

УДК 339.138

Яневич М.

ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Здійснено діагностику процесів організації маркетингової діяльності групою регіональних виробників кондитерської продукції. Розглянуто проблеми формування ефективного механізму стратегічного маркетингового управління й запропоновано організацію комплексної системи маркетингу.

Ключові слова: маркетингове управління, маркетингова служба, комплексна система стратегічного маркетингового управління, інформаційна маркетингова система.

Маркетинг – найпроблемніше місце більшості вітчизняних підприємств, у т. ч. підприємств кондитерської галузі. Проблема виробництва продукту вже давно відійшла на другий план, а спроможність підприємства продавати вироблену продукцію є важливішим індикатором успішності. Багато підприємств вживають заходів до того, щоб реорганізувати або створити систему маркетингу підприємства. З огляду на те, що більшість підприємств перебувають у складному фінансовому становищі, починати потрібно з дій, що не потребують значних витрат. Як правило, це організаційно-управлінські заходи, що за цілеспрямованої реалізації дадуть підприємству змогу значно підвищити ефективність служби маркетингу і збуту.

Дослідження розвитку маркетингового менеджменту на підприємствах кондитерської галузі показують, що кондитерські підприємства ще не виявляють належної готовності до організаційної перебудови, необхідної для впровадження системи маркетингу як ефективного механізму взаємодії підрозділів усередині підприємства і за його межами для посилення орієнтації на споживача. Ця неготовність обумовлена, по-перше, спрощеним розумінням маркетингу в середовищі керівників цих підприємств. У кращому випадку воно зводиться до перерахування функцій маркетингу у відриві від системної перебудови підприємства. По-друге, сильно відчувається опір сформованих структур управління впровадженню і повноправному розвитку нової ланки на високому рівні управлінської ієрархії. Практика показує, що і керівники служб маркетингу не готові перебрати всю

повноту відповідальності за рекомендації, рішення та дії, котрі не обмежуються організацією і проведенням рекламних кампаній та управлінням каналами розподілу. Саме тому ще рідкісні випадки, коли служба маркетингу безпосередньо бере участь у формуванні маркетингової стратегії і тактики підприємства, розробленні асортиментної політики, аналізі кон'юнктури ринку й можливих тенденцій його зміни, формуванні прогнозів збуту на коротко- і середньотермінові періоди, ініціюванні реформування підрозділів організації та їх взаємодії у вирішенні оперативних і стратегічних завдань.

Хоча служби маркетингу нині створені у більшості середніх та великих кондитерських підприємств, але цілі й завдання їх поки ще багато в чому обмежені рамками тактичних завдань у сферах розподілу, просування, реклами і PR. Стратегічна компонента маркетингової діяльності, якщо така є, по суті, формальна, і формування стратегії маркетингу залишається найпроблемнішим місцем у діяльності підприємств кондитерської галузі. Це призводить до того, що функція служби маркетингу обмежується організацією товароруку та рекламою і майже не впливає на оптимізацію ключових бізнес-процесів, у т. ч. визначення характеру й масштабів діяльності, розроблення асортиментної та цінової політики, пошук шляхів ефективного використання потенціалу підприємства з урахуванням аналізу поточної кон'юнктури ринку, розроблення прогнозів попиту і т. д.

Із викладеного випливає, що для організації справді ефективного маркетингу на кондитерських підприємствах необхідна насамперед комплексність, тобто маркетингова служба має перебрати комплексне виконання всіх маркетингових функцій (повністю самостійно або у співпраці з іншими структурними підрозділами підприємства залежно від функцій, специфіки діяльності підприємства і характеру вирішуваних завдань), починаючи з формування маркетингової стратегії й закінчуючи управлінням збутом та просуванням продукції.

Питаннями стратегічного маркетингового управління займалася низка провідних вітчизняних і зарубіжних учених. До них варто віднести: М. Єрмошенко, В. Сліпенького, В. Маркова, Т. Мордвінзева, С. Кузнецова, В. Белявцева, Л. Балабанова, Л. Єжова, І. Бучацьку, Т. Алачева, В. Гончаренко, А. Лутай. Однак деякі питання вирішені ще недостатньо. Зокрема, потребують подальшого розв'язання проблеми теоретичних підходів до стратегічного управління на маркетингових засадах та формування на підприємстві комплексної системи маркетингового стратегічного управління.

Мета статті полягає у висвітленні проблем організації маркетингу кондитерських підприємств, для чого необхідне впровадження комплексної системи стратегічного маркетингового управління, а також в обґрун-

туванні доцільності формування на підприємстві маркетингової інформаційної системи як необхідної умови прийняття ефективних стратегічних рішень.

Під стратегічним управлінням у науці розуміють процес прийняття та здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, базований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього середовища, в якому воно діє [1, 25; 5, 28], або як технологію управління організацією в умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища та його невизначеності [2, 34].

Щодо маркетингового управління то в науковій літературі його асоціюють із поняттям «маркетинговий менеджмент» і розглядають як аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення та підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [3, 29; 6, 41]. Інший науковець, Н. Куденко, розкриває дане поняття ширше, вважаючи, що «стратегічний маркетинг є складовою частиною маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту на кожному підприємстві чи фірмі. Основна його мета полягає в розробленні маркетингової стратегії для досягнення маркетингових цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та можливостей організації» [4, 5].

Автори більшості книг із маркетингового управління терміни «маркетингове управління підприємством» і «управління маркетингом» ототожнюють, як однакові поняття, що виконують одні й ті самі функції. На наш погляд, ці поняття відрізняються між собою й одночасно взаємофункціонують в одному цілому.

Із врахуванням викладеного стає очевидним, що нині основою процесу управління промисловим підприємством дедалі більше служить маркетингова діяльність, що й описано в літературі як перехід підприємства до концепції маркетингового управління замість товарної чи виробничої концепції.

Ми діагностували процеси організації маркетингової діяльності групою регіональних виробників кондитерської продукції Тернопільської та Івано-Франківської області (на прикладі 9-и регіональних виробників кондитерської продукції – ВАТ КФ «Ласощі», ВАТ «Тера», ВАТ «Івано-Франківська харчосмакова фабрика», ТОВ «Тута і К», ТОВ «Синдикат», ТОВ «Здоба», ВАТ «Крона» та ЗАТ «Перлина»), що дало змогу виявити основні проблеми в їхній маркетинговій діяльності, які потребують розв'язання за рахунок упровадження комплексної системи стратегічного маркетингового управління (табл. 1).

Таблиця 1

**Проблеми в організації маркетингу кондитерських підприємств,
що потребують упровадження комплексної системи
стратегічного маркетингового управління**

№ з/п	Функціональні сфери маркетингової проблеми	Опис маркетингової проблеми
1	2	3
1	Продуктово-ринкові проблеми: у багатьох підприємств стратегічні бізнес-одиниці (СБО) не виділені в структурі й процесах маркетингу.	Дана проблема робить діяльність системи маркетингу і збуту на ключових ринках недостатньо ефективною та гнучкою. Підприємство позбавляється можливості швидко реагувати на вимоги ринку, проводити зважену конкурентну і комунікаційну політику, оперативно реагувати на зміну ринкової ситуації змінами цінової й асортиментної політики.
2	Комунікації (реклама, дослідження ринку) обмежені й недостатні для підтримки продажу продукції та розширення ринків збуту.	Незважаючи на достатньо різноманітний асортимент продукції навіть у найбільших кондитерських виробників, маркетингові комунікації здійснюються у вкрай обмеженому обсязі. Крім того, у зв'язку з недостатньо чітким виділенням стратегічних бізнес-одиниць комунікації недостатньо концентровані, розпилені в усіх сегментах ринку, що знижує їх ефективність.
3	Дисбаланс маркетингових зусиль у бік звітності та обліку порівняно з активними маркетинговими діями, базованими на результатах маркетингового аналізу.	Дослідження організації маркетингу регіональних кондитерських підприємств показали, що значну частину часу працівників маркетингу займають аналітичні процеси і робота з документацією. При цьому внаслідок обмеженості кадрового потенціалу маркетингу даних підприємств відбувається перевантаження працівників обліковою та звітною роботою, результати якої недостатньо використовують при активних маркетингових діях.
4	Не завжди оптимальна та розбалансована структура маркетингу, розпорошення суто маркетингових функцій серед різних відділів, недостатньо чітка координація маркетингових зусиль.	Відповідальність за всю систему маркетингу і збуту на більшості кондитерських підприємств не закріплена за конкретним керівником, тому питання вирішують через систему узгодження і нарад із безлічі питань. Немає єдиного координуючого органу або керівника, відповідального за прийняття і реалізацію стратегічних маркетингових рішень. Формально питаннями стратегічного маркетингу займаються різні відділи, фактично у більшості підприємств нема їх

Продовження таблиці 1

1	2	3
		вирішення як такого, у результаті чого основні процеси маркетингу стають заплутаними і неконтрольованими.
5	Відсутність у більшості підприємств чітко прописаних критеріїв та методів оцінки ефективності маркетингової діяльності.	Обстеження аналізованої групи регіональних виробників кондитерських виробів показали, що у них зазвичай нема цілісної системи оцінки і поліпшення результатів маркетингових заходів, тому їх ефективність низька. Аналізу ефективності роботи маркетингу нема фактично на всіх рівнях системи маркетингу: оцінка процесів стратегічного маркетингу, оцінка процесів оперативного маркетингу, оцінка ефективності реалізації маркетингових планів.
6	Цінова політика підприємств недостатньо ефективна, в переважній більшості підприємств домінує витратний метод ціноутворення.	Як засвідчив аналіз підходів аналізованих регіональних виробників до ціноутворення, політика ціноутворення є здебільшого непослідовною і не впливає з чіткої цінової стратегії, що не сприяє залученню нових клієнтів і часто призводить до втрати існуючих. Бувають випадки, коли товар продають за ціною, встановленою планово-економічним відділом (чи бухгалтерією), що відповідає цільовій нормі рентабельності, а насправді така ціна виявляється неконкурентоспроможною і продукція за нею не знаходить ринку збуту.
7	Відсутність мотивації персоналу маркетингу на поліпшення й удосконалення власної діяльності.	Слабка структурованість системи маркетингу у більшості регіональних виробників кондитерських виробів приводить до розмитих цілей відділів і конкретних співробітників. Через те, що нема чіткого окреслення цілей, дуже складно оцінити роль кожного співробітника в загальному процесі, звідси – неефективна система мотивації і контролю особистої ефективності маркетингових працівників.

Джерело: підготував автор за результатами діагностики підприємств.

Дослідження засвідчили, що виділені проблеми характерні для багатьох вітчизняних промислових підприємств. Що характерно, описані проблеми у тому чи іншому вигляді керівництво підприємства переважно усвідомлює. На основі аналізу проблем в організації стратегічного маркетингу досліджуваної групи регіональних виробників кондитерських виробів

Тернопільської та Івано-Франківської області можемо зазначити, що вдосконалення системи маркетингового управління даних підприємств має орієнтуватися на досягнення таких основних цілей і завдань, як ефективніше використання конкурентних переваг кожної групи виробників, високоякісне вивчення потреб споживачів із ключових цільових сегментів ринку, встановлення довготермінових взаємин зі споживачами та формування їх лояльності до продуктів виробників, активне просування продукції та ефективне використання реклами.

Свою чергою, зазначимо, що досягнення всіх намічених цілей і завдань потребує впровадження у практику діяльності регіональних виробників кондитерських виробів системи стратегічного маркетингового управління. Під процесом упровадження системи стратегічного маркетингу автор пропонує розуміти створення, коригування та підтримку працездатності такого «механізму» в системі стратегічного управління підприємства, що забезпечував би створення умов для досягнення його стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Як такий механізм автор пропонує використати систему компонентів, котра складається з маркетингових цілей, завдань, функцій, структури маркетингового управління, людей, документів, процедур і програм. На нашу думку, створення моделі такого механізму припускає визначення конкретних значень перерахованих компонентів і послідовне документальне закріплення цих значень індивідуально для кожного кондитерського підприємства. Логічна схема розроблення та впровадження системи стратегічного маркетингового управління для регіональних виробників кондитерських виробів (див. рис. 1) покликана відобразити логічну послідовність дій, взаємозв'язок результатів робіт, виконаних на тих чи інших етапах, і місце формування тих або інших матеріалів, що становлять основну документацію з упровадження системи стратегічного маркетингового управління.

Основними завданнями і функціями маркетингового стратегічного управління на кондитерських підприємствах є: аналіз ринку та конкурентного становища підприємства; моніторинг зовнішнього середовища підприємства; оцінка маркетингових можливостей і загроз; управління портфелем бізнесу, тобто визначення маркетингових стратегій для кожної СБО підприємства; розроблення маркетингової концепції підприємства, вибір довготермінових напрямків діяльності; трансформація місії підприємства в сукупність маркетингових цілей; вибір і формування цільових сегментів; вибір і формування маркетингової стратегії; розроблення маркетингового стратегічного плану діяльності підприємства; формування інструментарію для досягнення намічених цілей; аналіз і контроль досягнення мети та реалізації стратегій.



Рис. 1. Структурно-логічна схема впровадження системи стратегічного маркетингового управління в діяльність регіональних виробників кондитерських виробів
(Розробив автор).

Для побудови ефективної системи стратегічного маркетингу й успішного подолання виявлених організаційно-управлінських проблем регіональних виробників кондитерських виробів у сфері маркетингу варто використовувати узагальнену модель, наведену на рис. 2.

На даній схемі представлені основні принципові рішення у сфері стратегічного маркетингу, рекомендовані до впровадження на підприємствах – регіональних виробниках кондитерської продукції Тернопільської та Івано-Франківської областей.

Ліворуч на схемі подані рівні маркетингу: стратегічний і операційний рівень та рівень реалізації. Рівні розташовані ієрархічно, кожен верхній рівень планує і контролює діяльність нижнього рівня, фактично здійснюючи повне керівництво нижчим рівнем. Так, стратегічний рівень маркетингу розробляє стратегічний план для виконання на операційному рівні. На операційному рівні стратегічний план деталізується до конкретних маркетингових планів за основними продуктово-ринковими напрямками. На рівні реалізації маркетингові плани виконують шляхом конкретних дій із пошуку клієнтів, безпосереднього продажу, роботи з каналами збуту й забезпечення присутності продукції у торговій мережі, роботи з формування лояльності споживачів і торговельних посередників до підприємства, а також використання маркетингових засобів на випередження конкурентів.



Рис. 2. Модель побудови системи стратегічного маркетингу регіональних виробників кондитерських виробів
(Розробив автор).

Праворуч на схемі – т. зв. «зовнішні аутсорсингові структури», до яких автор відносить зовнішні професійні організації, спроможні виконувати визначені процеси системи маркетингу та збуту на різних рівнях (дослідницькі інститути, PR, рекламні, аналітичні агентства, дилери, дистриб'ютори та інші). Використовуючи такі організації, регіональні виробники кондитерської продукції завжди можуть оптимізувати свій маркетинговий комплекс, доручивши їм рутинні процеси, на які співробітники підприємства затрачають набагато більше часу. Підприємство може також доручити стороннім організаціям найважливіші процеси в сфері маркетингу, якщо кваліфікації власних співробітників не вистачає, або ж підприємство не може дозволити собі утримувати в штаті на постійній основі фахівців високого рівня.

Вагомий компонент системи стратегічного управління маркетингом на регіональних підприємствах кондитерської галузі – її організаційне забезпечення, що потребує діяльності з проектування структури маркетин-

гової служби (чи маркетингового відділу). У практиці розроблення ефективних маркетингових структур на сучасних підприємствах можна виділити наступні завдання, що потребують якнайшвидшого виконання:

- 1) побудова організаційної структури маркетингу, визначення необхідних функцій, налагодження взаємодії з іншими підрозділами підприємства;
- 2) ревізія застосовуваних методів та підходів до стратегічного управління маркетингом, аналіз практики застосування маркетингових інструментів, визначення результативності й ефективності маркетингу;
- 3) розроблення маркетингових стратегій, формування маркетингових засобів (визначення комплексу маркетинг-мікс) для досягнення стратегічних маркетингових цілей підприємства;
- 4) інформаційне забезпечення процесу прийняття стратегічних маркетингових рішень.

Враховуючи результати діагностики рівня організації маркетингового менеджменту на кондитерських підприємствах, а також викладені підходи до оптимізації служби маркетингу, вважаємо, що найефективніша структура служби маркетингу середнього регіонального підприємства-виробника кондитерської продукції може мати вигляд, відображений на рис. 3.

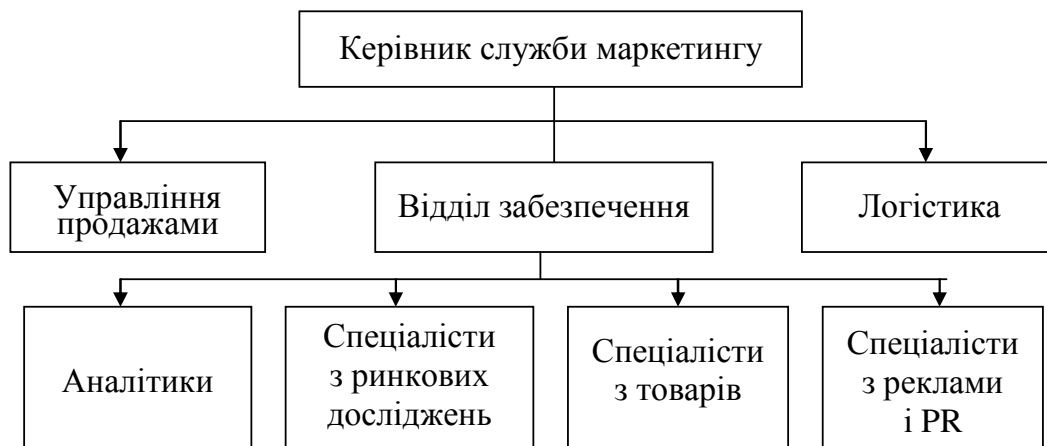


Рис. 3. Рекомендована структура служби маркетингу середнього регіонального кондитерського підприємства
(Розробив автор).

Зазначимо, що структура створюваних служб маркетингу на кондитерських підприємствах має забезпечувати такі умови функціонування:

1. Гнучкість, мобільність і адаптивність. Як система управління маркетинг потребує значної гнучкості, оперативності прийняття рішень, відповідної організаційної побудови управлінських служб та їхньої періодичної реорганізації, зокрема формування цільових робочих груп, коли підрозділи створюють для виконання конкретного завдання на певний термін і після виконання цього завдання переформовують в інші цільові підрозділи.

Гнучкість і адаптивність маркетингових служб забезпечують регламентацією прав, компетенцією окремих підрозділів, однак надто детальний розподіл обов'язків перешкоджає реалізації творчого підходу й інноваційних процесів і надмірно подовжує прийняття рішень в управлінському апараті. Необхідним є також забезпечення прямого і зворотного зв'язку між маркетинговими і функціональними службами загального управління фірмою.

2. Відносна простота структури. Як зазначено, чим простіша структура і менше рівнів управління, тим мобільніша система управління, оперативніший процес прийняття рішень і вищі шанси на успіх.

3. Відповідність масштабів маркетингової служби масштабам діяльності підприємства.

4. Відповідність структури специфіці асортименту виробленої продукції. Це стосується вибору структури маркетингової служби і наділення служби господарською самостійністю.

Підсумовуючи, зазначимо, що правильне й ефективне формування на підприємстві комплексної системи маркетингового управління дасть змогу значно поліпшити результати діяльності та підвищити його конкурентоспроможність.

In the article diagnostics of processes of organization of marketing activity is carried out by the group of regional producers of pastry products; the problems of forming of effective mechanism of strategic marketing management are considered and organization is offered complex system of marketing.

Key words: *marketing management, marketing service, complex system of strategic marketing management, informative marketing system.*

Осуществлена диагностика процессов организации маркетинговой деятельности группой региональных производителей кондитерской продукции; рассмотрены проблемы формирования эффективного механизма стратегического маркетингового управления и предложена организация комплексной системы маркетинга.

Ключевые слова: *маркетинговое управление, маркетинговая служба, комплексная система стратегического маркетингового управления, информационная маркетинговая система.*

Література

1. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Забелин П. В., Мойсеева Н. К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – М.: ИВЦ «Маркетинг», 1997.
3. Войчак А. В. Маркетинговый менеджмент: Підручник. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.
4. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 245 с.
5. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
6. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – К.: НАУ, 2001.