

## Особливості формування і функціонування служби маркетингу на аграрних підприємствах

У статті висвітлено сучасні підходи до формування і функціонування служби маркетингу, визначено роль та функції маркетингу в системі управління сільськогосподарським підприємством. Обґрунтовано, що висока надійність функціонування на підприємствах управлінської системи маркетингової служби забезпечується при науково обґрунтованій структурі управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці кадрів, ефективному стилі управління тощо.

В статье освещены современные подходы к формированию и функционированию службы маркетинга, определены роль и функции маркетинга в системе управления сельскохозяйственным предприятием. Обосновано, что высокая надежность функционирования на предприятиях управленческой системы маркетинговой службы обеспечивается при научно обоснованной структуре управления и информационной системы, рациональной технологии процессов управления, правильном подборе и расстановке кадров, эффективном стиле управления и т.д.

In article modern approaches to formation and functioning of service of marketing are shined, defined a role and marketing functions in a control system of the agricultural enterprise. It is proved, that high reliability of functioning at the enterprises of administrative system of marketing service is provided at scientifically proved structure of management and information system, rational technology of managerial processes, correct selection and placement of personnel, an effective management style etc.

**Постановка проблеми.** Очевидно, що реалізація концепції маркетингу на аграрному підприємстві має реалізуватися через формування певної оргструктури – служби маркетингу, основним завданням якої є організація систематичного вивчення складових зовнішнього середовища та орієнтація кінцевих результатів підприємства на виробництво продукції, яка буде відповідати потребам споживачів. Діяльність сільськогосподарських підприємств підтверджує, що сьогодні без даної структури, яка забезпечує проведення маркетингових досліджень з визначення перспектив попиту, вимог споживачів до товару та його властивостей, тенденцій цих вимог під впливом різноманітних факторів, завоювання сегмента ринку для виробленої на підприємстві продукції, товаровиробникам неможливо вижити в умовах посилення конкуренції та глобалізації на ринку. Зважаємо, що розвиток питання щодо організації марке-

тингової служби надзвичайно важливе як в теоретичному, так і в практичному аспекті є дуже актуальним для агропідприємств, оскільки формування організаційних засад маркетингу, насамперед це структурна побудова підрозділів, які здійснюють управління маркетинговими функціями [6, с. 155]. Організація на сільськогосподарському підприємстві служби маркетингу вимагає від вищої ланки управління забезпечити виконання умови, щоб маркетинг став фундаментом господарської діяльності організації, тобто домінуючою функцією управління.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Зазначимо, що вагомий внесок у розробку науково-прикладних рекомендацій щодо проблем створення та оцінювання ефективності функціонування маркетингових служб на підприємстві належать таким вітчизняним вченим, як Л.В. Балабанова [1], О.П. Гоголя [2], О.О. Єраркін [3], В.В. Липчук [4], М.І. Лобанова [5], Л.А. Мороз [6], Т.Л. Мостенська [7], С.В. Попов [8], В.Є. Хруцький [9] та багато інших. Оцінюючи теоретичні надбання та внесок цих вчених у розвиток даної проблеми, необхідно зазначити, що дане питання потребує подальшого дослідження в нових умовах господарювання саме на рівні сільськогосподарських підприємств.

**Метою статті** є обґрунтування теоретичних підходів та практичних розробок щодо формування та підвищення ефективності функціонування маркетингової служби на агропідприємстві в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Оскільки нині діяльність служби маркетингу як спеціалізованого інституту взаємодії аграрного підприємства із ринковим середовищем є одним із найважливіших елементів підприємницької діяльності в сільськогосподарських підприємствах, який забезпечує ділову активність та підвищення ефективності роботи підприємства.

Відмітимо, що служба маркетингу є координуючим центром, джерелом інформації й рекомендацій не тільки ринкової, а й виробничої, науково-технічної й фінансової політики аграрного підприємства. Служба маркетингу здійснює політику підприємства з виробництва продукції, її реалізації та просування на ринку і несе повну відповідальність за запропоновані нею рекомендації та стратегію. Ці напрями маркетингової діяльності повинні знайти місце в організаційній структурі сільськогосподарського підприємства у вигляді функціональних відділів або служб. Практика підтверджує, що у складі служби маркетингу на великих підприємствах можуть бути організовані відділи: маркетингових досліджень, цін

і цінової політики, планування нових товарів і сервісу, руху товарів, збуту, формування попиту й стимулювання збуту, реклами. По мірі досягнення конкретних проміжних і кінцевих цілей маркетингової діяльності на підприємстві можуть створюватися нові відділи й служби. Дослідженням встановлено, що ігнорування питань організації та функціонування служби маркетингу вітчизняними аграрними підприємствами у більшості випадків привело до зниження конкурентоспроможності товарів, і через відсутність системності у використанні комплексу маркетингових інструментів.

Аналіз наукових джерел щодо формування організаційних засад створення та ефективного функціонування служби маркетингу дозволив встановити необхідність уточнення змісту поняття «функціонування» для даної служби. На нашу думку, під функціонуванням розуміється виконання функцій служби в межах установлених цілей і завдань із використанням принципів, інструментів і методів, характерних для даного виду діяльності.

Розглядаючи функціонування служби маркетингу на підприємстві, доцільно, на нашу думку, здійснити поділ функцій маркетингу на загальні (функції управління) і спеціальні функції (маркетингові дослідження, бенчмаркетинг тощо) – по аналогії з функціями управління. При цьому спеціальні функції розглядаються в якості об'єкту, вплив загальних функцій управління як у комплексі, так і диференційовано (рис. 1), тобто, з одного боку, загальні функції являють собою своєрідну оболонку, передбачаючи управління спеціальними функціями, з іншого боку загальні функції маркетингу діють у рамках кожної із спеціальних функцій.

Формування відносин аграрних підприємств із споживачами, партнерами по бізнесу, державою, що стосується ступеня господарської самостійності маркетингових підрозділів, слід зазначити, що у провідних країнах вона, як правило, варіюється в різних компаніях у досить широких межах. Зокрема, в умовах ринкової економіки інтенсивний

розвиток одержала галузь сфери послуг, учасниками якої є спеціалізовані фірми, що пропонують виконання спеціальних маркетингових функцій для підприємств-замовників.

Виникнення і розвиток подібної галузі обумовило централізацію виконання маркетингових функцій – з одного боку, виконання функцій маркетингу в єдиному спеціалізованому центрі та децентралізацію, з іншого боку, делегування виконання функцій маркетингу підприємством спеціалізованої фірми. Такі фірми затрачають значні кошти на вдосконалення методичного інструментарію своєї діяльності, що є важливим чинником динаміки попиту на їхні послуги: за оцінками, на початку 90-х років попит збільшувався на 5% щорічно. Найбільші компанії (за обсягом продажів понад \$500 млн. в рік) значну частину своїх коштів, призначених для проведення маркетингових досліджень, направляють на оплату послуг спеціалізованих маркетингових фірм (компанії-виробники споживчих товарів направляють від 40 до 60% маркетингових асигнувань на оплату послуг із сторони, компанії-виробники продукції виробничого призначення – до 20%). Регулярні дослідження показують, що в цілому обсяг витрат компаній на проведення ринкових досліджень постійно зростає приблизно на 9–15% у рік [8, с. 85].

У США, наприклад, маркетингову інформацію постачальникам і споживачам промислової і сільськогосподарської продукції надають спеціалізовані компанії, найбільшими з яких є Dun & Bradstreet, McGraw-Hill, Conference Board і Business International. Ці компанії надають фірмам-замовникам дослідження ринків, які готуються індивідуально для кожної з них відповідно до їх положення і в суворо конфіденційному порядку. Інформація про ринки зберігається та постійно оновлюється в банках даних цих спеціалізованих компаній. Одним із джерел поповнення банків даних є опитування зацікавлених фірм. Іншою формою досліджень може бути середньостроковий прогноз продажу товарів на період до п'яти років. Централізоване викори-

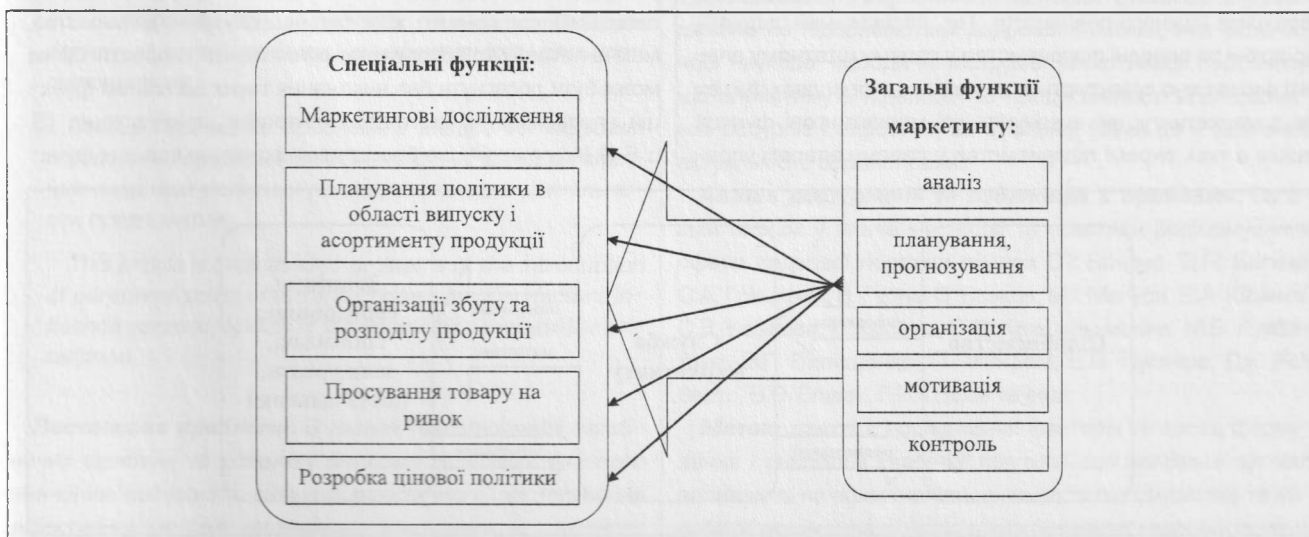


Рисунок 1. Процес управління маркетинговою діяльністю

стання дорогих та провідних технологій у спеціалізованих маркетингових фірмах дозволяє знизити ціну одержуваної інформації і робить доступним проведення досліджень навіть для невеликих підприємств [8, с. 87].

Внаслідок розвитку галузі маркетингових послуг, відбулися великі зміни в структурі потреб підприємств-замовників. Так, результати періодичних опитувань керівників 500 найбільших компаній США показують, що компанії ліквідують у своєму складі більшу частину маркетингових підрозділів, штат працівників яких у найбільших компаніях у більшості випадків не перевищує десяти осіб [8, с. 94].

Відомо, що забезпечення ефективності функціонування вітчизняних господарюючих суб'єктів агробізнесу в сучасних умовах прямо залежить від використання ними інструментів маркетингу. Слід зазначити, що нині багато вітчизняних виробників, слідуючи за сучасною концепцією маркетингу, вводять до організаційної структури своїх підприємств служби маркетингу, які активно застосовують маркетингові інструменти. Разом з тим, маркетингом як концепцією діяльності, керуються лише окремі підприємства, зокрема в Україні це насамперед, транснаціональні корпорації, такі як Vimm-Bill-Dann, Unimilk, Danone, Lactalis (ринок молокопродуктів), Glenkor International AG, Alfred C. Toepfer International Group, Cargill, WJ (ринок зерна), Kraft Foods (кондитерський ринок), Bunge та Cargill (ринок соняшникової олії) та інші [4, с. 137].

Дослідженням встановлено, що у більшості вітчизняних аграрних підприємств сформовані маркетингові служби за функціональним принципом. Разом із тим потужні підприємства із значною кількістю ринків використовують матричну модель побудови маркетингової структури. Нами встановлено, що залежно від фінансових можливостей виробничо-комерційного напрямку і характеру збутового циклу різні аграрні підприємства та об'єднання по-різному вирішують питання формування служби маркетингу, кадрового її забезпечення і специфіки функціонування, обов'язків кожного спеціаліста. Так, дослідження свідчать, що дрібні та середні підприємства у своєму штатному апараті переважно орієнтуються до найму одного-двох фахівців з маркетингу, які виконують усі маркетингові функції. Разом з тим, окремі підприємства у своєму апараті управ-

лінського персоналу не мають спеціалістів, а користуються маркетинговими послугами консалтингових фірм, провідних науково-навчальних закладів і потужних фірм, які мають багаточисельний апарат спеціалістів-маркетологів.

Отже, виникнення і функціонування галузі маркетингових послуг обумовлює розвиток нового підходу до формування технології функціонування служби маркетингу на підприємстві.

Основним принципом при проведенні даного дослідження є необхідність додержання комплексності та системності, які передбачають взаємодію наступних складових: служби маркетингу, споживачів, підприємства. За такого підходу служба маркетингу є одним із складових забезпечення ефективності виробничої діяльності підприємства та повного задоволення потреб споживачів внаслідок змісту своїх цілей (забезпечення прибутку підприємства, задоволення вимог споживачів).

Підставою для подібної децентралізації виконання функцій маркетингу є положення маркетингової служби щодо підприємства і зовнішнього середовища. Характер діяльності даної служби обумовлює її взаємодію як із споживачами, так і з постачальниками. На нашу думку, таке положення обумовлює унікальність служби, що є певною мірою представником споживача всередині підприємства. Інакше кажучи, служба маркетингу здійснює зворотний зв'язок між підприємством і зовнішнім середовищем (рис. 2). Необхідність такого зв'язку посилюється ще і тим, що ефективність підприємства, як вже згадувалося, досягається через задоволення вимог споживачів, що сприяє ефективному розподілу ресурсів.

Таким чином, маркетингова діяльність підприємства і, зокрема, служба маркетингу, відіграє вирішальну роль при формуванні ефективності підприємства в цілому. Саме за рахунок служби маркетингу багато формується складова ефективності підприємства, відповідальна за ефективність споживача.

Необхідність служби маркетингу очевидна як для споживача (визначення вимог до товару), так і для підприємства (забезпечення можливості найбільш точного задоволення попиту). Однак дана служба, так і інші служби підприємства, мають потребу в забезпеченні ефективності її роботи. Це не може бути досягнуто без виконання таких загальних функцій управління як контроль, контролінг, аналіз тощо [3, с. 64]. Інформаційною базою для виконання всіх цих функ-



Рисунок 2. Схема взаємодії служби маркетингу, споживачів і підприємства

цій є результати оцінки ефективності функціонування служби маркетингу. Розробка методів оцінки вимагає подальшого аналізу теоретичних підходів до оцінки ефективності функціонування даної служби.

#### Висновки

Таким чином, створення маркетингової служби на сільськогосподарському підприємстві, дозволить оптимізувати організаційну структуру і взаємодію інших підрозділів управління, побудувати надійні зв'язки зі споживачами, що дозволить оптимізувати витрати через уникнення дублювання, оптимізацію завантаженості працівників і перевантаженості функцій на робочих місцях, а також зменшити витрати на повернення постійних клієнтів через не допущення помилок у роботі з ними.

Вважаємо, що формування організаційних структур управління маркетингом на сільськогосподарських підприємствах дозволить забезпечити стратегічний розвиток підприємства щодо економічного зростання та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку через гнучку адаптацію інструментів маркетингової діяльності до вимог зовнішнього середовища. Внаслідок використання маркетингової концепції у практичній діяльності аграрного підприємства є можливість забезпечити збільшення ринкової частки, покращити фінансові результати діяльності шляхом більш ефективного задоволення потреб кінцевих споживачів.

#### Література

1. Аграрний маркетинг. Навчальний посібник / М.І. Лобанов, Т.А. Маркіна, С.М. Григор'єв, Т.В. Арестенко, С.Я. Вертегел, Д.Г. Лебеза; За ред. М.І. Лобанова, Т.А. Маркіної. – Мелітополь, 2007. – 277 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг / Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Гоголя О.П., Степасюк Л.М. Удосконалення маркетингової діяльності сільськогосподарських товаровиробників // Економіка АПК. – 2006. – №3. – С. 61–64.
4. Єранкін О.О. Періодизація еволюції маркетингу в АПК України та перспективи його розвитку // Економіка АПК. – 2008. – №1. – С. 131–140.
5. Маркетинг: основи теорії та практики. Навчальний посібник / За заг. ред. В.В. Липчука. – Львів: «Новий світ – 2000»; «Магнолія плюс». – 2003. – 288 с.
6. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг / Навчальний посібник. Збірник вправ. – Львів: Державний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «Інтелект+» Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 1999. – 244 с.
7. Мостенська Т.Л. Основи маркетингу / Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2006. – 240 с.
8. Попов С. В. Эволюция организационных структур: от линейной к дивизиональной // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №6. – С. 83–88.
9. Хруцкий В.Е. Современные подходы к структурам управления // США: экономика, политика, идеология. – 1990. – №7. – С. 93–100.

К.В. ПЕТРЕНКО,  
к.е.н., КНУКІМ

## Кадрова політика підприємства як чинник його ефективної діяльності

*Стаття присвячена проблемам впровадження кадрової політики на підприємствах. Визначено фактори впливу кадрової політики на ефективність діяльності підприємства.*

*Статья посвящена проблемам внедрения кадровой политики на предприятиях. Определены факторы влияния кадровой политики на эффективность деятельности предприятия.*

*This article is dedicated to problems of the introduction of personnel policy of the enterprise. Identified factors influence personnel policy of the affectivity activity of the enterprise.*

**Постановка проблеми.** В умовах трансформації виробничих відносин та розвитку ринкової економіки великого значення набувають питання практичного застосування ефективних методів управління персоналом як головного чинника результативного функціонування підприємств.

Трансформація виробничих відносин вимагає впровадження на підприємствах кадрової політики, яка включає нові науково-методичні інструменти мотивації персоналу, що сприятимуть підвищенню продуктивності корпоративних ресурсів і виробництва в цілому. Саме це й визначає актуальність обраної теми.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Вагомий внесок у вивчення теорії та практики реформування сфери кадрової політики внесли С.І. Бандур, Д.П. Богиня, О.А. Грішнова, В. Гурне, О. Єськов, М.І. Магура, В.А. Кібанов, О.В. Козлова, Г. Косбіль, О.В. Крушильницька, М.Б. Курбатова, В.Г. Лилишенко, П. Мілгром, В.П. Пугачов, Дж. Робертс, В.О. Співак, Г.В. Щокін та інші.

**Метою статті** є дослідження факторів та засад формування і реалізації кадрової політики, що найбільш суттєво впливають на ефективність діяльності підприємства та виробити рекомендації щодо вдосконалення кадрової політики підприємств.