

7. Васько Н.А. Значення і проблеми становлення маркетингу в аграрному секторі економіки. Збірник наукових праць. – Кам'янець-Подільський, 2004. – С. 174.
8. Зінчук В.М. Маркетингові кооперативи в США // Сільський час. – 2001. – № 57. – С. 15.
9. Шпичак О.М. Проблеми ціноутворення та інфраструктури ринку в період формування ринкових відносин в АПК України // Агроінком. – 1999. – № 1-2. – С. 30-34.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М., 1990. – С. 111-128.
11. Статистичний збірник показників соціально-економічного розвитку Хмельницької області за 2009 рік. – Хмельницький, 2008. – 525 с.

***Аннотація.** Проаналізовано сучасне становище аграрного ринку в Хмельницькій області. Визначено специфічні завдання, що стоять перед аграрним маркетингом; шляхи удосконалення маркетингових процесів в агропромисловому комплексі; напрямки підвищення конкурентоспособності аграрних підприємств і заходів, які спрямовані на формування ціннісної ринкової інфраструктури.*

***Ключові слова:** конкурентоспособність, аграрний ринок, комерційна діяльність, маркетинг, реалізація, продукція.*

***Summary.** The article contains analysis of modern state of agrarian market in Khmelnytskiy region. It is determined specific tasks of agrarian marketing; the ways of the improvement the marketing processes in agrarian industrial complex; the directions of increasing to competitiveness agrarian enterprises and actions, which are directed on formulation the valuable market infrastructure.*

***Keywords:** competitiveness, agrarian market, commercial activity, marketing, realization, production.*

## УДК 658.8

*І.А. Кравчук, аспірант Житомирського національного агроекологічного університету\**

### ПРІОРИТЕТИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ ПРОГРАМ ПІДПРИЄМСТВ

*Проаналізовано методологічні підходи до формування та реалізації маркетингових програм підприємств, виявлено особливості їх розробки в процесі стратегічного планування. Досліджено тенденції та визначено пріоритети формування маркетингових програм на підприємствах у ракурсі ймовірної оптимізації вибору стратегічних альтернатив й планування тактичних дій в процесі реалізації маркетингової стратегії. Надані пропозиції з удосконалення маркетингового програмування на основі уніфікації схем сценарної адаптації програм маркетингу.*

***Ключові слова:** маркетингове планування, маркетингові служби, сценарії адаптації, „лідери галузі”, адаптація до конкурентних умов, диференціація маркетингових програм.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Сучасний стан розвитку підприємств аграрної сфери України характеризується високим ступенем впливу ризик-факторів зовнішнього середовища бізнесу – посиленням конкуренції з іноземними фірмами (як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках), зростанням витрат на виробництво і реалізацію продукції, зміною „фокусу” уподобань і смаків споживачів тощо. Пошук ефективних методів конкурентної боротьби за ринки збуту спонукає керівників вітчизняних підприємств до формування й використання маркетингових програм, які виступають тактичним алгоритмом маркетингової діяльності. Процес розробки програм маркетингу передбачає глибокий аналіз потенціалу підприємства, що в подальшому дозволяє обирати реалістичний сценарій їх тактичного виконання. Маркетингові програми вітчизняних підприємств, як правило, формуються без урахування потенційних можливостей їх ресурсної підтримки (в цьому випадку вони стають нереальними до виконання). Пошук і впровадження сучасних підходів до стратегічного планування в ракурсі формування маркетингових програм забезпечать можливість досягнення бізнес-цілей підприємств в оптимальних умовах реалізації маркетингових стратегій.

\* Науковий керівник – В.В. Зіновчук, доктор економічних наук, професор, директор Інституту економіки та агробізнесу ЖНАЕУ

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Вагомий науковий внесок у дослідження проблем програмного забезпечення маркетингу, стратегічного маркетингового планування зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені: І. Ансофф, Д. Крєвенс, С. Скибінський (досліджено процеси розвитку стратегічного маркетингу, принципи формування маркетингових програм); Ф. Вірсема, С. Гаркавенко, Л. Койк, Д. Мур, А. Павленко (вивчення питань алгоритму формування та реалізації маркетингових планів); Ф. Котлер, О. Крайник, Є. Крикавський, Н. Куденко (досліджувались особливості управління стратегічними маркетинговими планами, програмами); В. Герасимчук, О. Кузьмін, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, М. Окландер, М. Портер, К. Прахалад, Т. Решетілова, І. Соловійов, М. Трейсі, А. Старостіна, Г. Хамел (вивчались питання варіативних сценаріїв реалізації стратегічних маркетингових планів). Однак малодослідженими залишаються питання щодо використання бізнес-потенціалу та особливостей розвитку підприємств у процесі формування й реалізації маркетингових програм.

**Формулювання цілей статті.** Мета дослідження полягає у вивченні особливостей формування й реалізації маркетингових програм підприємств з виробництва продуктів харчування Житомирської області та наданні пропозицій щодо удосконалення схем управління маркетинговими програмами.

**Завдання дослідження:** 1. Проаналізувати існуючі методологічні підходи до маркетингового програмування. 2. Вивчити особливості формування та реалізації маркетингових програм на підприємствах з виробництва продуктів харчування. 3. Запропонувати заходи з удосконалення маркетингового програмування на основі диференційованого підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблеми розробки та адаптації маркетингових програм фірм, корпорацій набули актуальності у 60-ті роки ХХ ст. У цей період було започатковано процеси розробки маркетингових стратегій як перспективних планів дій фірм в умовах жорсткого конкурентного середовища, що стало основою для поелементного вивчення алгоритму стратегічного планування. Маркетингова програма – набір (алгоритм) дій з реалізації маркетингової стратегії, що ґрунтується на спроможності потенціалу підприємства у досягненні маркетингових цілей [1, 68]. Вибір програми маркетингу є елементом стратегічного маркетингового планування, що передбачає поєднання маркетингових цілей підприємства з потенційними можливостями їх досягнення, зумовлює оптимізацію вибору стратегічних альтернатив та планування тактичних дій в процесі реалізації маркетингової стратегії [2, 231]. Розробка програми маркетингу – етап стратегічного планування, пов'язаний із прийняттям рішень щодо кожного з „4р” маркетингу – товару (розміру, упаковки, вдосконалення характеристик товару, зміни дизайну), цін, просування, розподілу. Ці рішення мають вказати шлях реалізації стратегії, а зрештою і досягнення цілей [3, 67]. Такі позиції свідчать про важливість маркетингового програмування як етапу створення стратегії маркетингу, що „ув'язує” стратегічні цілі зі шляхами їх досягнення. У цьому сенсі особливої уваги заслуговують питання організаційно-економічного забезпечення процесів формування й реалізації стратегій залежно від умов розвитку конкретного підприємства.

Маркетингове програмування відбувається на адміністративному рівні ієрархії підприємства (фірми) залежно від того, в одній чи кількох сферах діяльності присутня компанія, один чи кілька товарів виготовляє. На рівні стратегічних бізнес-одиниць (СБО) розробка програми маркетингу передбачає встановлення цілей і стратегій щодо кожного товару. На операційному рівні підприємства вона охоплює тактичні аспекти реалізації маркетингової стратегії і висвітлюється у графіках поставок продукції та періодах завантаження регіональних складів, логістичних схемах доведення продукції до споживача, графіках оновлення запасів дистриб'юторів та ін. [4]. Економічне забезпечення процесу маркетингового програмування передбачає необхідність бюджетування стратегічних планів – розподілу ресурсів на підтримку реалізації конкретних етапів стратегії на основі кількісних показників (присвоєння числових значень всім ресурсам і цілям), що дозволяє керівникам оцінювати витрати на реалізацію маркетингових програм [5]. Проте варто зазначити, що на практиці процес формування маркетингових програм відбувається за схемами, адаптованими до можливостей підприємств, рівня диверсифікації їх бізнесу, фірмового або товарного позиціонування на ринках, що дозволяє зробити припущення про диференціацію маркетингових програм.

У процесі дослідження схем розробки маркетингових програм на підприємствах з виробництва продуктів харчування Житомирської області було виявлено передумови адаптації їх маркетингових стратегій залежно від величини підприємства та вибору ключової компетенції у маркетинговій перспективі. Загальна кількість підприємств з виробництва продуктів харчування в середньому за останні три роки становила 200 одиниць (юридичних осіб), а розподіл їх за підгалузями (маслосироробна і молочна, м'ясна, цукрова, хлібопекарська, кондитерська, олійно-жирова, спиртова, пивоварна, з виробництва напоїв і соків, рибної продукції, харчових концентратів, борошномельно-круп'яна, крохмалепатокова) свідчить про наявність всього спектра виробництва основних видів продуктів харчування. Вибірку зроблено на підставі групування підприємств за підгалузями (м'ясна, молочна, борошномельно-круп'яна та крохмальна, хлібопекарська, кондитерська, з виробництва напоїв, рибних продуктів, переробка та консервування овочів та фруктів) та за первісною вартістю основних засобів: 1 група – від 10 до 40 млн. грн.; 2 група – від 1 до 10 млн. грн.; 3 група – до 1 млн. грн.

Аналіз динаміки виробництва харчових продуктів підприємствами свідчить про зростання обсягів виробництва за останні три роки: від 130,1 млн. грн. 2008 р. до 152,3 млн. грн. 2010 р. (складає 17% приросту). У розрізі підгалузей виявлено групи підприємств, які динамічно нарощували обсяги виробництва (рис. 1).

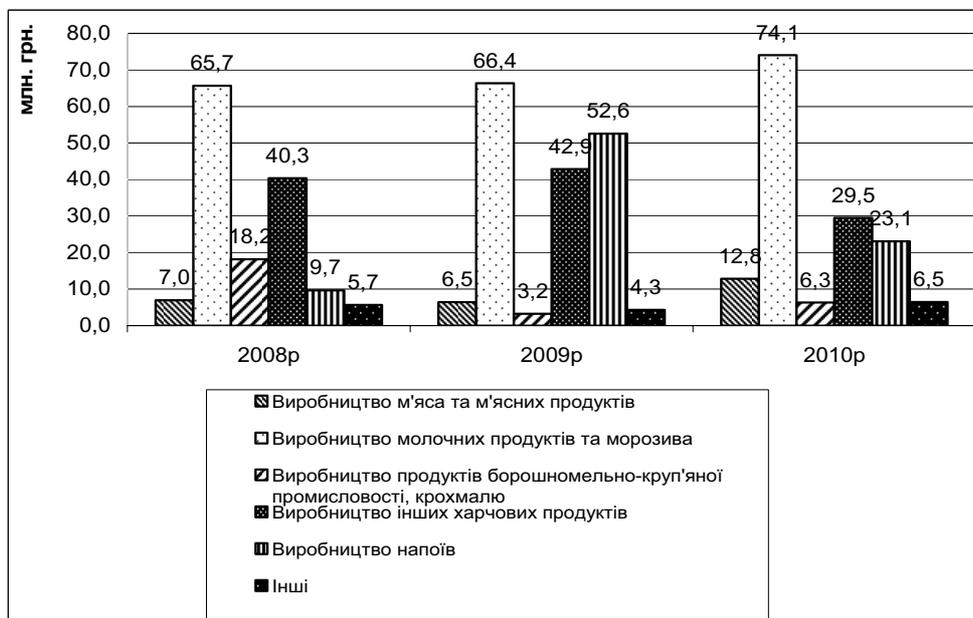


Рис. 1. Динаміка виробництва продукції підприємствами харчової промисловості.

Розраховано за даними [6].

Як видно з рис. 1, найбільший обсяг виробництва забезпечили молокопереробні підприємства (65,7; 66,4; 74,1 млн. грн.), що є свідченням пріоритетності розвитку галузі в регіоні.

Аналіз обсягів виробництва всередині підгалузі вказує на те, що найбільша частка виробленої продукції (в середньому 80%) припадає на підприємства першої групи і складає в динаміці по означених роках 57,1; 48,7; 74,0 млн. грн. Друге місце у динаміці обсягів виробництва займають підгалузі з виробництва хліба та хлібобулочних виробів, цукру, кондитерських виробів (на рис. позначені як „Виробництво інших харчових продуктів”) (40,3; 42,9; 29,5 млн. грн.), з виробництва напоїв (9,7; 52,6; 23,1 млн. грн.), з виробництва продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалю та крохмальних виробів (18,2; 0,2; 6,3 млн. грн.), з виробництва м'яса та м'ясних продуктів (7,8; 6,5; 12,0 млн. грн.). Останнє місце займають підгалузі з виробництва рибних продуктів, консервування овочів і фруктів (на рис. позначені як „Інші”) (5,7; 4,3; 6,5 млн. грн.), але серед них відсутні підприємства, які віднесені до першої групи (за вартістю основних засобів).

Аналіз динаміки чистого прибутку підприємств за означений період свідчить про утримування ними позитивної тенденції розвитку (рис. 2).

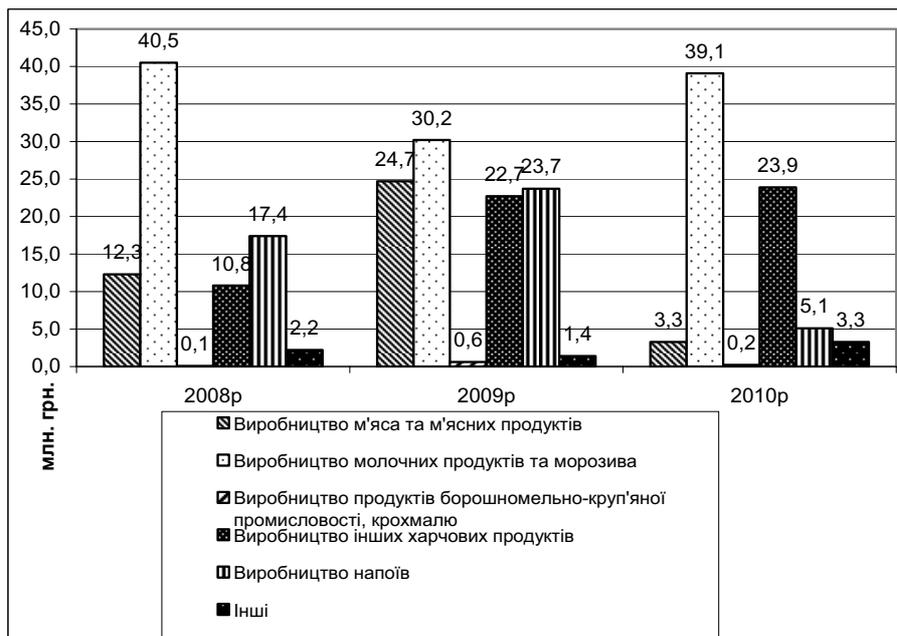


Рис. 2. Динаміка чистого прибутку підприємств харчової промисловості.

Розраховано за даними [6].

Вивчення залежності прибутковості від стану реалізації маркетингових програм підприємств дозволило отримати наступні результати: на підприємствах м'ясної і молочної підгалузей, які входять у першу групу, протягом останніх трьох років відбулося використання програми диференційованих цін, що передбачало встановлення певних шкал можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків, сегментів, покупців. Підприємства борошномельно-круп'яної підгалузі застосовували асортиментно-цінову диференціацію. Це забезпечило виробництво продукції „розгалужених” асортиментних груп і встановлення диференційованих цін з урахуванням місцезнаходження (товари пропонуються за різними цінами в різних місцях, хоча витрати, пов'язані з пропонуванням, при цьому однакові).

Підприємства кондитерської підгалузі використовували комплекс „розгалужених асортиментних груп” з орієнтацією на постійних споживачів (в основному на регіональному та закордонних ринках). Координація маркетингових програм забезпечувалась маркетинговими підрозділами підприємств, які мають структуру цілісної ієрархічної системи (три класичні рівні управління). Це забезпечило ланцюг делегування повноважень в сфері маркетингової діяльності.

На підприємствах другої і третьої груп програми маркетингу були спрямовані на забезпечення виконання контрактів (з орієнтацією на постійних, перевірених контрагентів), що зумовило низький ступінь використання диференційованих маркетингових схем (особливо використання диференційованих цін). При цьому маркетингові програми виконувались як спеціалістами відділів маркетингу, так і працівниками інших підрозділів підприємств (збутових, фінансово-економічних). На основі досліджень також виявлено особливості диференціації маркетингових програм на засадах сценарного підходу (в межах вибору каналів розподілу).

Канали розподілу – це сукупність фірм чи окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу або сприяють передачі цього права іншим фірмам чи особам на шляху руху товарів від виробника до споживача [2, с. 365]. Підприємства першої групи в цьому сенсі використовували диференційовані (за місцем знаходження споживачів) канали розподілу, що зумовило зменшення витрат завдяки економії на масштабі, враховуючи великий обсяг виконання певних маркетингових функцій. Також в більшості випадків на цих підприємствах частина виконання маркетингових функцій була перенесена на дистриб'юторів, для яких розроблялись індивідуальні програми цінових знижок (залежно від обсягів продукції за договором поставки).

Аналізовані позиції стали підставою для вивчення процесів стратегічного маркетингового планування на підприємствах з виробництва харчових продуктів. Алгоритм дослідження побудовано за методикою бенчмаркінгу, що полягає у глибокому аналізі маркетингових стратегій „лідерів галузі” з метою узагальнення їх досвіду та впровадження його у практику

господарювання інших підприємств [7, 89]. Маркетингові стратегії підприємств першої групи розробляються на основі класичних схем стратегічного планування, мають організаційне і документальне забезпечення (рис. 3).

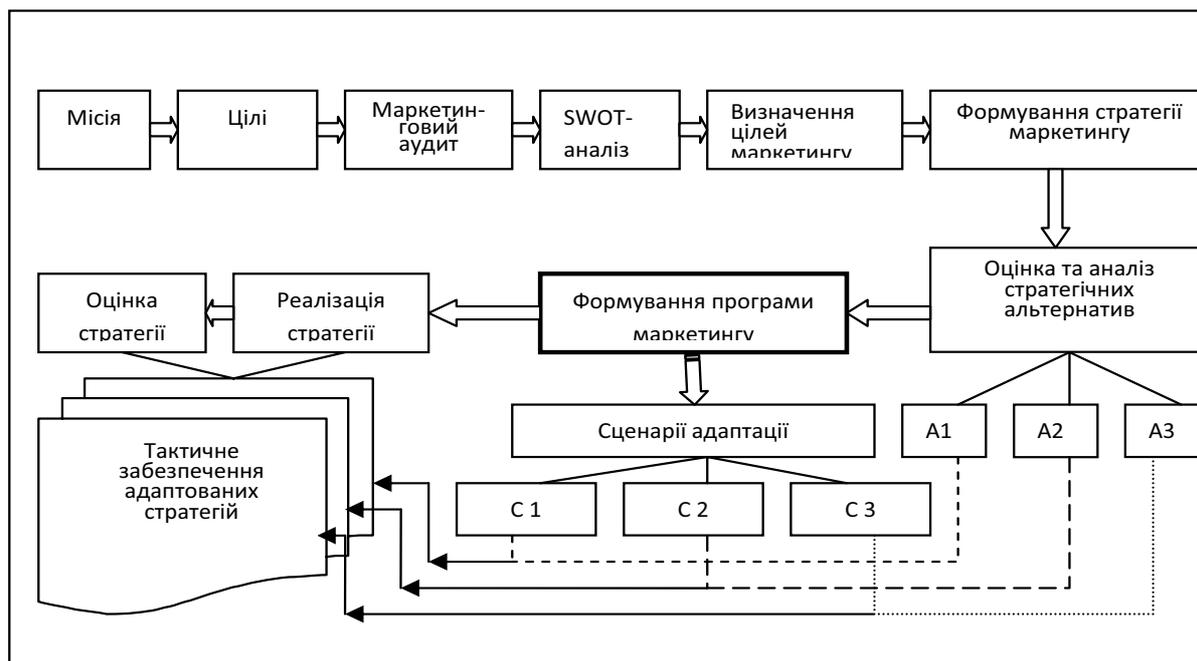


Рис. 3. Алгоритм формування маркетингової програми підприємства.

Джерело: побудовано на основі власних спостережень.

Як видно з рис. 3, процес формування програми маркетингу є зв'язуючою ланкою між власне складанням стратегічного плану та реалізацією стратегії. Місія і цілі підприємства формуються на вищому та адміністративному рівнях ієрархії підприємства. Для визначення маркетингових цілей проводиться маркетинговий аудит та SWOT-аналіз, що координується маркетинговими службами і стає основою для визначення цілей маркетингу та формування маркетингової стратегії.

На етапі „формування цілей маркетингу” будується „дерево цілей” – конкретні показники (в ієрархії їх досягнення), які стають основою конкретних маркетингових дій. Етап „формування стратегії маркетингу” полягає у зведенні цілей, термінів й відповідальності за виконання в єдиний план (маркетингову стратегію). Однак загальна стратегія маркетингу забезпечить очікуваний результат у перспективі за умови її адаптації до вимог конкретних ринків, сегментів, товарів, що передбачає розробку програми маркетингу.

Програмним документом, що висвітлює алгоритм тактичного забезпечення стратегічного маркетингового плану, є програма маркетингу. На відміну від узагальнених сегментів стратегічного плану програма маркетингу містить календарний план та інформацію про відповідальних за її виконання, тобто це план конкретного набору дій, що повторюються в процесі реалізації маркетингових технологій підприємства (повноваження координації мають працівники маркетингових служб, які їх делегують іншим працівникам – завідувачам складів готової продукції, транспортних й логістичних відділів). Успішне виконання маркетингових програм забезпечують сценарії адаптації, що закладені у кожній маркетинговій програмі.

Сценарії адаптації – плани тактичних дій, що зумовлюють прив'язку власне програми до конкретних умов реального часу виконання (позначені як C1, C2, C3 на рис. 3). Передумовою формування сценаріїв адаптації є „невизначеність тактичного середовища” (зриви графіків подачі транспорту та проблеми з його замовленням, невчасна оплата логістичних трансферів, сезонне перевантаження регіональних складів та ін.), що зумовлює процеси адаптаційного моделювання реалізації стратегії в реальному часі. Досвід виконання адаптаційних функцій стає в нагоді при розробці маркетингової стратегії на наступний бізнес-період. При цьому відомих розробникам, перевірених на практиці сценаріїв може бути до восьми-десяти. Отже,

можна вважати, що схема адаптації маркетингових стратегій підприємств – „лідерів галузі” формується в процесі розробки і тактичного забезпечення маркетингових програм й організаційно забезпечується службами маркетингу.

Маркетингові стратегії підприємств другої і третьої групи формуються за аналогічними схемами, але за умов відсутності маркетингових служб, а іноді й маркетологів ці функції виконуються економістами, начальниками збутових підрозділів. В умовах малих підприємств складаються плани реалізації продукції, тактичне забезпечення яких також вимагає адаптації. Проте адаптація маркетингових планів, як правило, проводиться в процесі виконання їх в реальному часі. При цьому приймаються рішення щодо „миттєвої адаптації” і тим самим набувається досвід з передбачення адаптаційних сценаріїв у майбутньому. І хоча на цих підприємствах можуть бути відсутні служби маркетингу та, власне, і стратегія маркетингу, бізнес-успіх їм забезпечує саме досвід „миттєвої адаптації” в процесі реалізації маркетингових програм.

Проведене дослідження дає підстави формулювання пропозицій щодо визначення пріоритетів в процесі розробки та реалізації маркетингових програм підприємств: 1) для підприємств першої групи необхідно уніфікувати схеми сценарної адаптації програм маркетингу, що зумовить підвищення „швидкості реакції” тактичного маркетингу на ймовірні ризики в процесі доведення продукції до споживача. Основним завданням персоналу маркетингових служб на цих підприємствах стане маркетинговий аудит реалізації стратегії, що дозволить коригувати маркетингові програми в реальному часі їх виконання; 2) на підприємствах другої і третьої груп необхідно використовувати елементи стратегічного планування „лідерів галузі”, а реалізацію маркетингових програм орієнтувати на „миттєву реакцію” на ризик-виклики конкурентного середовища; 3) незважаючи на відсутність служб маркетингу (в основному на підприємствах другої і третьої груп), маркетингові програми мають бути основою документального забезпечення плану дій поведінки підприємства на ринках.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** 1. Існуючі методологічні підходи до маркетингового програмування свідчать про важливість цього етапу стратегічного планування, оскільки програми маркетингу передбачають поєднання маркетингових цілей підприємства з потенційними можливостями їх досягнення, зумовлюють оптимізацію вибору стратегічних альтернатив та планування тактичних дій в процесі реалізації маркетингової стратегії.

2. Особливості формування та реалізації маркетингових програм на великих підприємствах з виробництва продуктів харчування полягають у комплексній розробці системи тактичних дій та прогнозуванні сценаріїв адаптації для різних продуктів та ринків, а їх розробку забезпечують спеціалісти маркетингових служб. На середніх і малих підприємствах складаються плани реалізації продукції, адаптація яких проводиться в процесі виконання їх в реальному часі на основі прийняття рішень щодо „миттєвої адаптації”.

3. До основних заходів удосконалення маркетингового програмування можна віднести уніфікацію схем сценарної адаптації програм маркетингу (для великих підприємств); використання елементів стратегічного планування „лідерів галузі” та розробку маркетингових програм з урахуванням можливостей швидкої реакції на виклики конкурентного середовища в реальному часі їх реалізації (для середніх та малих підприємств). До перспектив подальших розвідок можна віднести процеси вивчення та узагальнення досвіду диференціації маркетингових програм (залежно від величини підприємства).

#### Список використаних джерел

1. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс; пер. с англ. под ред. А.Г. Гришко. / Москва-СПб-Киев, изд. дом „Вильямс”, 2003. – 742 с.
2. Уолкер О. Маркетинговая стратегия / О. Уолкер Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше, Дж. Маллинз. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
3. Гаркавенко С.С. Маркетинг / С.С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2002. – 708 с.
4. Шершньова О.М. Характеристика ОСУ стратегічного типу: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://in1.com.ua/book/13007>.
5. Красова О. Бюджетирование и контроль затрат: теория и практика: [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.e-reading.org.ua/>.

6. Річна фінансова звітність підприємств харчової промисловості (ф. № 1-м „Баланс”, ф. № 2-м „Звіт про фінансові результати”. Відділ статистики фінансів, ГУ статистики у Житомирській області, 2010 р.
7. Рейдер Р. Бенчмаркинг как инструмент определения стратегии повышения прибыли / Р. Рейдер. – М.: Стандарты и качество, 2006. – 452 с.

*Аннотация.* Проанализированы методологические подходы к формированию и реализации маркетинговых программ предприятий и выявлены особенности их разработки в процессе стратегического планирования. Исследованы тенденции и обозначены приоритеты формирования маркетинговых программ на предприятиях в ракурсе вероятной оптимизации выбора стратегических альтернатив и планирования тактических действий в процессе реализации маркетинговой стратегии. Предложены направления усовершенствования маркетингового планирования на основе унификации схем сценарной адаптации программ маркетинга.

**Ключевые слова:** маркетинговое планирование, маркетинговые службы, сценарии адаптации, „отраслевые лидеры”, адаптация к конкурентным условиям, дифференциация маркетинговых программ.

**Abstract.** The analysis methodology of the formation and implementation of marketing programs. The peculiarities of their development in the strategic planning process. A study of trends and priorities for building and marketing programs for enterprises from the perspective of optimizing the probable choice of strategic alternatives and the planning of tactical actions in implementing the marketing strategy. Proposed directions of improvement of marketing planning on the basis of unification schemes screenplay adaptation of marketing programs.

**Keywords:** marketing planning, marketing services, adaptation scenarios, „branch leaders”, adaptation to competitive conditions, differentiation of marketing programs.

УДК 651. 531

Ю.М. Грош, аспірант ПДАТУ

## ЗОВНІШНЄ СПРИЙНЯТТЯ ТА ВНУТРІКОЛЕКТИВНА ІДЕНТИЧНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Досліджуються системоутворюючі фактори формування корпоративної культури підприємств, існуючі проблеми розвитку засад корпоративного управління в окремих організаційних системах, зокрема досліджується методика визначення ідентичності працівників з цінностями, соціальними нормами підприємства як ознака корпоративної культури організації*

**Ключові слова:** корпорація, корпоративна культура, ідентичність підприємства та персоналу, внутріколективні соціальні норми.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичним завданнями.** На порозі третього тисячоліття західний бізнес переживає кризу лідерства. Дослідженнями Колумбійського університету встановлено, що топ-менеджер сучасної американської компанії працює в посаді в середньому 4 роки (в окремих випадках 2,5 роки), тобто, удвічі менше, ніж кілька десятиліть тому. Це не має нічого спільного з відомою теорією щодо періодичного вертикального та горизонтального переміщення кадрів з метою уникнення небажаного ефекту „привикання” спеціалістів до змісту професії та виконуваних функцій.

Очевидно, за цим криється зниження ефекту управлінського впливу, заснованого на особливій ролі лідерства.

Має місце тенденція зміщення центру формування поведінки персоналу в напрямку активізації принципів самоменеджменту та зростання явища партисипативності – мотивації

© Ю.М. Грош, 2011