

13. Сертифікація зерна все ще залишається обов'язковою: чи є вихід із ситуації, що склалася? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.proagro.com.ua>.

14. *Скосырская С.* Госзембанк України – финансовый агент государства по реализации социальной и экономической политики в агросекторе / С. Скосырская [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.apk-inform.com>.

15. *Татаренко Г. М.* Сади, Семирамида! / Г. М. Татаренко, Е. А. Шаповал [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.business.ua>.

16. УАК та РП КМУ попросили М. Азарова спростити документи на зерно [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://agroconf.org>.

*Надійшла до редколегії 02.12.2013 р.*

УДК 336.717

*Л. М. МІЛАШ*

### **ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА В ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

*Розглянуто використання критеріїв ефективності потенціалу маркетингу у сфері застосування управлінського обліку на підприємстві. Доведено результати реалізації прийнятих управлінських рішень, що виступають об'єктивною оцінкою професіоналізму керівництва, а також основою для вдосконалення аналітичних інструментів, використання яких спрямовано на підвищення ефективності управління підприємством і забезпечення його більшої адаптованості до конкурентного середовища.*

**Ключові слова:** потенціал маркетингу, комплексна оцінка критеріїв ефективності, алгоритм прийняття управлінських рішень, управлінський облік маркетингової діяльності, технічні бар'єри в торгівлі.

*In the article the use of the efficiency potential criteria of marketing in the sphere of application of the administrative accounting at enterprises is reviewed. The results of the implementation of management decisions are objective estimation of professionalism of the management, as well as the basis for improvement of analytical instruments, the use of which is aimed at increasing the efficiency of enterprise management and make it more adapted to the competitive environment.*

**Key words:** potential marketing, integrated assessment of performance criteria, the algorithm of decision-making, managerial accounting marketing activities, technical barriers to trade.

Успіх діяльності підприємства в умовах конкуренції та в період стагнації світової і вітчизняної економіки значною мірою залежить від застосування чіткої

економічно обґрунтованої оцінки потенціалу маркетингу підприємства. Адже для переважної більшості вітчизняних підприємств характерним є (через різні причини) епізодичне, безсистемне і, внаслідок цього, малоефективне використання маркетингу. Такий стан речей негативно позначається на конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів, а вступ України до СОТ та підписання Угоди про асоціацію з ЄС, що дає в перспективі доступ до європейського економічного простору в поєднанні з особливими вимогами країн – членів Митного союзу, створює додаткові технічні бар'єри в торгівлі та загострює проблему конкурентоспроможності, розв'язати яку традиційними методами досить складно. Тому створення цілісної системи комплексної оцінки потенціалу маркетингу на підприємстві та розроблення підходів щодо налагодження ефективного управлінського обліку є актуальним завданням для вітчизняних підприємств.

Дослідженню концептуальних основ управління маркетингом і маркетингового управління присвячені праці таких відомих закордонних учених, як Ф. Котлер [1], М. Портер, Д. Фостер, К. Друрі та ін. Особливості застосування маркетингу в сучасному промисловому виробництві досліджували українські науковці, а саме Й. Завадський, Н. Куденко, А. Солоп [6], М. Чумаченко та ін. Роботи вказаних авторів містять значний обсяг теоретико-прикладних доробок щодо застосування маркетингу в різних галузях промисловості, але високий динамізм дії економічних і позаекономічних чинників на діяльність суб'єктів ринку сприяє появі нових невирішених питань стосовно управління маркетингом.

Необхідно підкреслити, що в досліджуваних роботах не розглядаються методичні аспекти комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств, що має вирішальне значення в управлінні маркетингом. Актуалізує пошук шляхів розв'язання проблеми і цілий ряд інших обставин: зростання впливу транснаціональних компаній (ТНК), погіршення сировинної бази та висока залежність від імпорту, використання окремих елементів маркетингу (маркування, упаковка, реклама, способи та стандарти виробництва, тощо) в якості технічних бар'єрів, що перешкоджають торгівлі.

Аналізуючи особливості маркетингу на виробництві, обґрунтовується ідея про необхідність адаптації комплексу маркетингу до мінливих умов зовнішнього середовища шляхом вдосконалення управлінського обліку маркетинговою діяльністю. Метою такого управління на підприємстві є координація дій усіх підрозділів підприємства, що сприяє підвищенню ефективності не лише маркетингової діяльності, а й підприємницької діяльності в цілому. На думку М. Коржинського, перелік функцій маркетингу необхідно доповнити такими функціями: ситуаційне управління; інформаційне забезпечення; розробка нових конкурентоспроможних ідей; орієнтація на довгостроковий комерційний успіх; використання стандартизованих програм маркетингу; партнерство в маркетингу [2] та, на думку автора, слід доповнити перелік за умов сьогодення, вибором стратегії діяльності підприємства в умовах застосування можливих технічних бар'єрів у торгівлі, що створюються на зовнішніх ринках.

Метою статті є аналіз комплексної оцінки потенціалу маркетингу та використання її в прийнятті управлінського рішення на підприємстві, тобто сам процес вибору розумної альтернативи рішення проблеми, яка є ключовим моментом у системі менеджменту, системи стратегічного маркетингу.

Застосування маркетингу починається з визначення мети і розробки стратегій підприємства, які формуються на підставі маркетингового аналізу ситуації. Сфера охоплення маркетингу включає підприємство, його найближче оточення – ринок і макросередовище. Будь-яка діяльність підприємства може спрямовуватися і координуватись маркетингом. Такий підхід вимагає повної інтеграції маркетингу і менеджменту на підприємстві з метою удосконалення і підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємств.

Результати оцінювання ефективності маркетингової діяльності мають бути покладені в основу алгоритму прийняття управлінських рішень (рис. 1).

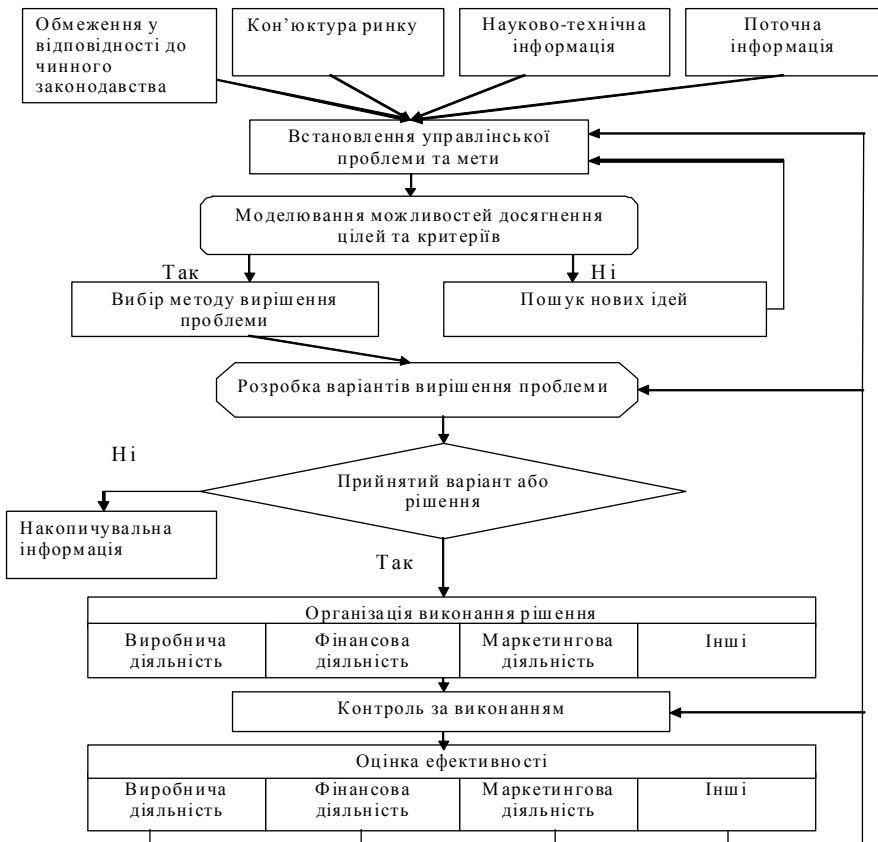


Рис. 1. Алгоритм прийняття управлінського рішення на основі оцінки ефективності маркетингової діяльності

Алгоритм дозволяє наочно простежити можливість впливу оцінки ефективності маркетингової діяльності і ділової активності підприємства, дає переваги при виборі напрямку руху, оскільки основу методики такої оцінки складає порівняльний аналіз господарської діяльності підприємств-конкурентів з урахуванням прийнятих рішень щодо організації управління і реалізації управлінських рішень. Для обґрунтування всіх параметрів впливу на маркетингову діяльність запропоновано оцінку її ефективності здійснювати графічним методом, припускаючи, що залежність ефективності від сукупності чинників можна зобразити у вигляді геометричної фігури. Тоді обчислення об'єму цієї геометричної фігури і дасть реальний результат оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. Використання вказаного методу дало можливість побудувати піраміду, геометричні параметри якої (обсяг, площу основи) визначають кінцеву оцінку маркетингової діяльності. В основі піраміди розміщено 10 векторів-променів, що визначають потенціал маркетингу та ступінь його використання на підприємствах (рис. 2).

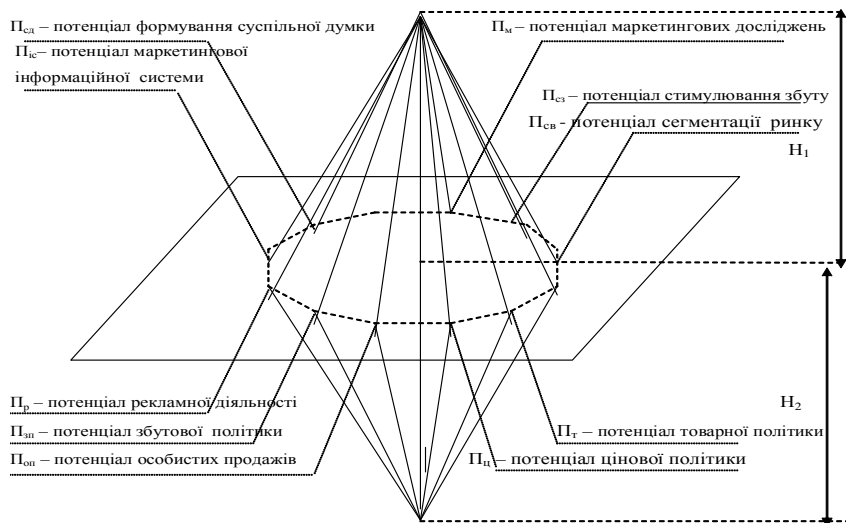


Рис. 2. Графічна інтерпретація оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства

Основу піраміди можна обчислити таким чином:

$$П_{\text{мар}} = \frac{1}{2} \sin \alpha (K_1 \times K_2 + K_2 \times K_3 + \dots + K_9 \times K_{10}), \quad (1)$$

де  $П_{\text{мар}}$  – площа основи піраміди (багатокутник потенціалу маркетингу);  
 $\alpha$  – кут між векторами в багатокутнику (так як векторів в моделі десять, то кут  $\alpha$  складає 36 градусів);

$$K_1 - П_д; K_2 - П_іс; K_3 - П_сз; K_4 - П_ср; K_5 - П_т; K_6 - П_ц; K_7 - П_оп; K_8 - П_р; K_9 - П_зп; K_{10} - П_од.$$

В якості висоти піраміди, на нашу думку, доцільно використовувати сукупність параметрів, яка включає показники рентабельності, частку постійних витрат у господарській діяльності та структуру товарної продукції. Оскільки перші дві характеристики є функціонально залежними змінними, то вихідну графічну модель можна трансформувати в подвійну піраміду, яка має загальну основу і протилежні висоти. Висота піраміди першої математично може бути представлена таким чином:

$$H_1 = (ВД - МЗ) / ВВ , \quad (2)$$

де  $H_1$  – висота “першої” піраміди; ВД – валовий дохід; МЗ – частка постійних витрат в господарській діяльності; ВВ – валові витрати.

Висота другої піраміди ( $H_2$ ) буде визначатись часткою ринку, оскільки саме цей показник найбільшою мірою впливає на вибір стратегії підприємства. Узагальнюючу формулу оцінки ефективності маркетингу на підприємстві, можна подати в такому вигляді:

$$V = 1/3 \times S_{\text{осн.}} \times H , \quad (3)$$

де  $V$  – об’єм піраміди;  $S_{\text{осн.}}$  – площа основи піраміди;  $H$  – висота піраміди.

Використовуючи параметри маркетингового потенціалу  $\Pi_{\text{мар}}$  і результативних параметрів  $H_1$  та  $H_2$ , перетворимо формулу 3:

$$E_M = 1/3 \times (\Pi_{\text{мар}} \times H_1 + \Pi_{\text{мар}} \times H_2), \quad (4)$$

де  $E_M$  – оцінка ефективності маркетингової діяльності.

Даний підхід дозволяє кількісно оцінити ефективність маркетингу на підприємстві і представити результати в графічній формі (рис. 2).

Процес впливу прийнятого управлінського рішення на одному з підприємств стосовно вибору стратегічного напрямку розвитку потенціалу підприємства, який полягає в виборі орієнтирів відповідних коефіцієнтів, що найбільше впливають, на думку експертної групи фахівців підприємства, на виробничий та маркетинговий потенціал, представлений у табл. Наявно також показано динаміка використовує мого потенціалу, і є можливість визначити, до якої сфери впливу необхідно переорієнтувати нагальні інтереси. Так, доцільно, за сьогоднішніх умов, що складаються на зовнішніх ринках, визначитись з впливом на загальний потенціал окремих коефіцієнтів впливу.

Якщо розглянути вплив коефіцієнта КЗ (Структурний потенціал організації), то маємо дійти висновку, що протягом останніх трьох років вплив цього коефіцієнту був незмінний, тобто він не є критичним для оцінки ефективності. Наразі запропоновано прийняти управлінське рішення й визначити новий орієнтир взамін старого – це введення як параметру впливу нового коефіцієнта КЗ (Потенціал реагування на вплив зовнішніх факторів (технічні бар’єри в торгівлі тощо)).

Динаміка зміни характеристик потенціалу підприємства,  
що використовуються під час прийняття управлінських рішень

| <i>Коефіцієнти</i>                   | <i>Характеристика потенціалу,<br/>що використовується</i> | <i>2011 р.</i> | <i>2012 р.</i> | <i>2013 р.</i> |
|--------------------------------------|---|----------------|----------------|----------------|
| K1                                   | Потенціал КВО (коефіцієнту використання обладнання)       | 0,6            | 0,7            | 0,75           |
| K2                                   | Потенціал освоєння нових технологій                       | 0,6            | 0,7            | 0,8            |
| K3                                   | Структурний потенціал організації                         | 0,7            | 0,7            | 0,7            |
| K4                                   | Потенціал технічного супроводження виробництва            | 0,7            | 0,8            | 0,9            |
| K5                                   | Ціновий потенціал   | 0,8            | 0,8            | 0,9            |
| K6                                   | Потенціал товарної політики (асортименту)                 | 0,8            | 0,85           | 0,95           |
| K7                                   | Потенціал географії продаж                                | 0,6            | 0,65           | 0,65           |
| K8                                   | Трудовий потенціал (підвищення кваліфікації персоналу)    | 0,7            | 0,8            | 0,9            |
| K9                                   | Потенціал збутової політики підприємства                  | 0,6            | 0,7            | 0,8            |
| K10                                  | Потенціал системи управління якістю                       | 0,65           | 0,7            | 0,75           |
|                                      |   |                |                |                |
| Загальний випуск продукції (тис. од) |   | 158,4          | 182,3          | 220,1          |

Маркетинг як теоретична концепція дає змогу промисловим підприємствам краще адаптуватися до умов ринкової економіки, оскільки маркетингова діяльність за своєю суттю виступає чіткою організаційною формою сучасного товарного виробництва з відповідним змістом і має вагомe значення для вдосконалення виробництва. Усе це вимагає практичного забезпечення щодо вдосконалення оцінки потенціалу маркетингової діяльності підприємств на основі прийняття комплексних, цілепокладаючих управлінських рішень. Графічний метод також може бути використаний при формуванні стратегічних рішень щодо ефективного управління підприємством.

Для кількісної оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств, яка здійснюється за допомогою графічного методу, необхідно описати характеристики підкритеріїв, які адекватно відображають маркетингові можливості даної групи підприємств (галузі). Даний підхід забезпечує більш ефективну характеристику маркетингової діяльності підприємств і сприяє розробленню дієвих управлінських рішень.

Алгоритм розробки управлінського рішення дозволяє наочно зобразити можливість впливу оцінки ефективності маркетингу на управління господарською діяльністю підприємств.

Завдання управління маркетингом полягають у впливові на рівень, час і характер попиту, таким чином, щоб це допомагало підприємству в досягненні поставлених цілей, а також у впливові на формування і прийняття управлінських рішень. Іншими словами, управління маркетингом – це не тільки управління попитом, але і можливість впливу на обрану стратегію.

Література:

1. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Ф. Котлер и др. ; [пер. с англ.] – М. : Вильямс, 2001. – 736 с.
2. *Коржинський М. П.* Молокопродуктовий підкомплекс України: стан і напрями розвитку / М. П. Коржинський, Ю. М. Макаренко. – К. : ІДЕ УААН, 1998. – 318 с.
3. *Куденко Н. В.* Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.] / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2006. – 361 с.
4. *Мілаш Л. М.* Комплексна оцінка ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств / Л. М. Мілаш // АгроСвіт. – 2008. – № 21. – С. 43–47.
5. *Попов Е. В.* Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. – М. : ЗАО “Издательство “Экономика”, 2002. – 559 с.
6. *Солоп А.* Таємниці бізнесу / А. Солоп. – К. : УФІМБ, 2007. – 311 с.

*Надійшла до редколегії 12.02.2014 р.*