

МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 631.1.027:005.3

*Варченко О.М.,
д.е.н., професор
Білоцерківський національний аграрний університет*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Необхідність формування і розвитку маркетингової діяльності підприємств аграрного сектора обумовлена наступними причинами: створенням ефективної ринкової системи руху товару сільськогосподарської продукції; задоволенням потреб населення в продуктах харчування, а переробних підприємств – в сировині; кооперацією зусиль з реалізації сільськогосподарської продукції, постачання матеріально-технічними ресурсами, організації лізингових операцій; наданням кваліфікованої консультативної допомоги сільськогосподарським товаровиробникам в сфері маркетингу. Необхідність розробки цих питань зумовлена також відсутністю діючих асоціацій товаровиробників, не розвиненістю їх кооперації, відсутністю приватних структур, які б надавали маркетингові послуги для товаровиробників та переробників сільськогосподарської продукції, на більшості підприємств галузі відсутні маркетингові служби.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Провідними вітчизняними та зарубіжними науковцями, які присвятили свої праці дослідженню різних аспектів маркетингової діяльності є Г. Армстронг [1], Л. В. Балабанова [2], А. В. Войчак [3], С. С. Гаркавенко [4], В. Т. Герасимчук [5], Ф. Котлер [1], А. Л. Мороз [6], І.О. Соловійов [7], М. П. Сахацький [8], Н. І. Чухрай [6] та інші. Разом з тим, існує ряд проблем, які залишаються невирішеними і потребують подальшого дослідження стосовно напрямів розвитку маркетингової діяльності в аграрних підприємствах.

Постановка завдання. Обґрунтувати організаційні засади організаційно-управлінських структур збутових і маркетингових служб аграрних підприємств із врахуванням сучасних умов господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організація служби маркетингу на аграрному підприємстві вимагає виконання наступних методів: організаційних – зміна організаційної структури підприємства, перерозподіл центрів відповідальності; функціонально-правових – розробка Положення з організації маркетингової діяльності на підприємстві, виконання функцій: аналітичної, виробничої, збутової, управління і контролю.

Нині переважна більшість аграрних підприємств мають нераціональну організаційну структуру, яка не відповідає принципам маркетингу, що проявляється складністю внутрішньої взаємодії служб і структурних підрозділів, обмеженістю маркетингових інструментів для аналізу ринку, неефективним управлінням. Узагальнення результатів впровадження маркетингово-орієнтованої організаційної структури аграрними підприємствами дозволяє зробити наступні висновки: оптимізує зв'язки між службами і структурними підрозділами підприємства, дозволяє уникати дублювання функцій і протиріч між ними; дозволяє використовувати маркетингові інструменти дослідження ринку [1, с. 301].

Вважаємо, що єдиних рецептів щодо формування організаційної структури для агроформувань, який можна рекомендувати у вигляді деякого стандарту бути не може, що пояснюється відмінностями у розмірі ресурсів підприємства, продукцією, яку вони виробляють, ринками, на яких функціонують. Окрім цього вона залежить від умов конкуренції, обсягів реалізації та асортименту продукції, особливостей ринків збуту [9, с. 208].

На основі узагальнення досвіду маркетингової діяльності у досліджуваних підприємствах можна зробити висновки, згідно яким керівництву при розробці системи заходів по проектуванню і розвитку маркетингу, доцільно: виявляти та оцінювати перспективи розвитку підприємства; здійснювати чітку координацію зусиль по досягненню поставлених цілей; розробляти і використовувати власну систему критеріїв оцінки виробничих показників діяльності підприємства, необхідних для подальшого контролю; формулювати маркетингові цілі та способи їх досягнення, бути готовим до непередбачуваних змін ситуації на ринку; формалізувати обов'язки і відповідальність усіх керівників структурних підрозділів підприємства через підготовку відповідних регламентів; забезпечувати контроль маркетингової реалізації маркетингової стратегії шляхом фіксування результатів із наступною розробкою рекомендацій по коректуванню планів відповідно до умов діяльності підприємства.

У нинішніх умовах розвиток маркетингової діяльності є одним із найбільш важливих резервів підвищення економічної ефективності в аграрному секторі. Незважаючи на це, у переважній більшості аграрних підприємств не приділяється належної уваги практичному використанню інструментів сучасної концепції маркетингу. Вивчення причин даного явища дозволило нам визначити основні фактори, які стримують цей процес. Основними із них є: інерційність мислення керівників; нестача фінансових ресурсів і кадрів; відсутність у керівників достатніх знань і досвіду у даній області; невпевненість у тому, що створення маркетингового підрозділу дозволить у нинішніх умовах позитивно вирішити питання реалізації продукції.

Відділи маркетингу (збуту), як правило, є частиною комерційної сфери діяльності підприємства. Кожне підприємство створює відділ маркетингу з таким розрахунком, щоб він сприяв досягненню маркетингових цілей (виявлення незадоволеного попиту покупців, географічне розширення ринків, дослідження нових сегментів ринку, збільшення прибутку і т.д.). Маркетинг є провідною функцією, що визначає технічну, виробничу політику підприємства, стиль і характер управління всією підприємницькою діяльністю [10, с. 123]. До складу маркетингової служби повинні входити працівники, що займаються вивченням ринку, створенням товарного асортименту, політикою цін, каналами розподілу, торгівлею, стимулюванням збуту, рекламою. Отже, організація маркетингу на підприємстві – це: усвідомлення нової функції щодо взаємодії підприємства з ринком; розробка управляючої системи маркетингової діяльності; створення спеціалізованої служби, що забезпечує реалізацію маркетингу на підприємстві спільно із іншими підрозділами.

Фахівці в сфері маркетингу, такі як Гаркавенко С.С. [4, с. 345], Мороз Л.А, Чухрай Н.І. [6, с. 123], Балабанова Л.В. [2, с. 213] та інші класифікують організаційну структуру служби маркетингу на підприємствах за різними ознаками, а саме: функціях; товарах; ринках і покупцях; регіонам; функціях і товарах; функціях і ринках; функціях і регіонах.

Служба маркетингу може функціонувати в організаційно-економічному механізмі аграрного підприємства як самостійний виробничий підрозділ, і як складова частина кожного із виробничих підрозділів підприємства, яка підпорядкована єдиному керівництву.

Зазначимо, що вибір того або іншого принципу побудови служби залежить від структури виробництва, видів продукції, цілей і маркетингової стратегії підприємства [7, с. 234].

Структура служби маркетингу аграрного підприємства залежить від трьох основних чинників:

1. Асортименту продукції і різноманітності географічних ринків, на які вона орієнтована: якщо продукція реалізується у різні регіони, то збутом повинні займатися менеджер із маркетингу та його заступник, розподіливши між собою сфери впливу. Якщо реалізується в основному не перероблена продукція (сировина), то служба маркетингу орієнтується на переробні підприємства, на великих оптовиків, а якщо продукція реалізується лише на місцевому продовольчому ринку, то збутом може займатися одна людина.

2. Каналів реалізації товару, що використовуються: якщо продукція реалізується не лише через посередників, але і через власну торгову мережу, то суб'єкти цієї мережі входять до складу служби маркетингу, а також мають бути підпорядковані її керівнику.

3. Економічного механізму господарювання: якщо виробничі підрозділи не мають достатньої самостійності, то складські приміщення і транспорт перебувають у безпосередньому підпорядкуванні керівників відповідних служб. Якщо ж економічна самостійність первинних товаровиробників усередині підприємства достатньо висока, то служба маркетингу може мати власні транспортні засоби і при необхідності – складські приміщення.

Положення служби маркетингу в організаційній структурі і економічному механізмі сільськогосподарського підприємства, рівень її самостійності також залежать від двох основних чинників: відносин власності на землю, засобів виробництва і виробленої продукції. Позиції керівника сільгоспідприємства щодо бачення цієї служби – це самостійний підрозділ або структурна одиниця, яка йому повністю підпорядкована [10, с. 161].

Дослідивши питання про створення маркетингових служб на підприємствах, у тому числі і на сільськогосподарських підприємствах, можна визначити напрями і сформулювати декілька варіантів впровадження маркетингу на підприємстві [11].

Перший варіант – це м'який варіант. Він полягає у тому, що за підтримки керівництва на підприємстві створюється ініціативна група (часто без оплати) із декількох ініціативних співробітників, які без відриву від основної роботи розробляють рекомендації по маркетингу одного-двох перспективних продуктів без порушення традиційної схеми підприємства.

Другий варіант – проміжний варіант, який припускає адміністративне формування постійної частини служби маркетингу в поєднанні з тимчасовою групою фахівців, що набираються спеціально для організації маркетингу конкретного товару. При цьому фахівці постійної частини служби почергово забезпечують роботою створені тимчасові групи.

Третій варіант – це жорсткий (звичний) варіант – найпоширеніший. У адміністративному порядку на підприємстві організовується служба маркетингу, в яку вводяться майже усі підрозділи: науково-

технічної інформації, патентна служба, технічний відділ, відділ перспективного планування. Іноді до них додається відділ збуту і планово-економічний відділ.

Четвертий варіант – жорсткий (логічний) варіант. Виникає там, де керівництво чітко усвідомлює сучасну концепцію маркетингу, створюється відповідна умова функціонування підприємства – служба маркетингу: «за функціями», за «товарами», за «ринками і покупцями», за «регіонами».

П'ятий варіант – компромісний варіант. Він типовий для малих і середніх за чисельністю підприємств. Самостійний підрозділ маркетингу не створюється, але утворюється група (бюро) маркетингу у складі традиційного функціонального підрозділу (найчастіше у складі служби збуту).

Шостий варіант – мінімальний варіант, де до складу одного з функціональних підрозділів підприємства (відділ збуту, планово-економічний відділ і т.д.) призначається фахівець з маркетингу. Природно, що при цьому можливості проведення повноцінного маркетингу продукції підприємства різко обмежуються і зводяться до виконання епізодичних завдань керівництва.

Проте, як показує вітчизняна практика, в сільськогосподарських і агропромислових підприємствах створені служби маркетингу вимушені працювати більше за інерцією і на інтуїтивно-емпіричній основі. Однією із причин цього є відсутність кваліфікованих кадрів, оскільки аграрні навчальні заклади приступили до підготовки фахівців з агромаркетингу зовсім недавно. А вже функціонуючі на сільгоспідприємствах більшість маркетингових відділів і збутові служби виконують лише обмежене коло маркетингових функцій, що характерне для більшості підприємств країни [3, с. 345].

Нині на підприємствах досліджуваної сфери відбувається перебудова організаційних структур управління у зв'язку із формуванням ринкової економіки. Перехід агропідприємств на організацію своєї виробничо-збутової діяльності на принципах маркетингу повинен супроводжуватися зміною оргструктури управління, характеру роботи, стилю мислення керівництва.

Вважаємо, що вирішенню проблем виробничо-збутової діяльності сільськогосподарських підприємств у нинішніх умовах буде сприяти централізована структура управління збутом із розвиненими функціональними підрозділами. Через нестачу грошових коштів на сільськогосподарських підприємствах, і через недостатню їх забезпеченість фахівцями – маркетологами на первинному етапі, впровадження маркетингових служб у сільське господарство доцільно проводити у складі служби збуту, але як самостійну ланку структури збуту, що виконує частину основних функцій служби збуту. Надалі, у міру розвитку ринкових відносин, створюються умови для формування самостійних служб маркетингу, що виконують функції в повному обсязі.

Для ефективного здійснення господарської діяльності сільськогосподарських підприємств в першу чергу в господарствах необхідно реорганізувати службу збуту, адже основне її призначення полягає у виборі каналів розподілу продукції через оптову, дрібнооптову або роздрібну торгову мережу. Також служба збуту здійснює посередницьку діяльність, організацію руху товару і просування товару на ринку [5, с. 165].

У функції служби реалізації повинні входити: організація системи руху товару, яка включає: організацію каналів руху товару, роботу з учасниками каналів руху товару, роботу із замовленнями, обслуговування замовника, роботу із складом і складськими запасами, розширення ринку збуту або клієнтської мережі; проведення цілеспрямованої товарної політики; організація сервісу; проведення цілеспрямованої цінової політики.

Служба маркетингу на великому сільськогосподарському підприємстві повинна бути побудована за функціональною ознакою. На чолі служби маркетингу повинен стояти керівник служби маркетингу, а в підпорядкуванні у нього фахівці – маркетологи, які повинні мати чітко розмежовані функції і виконувати вказані завдання. До останніх відносяться такі, як: організація і проведення маркетингових досліджень; планування; збут; комунікативна політика; ціноутворення; створення інформаційної бази.

Завдання служби маркетингу, на нашу думку, полягає в тому, щоб орієнтувати кінцеві результати виробника на вимоги споживача і досліджувати сильні та слабкі сторони діяльності конкурентів. На основі цього визначати напрями удосконалення маркетингової діяльності, розробляти і досягати виконання планів і програм маркетингової діяльності та доводити маркетингову інформацію до всіх інших підрозділів підприємства. Водночас, служба маркетингу повинна точно представляти можливості підприємства, що дозволить не лише виробити потрібні споживачеві продукти, але і вигідно їх продати, а натомість придбати необхідні засоби виробництва і матеріальні ресурси.

Досвід доводить, що на невеликих і середніх підприємствах доцільно забезпечити деяке суміщення функцій і обов'язків. Цей принцип доцільно використовувати і при створенні маркетингової служби, що дозволить в одному підрозділі (службі маркетингу) працювати фахівцю з постачання і збуту та маркетологу [8, с. 96].

При цьому необхідно врахувати, що визначити універсальні нормативи щодо складу та чисельності персоналу маркетингових служб практично неможливо, оскільки вони залежать від великої кількості факторів (кількості галузей; рівня розвитку інформаційного забезпечення, кваліфікації кадрів тощо).

Процес організації збуту повинен здійснюватися у такому порядку. Підрозділ сільськогосподарського підприємства, що займається виробництвом продукції, інформує службу збуту про обсяги і структуру товарного асортименту продукції. Співробітники служби збуту, у свою чергу,

інформують виробничі підрозділи про тенденції розвитку кон'юнктури ринку, купівельні потреби, можливі обсяги реалізації і пропоновані ціни різних сегментів ринку. У міру надходження товарних партій, продукцію направляють на реалізацію в службу збуту. Організація в господарстві служби збуту, в основному, зводиться лише до зміни структури управління і включення нових функцій, які виконують співробітники цієї служби.

Висновки з проведеного дослідження. Вважаємо, що нині більшість сільськогосподарських підприємств через нестачу грошових коштів і недостатню кількість висококваліфікованих фахівців з маркетингу неспроможні створювати самостійну службу маркетингу. Можливим варіантом є створення маркетингових служб при районних управліннях агропромислового розвитку та обласних маркетингових центрів при обласному управлінні. Впровадження районних і обласних маркетингових служб допомогло б сільськогосподарським підприємствам і фермерським господарствам у вирішенні завдань із реалізації своєї продукції. Служби збуту сільськогосподарських підприємств повинні тісно співпрацювати з районними маркетинговими службами і обласним маркетинговим центром в регіоні.

Бібліографічний список

1. Армстронг Г. Маркетинг : навч. пос. : пер. з англ. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. – М. : Видавничий дім «Вільямс», 2001. – 608 с.
2. Балабанові Л. В. Маркетинг : підручник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Знання-Прес, 2004. – 645 с.
3. Вовчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Вовчак. – К. : Видавництво КНЕУ, 1998. – 436 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг : навчальний посібник / С. С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2006 – 384 с.
5. Герасимчук В. Т. Маркетинг: теорія та практика : навчальний посібник / В. Т. Герасимчук. – Київ : Вища школа, 2004 – 327 с.
6. Мороз Л. А. Маркетинг : підручник / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; за ред. Л. А. Мороз. – 2-е вид. – Львів : Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно – видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ +” Інститут післядипломної освіти), „Інтелект - Захід” 2002. – 244 с.
7. Соловійов І. О. Агромаркетинг: системна методологія, реалізація концепції : [монографія] / І. О. Соловійов. – Херсон : Олди-плюс, 2008. – 344 с.
8. Сахацький М. П. Управління маркетингом агроформувань / М. П. Сахацький // Економіка АПК. – 2001. – Ч. 2. – С. 96-97.
9. Козуб Н. М. Маркетингова діяльність в агроформуваннях / Н. М. Козуб // Збірник наукових праць: Кам'янець-Подільський: Подільська державна аграрно-технічна академія – 2003. – Вип. 11. – С. 307-309.
10. Савельєв Є. В. Новітній маркетинг / Є. В. Савельєв. – Київ : „Знання”, 2008 – 420 с.
11. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації : [монографія] / О. О. Єранкін. – К. : КНЕУ, 2009. – 419 с.

Анотація

В статті обґрунтована необхідність створення збутових і маркетингових служб на аграрних підприємствах із врахуванням ринкових умов їх функціонування. Розроблено моделі організаційних структур управління маркетинговою діяльністю залежно від розмірів, особливостей діяльності на ринку, фінансових можливостей.

Ключові слова: аграрні підприємства, організаційно-управлінська структура, маркетингова діяльність, служба маркетингу.

Аннотация

В статье обоснована необходимость создания сбытовых и маркетинговых служб на аграрных предприятиях с учетом рыночных условий их функционирования. Разработаны модели организационных структур управления маркетинговой деятельностью в зависимости от размеров, особенностей деятельности на рынке, финансовых возможностей.

Ключевые слова: аграрные предприятия, организационно-управленческая структура, маркетинговая деятельность, служба маркетинга.

Annotation

The article substantiates the need for sales and marketing services for agricultural enterprises in the light of market conditions for their functioning. Models of organizational structures of management by marketing activity depending on the sizes, features of activity in the market, financial possibilities are developed.

Key words: the agrarian enterprises, organizational-administrative structure, marketing activity, marketing service.