время ответственна за их исполнение и достижение приоритетных целей предприятия. Хозяйственный расчет необходимо ввести для наиболее полного использования творческих (в маркетинговом смысле) возможностей работников, стимулирования к результативному труду, экономии затрат предприятия. В связи с особенностью рассматриваемой службы, целесообразно использовать только отдельные принципы и элементы хозяйственного расчета в традиционном понимании этого процесса.

Прежде всего, отметим, что между службой маркетинга и администрацией предприятия должна быть установлена определенная форма отношений в правовой форме договора-соглашения, в соответствии с которым ей поручается выполнить определенную работу (освоение нового регионального рынка, проведение рекламной кампании, организация выставки, разработка маркетинговой стратегии и др.) и службе предоставляются необходимые финансовые и материальные средства, создаются условия для успешного выполнения работы, гарантирована заработная плата.

Для реализации хозрасчетных отношений необходимо следовать требованиям, соблюдение которых является необходимым для отнесения отдела маркетинга к разряду хозрасчетных, являются:

- работа на основе перспективных и текущих плановых заданий, определяющих маркетинговую обеспеченность предприятия;
- ответственность и материальная заинтересованность в безусловном исполнении функций маркетинга;
- развитие внутреннего самоуправления, наличие реальных прав для влияния на результаты маркетинговой деятельности и ответственность за них.

Порядок перевода службы маркетинга на хозяйственный расчет следующий:

1. Создание условий для реализации маркетинговых операций;
2. Обеспечивается оперативный и бухгалтерский учет результатов деятельности, расходуемых средств на основе имеющихся способов, а также их совершенствование;
3. Ответственность за организацию перевода службы на хозяйственный расчет, финансовое и техническое обеспечение и эффективную работу несут руководители службы и отдельных ее подразделений;
4. Перевод на хозяйственный расчет осуществляется с согласия коллектива службы маркетинга, оформляется приказом руководителя предприятия (председателя правления, директора) по согласованию с профсоюзным комитетом, на основе протокола собрания сотрудников службы;
5. Основой для работы в рамках хозрасчетных отношений является договор, заключаемый между службой маркетинга и администрацией предприятия на планируемый год. В нем стороны принимают на себя основные взаимные обязательства;
6. В случае возникновения разногласий при заключении договора арбитром выступает профсоюзный комитет предприятия;
7. Принятие договора производится советом службы маркетинга на общем собрании. Заключение и подписание договора между службой маркетинга и администрацией предоставляется:

- со стороны службы- начальнику (управляющему по маркетингу), как председателю совета службы;
- со стороны администрации- руководителю предприятия и его заместителю;
- заключение взаимного договора подтверждается подписью председателя профсоюзного комитета предприятия.

При планировании деятельности в предстоящем году хозрасчетной службе маркетинга доводятся и выносятся на обсуждение и согласование:

- бюджет маркетинга;
- планируемые операции;
- плановый коэффициент экономической эффективности маркетинга на год, плановые показатели экономической эффективности маркетинговых операций;
- условия формирования фонда поощрения;
- условия поощрения работников службы маркетинга за улучшение таких показателей, как коэффициент весомости закупки и коэффициент торговых расходов и прочих, в улучшении которых заинтересовано предприятие.

По мере совершенствования системы нормативов и организации учета группа хозрасчетных показателей может изменяться. Изменение плановых показателей допускается только в исключительных случаях: при проведении крупных технических и организационных мероприятий, не предусмотренных планом предприятия. Об этом работники службы маркетинга должны быть своевременно, не позже, чем за неделю, уведомлены.

Для учета результатов работы всех участников хозрасчетных отношений должен вестись регистр, где фиксируются баллы за участие работников службы маркетинга (по окончании операции и в конце календарного года), а также привлеченных к выполнению операции лиц предприятия и других физических и юридических лиц. Факт зачисления определенной суммы баллов должен быть легален, доводится на собрании коллектива службы по окончании операции или года. Балльная оценка трудового вклада назначается

советом службы. Ответственность за своевременность и справедливость назначения оценки несет руководитель службы.

Учет и анализ работы подразделения должны являться составной частью общей системы оперативного и бухгалтерского учета предприятия.

Оплата труда хозрасчетной маркетинговой службы, как и других подразделений, должна обеспечивать коллективную и личную заинтересованность в достижении высоких конечных результатов и отражать реальный вклад каждого менеджера в общие результаты. Заработная плата при этом, остается неизменной согласно штатному расписанию. Поощрение же осуществляется при условиях, описанных в подразделе 3.3 данной работы из фонда поощрения, сформированного для этой службы на основе доли чистой прибыли предприятия.

Кроме того, при экономии финансовых средств, выделенных для выполнения операции, ее участникам начисляется дополнительная оплата в размере 30% экономии и распределяется пропорционально вкладу, зафиксированному в баллах. При этом остальные 70% экономии могут быть использованы на социальные нужды: приобретение санаторно-курортных путевок, выделение средств на лечение, премия к отпуску для работников службы маркетинга, благотворительные и спонсорские цели, при выполнении следующих операций или добавлены к бюджетной сумме на маркетинговые мероприятия следующего календарного года. Последнее решение наиболее приемлемо для предприятий, где маркетинг только внедряется и бюджет маркетинга не всегда достаточен для реализации намеченного. Решение об использовании указанной суммы принимается голосованием на общем собрании коллектива службы.

Система стимулирования работников службы маркетинга, работающей на основе хозяйственного расчета, должна предусматривать также и взыскания за недобросовестное отношение к своим функциональным обязанностям, в нашем случае- за неисполнение или ненадлежащее исполнение функций

маркетинга. Ответственность за это должна быть отражена в должностных обязанностях работника и зафиксирована в договоре с администрацией при оформлении хозрасчетных отношений.

При неисполнении одной или нескольких функций ответственные за нее лишаются возможности получать дополнительное вознаграждение по итогам операции. Проанализировав последствия этого неисполнения, совет службы принимает одно из следующих решений: лишение поощрительных баллов за осуществление операции или лишение всех баллов, набранных в течении года. В качестве мер взыскания также могут быть: лишение права пользоваться средствами из социального фонда службы, ходатайство перед руководством предприятия о понижении в должности.

Для предупреждения несогласованности, при планировании очередной операции сотрудникам службы маркетинга должны быть доведены те функции, исполнение которых в ходе операции нецелесообразно по некоторым причинам. Сотрудники, курирующие их, должны быть ориентированы на решение других задач. Так, например, при осуществлении продвижения продукции предприятия на новые, малоосвоенные подобными товарами рынки, может быть несвоевременной, а, зачастую, финансово обременительной, работа по разработке нового товара. При успешном исходе операции, эта необыкновенно значимая для агропромышленного комплекса в современных условиях хозяйствования функция, может стать актуальной, и тогда исключительно ее реализации для освоенного региона может быть посвящена отдельная операция.

Как уже отмечалось в данной работе, служба маркетинга в идеале должна быть штабом предприятия, генерирующим все его возможности и, поэтому, для исполнения маркетинговых мероприятий необходимо, зачастую, участие иных подразделений предприятия. Для регулирования таких отношений, в случае, если выполненные работы выходят за рамки обязательных для этих подразделений, хозрасчетный статус службы



маркетинга должен позволять совету службы назначать вознаграждение за содействие в решении задач маркетинга другим службам, отдельным работникам. Так, например, к организации рекламной кампании может быть привлечена заводская типография, задачами которой обычно является издание заводского еженедельного информационного листка. При этом, для коллектива типографии в качестве поощрительных мер заранее назначается при согласовании с руководством типографии определенная (общая для коллектива участников) сумма баллов за успешное выполнение работ. Средства на их выполнение предоставляются из средств на маркетинговую операцию. При этом имеет место момент согласования обстоятельств выполнения задания, формы расчетов за это, сроков и пр. Должен быть оговорен также момент безуспешного исхода операции. В этом случае целесообразно так же, как и для персонала службы маркетинга, не назначать материального поощрения. В связи с этим у приглашаемых к сотрудничеству подразделений предприятия есть возможность коллективным решением отказаться от участия в операции. В случае согласия, подтвержденного протоколом собрания подразделения, это решение закрепляется руководством предприятия приказом, что исключает вариант недобросовестного исполнения порученного в связи с возможностью и законностью применения за это административных взысканий.

Все перечисленные обстоятельства внедрения хозрасчета для службы маркетинга должны быть описаны в «Положении о службе маркетинга предприятия», подписанном всеми без исключения ее работниками и утвержденном руководителем предприятия.

Как уже отмечалось, хозрасчетные отношения коллектива службы и администрации предприятия регламентируются заключенным договором. Служба маркетинга имеет право предъявить претензии к администрации при невыполнении договорных обязательств. Это право имеет особое значение в случае, если эти действия негативно повлияли на ход выполнения

маркетинговых мероприятий. При возникновении разногласий в случае невыполнения одной из сторон своих обязательств, а также обязательств по отношению к другим службам арбитром выступает профсоюзный комитет предприятия.

Описанная система взаимоотношений службы маркетинга предприятия с администрацией и другими службами, как часть системы «Марк-плюс» отвечает современным характеристикам свободного предпринимательства, ориентированного на достижение высокой прибыли, а также таких маркетинговых целей, как повышение имиджа предприятия и его продукции, завоевание рынка, достижение высокой общественной репутации и прочих. Она должна исключить моменты торможения хода маркетинговых операций, связанного с ограниченностью полномочий руководства службы и исполнительским равнодушием к результатам маркетинговых мероприятий.

### ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ 3

Для предложенной во втором разделе формы организации службы маркетинга, которая создает предпосылки для специализации сотрудников и ответственности за обязательную реализацию их в течение маркетинговой операции, разработана схема функциональной ответственности персонала службы. Практическое исполнение предусмотрено разработанными должностными обязанностями работников службы маркетинга. При этом *усовершенствованы* критерии разработки должностных обязанностей персонала промышленного предприятия.

Оценка маркетинговой деятельности предприятия возможна методом анализа и сопоставления отдельных показателей хозяйственной деятельности, что определяет их зависимости от реализации конкретных функций маркетинга, что является *новым подходом* к оценке экономической эффективности маркетинга предприятия.

Разработанная система стимулирования к результативному труду с элементами хозяйственного расчета «Марк- плюс» призвана обеспечить полное использование возможностей маркетинга путем реализации всего комплекса его функций, контроль практического участия персонала службы маркетинга в улучшении результативности работы предприятия, а также установление взаимовыгодных хозяйственных отношений между службой маркетинга и другими подразделениями и отдельными работниками предприятия. Таким образом *усовершенствованы* критерии контроля практического участия персонала службы маркетинга в улучшении показателей работы предприятия и порядок установления взаимовыгодных хозяйственных отношений между службой маркетинга другими подразделениями предприятия.

Практическое значение разработок подтверждается их внедрением на предприятиях Юга Украины: ОАО «Мелитопольский завод тракторных гидроагрегатов» (акт №508 от 10 января 2006 года, дополнительная прибыль составила 27 тысяч гривен), ООО «Агроресурс», дополнительная прибыль составила для предприятия 5,2 гривен (акт № 6/02 от 11 ноября 2005 года), ООО «Врожай-2005» (акт №92 от 7 декабря 2005 года).

Полученные результаты соотносятся с теоретическими наработками диссертации, являются продолжением исследований и экспериментов, проводимых другими авторами.

Основные научные результаты раздела опубликованы в трудах [80, 86].

## ВЫВОДЫ

В диссертационной работе проанализированы процессы, которые происходят в развитии отрасли сельскохозяйственного машиностроения, приведено теоретическое и практическое обобщение наработок по вопросам маркетинга, обоснована необходимость его внедрения и совершенствования на предприятиях отрасли. На основании этого разработан механизм функционирования службы маркетинга, который позволяет повысить результативность работы предприятия.

Результаты исследований позволяют сделать следующие выводы:

1. Аграрная политика предусматривает формирование современной материально-технической базы для сельского хозяйства. Этим процессом должны быть охваченное сельскохозяйственное машиностроение, аграрная сфера и вся национальная экономика. В сложных условиях становления отечественной экономики возникла ситуация, когда предприятия сельскохозяйственного машиностроения, имея достаточный потенциал для производства разнообразной техники для нужд сельского хозяйства, находятся в критическом состоянии (уровень загрузки производственных мощностей не превышает 30%, средняя рентабельность производства сельскохозяйственной техники составляет 1,2%). При этом сельхозпроизводители ощущают потребность в надежной и доступной в ценовом отношении технике (85% работающих машин исчерпали технический ресурс). Только за два года (2001 и 2002) из-за простоев по техническим причинам потери составили 4 миллиона тон зерна, что по стоимости равняется 2500 новых отечественных зерноуборочных комбайнов. Существуют проблемы в развитии аналогичной отрасли стран СНГ, а также Франции, Венгрии, Германии, США.

2. В результате обобщения фундаментальных работ ведущих отечественных и зарубежных ученых сделаны вывод, что опыт хозяйствования

уверенно называет среди путей улучшения экономического положения промышленных предприятий организационно-экономические рычаги, включая управление. Наиболее действующим рычагом повышения результативности производства и реализации является маркетинг, как особый вид управленческой деятельности.

3. Определены основные тенденции внедрения маркетинга. Формы внедрения разнообразны, однако они в подавляющем большинстве необоснованы, далекие от совершенства, не учитывают особенностей отрасли. Фактически, функционирование такого подразделения, за небольшим исключением, сводится к организации сбыта. Руководители предприятий не спешат совершенствовать его работу, так как постоянно находятся в состоянии борьбы за улучшение показателей реализации произведенной продукции в условиях возрастающей конкуренции, не сознавая, что эту проблему реальнее решить именно с внедрением комплекса функций маркетинга, которые не только преодолевают недостатки системы сбыта, а и оказывают содействие укреплению позиции предприятия в рыночной среде, помогают решить организационно-хозяйственные проблемы.

4. Обосновано, что рынок товаров производственного назначения, на котором осуществляют деятельность и предприятия сельскохозяйственного машиностроения, во многом отличается от рынка товаров массового спроса. Тем не менее, тесная связь между ними существует: от состояния первого зависит состояние второго, что еще раз доказывает необходимость преобразований на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения для улучшения социально-экономического положения общества.

5. По результатам исследования теории и практики организации, структуры, ориентации и управления маркетингом сделан вывод о несовершенстве форм внедрения маркетинга современных отечественных предприятий. Таким образом, в результате обобщения фундаментальных работ ведущих отечественных и зарубежные ученые усовершенствованы

теоретические основы определения сущности понятий “функциональная ответственность” и “функциональный принцип организации”.

6. Методологически обоснована необходимость создания рациональной организационной схемы управления с учетом особенностей деятельности отдельного предприятия. Разработана и предложена схема организации службы маркетинга для предприятия сельскохозяйственного машиностроения с учетом особенностей отрасли, продукции, рынков сбыта.

7. В сравнении с уже известными решениями предложены пути организации внутривзаводских хозяйственных отношений между подразделениями и сделан вывод о том, что возможности для этого есть, но они практически не используются. Задача реализации всего комплекса функций маркетинга могут быть разрешимы при условии формирования системы таких отношений на основе использования некоторых элементов рыночной экономики в структурных подразделениях предприятия, а также ответственности за каждую из них, поддерживаемой мотивацией к эффективной работе как персонала службы маркетинга так и других отделов, которые принимают участие в процессе реализации маркетинговых операций.

8. На основе обобщения опыта функционирования служб маркетинга предприятий Украины, а также теоретических наработок отечественных и зарубежные авторов сделаны вывод, что пока не существует универсальной методики оценки работы службы маркетинга и доказательства ее положительного влияния на результаты работы предприятий. В дополнение существующим заделам предложен способ оценки маркетинговой деятельности предприятия методом сопоставления и анализа отдельных показателей хозяйственной деятельности, наиболее подверженных маркетинговому влиянию.

9. Проанализирован опыт реализации функций маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения. Для предложенной формы организации службы маркетинга, которая создает предпосылки для

специализации сотрудников и ответственности за обязательную реализацию их в течении маркетинговой операции, разработана схема функциональной ответственности персонала службы за весь комплекс маркетинга. Практическое выполнение предусмотрено разработанными должностными обязанностями работников службы маркетинга.

10. Разработан механизм стимулирования к результативной работе с элементами хозяйственного расчета «Марк- плюс», призванный обеспечить четкую функциональную ответственность персонала службы маркетинга и других служб предприятия, полное использование возможностей маркетинга путем реализации всего комплекса его функций, контроль практического участия персонала службы маркетинга в улучшении показателей работы предприятия, а также установление взаимовыгодных хозяйственных отношений между службой маркетинга и другими подразделениями и отдельными работниками предприятия, что в комплексе позволит наладить гибкое производство, оперативно влиять на улучшение показателей работы предприятия.

11. Работа имеет практическое значение для крупных предприятий, в первую очередь, для предприятий сельскохозяйственного машиностроения, в связи с тем, что разработанный механизм организации и функционирования службы маркетинга ориентирован на предприятия, потребители продукции которых рассредоточены, продукция гармонична по назначению, а маркетинг внедрен только частично, что в некоторых ситуациях равносильно его отсутствию. Внедрение принципов хозяйственного расчета для отдельного подразделения стимулирует заинтересованность персонала в получении высоких результатов работы предприятия, что является продолжением уже имеющихся научных и практических разработок. Положения данной работы могут служить базой для дальнейших научных разработок вопросов внедрения маркетинга на предприятиях различных отраслей хозяйства Украины.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверченко Л. К. и др. Психология управления. – М.: ИНФРА– М, 2000. – 150 с.
2. Акимова И.М. Промышленный маркетинг.- К.: О-во «Знання», КОО, 2001.- 294 с.
3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2002.- 416 с.
4. Бандурка А.М., Богарова С.П. Психология управления.– Харьков: Фортуна-пресс, 1998.– 464 с.
5. Басин В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности отечественной сельхозтехники// Техника АПК.- 2004.- №3-4.- С.14- 18.
6. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций.- М.: ИНФРА-М, 2000.- 219 с.
7. Басовский А.Е., Протасьев В.В. Управление качеством: Учебник. - М.: Инфра-М, 2000. - 212 с.
8. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: теория и практика. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
9. Браверман А.А. Теория и методология маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом.- 2001.- №5.- С. 3-9.
10. Васильев А.В., Логуа Р.А., Чиликиди А.Д. Маркетинг в новых условиях хозяйствования.- Мариуполь: МКП “Ин-т экономико- социокультурных исследований”, 1994.- 143 с.
11. Васькин А. А. Оценка менеджеров.- М.: Компания Спутник +, 2000.– 237 с.
12. Виктория Нехай. Проблемы обеспеченности сельского хозяйства Украины техникой и решение их с помощью внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения // Менеджмент організацій і управління людськими ресурсами.- Зб. Статей: Ч.2.- К.: Пед. преса, 2004.- С. 265-270;



13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1998.-407 с.
14. Войтюк В., Демко А., Демко С. Технічний сервіс- як засіб розв'язання проблем надійності сільськогосподарської техніки// Техніка АПК.- 2004.- №6-7.- С.37-39.
15. Воробьев Л.А. Основы управления производством.—Минск: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 1998.— 195 с.
16. Гайдуцький П.І., Бузовський Є.А., Бабієнко М.Ф., Подолева О.Є. Основы маркетингу на підприємствах АПК.- К.: УСГА, 1992.- 38 с.
17. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник для вузів.- К.: Лібра, 1998.- 384 с.
18. Герасименко В.В. Основы маркетинга. - М.: ТЕИС, 1999.- 142 с.
19. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. – К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ , 2003. – 336 с.
20. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник.- М.: Финпресс, 1999.- 656 с.
21. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. - М.: МНИИПУ, 1998. - 96 с.
22. Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами. - М.: МНИИПУ, 1998. - 176 с.
23. Гончарова Н.П., Перерва П.Г. и др. Маркетинг инновационного процесса: Учебное пособие.- К.: 1998.- 267 с.
24. Гронська І., Сушко І., Шувар І. Цільовий ринок сільськогосподарської техніки.- Львів: НУ ”Львівська політехніка”, 2000. - 238 с.
25. Гудзинський О.Д. Менеджмент у системі агробізнесу.– К.: Урожай, 1994.- 235 с.
26. Дайновський Ю.А. Маркетингові прийоми.- К.: А.С.К., 1998.- 112 с.
27. Данченко В. Комбайны «Сампо» в Украине.// Новини агротехніки.- 2002.- №6.- С.22-25.
28. Дзюменко Р. Анализ развития агропродовольственной торговли стран СНГ // Международный сельскохозяйственный журнал.- 2003.- №4.- С.8-17.

29.Дорогунцов С.І., Чернюк Л.Г., Борщевський П.П., Данилішин Б.М., Фашевський М.І. Соціально- економічні системи продуктивних сил регіонів України.- К.: Нічлава, 2002.- 690 с.

30.Драгайцев В. Иномарки на российских полях // Новое сельское хозяйство.- 2004.- №3.-С.68-71.

31.Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2000.– 398 с.

32.Друри К. Введение в управленческий и производственный учет.- М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.-774 с.

33.Дударь А.П., Феदिшин А.Я. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы. – Симферополь: Таврида, 2000. – 182 с.

34.Дяклов К.Р. Маркетинг в сельском хозяйстве.- Минск: БГЗУ, 1997.- 110 с.

35.Евдокимов Ф.И., Гавва В.М. Азбука маркетинга: учеб. пособие.- Донецк: Сталкер, 1998.- 432 с.

36.Ефимова Е.Г. Экономика для юристов: Учебник.- М.: Флинта: Московский психолого- социальный институт, 1999.- 472 с.

37.Заболотная С.П. В помощь работнику отдела кадров: в 2 ч.- Днепропетровск: ЧП “Лири ЛТД”, 2002.-ч.1: Практик. Пособие.- 304 с.

38.Заболотная С.П. В помощь работнику отдела кадров: в 2 ч.- Днепропетровск: ЧП “Лири ЛТД”, 2002.-ч.2: Практик. Пособие.- 280 с.

39.Завацкая Л. Билль о фермерстве// Новое сельское хозяйство.- 2004.- № 4.- С.28-29.

40.Закон України Про підприємництво (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 14, ст.168)

41.Закон України Про підприємства в Україні (Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, N 24, ст.272)

42.Захарченко В. Экономический механизм процесса нововведений.- Одесса: МРЭНТиТ, 1998.- 198 с.

- 43.Іванішин В.В. Основні напрями промислової політики у розвитку машинобудування для АПК // Техніка АПК.- 2004.- №6-7.- С.4,5.
- 44.Іванішин В.В. Стратегічні напрями розвитку сільськогосподарського машинобудування в Україні // Економіка АПК.- 2005.- №11.- С.3- 8;
- 45.Иволгин П.А. Торговля промышленными товарами.- М.: Высшая школа, 2000.- 175 с.
- 46.Италия: учась на ошибках прошлого // Государственное управление в переходных экономиках.-2005.- Зима 2005.- С. 30- 33.
- 47.Кабушкина Н.И. Основы менеджмента.- Минск: БГЗУ, 1996.- 315 с.
- 48.Козаков В. А. Психологія діяльності та навчальний менеджмент.– К.: КНЕУ, 2000.– 243 с.
- 49.Карич Д. Підприємницький маркетинг: Навч. посібник для студентів економічних спеціальностей: Пер. з рос.- К.: Вища школа, 1994.- 83 с.
- 50.Кибанов А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда. - М.: ЭКЗАМЕН, 1999. – 576 с.
- 51.Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ.- М.: Центр экономики и маркетинга, 2000.- 256 с.
- 52.Коваль С. Новые классические комбайны «Джон Дир» серии 9000 WTS // Техника АПК.-2004.- №4-5.- С.14-17.
- 53.Кокурин Д. Инновационная деятельность.- М.: Экзамен, 2001.- 576 с.
- 54.Колик О.В. Проблеми організації служб маркетингу на підприємствах Білорусі // Маркетинг в Україні.- 2004.- №2.- С.62- 63.
- 55.Колобов А.А., Омельченко И.Н. Основы промышленной логистики: Учебное пособие.– М.: МГТУ, 1998.– 116 с.
- 56.Корилук С.І., Гнатенко Н.В. Основи маркетингу: Навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей/ Під ред. Олійник Г.А., Рижекось Д.І., д-р Т.Метцен (НФР), д-р Ю.Кранц (НФР).- Ніжин: Аспект, 1999.- 235 с.
- 57.Корнаи Я. Путь к свободной экономике (Страстное слово в защиту экономических преобразований): Пер. с англ.- М.: Экономика, 1990.- с. 113.

- 58.Коротич П. Германия «вторичная» // Пропозиція.- 2004.- №6.- С 34-37.
- 59.Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М.: Прогресс, 2001.- 752 с.
- 60.Кулинцев И.И. Экономика и социология труда.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.- 288 с.
- 61.Курочки А.С. Операционный менеджмент: Учебное пособие.- К.: МАУП, 2000. – 144с.
- 62.Кэмпбелл Р. Макконнел, Стэнли Л. Брю. Экономикс: принципы, проблемы и политика.- К.: АО “Киевская книжная фабрика”, 1993.- 785 с.
- 63.Ладанов Н.Д. Практический менеджмент: Пособие для руководителей и предприятий.- М.: Комерческая фирма “Яика”, 1992.- 122 с.
- 64.Лакнер З., Шайкин В.В. Развитие аграрно- промышленного комплекса в XXI веке // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии.- 2004.- №1.- С.116-125.
- 65.Лачуга Ю.Ф. Стратегия машинно- технического обеспечения производства сельскохозяйственной продукции // Техника в сельском хозяйстве.- 2004.- №1.- С.3-7.
- 66.Леншин И.А., Смоляків Ю.И. Логістика.– М.: Машинобудування, 1996.- 224 с.
- 67.Лес Гэлловэй. Операционный менеджмент.- СПб: Питер, 2002.- 320 с
- 68.Ли Кристи. Для тех, кто хочет торговать успешно. Путеводитель по маркетингу.- М.: Цитадель, 1997.- 173 с.
- 69.Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник.- Львів: “Новий Світ 2000”; “Магнолія плюс”.- 2003.- 288 с.
- 70.Лозниця В. С. Психологія менеджменту. – К.: УВПК, 2000. – 512 с.
- 71.Луцькянець Т.І. Маркетингова політика комунікацій: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 2000.- 380 с.
- 72.Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: Навчальний посібник.- К.: «Центр навчальної літератури», 2005.- 160 с.

73.Малік М.Й. Методичні підходи до організації маркетингу інновацій наукоємного ринку агропромислового виробництва // Економіка АПК.- 2005, №8.- С.22-26.

74.Маркетинг: Учебник/ А.Н.Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А.Красильников и др. Под ред. А.Н. Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.- 560 с.

75.Маркетинг / Под ред. М. Бейкера.- СПб.: Питер, 2002.- 1200 с.

76.Мартьшенко Н.М. Технология менеджмента. - К.: МП "Леся", 1997.- 154 с.

77.Мельник Л.Ю., Макаренко П.М. Матеріально- технічна база сільського господарства в контексті державної аграрної політики // Економіка АПК.- 2003.- № 3.- С.19-27.

78.Минцберг Г. Школы стратегий. – СПб.: Питер, 1999. – 336 с.

79.Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг.- М: ЮНИТИ, 2000.- 272 с.;

80. Нехай В.В. Влияние функционирования службы маркетинга на улучшение показателей хозяйственной деятельности предприятия // Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым», 2004. – № 2. – С. 211-218;

81.Нехай В.В. Оценка экономической эффективности внедрения маркетинга на предприятии // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 186: В 4 т. ТОМ III.- Дніпропетровськ: ДНУ, 2003.- С. 769-777;

82. Нехай В.В. Маркетинг на рынке товаров производственного назначения // Культура народов Причерноморья. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым», 2003. - № 39. – С.30-33;

83. Нехай В.В. Маркетинговые исследования на предприятии // Міжнародне співробітництво в галузі освіти: Матеріали другої міжнародної науково- практичної конференції "INTED-2003", 1-5 квітня 2003 р., м. Ялта.- Зб. Статей: Ч.2.- К.: Пед. преса, 2003.- С.106-110;

84. Нехай В.В. Проблемы организации маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения // Культура народов Причерноморья. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым», 2006. - №73 . – С. 86-89;

85. Нехай В.В. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия на внешнем рынке // Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Таврический национальный университет, 2003. – № 2. – С. 158-162;

86. Нехай В.В. Условия внедрения маркетинга на предприятиях // Збірник тез доповідей учасників III міжвузівської науково-практичної конференції “Дні науки економіко- гуманітарного факультету Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського в м. Мелітополі” 29 березня 2005 р.- Мелітополь: ЕГФ ТНУ ім. В.І. Вернадського, 2005.- С.31- 32.

87. Нехай В. Формы внедрения маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения // Культура народов Причерноморья. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым», 2005. - № 58. – С.126-133;

88. Нехай В.В. Функциональное содержание маркетинговой деятельности на предприятии сельскохозяйственного машиностроения // Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Таврический национальный университет, 2005. – № . – С. 156-162;

89.Новости Программы LGI // Государственное управление в переходных экономиках.- 2004.- Весна.- С. 54-58.

90.Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник.- М.: Институт международного права и экономики имени А.С. Грибоедова, 1999.- 398 с.

91.Папкин А.И. Основы практического менеджмента: учеб. пособие для вузов.- М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2000.- 288 с.

92.Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии: учебное пособие для машиностроительных специальностей инженерно- технических вузов.- Харьков: Основа, 1993.- 288 с.

- 93.Перехожук А.Помощь для менеджеров // Новое сельское хозяйство, 2004.- №4.- С.20-22.
- 94.Петренко С.Н. Контроллинг: Учебное пособие.- К.: Ника-Центр, Эльга, 2004.- 328 с.
- 95.Петров В.М. Моніторинг технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва у пореформений період // Економіка АПК.- 2003.- № 3.- С.40- 45.
- 96.Погорелый Л.В. Сельскохозяйственная техника и технологии будущего.- К.: Урожай, 1988.- 174 с.
- 97.Подсолонко В.А., Подсолонко Е.А. Экономический механизм функционирования предприятий.- Симферополь. СГУ, 1998.— 80 с.
- 98.Подсолонко В.А., Процай А.Ф., Миронова Т.Л., Василенко В.О. Підприємництво.- К.: Центр навчальної літератури, 2003.- 616 с.
- 99.Подсолонко Е.А. Экономическое обоснование хозяйственных решений.- Симферополь: СГУ, СЭИ, 1998.- 84 с.
- 100.Подсолонко Е.А. Менеджмент: теория и практика.- К.: Вища школа, 2000.- 263 с.
- 101.Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб`єктів господарювання: Підручник.-Тернопіль: Економічна думка, 2001.- 454 с.
- 102.Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993. - 896 с.
- 103.Постанова Мінагрополітики України від 20.09.2001 № 2718-III Про прийняття за основу проекту Закону України про стимулювання розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу.
- 104.Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навч. посібник.-К.: Вища школа, 1998.- 256 с.
- 105.Примак Т.К. Структурні моделі розподілу бюджету на маркетингові комунікації залежно від типу ринку // Економіст.- 2003.- №1.- С.58- 61.

- 106.Простаков Г. Тяжелое машиностроение // Украинская инвестиционная газета.- 2003.- №14(392).- С.10- 12.
- 107.Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.- М.: ИНФРА- М, 2004.- 480 с
- 108.Ратмиров Ю. А., Гордон Б.Л. Машинная обработка экономической информации по труду.- М.: Экономика, 1980.- 288 с.
- 109.Рижук С.М. Пріоритетні напрями розвитку технічного забезпечення сільськогосподарського виробництва // Економіка АПК.- 2003.- №2.- С.37- 41.
- 110.Рынок как орган экономики и маркетинг/ Под ред. Павлова И.А.- К.: УкрМаркет, 1994.- 256 с.
- 111.Розміщення продуктивних сил України: Підручник / За ред. проф. Є.П. Качана.- К.: ВД “Юридична книга”, 2001.- 552 с.
- 112.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности.- М.: ИНФРА- М, 2001.- 336 с.
- 113.Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов на Дону: Феникс, 1997. – 480 с.
- 114.Сердюк В. Крила для ...вітчизняного трактора // Урядовий кур’єр.- 2002.- № 177.- С.6.
- 115.Скибінський С.В. Мельник Н.Ф. Вплив маркетингу на показники фінансової діяльності підприємств // Фінанси України.- 1999.- №10.- С.114-122;
- 116.Ситник В.П. Формування і реалізація державної політики розвитку матеріально- технічної бази АПК В Україні // Економіка АПК.- 2003.- №2.- С. 19-29.
- 117.Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
- 118.Спицин И.О., Спицин Я.О. Маркетинг в банке.- Тернополь: АО «Тарнекс», К.: ЦММС «Писпайл», 1993.- 656 с.



119.Статистичний щорічник України за 2002 рік.-К.: Консультант, 2003.- 664 с.

120.Статистичний щорічник України за 2004 рік.- К.: Держкомстат України, 2005.- 680 с.

121.Тодоров П. Я вірю в майбутнє ХТЗ і України. Як країни, котра ще здивує світ рекордними врожайми // Голос України.- 2004.- №38.- С. 5.

122.Управление персоналом/ Под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

123.Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

124.Управление организацией./ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

125.Уткин Э.А. Банковский маркетинг.- М.: ИНФРА-М, 1995.- 304 с.

126.Уткин Э. А. Курс менеджмента. – М.: Зерцало, 1998. – 448 с.

127.Финансы предприятий: Учебник / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. / Под ред. Проф. Н.В. Колчиной.- М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998.- 413 с.

128.Фоксол Г., Голделий Р., Браун С. Психология потребителя в маркетинге: Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2001.- 352 с.

129.Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха: учебник для вузов: пер. с нем.- М.: ИНФРА- М, 2000.- 334 с.

130.Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты.- СПб.: Питер, 2001. – 512с.

131.Хомяков В.І. Менеджмент підприємств.- К., «Центр навчальної літератури», 2005.- 160 с.

132.Хэмфриз Д. Как управлять людьми на работе. - Челябинск: Урал ЛТД, 1999. – 209 с.

133.Хруцкий В.Е., Корнеева И.В., Автухова Е.Э. Современный маркетинг/ Под ред. В.Е. Хруцкого.- М.: Финансы и статистика, 1991.- 256 с.

- 134.Цал- Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємств та її аналіз.- К.: ЦНЛ, 2002.- 240 с.
- 135.Цветаев В.М. Управление персоналом. - СПб.: Питер, 2001. – 192 с.
- 136.Чернявский А.Д. Организация управления. - К.: МАУП, 1998. – 136 с.
- 137.Чернявский А.Д. Антикризисное управление. – К.: МАУП, 2000. – 208с.
- 138.Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования.- СПб: Питер, 2000.– 752 с.
- 139.Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа.- М.: ИНФРА-М, 1995.- 320 с.
- 140.Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання).- К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004.- 136 с..
- 141.Эванс Дж.Р.,Б. Берман Маркетинг.- М.: Сирин.- 2001.- 308 с.
- 142.Экономика для юристов: Учебник.- М.: Флинта: Московский психолого- социальный институт, 1999.- 472 с.
- 143.Экономика предприятия: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.П. Грузинова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.- 535 с.
- 144.Экономика предприятий: Учебник / Под ред. проф. О.И. Волкова.- М.: ИНФРА- М, 2000.- 520 с.
- 145.Эллвуд Я. 100 приемов эффективного брендинга.- П.: Питер, 2002.- 368 с.
- 146.Энис Б.М., Кокс М.П., Моква Т. Классика маркетинга.- П.: Питер, 2001.- 454 с.
- 147.Экономическая теория / Под ред. А.И. Добрынина и Л.С. Тарасевича.- СПб: Питер, 2002.- 544 с.
- 148.Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие / Колл. Авт. Под ред. А.П. Градова- М.: Специальная литература, 1995.- 411 с.

149. Як підготувати та захистити дисертацію на здобуття наукового ступеня: Методичні поради/ Автор- упорядник Л.А.Пономаренко, доктор технічних наук, професор.- К.: Редакція «Бюлетня Вищої атестаційної комісії України», Видавництво «Толока», 2001.- 80 с.

150. Cambridge Econometrics: A Study on the Factors of Regional Competitiveness A Final Report for The European Commission Directorate-General regional Policy, November 24, 2003.

151. [http //www.ropnet.ru/park](http://www.ropnet.ru/park)

152. [www.mztg.com](http://www.mztg.com)

Приложение А

Таблица А.1

Функции маркетинга на предприятиях различных форм собственности

Функции маркетинга, реализуемые на предприятии	Государственные предприятия (%)	Акционерные общества (%)	Частные фирмы (%)	Совместные предприятия (%)	Кооперативы (%)
В основном поддержка сбыта	75,0	82,2	81,5	100	90,9
Стимулирование сбыта и реклама товаров	72,4	81,3	84,3	80,0	90,9
Маркетинг ограничен рамками отдела маркетинга	56,0	41,2	26,4	20,0	60,0
Определение и удовлетворение нужд потребителя	75,5	75,0	86,3	100	81,7
Маркетинг- ведущая философия предприятия	32,5	46,2	51,0	66,0	30,0
Создание имиджа и позиционирование товаров	66,0	67,2	76,4	100	90,0
Планирование и управление производством	71,2	67,2	88,0	60,0	100
Помощь в принятии решений о качестве и количестве выпускаемой продукции	70,4	70,3	78,0	75,0	72,8
Установление непосредственных контактов с покупателем	78,6	79,4	93,5	100	90,0
Сбор конкурентной информации	71,0	68,8	90,2	100	75,0
Функции маркетинга не ясны	27,3	22,2	19,6	0	20,0
Маркетинг на предприятиях отсутствует	12,8	11,2	6,0	0	10,0
Анализ рынка	68,3	64,5	85,3	90,0	60,0
Адаптация к новым рыночным условиям	67,5	69,3	88,1	100,0	72,8
Ведущая роль маркетинга в стратегическом планировании	17,5	20,1	39,2	90,0	20,0



Таблица А.2

## Функции маркетинга на украинских предприятиях

<b>Функции маркетинга, реализуемые на предприятии</b>	Всегда (%)	Часто (%)	Иногда (%)	Редко (%)	Никогда (%)
В основном поддержка сбыта	34,5	46,3	13,9	3,2	2,3
Стимулирование сбыта и реклама товаров	31,5	47,2	15,7	3,7	1,9
Маркетинг ограничен рамками отдела маркетинга	7,1	37,0	198,0	29,9	7,1
Определение и удовлетворение нужд потребителя	27,5	50,5	15,6	4,1	2,3
Маркетинг- ведущая философия предприятия	8,9	32,9	40,4	11,3	6,6
Создание имиджа и позиционирование товаров	19,4	51,6	21,2	4,6	3,2
Планирование и управление производством	25,5	50,9	15,3	5,6	2,8
Помощь в принятии решений о качестве и количестве выпускаемой продукции	20,8	52,3	18,1	6,0	2,8
Установление непосредственных контактов с покупателем	35,2	48,8	12,2	2,3	1,4
Сбор конкурентной информации	28,6	47,5	17,5	5,5	0,9
Функции маркетинга не ясны	6,1	15,9	22,4	40,2	15,4
Маркетинг на предприятиях отсутствует	3,7	6,5	17,3	40,6	23,8
Анализ рынка	27,5	30,4	29,1	6,7	6,3
Адаптация к новым рыночным условиям	25,4	34,9	27,2	8,9	4,0
Ведущая роль маркетинга в стратегическом планировании	10,1	10,0	11,9	47,5	20,5



## Приложение Б

### Должностные обязанности работников управления по маркетингу

Должность: управляющий по маркетингу.

#### Общие положения

1. Управляющий по маркетингу назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Управляющий по маркетингу непосредственно подчиняется руководителю предприятия.
3. В своей работе управляющий по маркетингу руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовым и законодательным актам Украины по вопросам организации и управления предприятием и настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность управляющего по маркетингу может быть назначен работник с высшим экономическим образованием и стажем работы не менее пяти лет.
5. Начальник отдела сбыта должен знать:
  - постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по управлению предприятием.
  - организационную структуру управления предприятием;
  - номенклатуру выпускаемой предприятием продукции, ее технические характеристики;
  - требования к поставкам продукции;
  - прейскуранты оптовых и розничных цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
  - методы и порядок разработки перспективных и годовых планов производства и реализации продукции;
  - методы изучения спроса на продукцию предприятия;

- экономику производства;
- правила оформления материалов для заключения договоров по поставкам, сбытовой документации;
- стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию;
- основы организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- правила эксплуатации и вычислительной техники.

6. Управляющий по маркетингу обязан;

- руководить разработкой стратегий (краткосрочных, среднесрочных, долгосрочных) маркетинговой деятельности, ориентировать проектировщиков и производство на выполнение требований потребителей к продукции, производимой предприятием;
- заниматься организацией исследований потребительского спроса на продукцию и факторов, оказывающих влияние на его динамику;
- анализировать состояние и возможности предприятия;
- заниматься организацией разработки и производства новых товаров;
- контролировать маркетинговую деятельность;
- обеспечивать контроль номенклатуры, объемов реализации продукции, качества, объемом запасов готовой продукции;
- осуществлять подбор и расстановку кадров, вносить предложения о назначении или увольнении;
- формировать и представлять на утверждение должностные обязанности работников управления по маркетингу;
- контролировать своевременность поступления средств за реализованную продукцию;



- участвовать в рассмотрении претензий потребителей относительно производимой предприятием продукции, а также претензий по поводу несоблюдения условий контрактов.

7. Управляющий по маркетингу имеет право:

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями;
- докладывать вышестоящему руководителю обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- возвращать исполнителю на доработку договоры на поставку продукции, оформленные с нарушением установленных требований.

8. Управляющий по маркетингу несет ответственность:

- за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: управление маркетингом как системой, стратегическое и тактическое планирование, контроль маркетинговых решений, анализ состояния и возможностей предприятия, организация разработки новых товаров, организация производства новых товаров.
- неразглашение сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

Должность: начальник отдела изучения спроса и рекламы

#### Общие положения

1. Начальник отдела изучения спроса и рекламы назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.

2. Начальник отдела изучения спроса и рекламы непосредственно подчиняется управляющему по маркетингу.

3. В своей работе начальник отдела изучения спроса и рекламы руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовым и законодательным актам Украины по вопросам организации работы предприятия, Положением об отделе маркетинга и настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность начальника отдела изучения спроса и рекламы может быть назначен работник с высшим экономическим образованием без предъявления требований к стажу работы или со средним специальным образованием и стажем работы по сбыту не менее пяти лет.

5. Начальник отдела изучения спроса и рекламы должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации сбыта и поставки готовой продукции;
- организационную структуру управления предприятием;
- номенклатуру выпускаемой предприятием продукции, ее технические характеристики;
- требования к поставкам продукции;
- прейскуранты оптовых и розничных цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
- методы и порядок разработки перспективных и годовых планов производства и реализации продукции;
- методы изучения спроса на продукцию предприятия;
- экономику производства;
- правила оформления материалов для заключения договоров по поставкам, сбытовой документации;
- стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию;

- порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии;
- организацию складского хозяйства и сбыта продукции;
- организацию учета сбытовых операций и составление отчетности о выполнении плана реализации;
- основы организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- правила эксплуатации и вычислительной техники.

б. Начальник отдела изучения спроса и рекламы обязан осуществлять:

- комплексное исследование состояния рынка;
- руководство мероприятиями по установлению состояния спроса на продукцию предприятия по ассортиментным группам;
- разработка рекламной информации, работа над ее обновлением;
- организация семинаров, конференций и встреч на базе предприятия и предприятий стратегических партнеров в рекламных и информационных целях;
- принимать участие в выставках и поездках по регионам, где проводятся сельскохозяйственные работы с использованием техники, комплектующие которой, являются продукцией предприятия;
- заниматься подготовкой информации для адресной рассылки писем различной тематики для слабых (малоизученных) регионов, финансово неблагополучных регионов, «сомнительно занятых» регионов (активно обеспечиваемых реставрированной дешевой продукцией);
- проводить мероприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта;
- разрабатывать комплекс рекламных мероприятий;
- анализ эффективности рекламных мероприятий;

- составление отчетов по результатам деятельности.

7. Начальник отдела изучения спроса и рекламы имеет право:

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями;
- докладывать вышестоящему руководителю обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- возвращать исполнителю на доработку договоры на поставку продукции, оформленные с нарушением установленных требований.

8. Начальник отдела изучения спроса и рекламы несет ответственность:

- за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: Исследование состояния рынка, организация ценовой политики, формирование спроса, стимулирование сбыта.
- неразглашение сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

### **Должность: консультант по маркетингу (интернет- консультант).**

#### Общие положения

1. Консультант по маркетингу назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Консультант по маркетингу непосредственно подчиняется начальнику отдела изучения рынка и спроса.
3. В своей работе консультант по маркетингу руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовым и законодательным актам Украины по

вопросам организации работы предприятия, Положением об отделе маркетинга и настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность консультанта по маркетингу может быть назначен работник с высшим экономическим образованием без предъявления требований к стажу работы или со средним специальным образованием и стажем работы по сбыту не менее пяти лет.

5. Консультант по маркетингу должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации сбыта и поставки готовой продукции;
- организационную структуру управления предприятием;
- номенклатуру выпускаемой предприятием продукции, ее технические характеристики;
- требования к поставкам продукции;
- прейскуранты оптовых и розничных цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
- методы и порядок разработки перспективных и годовых планов производства и реализации продукции;
- методы изучения спроса на продукцию предприятия;
- экономику производства;
- правила оформления материалов для заключения договоров по поставкам, сбытовой документации;
- стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию;
- порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии;
- организацию складского хозяйства и сбыта продукции;
- организацию учета сбытовых операций и составление отчетности о выполнении плана реализации;

- основы организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- правила эксплуатации и вычислительной техники.

6. Консультант по маркетингу обязан осуществлять:

- комплексное исследование состояния рынка сельскохозяйственной техники, обеспеченности сельского хозяйства регионов техническими средствами;
- формирование и ежегодное обновление базы данных заводов-производителей сельскохозяйственной техники и запасных частей к ней, а также посреднической сети, работающей с сельскохозяйственной техникой с указанием контактной информации;
- формирование базы данных конкурентов (их возможности, политику ценообразования и пр.);
- производить дифференциацию рынка на финансово благополучные и неблагополучные регионы;
- заниматься подготовкой к участию в выставках, анализировать отчеты по выставкам;
- принимать участие в организации выездов менеджеров по продажам в перспективные регионы для проведения рекламных компаний и налаживания партнерских отношений, а также участие в этих мероприятиях;
- проводить сравнительный анализ объемов продаж в Украине и за рубежом;
- вносить на рассмотрение управляющего по маркетингу предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями, сообщать о всех выявленных в процессе работы недостатках и вносить предложения по их устранению;

7. Начальник отдела сбыта имеет право:

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями;

- докладывать вышестоящему руководителю обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- возвращать исполнителю на доработку договоры на поставку продукции, оформленные с нарушением установленных требований.

#### 8. Консультант по маркетингу несет ответственность:

- за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: выработка предложений по маркетинговой деятельности, анализ покупателей, анализ товаров и услуг, анализ конкурентов.
- неразглашение сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

### **Должностная инструкция начальника отдела сбыта**

#### **Общие положения**

1. Начальник отдела сбыта назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Начальник отдела сбыта непосредственно подчиняется управляющему по маркетингу.
3. В своей работе начальник отдела сбыта руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовым и законодательным актам Украины по вопросам организации сбыта и поставок готовой продукции, Положением об отделе сбыта и настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность начальника отдела сбыта может быть назначен работник с высшим экономическим образованием без предъявления требований к стажу работы или со средним специальным образованием и стажем работы по сбыту не менее пяти лет.

5. Начальник отдела сбыта должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации сбыта и поставки готовой продукции;
- организационную структуру управления предприятием;
- номенклатуру выпускаемой предприятием продукции, ее технические характеристики;
- требования к поставкам продукции;
- прейскуранты оптовых и розничных цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
- методы и порядок разработки перспективных и годовых планов производства и реализации продукции;
- методы изучения спроса на продукцию предприятия;
- экономику производства;
- правила оформления материалов для заключения договоров по поставкам, сбытовой документации;
- стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию;
- порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии;
- организацию складского хозяйства и сбыта продукции;
- организацию учета сбытовых операций и составление отчетности о выполнении плана реализации;
- основы организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- правила эксплуатации и вычислительной техники.

6. Начальник отдела сбыта обязан;



- осуществлять организацию сбыта продукции предприятия в соответствии с плановыми заданиями и заключенными договорами, ее отгрузку потребителям в сроки и в объеме, установленном планом реализации;
- принимать меры по выполнению плана реализации продукции, своевременному получению нарядов, спецификаций и других документов на поставку а также по реализации продукции, не распределенной в плановом порядке и не находящей сбыта по нарядам;
- обеспечивать контроль выполнения подразделениями предприятия заказов, договорных обязательств в установленные сроки, по объему реализуемой продукции, номенклатуре, комплектности и качеству, за состоянием запасов готовой продукции на складах;
- организовывать приемку готовой продукции от производственных подразделений на склады, рациональное хранение и подготовку к отправке потребителям, определение потребности в транспортных средствах, механизированных погрузочных средствах, таре и рабочей силе для отгрузки готовой продукции;
- осуществлять оперативный контроль за своевременной отправкой продукции согласно оплаченным заказам и оформленным договорам;
- обеспечивать участие отдела в подготовке проектов перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, выполнении работ по изучению спроса на продукцию предприятия, в получении заказов, согласовании условий относительно заключения договоров на ее поставку, расчетных нормативов запасов готовой продукции, планировании ее поставки потребителям;
- осуществлять разработку и внедрение стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки готовой продукции, а также мероприятий по совершенствованию работы по сбыту, сокращению транспортных затрат, снижению сверхнормативных остатков готовой продукции и ускорению сбытовых операций;

- обеспечивать учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации;
- принимать меры по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию;
- участвовать в рассмотрении поступающих на предприятие претензий потребителей и подготовке ответов на заявленные иски, а также в рассмотрении претензий потребителям при нарушении ими условий договоров;
- координировать деятельность складов готовой продукции, руководить работниками отдела.

#### 7. Начальник отдела сбыта имеет право:

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями;
- докладывать вышестоящему руководителю обо всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- возвращать исполнителю на доработку договоры на поставку продукции, оформленные с нарушением установленных требований.

#### 8. Несет ответственность:

- за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: стратегическое и тактическое планирование, организация сбыта, стимулирование сбыта.
- неразглашение сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## Должностная инструкция экономиста

### Общие положения.

1. Экономист назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Экономист непосредственно подчиняется *управляющему* по маркетингу.
3. В своей работе экономист руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины, касающимися организации сбыта готовой продукции, планирования, учета, анализа деятельности предприятия, настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность экономиста может быть назначен работник с высшим экономическим образованием и стажем работы в должности экономиста не менее трех лет или со средним специальным образованием и стажем работы в должности инженерно-технического работника не менее пяти лет.
5. Экономист должен знать:
  - постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, нормативные документы, касающиеся вопросов организации сбыта готовой продукции;
  - методы экономического анализа хозяйственно- финансовой деятельности предприятия и его структурных подразделений в условиях рыночной экономики;
  - организацию плановой работы на предприятии;
  - планово- учетную документацию;
  - порядок разработки перспективных и текущих планов производственно-хозяйственной деятельности и социального развития предприятия;
  - методы экономического анализа количественных и качественных показателей деятельности предприятия и его подразделений;
  - основы организации производства, труда и управления;
  - основы технологии производства;
  - оптовые и розничные цены на изготавливаемую предприятием продукцию;

- количество поставщиков и потребителей продукции;
- порядок определения себестоимости товарной продукции;
- порядок разработки нормативов материальных и трудовых затрат;
- порядок и сроки составления отчетности;
- номенклатуру потребляемых материалов;
- нормативы производственных запасов сырья и материалов;
- основы трудового законодательства;
- основы менеджмента и маркетинга;
- организацию оперативного и статистического учета;
- методы расчета объемов выполняемых работ;
- порядок работы и правила эксплуатации персональных ЭВМ;
- действующие формы и системы оплаты труда и материального стимулирования работников;
- порядок оформления материалов для заключения договоров с заказчиками;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Экономист обязан:

- осуществлять экономический анализ производственно- хозяйственной деятельности предприятия, его структурных подразделений;
- осуществлять контроль за рациональным и экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов в целях выявления внутрихозяйственных ресурсов, снижения себестоимости продукции, предупреждения потерь и непроизводительных расходов;
- проводить работу по совершенствованию организации методов бухгалтерского учета, упорядочению первичной учетной документации, применению типовых унифицированных форм;
- составлять отчетные калькуляции себестоимости готовой продукции;

- подготавливать предложения по повышению эффективности производства, последовательному осуществлению режима экономии;
- способствовать обеспечению финансовой устойчивости отдела и предприятия на основе постоянного комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности и реализации прогрессивных экономических методов управления;
- участвовать в разработке положения об оплате труда , постоянно совершенствуя систему оплаты труда работников;
- выполнять расчеты экономической эффективности новых направлений деятельности, плановых заданий, сделок;
- разрабатывать проекты хозяйственных договоров со сторонними организациями;
- осуществлять качественный анализ обработки экономической информации по службе маркетинга и предприятию в целом.

#### 7. Экономист имеет право:

- принимать решения по организационно- экономическим вопросам, связанным с выполнением возложенных на него обязанностей;
- докладывать руководству отдела о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

#### 8. Экономист несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- реализацию следующих функций маркетинга: оценка эффективности маркетинговых решений, анализ состояния и возможностей предприятия, организация ценовой политики.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;

- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция экспедитора**

### **Общие положения**

1. Экспедитор назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Экспедитор непосредственно подчиняется начальнику отдела сбыта.
3. В своей работе экспедитор руководствуется Конституцией Укоины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины, Положением об отделе сбыта и настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность экспедитора может быть назначен работник с общим средним образованием и индивидуальным обучением в течение не менее одного месяца.
5. Экспедитор должен знать:
  - организацию погрузочно- разгрузочных работ;
  - адреса основных поставщиков грузов и складов;
  - формы документов на прием и отправку грузов;
  - условия перевозки и хранения экспедируемых грузов;
  - нормативы простоя подвижного состава и контейнеров под погрузочно- разгрузочными операциями;
  - маршруты перевозки грузов;
  - порядок приема и сдачи грузов;
  - правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
  - нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.
6. Экспедитор обязан:
  - принимать и обрабатывать входящую и исходящую корреспонденцию;
  - обеспечивать сохранность документов, проходящих через экспедицию;

- следить за техническим состоянием оборудования и машин, находящихся в эксплуатации;
- принимать грузы со складов в соответствии с сопроводительными документами;
- проверять целостность упаковки (тары);
- сопровождать грузы к месту назначения, обеспечивать режим хранения и сохранность их при транспортировке;
- контролировать правильность погрузочно- разгрузочных работ, размещения и укладки грузов;
- сдавать доставленный груз, оформлять приемо- сдаточную документацию;
- при необходимости участвовать в составлении актов на недостачу, порчу и других документов.

7. Экспедитор имеет право:

- докладывать руководству отдела о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

6. Экспедитор несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- реализацию следующих функций маркетинга:
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция рекламиста (бюро рекламы и информации)**

### **Общие положения**

1. Рекламист назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Рекламист непосредственно подчиняется начальнику бюро рекламы и информации.
3. В своей работе рекламист руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации рекламной деятельности, Положением об отделе (по рекламе, связям с общественностью), настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность рекламиста может быть назначен работник с общим средним образованием и специальной подготовкой по установленной программе.
5. Рекламист должен знать:
  - постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, нормативные и другие руководящие и методические документы по рекламной деятельности предприятия;
  - виды рекламы и основы организации рекламной деятельности;
  - номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
  - технические характеристики выпускаемой продукции, ее преимущества перед другим видом той же продукции;
  - перспективы развития предприятия;
  - действующие ценники и прейскуранты;
  - требования потенциальных покупателей (заказчиков) к производимой продукции и оказываемым услугам;
  - методы ведения деловых бесед и переговоров;
  - основы психологии;
  - основы организации связи со средствами массовой информации;
  - основы менеджмента, маркетинга и рекламное дело;
  - сведения об услугах, оказываемым рекламными агентами;



- перечень сведений, сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Рекламист обязан:

- осуществлять в качестве посредника работу по представлению и продвижению товаров, услуг и коммерческих идей, реализации или достижения других маркетинговых задач, соблюдая действующие этические нормы рекламирования товаров, услуг;
- определять потенциальных покупателей и потребителей на презентациях товаров и услуг, ярмарках, выставках и экскурсиях;
- осуществлять работу по популяризации предприятия-изготовителя, его коммерческих связей и идей, а также выпускаемой продукции или оказываемых услуг, обеспечивая престиж рекламодателя;
- устанавливать связь со средствами массовой информации по вопросам размещения рекламы;
- изучать и осваивать новые виды рекламы, обеспечивающих выделение и продвижение рекламируемого объекта на внутреннем и внешнем рынке товаров и услуг;
- стимулировать потребителя повторно делать покупки товара и обращаться за услугами;
- делать ссылку на мнение престижного покупателя или потребителя при проведении рекламной работы;
- информировать потенциальных покупателей и потребителей о новых товарах, услугах, идеях, раскрывая их специфические особенности и преимущества перед другими товарами, услугами и т.д., убеждая их, что именно этот товар (услуга) ему нужны;

- проводить разъяснительную работу среди покупателей и потребителей товара о гарантиях, правах и способах защиты их интересов;
- принимать участие в реализации перспективных планов подготовки и размещения рекламы с учетом спроса и рынка сбыта, а также в работе по повышению эффективности и снижению затрат, связанных с рекламой.

#### 7. Рекламист имеет право:

- докладывать руководству отдела сбыта о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

#### 8. Рекламист несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: формирование спроса, стимулирование сбыта, изучение посредников.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция инженера- программиста**

### **Общие положения**

1. Инженер- программист назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Инженер- программист непосредственно подчиняется начальнику бюро программирования и планирования.
3. В своей работе инженер- программист руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины, касающимися методов программирования и использования

вычислительной техники при обработке информации, Положением об отделе автоматизированной системы управления, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность инженера- программиста может быть назначен работник с высшим техническим образованием и стажем работы по специальности не менее трех лет.

5. Инженер- программист должен знать:

- технико- экономические характеристики, конструктивные особенности, назначение и режим работы персональных электронно- вычислительных машин;
- правила их технической эксплуатации;
- методы программирования;
- формализованные языки программирования;
- виды технических носителей информации;
- порядок оформления технической документации;
- технологию механизированной обработки информации;
- методы классификации и кодирования информации;
- системы счислений, шифров и кодов;
- стандартные программы и команды;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия.

6. Инженер- программист обязан:

- разрабатывать технологию, программу решения экономических и других задач на выбранном языке программирования;
- определять информацию, подлежащую обработке на ЭВМ, ее объемы, структуру, макеты и схемы ввода, обработки, хранения и выдачи информации, методы ее контроля;

- выполнять работу по подготовке программ к отладке и проводить отладку;
- разрабатывать инструкции по работе с программами, оформлять необходимую техническую документацию;
- определять возможность использования готовых программных средств.

7. Инженер- программист имеет право:

- докладывать руководству отдела о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Инженер- программист несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: стратегическое и тактическое планирование, анализ покупателей, анализ товаров и услуг, анализ конкурентов.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция менеджера по ресурсам**

### **Общие положения**

1. Менеджер по ресурсам назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Менеджер по ресурсам непосредственно подчиняется начальнику бюро рекламы и информации.
3. В своей работе менеджер по ресурсам руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации снабжения, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность менеджера по ресурсам может быть назначен работник с общим средним образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Менеджер по ресурсам должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, нормативные и другие руководящие и методические документы по обеспечению предприятия ресурсами;
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
- технические характеристики выпускаемой продукции, ее преимущества перед другим видом той же продукции;
- перспективы развития предприятия;
- действующие ценники и прейскуранты;
- требования потенциальных покупателей (заказчиков) к производимой продукции и оказываемым услугам;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- основы менеджмента и маркетинга;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Менеджер по ресурсам обязан:

- осуществлять в качестве посредника работу по изучению возможностей снабжения предприятия ресурсами, соблюдая действующие этические нормы получения и использования ресурсов;
- способствовать заключению контрактов на поставку материальных ресурсов предприятию;
- определять потенциальных поставщиков;
- осуществлять работу по популяризации предприятия-изготовителя, его коммерческих связей и идей, а также выпускаемой продукции.

7. Менеджер по ресурсам имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Менеджер по ресурсам несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: анализ товаров и услуг, анализ источников снабжения ресурсами.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция начальника отдела по внешнеэкономическим связям**

### Общие положения

1. Начальник отдела по внешнеэкономическим связям назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Начальник отдела по внешнеэкономическим связям непосредственно подчиняется руководителю службы маркетинга.
3. В своей работе начальник отдела по внешнеэкономическим связям руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации внешнеэкономической деятельности, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность начальника отдела по внешнеэкономическим связям может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Начальник отдела по внешнеэкономическим связям должен знать:

- законодательство Украины, Таможенный Кодекс Украины, постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные и другие материалы по внешнеэкономической деятельности и маркетингу;
- способы и методы рекламирования продукции;
- прейскурант оптовых цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
- экономику производства;
- методы изучения спроса на продукцию предприятия;
- основы трудового законодательства, маркетинга.
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
- технические характеристики выпускаемой продукции, ее преимущества перед другим видом той же продукции;
- перспективы развития предприятия;
- действующие ценники и прейскуранты;
- требования потенциальных покупателей (заказчиков) к производимой продукции и оказываемым услугам;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- основы менеджмента и маркетинга;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Начальник отдела по внешнеэкономическим связям обязан:

- связываться с посольствами Украины в странах Дальнего зарубежья и с посольствами других стран в Украине с целью получения полезной информации о выставках, предприятиях, конкурентах и др.;

- связываться с дилерами и представительствами заводов- производителей техники, применяющих нашу гидравлику в Дальнем Зарубежье;
- связываться с интерагентами на предмет взаимовыгодного сотрудничества;
- связываться с предприятиями, торгующими запасными частями, техникой в Дальнее Зарубежье на предмет комплексных поставок запчастей;
- разрабатывать планы выхода на рынки Дальнего Зарубежья;
- предоставлять максимально полную информацию начальнику отдела маркетинга о предприятиях в соответствии с принятой формой отчетности;
- постоянно работать с клиентами до момента получения заявки и выяснения всех условий дальнейшего сотрудничества, необходимых для составления контракта с последующей передачей информации начальнику отдела сбыта;
- представлять от имени предприятия в других организациях и учреждениях по вопросам, относящимся к компетенции службы маркетинга ОАО «МЗТГ»;
- контролировать выполнение договорных обязательств, получать заявки от потребителей с последующей передачей информации начальнику отдела сбыта;
- принимать участие в выставках и презентациях, предоставлять отчет о проделанной работе во время их проведения, резюме о заинтересованных предприятиях;
- владеть информацией о предприятиях- конкурентах, их продукции, ценах, объемах и регионах продаж
- осуществлять в качестве посредника работу по изучению возможностей снабжения предприятия ресурсами, соблюдая действующие этические нормы получения и использования ресурсов;
- определять потенциальных поставщиков;;
- осуществлять работу по популяризации предприятия- изготовителя, его коммерческих связей и идей, а также выпускаемой продукции.

7. Начальник отдела по внешнеэкономическим связям имеет право:



- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Начальник отдела по внешнеэкономическим связям несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;

- за реализацию следующих функций маркетинга: стратегическое и тактическое планирование, организация ценовой политики, организация сервиса.

- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;

- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;

- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция эксперта по внешнеэкономической деятельности**

### **Общие положения**

1. Эксперт по внешнеэкономической деятельности назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.

2. Эксперт по внешнеэкономической деятельности непосредственно подчиняется начальнику отдела по внешнеэкономическим связям.

3. В своей работе эксперт по внешнеэкономической деятельности руководствуется Конституцией Украины, нормативно-правовыми и законодательными актами Украины по организации внешнеэкономической деятельности, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность эксперта по внешнеэкономической деятельности может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Эксперт по внешнеэкономической деятельности должен знать:

- законодательство Украины, Таможенный Кодекс Украины, постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные и другие материалы по внешнеэкономической деятельности и маркетингу;
- способы и методы рекламирования продукции;
- прейскурант оптовых цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
- экономику производства;
- методы изучения спроса на продукцию предприятия;
- основы трудового законодательства, маркетинга.
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
- технические характеристики выпускаемой продукции, ее преимущества перед другим видом той же продукции;
- перспективы развития предприятия;
- действующие ценники и прейскуранты;
- требования потенциальных покупателей (заказчиков) к производимой продукции и оказываемым услугам;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- основы менеджмента и маркетинга;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Эксперт по внешнеэкономической деятельности обязан:

- участвовать в организации и проведении экспортно-импортных операций;
- обеспечивать бесперебойное движение товара от производителя к потребителю с целью получения максимальной прибыли;

- заниматься подготовкой материала для заключения контрактов с зарубежными партнерами по бизнесу, организовывать регистрацию внешнеэкономических договоров в органах регистрации;
- обеспечивать получение лицензий в случаях, предусмотренных законодательством;
- осуществлять учет и анализ контрактов и договоренностей с иностранными фирмами;
- составлять и предоставлять необходимую статистическую отчетность о внешнеэкономической деятельности предприятия.

7. Эксперт по внешнеэкономической деятельности имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Эксперт по внешнеэкономической деятельности несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: анализ покупателей, анализ товаров и услуг, анализ конкурентов;
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция декларанта**

### **Общие положения**

1. Декларант назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.

2. Декларант непосредственно подчиняется начальнику отдела по внешнеэкономическим связям.

3. В своей работе декларант руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации внешнеэкономической деятельности, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность декларанта может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Декларант должен знать:

- законодательство Украины, Таможенный Кодекс Украины, постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные и другие материалы по внешнеэкономической деятельности;

- прейскурант оптовых цен на продукцию, выпускаемую предприятием;

- основы трудового законодательства;

- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;

- технические характеристики выпускаемой продукции;

- действующие ценники и прейскуранты;

- методы ведения деловых бесед и переговоров;

- основы менеджмента и маркетинга;

- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;

- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;

- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Декларант обязан:

- декларировать и своевременно производить таможенное оформление экспортно- импортных грузов предприятия;

- вести учет выполнения всех внешнеэкономических договоров по экспорту продукции предприятия и импорту товаров по контрактам;

- принимать участие в подготовке технико-экономических исследований для контракта с иностранными покупателями;
- принимать меры по повышению конкурентоспособности продукции предприятия на внешнем рынке.

7. Декларант имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Декларант несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: организация сбыта.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

**Должностная инструкция начальника отдела материально-технического снабжения**

**Общие положения**

1. Начальник отдела материально-технического снабжения назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Начальник отдела материально-технического снабжения непосредственно подчиняется начальнику отдела маркетинга.
3. В своей работе начальник отдела материально-технического снабжения руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и

законодательными актами Украины по организации материально-технического снабжения, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность начальника отдела материально-технического снабжения может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Начальник отдела материально-технического снабжения должен знать:

- постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, нормативные и другие руководящие и методические документы по обеспечению предприятия ресурсами;
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
- технические характеристики выпускаемой продукции, ее преимущества перед другим видом той же продукции;
- перспективы развития предприятия;
- действующие ценники и прейскуранты;
- требования потенциальных покупателей (заказчиков) к производимой продукции и оказываемым услугам;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- основы менеджмента и маркетинга;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Начальник отдела материально-технического снабжения обязан:

- осуществлять контроль снабжения производства и реализации продукции предприятия сырьем, материалами, транспортом;
- принимать меры по налаживанию связей с предприятиями-производителями материальных ресурсов, необходимых предприятию;
- проводить работу с предприятиями, оказывающими транспортные услуги;

- осуществлять контроль расчетов по поставкам сырья и материалов, а также за предоставленные услуги;
- осуществлять работу по изучению возможностей снабжения предприятия ресурсами, соблюдая действующие этические нормы получения и использования ресурсов;
- способствовать заключению контрактов на поставку материальных ресурсов предприятию;
- определять потенциальных поставщиков;
- осуществлять работу по популяризации предприятия- изготовителя, его коммерческих связей и идей, а также выпускаемой продукции.

7. Начальник отдела материально-технического снабжения имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Начальник отдела материально-технического снабжения несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: анализ источников снабжения ресурсами, анализ состояния и возможностей предприятия, организация разработки новых товаров, организация производства новых товаров.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция специалиста по планированию продукции и учету сбыта**

### **Общие положения**

1. Специалист по планированию продукции и учету сбыта назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Специалист по планированию продукции и учету сбыта непосредственно подчиняется заместителю управляющего по сбыту.
3. В своей работе специалист по планированию продукции и учету сбыта руководствуется Конституцией Украины, нормативно-правовыми и законодательными актами Украины по организации материально-технического снабжения, настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность специалиста по планированию продукции и учету сбыта может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.
5. Специалист по планированию продукции и учету сбыта должен знать:
  - постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации сбыта и поставки готовой продукции;
  - организационную структуру управления предприятием;
  - номенклатуру выпускаемой предприятием продукции, ее технические характеристики;
  - требования к поставкам продукции;
  - прейскуранты оптовых и розничных цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
  - методы и порядок разработки перспективных и годовых планов производства и реализации продукции;
  - методы изучения спроса на продукцию предприятия;



- экономику производства;
- правила оформления материалов для заключения договоров по поставкам, сбытовой документации;
- стандарты и технические условия на выпускаемую предприятием продукцию;
- порядок подготовки претензий к потребителям и ответов на поступающие претензии;
- организацию складского хозяйства и сбыта продукции;
- организацию учета сбытовых операций и составление отчетности о выполнении плана реализации;
- основы организации производства, труда и управления;
- основы трудового законодательства;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии;
- правила эксплуатации и вычислительной техники.

6. Специалист по планированию продукции и учету сбыта обязан:

- обеспечивать участие отдела в подготовке проектов перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, выполнении работ по изучению спроса на продукцию предприятия, в получении заказов, согласовании условий относительно заключения договоров на ее поставку, расчетных нормативов запасов готовой продукции, планировании ее поставки потребителям;
- владеть информацией о производственных возможностях предприятия;
- участвовать совместно с планово-экономическим отделом в определении себестоимости новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции;
- осуществлять сбор информации для планирования работы предприятия и управления по маркетингу;

- совершенствовать формы учета показателей работы персонала управления по маркетингу;
- предоставлять начальнику отдела сбыта документы установленной на предприятии формы с указанием покупателей и условий расчетов с ними (номера договора, цен, скидок, сумм реализации, прибыли, даты и формы оплаты и пр.);
- обеспечивать увязку планов запуска в производство и поставки продукции с производственными подразделениями предприятия с целью сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;
- оформлять отгрузочные документы по установленной форме;
- принимать меры по выполнению плана реализации продукции, своевременному получению нарядов, спецификаций и других документов на поставку а также по реализации продукции, не распределенной в плановом порядке и не находящей сбыта по нарядам;
- осуществлять оперативный контроль за своевременной отправкой продукции согласно оплаченным заказам и оформленным договорам;
- осуществлять разработку и внедрение стандартов предприятия по организации хранения, сбыта и транспортировки готовой продукции, а также мероприятий по совершенствованию работы по сбыту, сокращению транспортных затрат, снижению сверхнормативных остатков готовой продукции и ускорению сбытовых операций;
- обеспечивать учет выполнения заказов и договоров, отгрузки и остатков нереализованной готовой продукции, своевременное оформление сбытовой документации, составление предусмотренной отчетности по сбыту (поставкам), о выполнении плана реализации;
- принимать меры по обеспечению своевременного поступления средств за реализованную продукцию.

7. Специалист по планированию продукции и учету сбыта имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;

- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Специалист по планированию продукции и учету сбыта несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;

- за реализацию следующих функций маркетинга: стратегическое и тактическое планирование, организация ценовой политики, анализ состояния и возможностей предприятия, организация разработки новых товаров, организация производства новых товаров.

- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;

- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;

- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция менеджера по транспорту**

### **Общие положения**

1. Менеджер по транспорту назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.

2. Менеджер по транспорту непосредственно подчиняется начальнику отдела материально-технического снабжения.

3. В своей работе менеджер по транспорту руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации внешнеэкономической деятельности, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность менеджера по транспорту может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Менеджер по транспорту должен знать:

- законодательство Украины, Таможенный Кодекс Украины, постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные и другие материалы по внешнеэкономической деятельности;
- технические характеристики транспортных средств предприятия;
- основы трудового законодательства;
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
- технические характеристики выпускаемой продукции;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- основы менеджмента и маркетинга;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Менеджер по транспорту обязан:

- составлять план отгрузок на месяц, квартал;
- обеспечивать выполнение планов и графиков поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами, а также в соответствии с письменными, телефонными, телефаксными заявками (заказами) оптовых покупателей;
- определять потребности в транспортных средствах, готовить и заключать в установленном порядке договоры с транспортными предприятиями на выполнение транспортных и погрузочно-разгрузочных работ;
- организовывать бесперебойное транспортное обслуживание предприятия по выполнению плана поставки продукции при наименьших затратах;

- оформлять документацию, сопровождающую транспортно-экспедиторские операции;
- организовывать составление годовых, квартальных и месячных планов поставки продукции и транспорта в соответствии с договорами и контроль их выполнения;
- производить работу с предприятиями, оказывающими транспортные услуги;
- обеспечивать содержание заводского транспорта в работоспособном состоянии;
- присутствовать при упаковке и отгрузке продукции;
- обеспечивать и контролировать упаковку и подготовку к транспортировке продукции предприятия;
- контролировать изготовление деревянной тары, а также размещение ее в грузовых транспортных средствах.

#### 7. Менеджер по транспорту имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

#### 8. Менеджер по транспорту несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: организация сбыта, организация сервиса, стратегическое и тактическое планирование.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## Должностная инструкция менеджера по сервису

### Общие положения

1. Менеджер по сервису на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Менеджер по сервису непосредственно подчиняется начальнику отдела сбыта.
3. В своей работе менеджер по сервису руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации внешнеэкономической деятельности, настоящей должностной инструкцией.
4. Квалификационные требования: на должность менеджера по сервису может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.
5. Менеджер по сервису должен знать:
  - законодательство Украины, Таможенный Кодекс Украины, постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные и другие материалы по внешнеэкономической деятельности;
  - прейскурант оптовых цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
  - основы трудового законодательства;
  - номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
  - технические характеристики выпускаемой продукции;
  - действующие ценники и прейскуранты;
  - методы ведения деловых бесед и переговоров;
  - основы менеджмента и маркетинга;
  - перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
  - правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
  - нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.
6. Менеджер по сервису обязан:

- заниматься организацией сервисного обслуживания потребителей продукции предприятия;
- поддерживать связь с покупателями крупных партий изделий предприятия с целью оперативной ликвидации неисправностей силами специалистов предприятия и предотвращения возврата изделий;
- принимать меры по повышению конкурентоспособности продукции предприятия на внутреннем и внешнем рынке.

7. Менеджер по сервису имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

8. Менеджер по сервису несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: организация сервиса, стимулирование сбыта.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

## **Должностная инструкция менеджера по продажам**

### **Общие положения**

1. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от занимаемой должности приказом руководителя предприятия.
2. Менеджер по продажам непосредственно подчиняется начальнику отдела по внешнеэкономическим связям.

3. В своей работе менеджер по продажам руководствуется Конституцией Украины, нормативно- правовыми и законодательными актами Украины по организации торговли, внешнеэкономической деятельности, настоящей должностной инструкцией.

4. Квалификационные требования: на должность менеджера по продажам может быть назначен работник с высшим образованием и специальной подготовкой по установленной программе.

5. Менеджер по продажам должен знать:

- законодательство Украины, Таможенный Кодекс Украины, постановления, распоряжения, приказы, методические, нормативные и другие материалы по торговле и внешнеэкономической деятельности;
- прейскурант оптовых цен на продукцию, выпускаемую предприятием;
- основы трудового законодательства;
- номенклатуру и ассортимент выпускаемой предприятием продукции;
- технические характеристики выпускаемой продукции;
- действующие ценники и прейскуранты;
- методы ведения деловых бесед и переговоров;
- основы менеджмента и маркетинга;
- перечень сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка предприятия;
- нормы и требования по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.

6. Менеджер по продажам обязан:

- осуществлять маркетинговую деятельности, ориентированную на исследование рыночных возможностей будущих продаж, организацию транспортного обслуживания, организацию погрузочно-разгрузочных и складских работ, управление запасами готовой продукции на предприятии, в промежуточных складах у оптовых покупателей, подбор оптовых



покупателей, распространение сведений о достоинствах продукции и убеждение потенциальных потребителей покупать именно эту продукцию;

- определять платежеспособность и надежность существующих и потенциальных заказчиков, потребителей продукции;
- изучать деятельность конкурентов и составление заключения о их возможных действиях в области новых технологий, продаж, новых видов продукции, уровне цен, рентабельности, взаимодействии с посредниками, транспортными организациями, поставщиками сырья;
- организовывать создание и постоянное обновление информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам и договорам на поставку продукции, ее производству, наличию запасов, транспортному обслуживанию;
- готовить и обобщать предложение и рекомендации начальнику отдела и руководству предприятия по созданию новой продукции, изменению характеристик и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения ее потребительских свойств на основе мнения покупателей;
- осуществлять исследования потребительских свойств произведенной продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей;
- анализировать соответствие выпускаемой предприятием продукции потребностям потребителей;
- выявлять и анализировать передовые тенденции в мировом производстве продукции по профилю предприятия.
- анализировать информацию о потенциальных покупателях а также связываться с потенциальными покупателями продукции предприятия с предложениями о сотрудничестве;
- представлять от имени предприятия в других организациях и учреждениях по вопросам продаж продукции предприятия;
- создавать условия для заключения контрактов с покупателями;

- готовить предложений по привлечению сторонних специализированных организаций для решения проблем маркетинга, изучения спроса на продукцию, рекламы;
- участвовать в работе по планированию проведения рекламных мероприятий;
- разрабатывать предложения по формированию фирменного стиля, оформлению рекламных материалов;
- оценивать эффективность работы сбытовой сети;
- контролировать поступление готовой продукции на склад сбыта, ее комплектность, внешний вид;
- принимать меры по повышению конкурентоспособности продукции предприятия на внешнем рынке.

#### 7. Менеджер по продажам имеет право:

- докладывать руководству о всех выявленных недостатках в пределах своей компетенции;
- вносить предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными данной должностной инструкцией обязанностями.

#### 8. Менеджер по продажам несет ответственность за:

- качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей;
- за реализацию следующих функций маркетинга: изучение посредников, анализ покупателей, анализ товаров и услуг, анализ конкурентов.
- неразглашение сведений составляющих коммерческую тайну предприятия;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка предприятия;
- соблюдение инструкций по охране труда, противопожарной безопасности и производственной санитарии.