

О. Ю. Мозилевська,
доцент кафедри економіки та менеджменту, Міжнародний університет, м. Київ

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДОЛОГІЇ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті розкриваються особливості формування системи маркетингового управління на підприємствах машинобудування. Обґрунтовано необхідність підприємств у проектуванні організаційної і виробничої структур, які повинні дотримуватися вимог системного і комплексного підходів, принципів організованості системи менеджменту.

The article deals with the peculiarities of forming of the marketing management system at enterprises of engineer. The necessity of enterprises in the planning of organizational and productive structures that must adhere to the requirements system is grounded.

Ключові слова: маркетингове управління, система менеджменту, конкуренція, лояльність клієнтів, сегментація ринку.

ВСТУП

Машинобудування є надзвичайно важливим і складним міжгалузевим комплексом економіки України, що відіграє провідну роль у формуванні та вдосконаленні матеріально-технічної бази, реалізує досягнення науково-технічного прогресу, забезпечує комплексну механізацію і автоматизацію виробництва.

Однак, сьогодні ця галузь, стан якої є одним із основних показників економічного і промислового розвитку країни, знаходиться у важкій економічній ситуації. Висока зношеність основних фондів, зростання кредиторської заборгованості, скорочення витрат на НДДКР супроводжується зниженням конкурентоздатності продукції машинобудування як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках. Зусилля менеджменту значного числа підприємств спрямовані на подальше виробництво і збут продукції, тоді як в розвинутих країнах відбувається перехід на систему управління, що базується на всеохоплюючій маркетинговій концепції з метою формування довгострокових відносин з клієнтами, що приносять прибуток і, забезпечує конкурентоспроможність та ефективність бізнесу. Тому теорія маркетингового управління відіграє вирішальну роль у розвитку підприємств та економіки в цілому більшості держав світу.

ОСНОВНА ЧАСТИНА

Виходячи з необхідності виконання мети системи менеджменту, в ході проектування організаційної і виробничої структур підприємства повинні дотримуватися вимог системного і комплексного підходів, принципів організованості системи менеджменту.

Якщо кожна система дотримуватиметься концепції маркетингу по орієнтації діяльності на зовнішніх і внутрішніх споживачів, то якість їх виходу буде високою. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку аналізувати якість взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, приймати на основі аналізу заходів із забезпечення високої якості виходу і тільки потім підвищувати якість процесу в самій системі, тобто стабілізувати управління, підвищувати його ефективність, організованість. У даний час на підприємствах машинобудівного комплексу замість маркетингового підходу здебільшого застосовують виробничий підхід, орієнтований спочатку на вдосконалення технології і організації в самій системі і тільки потім на поліпшення решти компонентів системи. Якщо якість виходу не відповідає вимогам забезпечення конкурентоспроможності виходу системи, у результаті можна одержати нульовий результат.

Для реалізації ефективної маркетингової концепції необхідно переглянути стару і розробити нову систему менеджменту, науково-методичні й нормативні документи з усіх питань функціонування і розвитку фірми. Р. А. Фатхутдінов, наприклад, вважає "неправомірним у функції маркетингу включати проектування і виробництво товару. Служба маркетингу повинна брати участь у розробці документації, надавати методичну допомогу всім службам у жи-

ванні концепції маркетингу і виходити до керівництва з пропозиціями про стимулювання вживання концепції з орієнтації будь-якої діяльності на споживача" [11].

Засоби для задоволення обох категорій потреб (клієнта і організації) діляться, по суті, на три частини: завоювання нових потенційно вигідних клієнтів, забезпечення утримання існуючих вигідних клієнтів і повернення вигідних клієнтів, які залишили підприємство раніше. Для досягнення цих цілей підприємство повинне використовувати найбільш загальний набір стратегій:

- розширювати і оновлювати асортимент продуктів або послуг, пропонованих різним клієнтам;
- залучати потенційно вигідних нових і колишніх клієнтів до покупки пропонованих продуктів і послуг;
- гарантувати утримання існуючих клієнтів, задовольняючи їх потреби на сто відсотків;
- збільшувати частку підприємства на цільових сегментах ринку, які воно визначило як привабливі для себе.

Деталізація створення різних можливостей, що підводять фундамент під ключові процеси бізнесу, необхідні для здійснення цих стратегічних намірів, показана на рис. 1.

Підприємства стали прагнути побудувати тісніші взаємини зі своїми клієнтами за допомогою цілого ряду схем стимулювання лояльності клієнтів, наприклад, пропонуючи своїм постійним клієнтам спеціальні зручності в обслуговуванні або знижки. Головна увага при вимірах результатів маркетингової діяльності тепер змістилася у бік тенденцій оновлення бази клієнтів, розуміння поведінки клієнтів і ефективності ініціатив, направлених на підвищення показника утримання клієнтів, особливо у бік розуміння впливу цих моментів на фінансові показники і витрати, пов'язані з цим. На сьогоднішній день є значне число дослідницьких напрацювань про моделі поведінки клієнтів, які можуть з успіхом застосовуватися в багатьох галузях промисловості, зокрема в машинобудуванні.

Ефективність маркетингу буде високою при дотриманні наукових підходів і принципів менеджменту. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію підсистеми при вирішенні будь-яких задач на зовнішніх і внутрішніх (по виробничому ланцюжку) споживачів. Наприклад, вибір стратегії підприємства повинен здійснюватися на основі аналізу існуючих і прогнозування майбутніх потреб у даному виді товару або послуг, стратегічної сегментації ринку, прогнозування життєвих циклів майбутніх товарів, аналізу конкурентоспроможності товару фірми і конкурентів, прогнозування їх конкурентних переваг, прогнозування механізму дії закону конкуренції. Маркетинговий підхід слід застосовувати при рішенні будь-якої задачі в будь-якому підрозділі підприємства.

При вживанні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв винні бути:

- підвищення якості всіх процесів;
- підвищення якості об'єкта (виходу системи);
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищен-

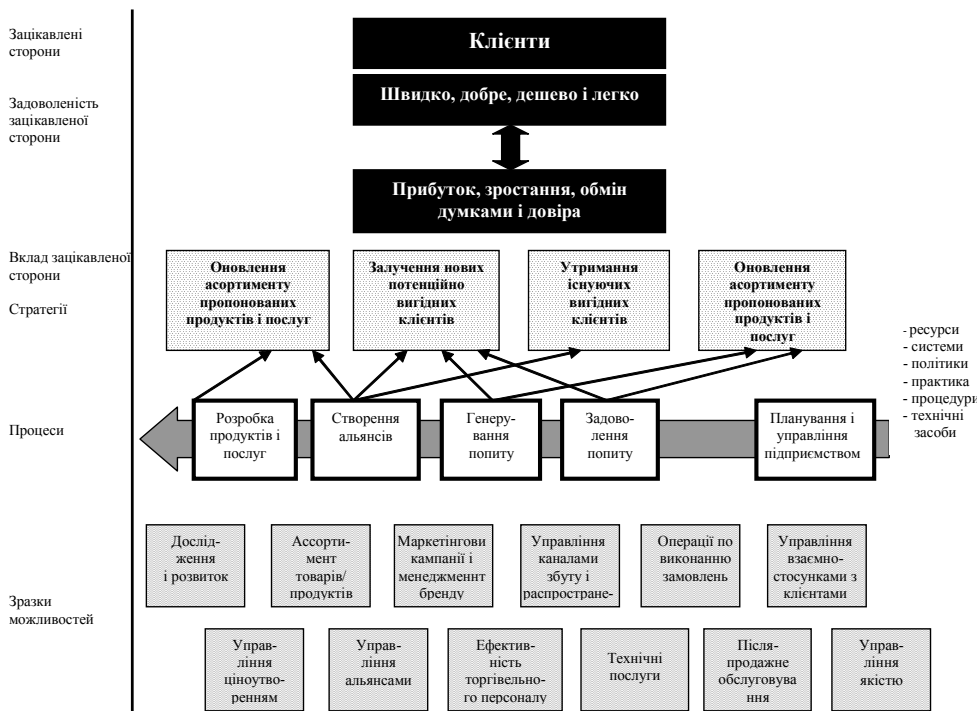


Рис. 1. Карта стосунків з клієнтами крізь грані призми ефективності

ня якості об'єктів;

— економія ресурсів у виробництві об'єкта за рахунок реалізації науково-технічного прогресу, вдосконалення системи менеджменту.

Пріоритетами альтернативного виробничого підходу є:

— зниження собівартості продукції (іноді вигідніше підвищувати собівартість);

— підвищення якості продукції (управління витратами у споживача не проводиться).

Діяльність підприємства повинна починатися зі стратегічного маркетингу, а закінчуватися — тактичним маркетингом. Аналіз ефективності маркетингу необхідно здійснювати в наступній послідовності:

— розробка методики аналізу ефективності маркетингу в конкретній організації;

— видання наказу керівника організації про проведення робіт з аналізу ефективності маркетингу, структури служби маркетингу і т.д.;

— формування структури служби маркетингу;

— створення інформаційного центру служби маркетингу або організації в цілому;

— збір даних, оцінка і аналіз критеріїв відповідності структури організації концепції маркетингу;

— збір даних, оцінка і аналіз критеріїв відповідності управлінських і виробничих процесів концепції маркетингу;

— збір даних, розрахунок і аналіз показників ефективності маркетингу в організації;

— розробка, узгодження і затвердження програми підвищення ефективності маркетингу в організації на конкретний період;

— організація упровадження програми.

На ефективність діяльності машинобудівного підприємства чинить вплив безліч чинників. Маркетинг робить вплив на всі сторони діяльності підприємства. Так, від якості нормативів конкурентоспроможності залежить ефективність НДДКР, інноваційної діяльності. Якість реклами багато в чому визначає інтенсивність збуту вже виготовленої продукції.

Для отримання реального ефекту від вживання маркетингового підходу до управління слід встановлювати критерії відповідності організаційної структури підприємства, управлінських і виробничих процесів концепції маркетингу. В цілому, упровадження заходів програми підвищення ефективності маркетингу може привести до поліпшення наступних показників ефективності діяльності підприємства:

— прибутку в цілому по організації, а також по окремих видах товарів і ринках;

— рентабельності продажу по видах товарів і ринках;

— частки ринку по видах товарів;

— стійкості функціонування організації.

Для маркетингу існує три види завдань: завдання виконання, завдання управління і концептуальне завдання. Завдання виконання включає один з інструментів маркетингу — "маркетинг-мікс", що означає використання підприємством в певний момент часу комбінації його інструментів на оперативному рівні, які направлені на цільові сегменти ринку. В рамках завдання управління задаються показники для виконання. До завдань управління відносять визначення якісних і кількісних цілей підприємства. Завдання управління і виконання розробляються на основі концептуального завдання.

Специфіка існування підприємства визначається корпоративною філософією і корпоративною культурою. В маркетинговій літературі корпоративну філософію називають загальною політикою, джерелом мотивації підприємства, стратегічним баченням компанії. Зрештою корпоративна філософія визначає суть бізнесу конкретного підприємства. Іншою частиною

концептуальної бази підприємства є корпоративна культура, яку утворює сукупність таких компонентів: власний організаційний стиль, методи і технології рішення проблем, кодекс цінностей, система внутрішніх фірмових взаємостосунків. Для підприємств машинобудівного комплексу актуальним є розвиток технічної культури, які мають успішний досвід технічних і технологічних розробок.

Ефективна діяльність підприємства в умовах ринкової економіки значною мірою залежить від того, наскільки достовірно вони передбачають дальню і ближню перспективу свого розвитку. Протягом ряду років у нашій країні розроблявся довгостроковий прогноз науково-технічного прогресу і його соціально-економічних наслідків. На його основі формувався прогноз розвитку окремих галузей, проте ці прогнози не були достатньо достовірними. Тому особливо необхідне вивчення світового досвіду розробки і використання прогнозів економічної діяльності і вживання його з урахуванням специфіки вітчизняного підприємства.

У цих умовах формування підприємствами виробничих програм здійснюватиметься на основі прямих договорів між виробниками і споживачами продукції, що враховують реальні потреби в ній, а також виробничі і ресурсні можливості їх задоволення. Ефективна діяльність підприємств в умовах ринкової економіки можлива лише за умови розробки бізнес-планів, виробничих програм, прогнозів соціально-економічного розвитку підприємств, стратегій управління. Основні положення бізнес-плану повинні бути пов'язані з програмами служб маркетингової орієнтації, в обов'язок яких входить забезпечення своєчасного і безперервного його виконання.

У сучасних умовах розвитку підприємств великого значення придбаває подальше вдосконалення методології планування. Основні напрями вдосконалення методології планування: підвищення науково-технічного і розрахунково-економічного обґрунтування планів; широке вживання системи прогресивних техніко-економічних нормативів, балансових розрахунків; подальше поліпшення системи показників з метою підвищення ефективності виробництва — зниження матеріаломісткості, енергоємності і фондомісткості, зростання продуктивності праці, збільшення випуску високоякісної продукції, забезпечення ретельної збалансованості планів.

Аналіз досвіду розвитку промислово розвинених країн свідчить про те, що перехід від вузької спеціалізації до інтеграції спостерігається в змісті і характері управлінської діяльності. Вивчення тенденції розвитку суспільної виробництва показує постійне ускладнення його технологічної складової, структури реалізовуваних соціально-економічних цілей, поява нових форм власності і, як наслідок цих тенденцій, нарощування обсягу внутрішніх і зовнішніх зв'язків виробни-

чих організацій. Відповідно зростають обсяг і різноманітність зв'язків при рішенні виробничо-технологічних і соціально-економічних задач управління. Кожний такий зв'язок — потенційне джерело управлінських ситуацій, що вимагають інтеграції всіх складових системи. За оцінкою фахівців, початок ХХІ століття — час особливо динамічних умов конкуренції. Йде вже не просто боротьба компаній за свою ринкову нішу, а за кожний метр на всіх напрямках; прискорення інноваційних процесів, пошук висококваліфікованих кадрів, залучення споживача в сферу корпоративного впливу. Нові підходи все більш ув'язуються з глобалізацією бізнесу, переходом до нової моделі економічного зростання.

У сучасну епоху, успіху на ринку можуть досягти ті підприємства, які: зможуть концентруватися на головних напрямках своєї діяльності і спертися на ключові цінності організації; мають імператив сучасного ведення бізнесу; враховують, що в інформаційному суспільстві дозріли умови для гнучких форм організації роботи, різних комбінацій ресурсів і зусиль працівників; мають високий рівень управління з позицій нововведень, прибутковості і відповідальності.

Аналіз економічної літератури дозволив виділити такі мотиви виходу підприємства на внутрішній і зовнішній ринки, як: пошук найвигіднішого бізнесу; сприятлива комерційна ситуація на ринках; можливість зовнішньоекономічної діяльності при освоєнні зарубіжного ринку; зниження ризиків за рахунок географічної диверсифікації операцій; створення додаткових ринків або груп споживачів; наявність невикористаних потужностей; зміна купівельної здатності; зміна обмінного курсу валют; освоєння передового досвіду ведення бізнесу; підвищення компетентності персоналу підприємства.

При виборі оптимальної стратегії промислове підприємство повинне врахувати державні і соціальні чинники, вивчити технологічні можливості конкурентів, визначити сильні й слабкі сторони власної виробничої бази, привести у відповідність з вимогами стратегії свої матеріальні, фінансові та інтелектуальні ресурси.

Адаптована до зовнішніх умов власна система маркетингового менеджменту є основою організаційно-економічного механізму управління підприємством, який, у свою чергу, представляє сукупність різноманітних організаційних механізмів, викликані організувати ефективну виробничо-господарську, фінансову і соціальну діяльність підприємства.

Курс береться на розвиток інтеграційних процесів управлінської діяльності. При інтеграції авторитарний стиль управління міняється на координаційний, демократичний. Керівник повинен направляти зусилля на розкриття здібностей персоналу, формувати групи однодумців. Підхід до організаційної структури повинен здійснюватися переходом від пірамідальної поверхні до площини з мінімальним числом рівнів між керівництвом і безпосередніми виконавцями, орієнтуватися при цьому на зв'язок із споживачем.

Маркетингова стратегія — сукупність впорядкованих цілей і задач економічного розвитку, зв'язаних всіма правилами і принципами, що забезпечують ефективне досягнення цілей організації. Маркетингова стратегія тісно взаємозв'язана з економічною і організаційною стратегіями, які є базисом, оскільки конкретно відповідають на питання: "якими засобами (ресурсами) досягти поставлених цілей?".

Обґрунтування маркетингової стратегії зовнішньоекономічної діяльності для виходу на міжнародні ринки вимагає детального розгляду ринків. Їх необхідно розглядати як диференційовану структуру залежно від груп споживачів та споживачьких якостей товару. При цьому виникає необхідність у побудові оптимізаційної моделі вибору сегментів ринку.

Глибина та напрями досліджень значною мірою залежать від характеру діяльності підприємства, його продукції, ступеня диверсифікації продукції, розмірів капіталу та рівня доходів. Масштаб проведення досліджень визначається також цілями та стратегією підприємства. Крім того, в процесі розробки стратегії ЗЕД та внутрішньої діяльності необхідно враховувати ряд додаткових показників, основними з яких повинні бути — рівень конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство та його можливості щодо задоволення платоспроможного попиту зарубіжних та вітчизняних споживачів.

Формування стратегії підприємств промислового комплексу здійснюється на різних рівнях: підприємство добувної галузі, виробниче підприємство, торгово-посередницьке підприємство, споживач.

Підприємства добувної галузі впливають на процес формування стратегії промислових підприємств шляхом змін, що протікають в збутовій діяльності і ціновій політиці. Дані

зміни диктують первинні умови формування маркетингової стратегії виробників промислової продукції.

Виробниче підприємство як стратегічна ланка діє і на споживачькому, і на промисловому ринках. Проте, не дивлячись на те, що даний рівень має рівну функціональну спрямованість, його орієнтація злегка відрізняється. На промисловому ринку виробництво є спеціалізованим і вибір стратегії обмежений. На споживачькому ринку виробничий процес орієнтований на цільову групу кінцевих споживачів, що сприяє вільнішому вибору маркетингової стратегії підприємства. Перераховані вище рівні можуть бути доповнені, проте зменшення їх кількості недоцільне.

Споживач продукції на промисловому ринку має достатньо жорстко регламентовані потреби, що безпосередньо впливають на його поведінку. Так, споживач не може відступати від базової орієнтації виробництва, оскільки виробничі можливості обмежені. Купівля додаткового обсягу товарів можлива лише тоді, коли підприємство-споживач орієнтоване на розширення виробництва або здійснення тимчасово незапланованих операцій.

Щоб існувати, фірма повинна чітко визначити і виконувати свою місію. Але не тільки це є заставою існування. Конкуренція примушує фірму думати про ефективні способи виконання своєї місії, про свій конкурентний статус. Основною конкурентного статусу є конкурентні переваги підприємства в різних аспектах його діяльності. Конкуренція — "тест на право життя".

Головна задача маркетингової стратегії — формування конкурентної переваги, оскільки згідно теорії мікроекономіки, економічний прибуток заробляється на перевагах: кількості товарів і їх якості. Крім того, маркетингова стратегія може сприяти зміцненню іміджу підприємства. Таким чином, визначені місією, конкурентним статусом і конкурентною перевагою принципи, правила, норми і орієнтири фірми дають стійку базу для ухвалення яких-небудь рішень в організації і розробці цілісності стратегії. Питання лише в тому, щоб ця стратегія була прийнятною для зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені в різних країнах, показали, що для досягнення лідерства і збереження конкурентних переваг на ринку, ключовими змінами в управлінні мають стати чітке прогнозування і грамотна організаційна побудова свого бізнесу. Для ведення ефективного бізнесу необхідно: простота і ясність цілей, можливість їх оцінки; цілі, стимулюючі до більш високих досягнень; досягнення мети; комунікабельність між акціонерами, від вищого керівництва до молодших структур; можливість для всіх співробітників зробити свій внесок.

Література:

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.К. Анализ, синтез, планирование решений в экономике. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 384 с.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. В.Н. Колгина. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 804 с.
3. Брун М. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — № 6. — С. 66.
4. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. — М.: Экономика, 1995. — 334 с.
5. Гаррисон Р., Норин Э., Брюер П. Управленческий учет / Пер. с англ. О.В. Чумаченко. — 11-е изд. — К.: Companion Group, 2007. — 1024 с.
6. Немцов В.Д. Менеджмент организаций: Навч. посіб. / Немцов В.Д., Довнань Л.Є. — К.: ТОВ УВПК "Ексоб", 2001. — 392 с.
7. Нельсон Б., Экономи П. Библия менеджмента: пер. с англ. — М.: ООО "ИД Вильямс", 2006. — 256 с.
8. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия / Под ред. С.М. Бухало. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Вища шк., 1989. — 472 с.
9. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструмент организации управления промышленным предприятием. — М.: Высшая школа, 2002. — 268 с.
10. Ульвик Э. Чего хотят покупатели: пер. с англ. — К.: Companion Group, 2006. — 320 с.
11. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. — М.: ЗАО "Бизнес-школа: Интел-Синтез", 2000. — 640 с.

Стаття надійшла до редакції 25.02.2012 р.