

3. Папієв М. Світовий досвід застосування соціальних гарантій / М. Папієв // Економіка України. – 2004. – № 1. – С. 4–8.
4. Скуратівський В. Соціальна політика / В. Скуратівський, О. Палій, Е. Лібанова. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – 265 с.
5. Геєць В. Формування і розвиток фінансової кризи 2008–2009 років в Україні / В. Геєць // Економіка України. – 2010. – № 4. – С. 5–15.
6. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. №108/95-ВР з наступними змінами і доповненнями / Верховна Рада України // Урядовий кур'єр. – 1995. – 18 трав. – С.10–11.
7. Офіційний сайт Головного управління статистики в Івано-Франківській області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://stat.if.ukrtel.net/>.
8. Власенко Н. С. Комплексний демографічний прогноз України на період до 2050 р. / Власенко Н. С., Лібанова Е. М., Макарова О. В. ; [за ред. Е. М. Лібанової]. – К. : Український центр соціальних реформ, 2006. – 138 с.
9. Лібанова Е. Ринок праці та соціальний захист : навч. посіб. із соц. політики / Е. Лібанова, О. Палій. – К. : Вид-во Соломії Павличко “Основи”, 2004. – 491 с.
10. Моніторинг системи недержавного пенсійного забезпечення у 2008 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dfp.gov.ua/viewpage.php?iid=126&lang=ua>.

Рецензенти:

Романюк М.Д. – доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника;

Баланюк І.Ф. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку та аудиту Прикарпатського національного університету ім. В.Стефаника.

УДК 338.45

ББК 65.29

Кондур О.С., Марчук Л.В.

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ В РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України,
кафедра економічної кібернетики,
78000, м. Івано-Франківськ, вул. Шевченка, 57,
тел.: 0342596144
e-mail: oxikon13@rambler.ru.

Коломийський політехнічний коледж Національного
університету “Львівська політехніка”,
Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України,
78200, Івано-Франківська обл.,
м. Коломия, вул. Чехова, 20,
тел.: 0343320805,
e-mail: lvmarчук7@rambler.ru

Анотація. Розглядаються роль та основні завдання маркетингової реструктуризації в умовах трансформації підприємств.

Ключові слова: трансформація підприємств, реструктуризація підприємств, маркетинг, асортиментна політика, політика ціноутворення.

Annotation. A role and basic tasks of the marketing restructuring is examined in the conditions of transformation of enterprises.

Key words: transformation of enterprises, restructuring of enterprises, marketing, assortment policy, pricing policy.

Вступ. На думку вчених-економістів, однією з умов оздоровлення вітчизняних бізнес-систем у сучасних посткризових умовах, як і в період становлення ринкових відносин в Україні, може стати трансформація суб'єктів господарської діяльності. Економічні трансформації підприємств досліджували В. Геєць, В. Гончаров, В. Голяков, П. Забелін, О. Кузьмін, Л. Лігоненко, О. Терещенко, О. Щегельська, Ж. Тіроль, О. Уільямсон, Дж. Чемпі та інші. Ними розроблені теорії трансформацій і методи забезпечення ефективності процесів трансформацій. Трансформації визначено як процеси, які включають у себе всі етапи економіко-організаційних змін і перетворень підприємства: від поточного стану до бажаного, від моделювання майбутнього стану підприємства до впровадження цих моделей у практиці тощо [1– 3].

До основних напрямів трансформацій підприємства відносять реструктуризацію та реорганізацію. Реструктуризація передбачає зміни й упорядкування внутрішніх елементів організації. Реорганізація стосується змін організаційних форм управління, прав власності, підпорядкування та контролю за діяльністю підприємств.

Постановка завдання. Процес реструктуризації підприємства пов'язаний із зміною стратегічних цілей компанії, її переорієнтації на ринок, на кінцевого споживача. Для ефективного управління необхідно постійно знати, які співвідношення ціни, якості, сервісу й обсягу продаж реально існують на ринку, які його тенденції та об'єми, дії конкурентів, їх слабкості та переваги. Добре функціонуюча маркетингова служба підприємства дозволить вирішувати ці питання силами самого підприємства, гнучкіше керувати економікою та фінансами підприємства. Тому до основних моделей пристосування підприємств до мінливих умов функціонування відносять і розвиток маркетингової діяльності.

Результати. Реструктуризація – це “хворобливий”, але необхідний регулюючий процес, що дозволяє підприємству відновити ефективність і конкурентоспроможність [4]. Вона передбачає здійснення таких перетворень на підприємстві, як корегування або зміна організаційних структур управління, методів і технологій виробництва та бізнес-процесів у цілому, методів управління підприємством і його підрозділами, підходів до прийняття та оптимізації управлінських рішень. Реструктуризація включає такі види трансформацій, як: управлінська, кадрова, маркетингова, технологічна (виробнича), інноваційна.

Маркетинг ніколи не починається там, де закінчується виробництво [5]. Навпаки, він має визначати характер і масштаби виробництва, шляхи рентабельного використання виробничих потужностей виробництва й інженерно-технічних можливостей з урахуванням перспектив збуту. Тобто прийняття маркетингових рішень має передувати рішенням щодо виробництва й обсягів капіталовкладень.

Маркетинг на підприємстві поділяють на маркетинг сировини, технологій і виробництва, готової продукції. Останнім займаються всі, нехтуючи в основному двома попередніми. Та важливо знайти оптимальне співвідношення ціни, кількості та якості в усіх трьох підрозділах маркетингу. Не можна нехтувати й роботою з клієнтами, і сервісом, зокрема, післяпродажними гарантіями й обслуговуванням.

Маркетингова реструктуризація включає трансформації у вигляді зміни цінової, товарної, територіальної, інформаційної стратегій, диверсифікацію тощо. Причини таких перетворень зумовлені зменшенням обсягів збуту продукції, “виснаженням” або зниканням традиційних сегментів ринку, загостренням конкуренції.

У сьогоденних умовах важливим для підприємства є вивчення потенційного споживача, виявлення його бажань і мотивацій при здійсненні купівлі. Потрібно проводити аналіз асортименту, бо за відомим принципом Парето 80% обсягів продажу дають лиш 20% товарних позицій. Необхідно з'ясувати, що конкретно входить у цих 20%, щоб витратити ресурси на найприбутковішу продукцію. Проте товар із високою част-

кою в обороті може мати низьку рентабельність. Важливою є швидкість обороту. Тому варто ранжувати товари за їх часткою в загальному прибутку. Для більш ґрунтовної визначеності в асортиментній політиці треба оцінити ринковий потенціал товарів, під яким розуміють ступінь задоволення попиту на конкретний товар, наявність можливості покращення його споживчих властивостей, активність конкурентів, умови імпорту товарів-замінників та інше. Для оцінки ринкового потенціалу товарів використовують матричні методи, таблиці з ваговими коефіцієнтами, експертні оцінки тощо.

Для отримання конкурентних переваг застосовують оновлення асортименту. Розробку перспективного асортименту можна здійснювати в такій послідовності [5]:

- 1) визначити сильні та слабкі сторони підприємства (SWOT-аналіз);
- 2) визначити перелік можливих асортиментних ліній (товарних груп), виробництво яких дозволить якнайкраще використати сильні сторони підприємства (досвід, кадровий потенціал, технологічні переваги, резервні розробки, коопераційні зв'язки);
- 3) сформувані якнайширший перелік можливих для виробництва товарів;
- 4) оцінка ринкового потенціалу цих товарів з урахуванням часу, необхідного для розробки й запуску у виробництво (задати часовий горизонт для прогнозу про майбутній стан ринку);
- 5) введення обмежень на ресурси, сировину, потужності, технології;
- 6) введення обмежень економічної доцільності;
- 7) на підставі аналізу введених обмежень скласти перелік перспективних продуктів;
- 8) прийняти рішення про початок роботи над конкретними проектами.

При цьому може виникати проблема з достатністю та достовірністю необхідної інформації, яка частково вирішується за допомогою методу експертних оцінок.

Узагальнення практичного та теоретичного досвіду дозволяє стверджувати, що для вибору адекватної трансформації в тій чи іншій ринковій ситуації необхідно провести глибокий аналіз фінансово-господарського стану підприємства. Він здійснюється із застосуванням фінансових показників платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності, прибутковості тощо. Критеріями щодо визначення та оцінки становища підприємства на ринку, зокрема, відносно конкурентів, можуть служити характеристика цінової конкуренції; концентрація ринку; частка підприємства на ринку; рівень собівартості продукції підприємства та ін.

Охарактеризувати цінову конкуренцію може динаміка індексу цін з урахуванням рівня інфляції: наскільки знижується рівень цін на ринку у зв'язку із ціною конкуренцією. Такий показник, крім інфляції, повинен урахувати низку додаткових факторів: зниження собівартості продукції, можливість появи нових дешевших аналогів матеріалів і сировини, зміна технологій тощо. Усе перелічене можна вважати складовими цінової конкуренції, що дозволяє використати показник зміни рівня цін як інтегральний, який урахує вплив усіх названих чинників. Рівень концентрації ринку може характеризувати динаміка індексу Герфіндаля-Хіршмана, який використовується для визначення монополізації ринків у США. З динаміки рівня концентрації ринку можна зробити висновки про тенденції на ньому: 1) ринок тяжіє до концентрації та монополізації; 2) ринок демонополізується; 3) ринок перебуває в статичному стані. Рівень собівартості продукції дає, зокрема, інформацію про те, чи здатна компанія конкурувати на ринку в рамках певного "цінового коридору". Верхня межа ціни завжди обмежена реаліями ринку, а нижня – витратами на виробництво та збут товару. Ціна є одним із факторів конкурентоздатності товару поряд з його корисністю, споживчими властивостями. Компанії з високим рівнем собівартості продукції не здатні конкурувати на ринку за допомогою цінової конкуренції, яка може негативно вплинути на їх фінансовий стан [6].

Ще один шлях реалізації внутрішніх трансформацій – збільшення обсягів виробництва та збуту, що дозволяє використати ефект масштабу. Кризові явища часто зумовлені не стільки невмінням виробити, скільки невмінням продати. Необхідно аналізувати “пропускну спроможність” збуту, виявляти “вузькі місця”, шукати різні методи стимулювання збуту. Для цього маркетингологи використовують різні форми рекламно-інформаційної діяльності, бо нерідко споживач не знає, яке підприємство може вирішити його проблему; займаються пошуком нових ринків або нових груп споживачів у територіальних межах існуючих ринків; ініціюють створення регіональних представництв, перебудову управління виробництвом “під замовлення”, введення оплати праці як процента від продажу спочатку для збутових, а потім і для інших структур підприємства, урізноманітнення форм розрахунку із споживачами. При обмежених коштах дієво брати участь у виставках і ярмарках, у семінарах та галузевих конференціях.

Однією із цілей трансформацій є отримання конкурентних переваг. На основі опрацювання літературних джерел і власних досліджень пропонується класифікація трансформацій підприємств за напрямом цілей (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація трансформацій підприємств за напрямами цілей

Напрями цілей трансформацій	Види трансформацій за ознакою напрямку мети	Приклади підходів до трансформацій
Трансформації, спрямовані на зменшення впливу середовища за допомогою власних ресурсів і потенціалу підприємства	Агресивна конкуренція	Продуктова диференціація, агресивне ціноутворення, порівняльна реклама та ін.
	Конкурентне умиротворення	Удосконалення конкурентних зв'язків, просування товарів галузі
	Орієнтована на створення позитивного іміджу	Реклама, спрямована на створення позитивного іміджу, контроль за ринковим середовищем, робота із соціальними групами
	Політико-правова	Пряме лобіювання власних інтересів, традиційна реклама, навчання персоналу особливостям законо-давчої та нормативної баз
	Ресурсно-орієнтована	Вирішення проблеми нерегулярного попиту, демаркетинг, зменшення логістичних витрат
Трансформації, які передбачають кооперування, створення спільних підприємств та ін.	Повна кооперація	Цінове лідерство, технологічне лідерство
	Контракти	Створення вертикальних (горизонтальних) маркетингових систем
	Соціалізування (кооптування)	Включення до складу ради директорів представників зацікавлених соціальних груп
	Коаліція	Участь у діяльності асоціацій, участь у роботі торгово-промислової палати
Трансформації, які передбачають маневрування підприємства відносно традиційних сфер діяльності	Зміна сфер діяльності	Виявлення різних ринків з обмеженою конкуренцією і регулятивними обмеженнями, вихід на нові ринки, які швидко зростають
	Диверсифікація	Вертикальна інтеграція, географічна експансія та ін.

Посилення конкурентних позицій вимагає скоординованої роботи персоналу компанії щодо вдосконалення технологій (технологічні інновації), логістики, організаційної структури управління, менеджменту персоналу. Компанії, що обирають такий шлях посилення конкуренції, постійно займаються аналізом витрат на всіх стадіях розробки, випуску та реалізації продукції. Важливою при цьому є роль маркетологів: постійний моніторинг ринку, відстеження витрат конкурентів, новітніх технологій, функціонально-вартісний аналіз.

Маркетинг підприємства є дорогим задоволенням, тому треба дотримуватися золоті середини у витратах на маркетинг і відповідно у його обсягах. Малі витрати – відсутність інформації, унаслідок чого знижується оборотність, завеликі витрати – не вистачає рентабельності для їх окупності. Як правило, витрати на маркетинг, включаючи витрати на рекламу, повинні становити 5–10% від загального обороту.

Висновки. Трансформація підприємств часто розглядається в економічній літературі як спосіб подолання кризових явищ в економіці регіону, країни, світу. Дедалі зростаюча динамічність зовнішнього середовища вимагає від підприємств постійного пристосування до змін, постійної й адекватної реакції на дії конкурентів та інших суб'єктів ринку. Залежно від конкретної ситуації першочерговими повинні бути заходи в політиці асортименту, у політиці ціноутворення, у товарообороті та стимулюванні збуту, що є основними напрямками маркетингової реструктуризації.

1. Трансформація / реструктуризація підприємств в Україні: принципи та практика // Матеріали семінару Консорціуму з вдосконалення бізнес-освіти в Україні та Українського центру післяпідприємств підтримки підприємств. – К. : СЕУМЕ, 2000. – 104 с.
2. Щегельская О. Рейнжиниринг бизнес-процессов – необходимость в условиях динамичного рынка / О. Щегельская // Рынок капитала. – 1999. – № 1–2. – С. 32–37.
3. Щегельская О. Американский опыт и украинская практика трансформации / О. Щегельская // Рынок капитала. – 2000. – № 21–22. – С. 34–37.
4. Некоторые примеры успешной реструктуризации предприятий. – Люксембург : Офис официальных изданий Европейского Сообщества, 1997. – 64 с.
5. Шаралдаева И. А. Теоретические основы реструктуризации : учебное пособие / И. А. Шаралдаева. – Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2005. – 160 с.
6. Тироль Ж. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Ж. Тироль. – С. Пб. : Экономическая школа, 2000. – Т. 1. – 489 с.

Рецензенти:

Артюшок К.А. – кандидат економічних наук, завідувач кафедри економічної теорії, декан економічного факультету Міжнародного економіко-гуманітарного університету ім. акад. С.Дем'янчука;

Івануса А.В. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту деревообробних підприємств Національного лісотехнічного університету України.