

Фактично, Антимонопольний комітет може лише відслідковувати офіційні потоки фінансових операцій, пов'язаних із правом власності на корпоративні цінні папери.

Як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, надає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності у довготерміновому плані вимагає дотримання балансу між цими підходами. У іншому випадку підприємство неминуче потрапляє у стратегічну пастку. Якщо ж враховувати ментальні особливості керівників українських компаній, то дотримання балансу, системність у застосуванні заходів з посилення конкурентних позицій на фоні загострення конкуренції на внутрішньому ринку та суттєвих змін у конкурентоспроможності компаній на світовому ринку в силу значних змін на валютному ринку, які можуть, навіть, вплинути на світовому фінансову систему, це стає особливо актуальним.

1. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмбел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. — СПб.: Питер, 2000. 2. Day G.S., Wensley R. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority // *Journal of Marketing*, April, 1988. 3. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕС», 1998. — 384 с. 4. Портер М. Е. Стратегия конкуренции. Методика анализа галузей і діяльності конкурентів (Перекл. з англ. А. Олійника та Р. Скіпальського). — К.: Основи, 1997. — 390 с. 5. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб.: Питер, 1999. — 896 с.

УДК 658.8

М.П. Калиниченко

Донецький національний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ

© Калиниченко М.П., 2003

**Розглянуто співвідношення понять “управління маркетингом” та “маркетингове управління”, наводиться класифікація функцій управління маркетингом. Пропонується послідовність етапів маркетингового управління організацією, розроблено модель маркетингового управління суб’єктом ринку. Окремо розглянуто процес маркетингового управління на прикладі металургійного підприємства.**

**The article deals with analyzes of marketing concept and marketing management, possibilities and perspectives are considered of marketing using in the strategy of development at domestic companies. Modeling of marketing processes is mentioned in conclusion of the article.**

Маркетинг — динамічна галузь знання, яка постійно поглиблюється, розширюється, відтворюється, а також опосередковується сферою його застосування, умовами конкурентної боротьби, особливостями продукції, яку виробляють, її призначенням. Як концепція управління, він вирішує питання оптимізації створення і збуту продукції на рівні функціонування суб’єктів господарської діяльності в умовах ризику і невизначеності ринкового простору (мікрорекетинг). Разом з тим, вирішення спільних проблем реалізації товарів і послуг на рівні національної економіки (макрорекетинг) стимулює або уповільнює економічний ріст держави, визначає міру державного регулювання, забезпечує

відповідний рівень життя, впливає на вибір засобів досягнення цілі підприємством (організацією).

Маркетинговий спосіб мислення нерівномірно оволодіває свідомістю керівників вітчизняних підприємств, що в умовах відсутності досвіду практичного маркетингу припускає використання окремих його прийомів (дослідження кон'юнктури ринку, реклама, організація збуту тощо) [1]. Одними з найперших, хто зрозумів необхідність маркетингової орієнтації під впливом тенденцій прискорення технологічного процесу і глобалізації були металургійні підприємства України. Їх маркетинговій орієнтації передував розвиток концепцій управління маркетингом. Створені наприкінці XIX — на початку XX ст. металургійні підприємства в силу об'єктивних причин були вимушені постійно вдосконалювати виробництво і підвищувати якість продукції. Під час планової економіки майже вся продукція використовувалася галузями народного господарства СРСР або продавалася у межах РЕВ. На початковому етапі курсу ринкових реформ виникли труднощі зі збутом продукції як наслідок втрати зв'язку з традиційними покупцями, відсутністю ринкової інформації про попит, кон'юнктуру, конкурентів. Формування маркетингової концепції, яка ввібрала в себе усе корисне із теорії менеджменту і врахувала досягнення як власної, так і зарубіжної практики управління, дозволило деяким підприємствам чорної металургії успішно конкурувати на світовому і національному ринках і бути головним джерелом валютних надходжень.

Для порівняння, в аграрній сфері формування цивілізованого ринку відбувалося іншим шляхом. Лібералізація й інтеграція української економіки дозволили проникнути широкому асортименту імпортованих продуктів харчування на внутрішній ринок, що призвело до загострення конкурентної боротьби, результатом якої став спад виробництва і розрив інтеграційних зв'язків в агропромисловому комплексі (АПК). Успішно здійснювати господарську діяльність змогли лише ті суб'єкти ринку, які стали поступово змінювати світогляд при управлінні підприємством на всіх рівнях за принципом “від потреб виробника до потреб споживача” [2].

Отже, соціально-економічні перетворення у сфері суспільного виробництва зумовили протиріччя, усунування яких змушує керівників підприємств перелаштовуватися і вивчати інші методи роботи, змінюючи свій стиль і систему управління. Система протиріч представлена, з одного боку, ускладненням соціально-економічних зв'язків у суспільному виробництві, переходом від екстенсивних до інтенсивних форм організації виробництва; розширенням можливостей менеджменту (розвиток теорії і практики управління, ріст числа висококваліфікованих управлінських кадрів), а з іншого боку, зниженням продуктивності праці; уповільненням розвитку інфраструктури ринку, внаслідок чого складаються умови для переходу до нових систем управління, які потребують розробки і адаптації абсолютно нової парадигми управління підприємством. Вирішення цього завдання здійснюється з урахуванням фактора часу і з використанням матеріальних коштів, а також потребує визначити на корпоративному рівні організації місце маркетингу в загальній системі стратегічного управління.

Розглянуті аспекти дозволяють зробити висновок, що все частіше під маркетингом починають розуміти як комплекс заходів у галузі виробничо-збутової діяльності, так і певний спосіб мислення, стиль управління. Цей факт — результат розвитку концепції маркетингу, через етапи якого вітчизняні фірми-виробники проходять у більш стислі терміни, ніж західні організації.

Управлінські концепції маркетингу умовно поділимо на концепції управління маркетингом і концепції маркетингового управління. До концепцій управління маркетингом можна зарахувати концепції удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль. В основу вищеперерахованих концепцій покладено пошук співвідношення інструментів маркетингу (товар, ціна, маркетингові канали розподілення, просування), а також “масштаб” маркетингу як функції. Якщо за основу маркетингу обрана виробнича, товарна або збутова концепція, то управління маркетингом здійснюється у “масштабі” відділу, але не всього підприємства, при цьому зусилля фахівців з маркетингу підпорядковані інтересам виробництва або збуту. Внаслідок переходу від однієї концепції до іншої був сформований принцип системного використання елементів комплексу маркетингу і маркетингових дій (ринкові дослідження і реалізація стратегії маркетингу). Викладена вище еволюція концепцій управління маркетингом розглянута на прикладі металургійного і агропромислового комплексів.

Загальновідомо, що маркетинг отримав свій розвиток за кордоном, внаслідок чого професійна лексика стала переважати англійською мовою. В українських і російських виданнях представлено багато англійських запозичень, які досить часто використовуються без перекладу. До їх числа належить термін “маркетинг менеджмент” (marketing management), який досить часто інтерпретується як управління маркетингом. На наш погляд, термін “marketing management” увібрав у собі сутність однієї із концепцій менеджменту — концепції маркетингового управління. І якщо дотримуватися правил перекладу з англійської мови українською, іменник “marketing” передувє іншому іменнику “management” без будь-якої зміни своєї форми, то таке слово перекладається прикметником. При використанні терміну “marketing management” потрібно його перекладати тільки як маркетингове управління організацією.

Формування маркетингового управління зумовлено розвитком концепції маркетингу, соціально-етичного маркетингу, маркетингового менеджменту. При розумінні філософії однієї із цих концепцій змінюється “масштаб” впливу відділу маркетингу в організації, характер маркетингового планування, розмір маркетингового бюджету. Насправді маркетингове управління є процесом розробки і реалізації парадигми управління суб’єктом ринку за принципами маркетингу при інтеграції всіх напрямків управлінської праці, головним завданням якого є досягнення корпоративних цілей через задоволення нужд та потреб індивідів (організацій) [3].

Процес маркетингового управління як сукупність управлінських дій, логічно взаємопов’язаних один з одним, можна представити у вигляді послідовності етапів:

1. Визначення цілей організації: досягнення певного обсягу прибутку, збільшення обсягу продажу, усунення збитку навколишнього середовища, збереження робочих місць тощо.

2. Аналіз досягнення цілей. Ціль повинна володіти певними характеристиками, а саме: конкретність, оглядність, реальність, логічність, ефективність тощо.

3. Розробка структури системи маркетингового управління. На цьому етапі обирається один з відомих типів організаційних структур системи управління, розподіляються права, обов’язки і відповідальність.

4. Розробка технологій маркетингового управління. При реалізації цього етапу вирішуються завдання: визначення технології виконання усього процесу управління, знайдення і прийняття рішення, організація виконання рішень, координація і контроль над

ходом виконання рішень розробки, виявлення об'єктивних погроз від поведінки фірми-конкурента, визначення порядку оцінки ефективності.

5. Визначення зв'язків, об'єктів і шляхів проходження інформації, кількості, складу документів, порядку їх подання.

6. Підготовка і використання технічних засобів.

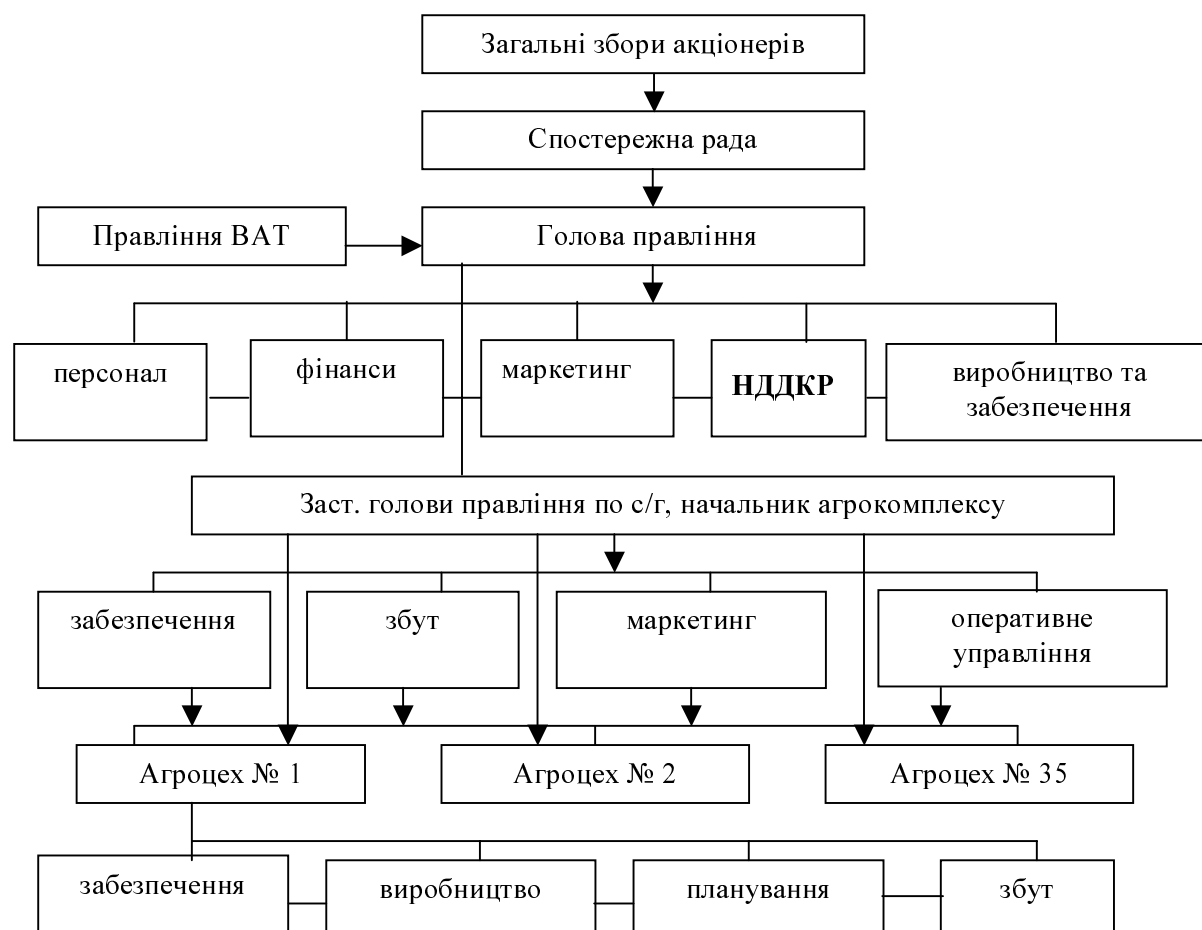
7. Підбір і навчання керівників і технічного персоналу.

Розглянемо детальніше процес маркетингового управління на прикладі металургійного комбінату. Правління ВАТ “Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча” (ММК ім. Ілліча) насправді керує бізнес-портфелем: власне металургійне виробництво, виробництво споживчих товарів, суспільне харчування і торгівля, виробництво і переробка сільськогосподарської продукції. Як зазначалося раніше, корпоративний рівень повинен сповідувати філософію маркетингу, володіти маркетинговим способом мислення, бути здатним розробити і реалізувати стратегію на функціональному рівні і на рівні бізнес-одиниці. Отже, за допомогою корпоративної стратегії здійснюється управління бізнес-портфелем, який є сукупністю окремих напрямків господарської діяльності на кожному окремому ринку. Безумовно, основний вид діяльності для ММК ім. Ілліча — металургійне виробництво і вибір сільського господарства в якості одиниці бізнесу і об'єкта інвестування за рахунок чистого прибутку не притаманне для підприємства з таким профілем, тому потребує особливих зусиль. Створення агрокомплексу як структурного підрозділу акціонерної компанії відповідає цілі її діяльності — задоволення суспільних потреб, реалізація економічних, соціальних і професійних інтересів акціонерів і робітників комбінату за рахунок отримання прибутку внаслідок економічно-ефективного виробництва, продажу товарів і послуг.

Управління агрокомплексом здійснюється у межах корпоративного бачення і філософії акціонерної компанії. Корпоративне бачення підлягає принципам роботи, декларується заявами і прагненнями керівництва, визначається статутом. Лобіювання комбінатом власних зацікавлень вплинуло на хід приватизації — у 2000 р. було прийнято Закон України “Про особливості приватизації державного пакета акцій ВАТ “Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча”, який визначив ці особливості як можливість купівлі акцій заводу його трудовим колективом. Голова правління ВАТ ММК ім. Ілліча В.С. Бойко називає комбінат “народним”. Повністю сплативши державі за пакет акцій 454 млн. грн., іллічівці продовжують розвивати і удосконалювати виробництво усіх видів продукції, підвищувати рівень соціального забезпечення в межах усього регіону (тільки 7 млн. грн. на рік витрачається на ремонт шкіл, дошкільних закладів).

Отже, основними принципами корпоративного бачення у сфері виробництва є реконструкція і модернізація обладнання, яка спрямована на підвищення якості продукції, зниження витрат, охорону навколишнього середовища; у сфері обертання капіталу — підвищення ефективності використання акціонерного капіталу, збільшення прибутку акцій; у сфері трудових відношень — підвищення професійного рівня працівників, покращення умов праці, сприяння росту продуктивності; у сфері партнерських стосунків — поважне ставлення до ділових партнерів, виконання обов'язків. Корпоративна філософія ММК ім. Ілліча відображає загальні ідеї, принципи, орієнтири при здійсненні господарської діяльності. Прикладом корпоративної філософії може бути заява голови правління: “...добросовісна наполеглива праця на користь комбінату, Маріуполя, України” [4].

Корпоративна культура як система установлень, норм поведінки, визначає стиль управління, процедуру прийняття рішення, систему взаємовідносин між функціональними відділами. Маркетинг впливає на корпоративну культуру з метою її орієнтації на задоволення нужд та потреб споживачів. Організація маркетингового управління ММК ім. Ілліча передбачає побудування організаційної структури управління, підбір фахівців, розподіл завдань, прав, відповідальності, взаємодії усіх служб агрокомплексу і акціонерної компанії. Організаційну структуру маркетингового управління бізнес-портфелем на прикладі агрокомплексу можна подати схематично (див. рисунок).



*Організаційна структура маркетингового управління*

Подана організаційна структура маркетингового управління закріплює форми кооперації і спеціалізації праці, встановлює стійкі зв'язки між елементами системи. Елементи організаційної структури маркетингового управління — це сукупність управлінського персоналу, який спеціалізується на виконанні конкретних функцій менеджменту (виробництво, персонал, фінанси, маркетинг НДДКР).

Змістове значення поняття “управління маркетингом” складається з формування і задоволення попиту потенційних покупців. Управління маркетингом спрямоване на вирішення завдань впливу на рівень, тимчасові межі і структуру попиту так, щоб організація досягнула встановленої мети. По суті управління маркетингом є управління попитом [5]. Управління попитом на сільськогосподарську сировину і продукти її переробки на ММК ім. Ілліча охоплює величезну систему інформації, власну збутову

мережу і незалежних посередників, рекламну діяльність, маркетингові дослідження і підготовку управлінського, торговельного персоналу тощо.

Вибір дивізіональної структури управління зумовлений розміром металургійного комбінату, величезним асортиментом продукції, яка виробляється, динамічністю зміни зовнішнього середовища на світовому і національному ринках. Маркетингове управління комбінатом не повинно вилучати процес управління маркетингом (маркетинг як конкретна функція менеджменту), який має такі функції:

1. Планування маркетингу
  - 1.1. планування товару, цін;
  - 1.2. планування розподілу, просування;
  - 1.3. планування закупки товару.
2. Організація маркетингу
  - 2.1. організація структури управління маркетингом
  - 2.2. організація каналів товароруку і цінової політики;
  - 2.3. розподіл прав, завдань і відповідальності у системі управління маркетингом, а також організація збору і обробки інформації.
3. Мотивація
  - 3.1. каналів товароруку і споживачів;
  - 3.2. персоналу служби маркетингу.
4. Облік і контроль маркетингової діяльності
  - 4.1. контроль річних планів маркетингу і прибутковості;
  - 4.2. стратегічний контроль (аудит маркетингу).

Процес маркетингового управління можна подати у вигляді моделі, яка складається з трьох елементів:

- маркетинговий процес (аналіз маркетингових можливостей, розробка маркетингової стратегії, планування маркетингових програм, контроль маркетингової роботи);
- стратегічне корпоративне планування (визначення корпоративної місії, визначення стратегічних бізнес-одиниць, розподіл ресурсів);
- планування на рівні стратегічної бізнес-одиниці (визначення місії стратегічної бізнес-одиниці, виявлення можливостей і загроз, стратегічний аналіз, формування цілей, стратегій і контроль).

Реалізація моделі передбачає:

1. Чітку регламентацію складу функцій і масштабу діяльності системи.
2. Видачу команд управління (розпоряджень, вказівок з конкретних видів діяльності й ситуацій).
3. Унормування режиму праці загалом і ходу окремих процесів, встановлення черговості їх виконання.

Інструментами, засобами маркетингового управління як і при управлінні маркетингом виступає комплекс маркетингу, але вибір “пропорції” їх співвідношення одного з іншим є наслідком стратегічного корпоративного планування, стратегічного планування на рівні бізнес-“одиниць [6].

1. Гриценко С.І., Калиниченко М.П. *Агробізнес України: можливості використання концепції маркетингового управління // Торгівля і ринок України. Тематичн. збірн. наук. праць з проблем торгівлі і громадського харчування. — Вип. 14. — Т. 1. — Донецьк: ДонДУЕТ, 2002. — С. 64 — 68.* 2. Калиниченко М.П. *Управление маркетинговыми*

исследованиями в системе агробизнеса // *Вісн. Тернопільськ. академії народн. госп-ва.* — Тернопіль: Економічна думка, 2002. — № 5. — С. 155 — 158. 3. Калиниченко М. П. Управление маркетингом или маркетинговое управление — к вопросу о соотношении понятий // *Вісн. Технологічн. ун-ту Поділля.* — 2002. — № 5. — Ч. 2. — Т. 2. — С. 69 — 72. 4. Вестник пресс-центра ОАО “Мариупольский металлургический комбинат имени Ильича”. — 2001. — Май. 5. Калиниченко М. П. Система и функции маркетингового менеджмента // *Международ. конф. студ. и аспирантов, МГУ им. М. В. Ломоносова, 9 — 12 апреля 2002 г. Сборн. тезисов / Под общ. ред. В. Сидоренко и др.* — М.: МАКС Пресс, 2002. С. 189 — 191. 6. Калиниченко М. П. Принципы маркетингового управления при принятии производственных решений // *Вісн. Донецьк. ун-ту.* — 2002. — № 2-2. — С.112 — 117.

УДК 658.8

**Н.С. Килипенко**

Інститут міжнародної економіки і фінансів  
ім. Л.М. Кравчука МАУП, м. Київ

## **МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ОСНОВА СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ**

© Килипенко Н.С., 2003

**Проаналізовано концепцію маркетингу і відзначена важливість маркетингового дослідження ринку організацій, а також моделювання поведінки “центру покупців”.**

**The author analyses the conception and underlines important of marketing research in Ukrainian business in this article.**

У зв'язку з розвитком ринкових відносин, розширенням можливостей зовнішньо-економічної діяльності значно зріс інтерес до маркетингу як до концепції ринкового управління.

В умовах ринку керувати тільки на основі принципів адміністрування неможливо, починається переорієнтація управлінської діяльності на використання концепції маркетингу як філософії та сукупності практичних прийомів управління підприємством.

Маркетингова діяльність – це важлива функція в сфері підприємництва, яка повинна забезпечувати стійке, конкурентоспроможне функціонування і розвиток того чи іншого суб'єкта маркетингової системи на ринку товарів та послуг з урахуванням стану внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому значенні маркетингова діяльність передбачає проведення маркетингових досліджень і на їх основі розробку стратегій та програм маркетингових заходів, що застосовуються з метою підвищення конкурентоспроможності організації та ефективності її діяльності, а також задоволення потреб споживачів чи клієнтів.

Маркетингові дослідження структурно включають два головних напрямки – це дослідження характеристик ринку та дослідження внутрішніх поточних і потенційних можливостей виробничої чи посередницької діяльності організації. На результати маркетингових досліджень, що призначені для прийняття керівництвом управлінських