

ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА

ВОЙТ СЕРГІЙ МИКОЛАЙОВИЧ

УДК 65:658.8

**СИНТЕЗ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВО-ОРІЄНТОВАНОГО
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ ПРОМИСЛОВОСТІ**

**Спеціальність: 08.06.01 – Економіка, організація і управління
підприємствами**

**Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук**

Дніпропетровськ –2003

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Дніпропетровському університеті економіки та права Асоціації навчальних закладів України недержавної форми власності.

Науковий керівник доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник промисловості України
Ткаченко Володимир Андрійович,
Дніпропетровський університет економіки та права,
завідувач кафедри економіки підприємства,
проректор з наукової роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Салига Сергій Якович,
Запорізька державна інженерна академія,
завідувач кафедри менеджменту та економіки
промисловості

кандидат економічних наук,
Мешко Наталія Петрівна,
Дніпропетровський національний університет,
доцент кафедри банківської справи

Провідна установа: Інститут економіки промисловості НАН України,
відділ проблем управління виробництвом, м.
Донецьк.

Захист відбудеться "28" березня 2003 р. о 12.00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 08.120.01 у Дніпропетровському університеті економіки та права за адресою: 49000 м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Дніпропетровського університету економіки та права за адресою 49000 м. Дніпропетровськ, вул. Набережна Леніна, 18.

Автореферат розісланий "26" лютого 2003 р.

Вчений секретар

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. У результаті суспільно-політичних і соціально-економічних перетворень, що відбулися за останнє десятиріччя, істотно змінилися умови господарювання підприємств в Україні.

Опинившись в умовах ринкових відносин, українські товаровиробники зіткнулися з проблемою матеріально-технічного постачання і збуту своєї продукції. З часом проблема збуту збільшилася тим, що якщо ще в 1991-1992 рр. ринок був відносно порожній і на ньому не було іноземних продуцентів, то сьогодні ситуація змінилася докорінно. По багатьом секторам споживчих товарів ринок насичений і на ньому міцно улаштувалися іноземні конкуренти, що тепер уже "не пускають" на нього вітчизняних виробників. Зняти проблему збуту для останніх сьогодні означає розв'язати проблему виживання в процесі пристосування до ринку і закласти основи для наступного зміцнення ринкових позицій, а згодом і забезпечення довгострокового благополуччя.

Внаслідок процесів глобалізації й інтеграції України у світову економіку управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств набуває усе більш складного і динамічного характеру. Для ефективного управління даним процесом необхідна розробка нових методів і удосконалення вже існуючих, тому що, як показав аналіз останніх, вони в основному не придатні для використання в ринковій економіці. А напрацювань вітчизняних науковців у цьому напрямку практично немає, якщо не враховувати деякі підходи щодо проблеми в роботах В.А. Ткаченка, Ю.М. Плотинського, І.С. Сороки, В.Г. Герасимчука, Є.П. Голубкова.

Наявність проблеми реалізації продукції в умовах переходу до ринкових відносин, а також відсутність комплексних досліджень на цю тему свідчить про її актуальність і необхідність розробки спеціальних моделей і методів для її вирішення.

Актуальність і гострота проблеми визначили вибір предмета, мети і задач дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота містить результати досліджень, що проводилися автором на кафедрі економіки підприємства Дніпропетровського університету економіки та права відповідно до комплексної теми "Організаційно-економічні чинники розвитку технологічного та методичного забезпечення систем управління промисловими підприємствами в умовах ринкових відносин" (державний реєстраційний номер 0100U000948).

Мета і задачі дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка науково-методичних основ здійснення трансформації процесу управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості в межах адаптації до ринкових умов, упровадження яких дозволить вирішити проблему їхньої

довгострокової рентабельності.

Досягнення поставленої мети визначило необхідність вирішення наступних задач:

- ґрунтуючись на аналізі тенденцій у світовій економіці і ситуації в Україні сформулювати задачі вітчизняних підприємств щодо поліпшення розподілу і взаємозв'язку їхніх функцій на предмет відповідності їх ринковим умовам господарювання;

- сформулювати основні напрямки трансформації підходів до взаємозв'язку виробничо-збутових функцій підприємств;

- використовуючи системний метод і маркетингову концепцію, визначити основні шляхи удосконалення системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств, що дозволять привести у відповідність внутрішнє середовище із зовнішнім;

- дослідити основні фактори впливу на виробничо-збутову діяльність під-приємства;

- розробити комплекс рекомендацій організаційного характеру для забезпе-чення ефективної виробничо-збутової діяльності підприємств промисловості.

Об'єкт дослідження - виробничо-збутові процеси підприємств промисловості.

Предмет дослідження - взаємозв'язок економічних і управлінських відносин, що впливають на забезпечення ефективного виробничо-збутового процесу в ринкових умовах.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний і маркетинговий підходи до організації виробничо-збутової діяльності підприємств. У дослідженнях і узагальненнях використовувався метод діалектики, що припускає вивчення явищ і процесів у їхньому взаємозв'язку і розвитку. Як спеціальні методи в роботі використані прийоми і методи економічного, кореляційного і регресійного аналізу, економіко-математичного моделювання.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що на підставі використання системного методу і маркетингової концепції в дисертації теоретично обґрунтоване вирішення конкретного організаційно-економічного й управлінського завдання щодо створення системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства, яка забезпечує довгострокову рентабельність в умовах ринкових відносин і зводиться до наступного:

вперше:

- виконано систематизацію ієрархії завдань підприємств на різних етапах ринкових перетворень і визначені завдання, реалізація яких на сучасному етапі дозволить збільшити власний капітал підприємств;

- виявлені і позначені основні індикатори, напрямки стратегічних зусиль і чинники довгострокової рентабельності підприємств промисловості;

удосконалено:

- систему управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств на стратегічному рівні, яка ґрунтується на логічному сполученні і розвитку застосовуваних у міжнародній практиці прийомів маркетингу, практична реалізація якої дозволить менеджменту підприємств будувати ринково успішну організацію;

отримала подальший розвиток:

- модель перетворення підприємства в організацію, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, у розробці якої використані міжнародний досвід і особливості діяльності вітчизняних підприємств промисловості;

Вищевикладені положення і виносяться на захист.

Практичне значення одержаних результатів. Вирішення проблеми успішної виробничо-збутової політики підприємств промисловості, що означає насичення ринку високоякісними вітчизняними споживчими товарами, - завдання великого соціального значення. З іншого боку, це дозволить зміцнити вітчизняних виробників, закріпити робочі місця, частково знизивши проблему зайнятості. І, нарешті, з третього боку, це звільнить наш ринок від залежності від закордонних продуцентів і в кінцевому рахунку внесе вклад у створення фундаменту економічної незалежності України, а згодом і забезпечить входження її в число економічно розвинутих країн, що має велике загальнодержавне значення.

Кінцевою метою дисертаційного дослідження є створення наукових основ трансформації системи управління виробництвом, розподілом і збутом готової продукції підприємств промисловості в межах адаптації до умов ринку. Це дозволить озброїти їхній топ-менеджмент відповідним інструментарієм у побудові організації, орієнтованої не на виживання, а на довгострокову рентабельну роботу.

Підтвердженням практичного значення одержаних результатів є використання розробок і рекомендацій дисертаційного дослідження на підприємствах Дніпропетровського і Донецького регіонів, у тому числі на Державному підприємстві “Виробниче об’єднання Південний машинобудівний завод ім. О.М. Макарова”, Дніпропетровському машинобудівному заводу, Павлоградському механічному заводу й інших (акти впровадження додаються). Від впровадження отриманий економічний ефект 147 тис. грн. у співставних цінах.

Особистий внесок здобувача. Основні ідеї і результати досліджень, що лягли в основу дисертаційної роботи і характеризують її наукову новизну і практичну значимість, розроблені й отримані здобувачем особисто. Особистий внесок здобувача у роботах, опублікованих у співавторстві, зазначений у списку публікацій. Основний зміст роботи і висновки викладені особисто здобувачем.

Автором дано визначення виробничо-збутової політики підприємства промисловості у власній інтерпретації, теоретично обґрунтовано вирішення конкретної організаційно-економічної проблеми створення системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості в новій інтерпретації, що дозволяє утримувати в умовах ринкових відносин довгострокову

рентабельність.

Практичне значення мають запропоновані модель перетворення підприємства в організацію, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, і система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості на основі синтезу маркетингово-орієнтованого підходу.

Апробація результатів дисертації Теоретичні та прикладні результати досліджень одержали схвалення на постійно діючому семінарі “Системність на полі невизначеності” при кафедрі економіки підприємства Дніпропетровського університету економіки та права (1999-2002 рр.), на Всеукраїнській науково-практичній конференції “Економічні проблеми розвитку регіонів і підприємств на початку XXI століття” (2001 р., м. Полтава), а також на VI Міжвузівській науково-практичній конференції “Проблеми ефективного регіонального та корпоративного управління в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього середовища” (2001 р., м. Дніпропетровськ).

Публікації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 7 статей у фахових виданнях загальним обсягом 4,23 др. арк., з яких 2,23 др. арк. належить особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Текст дисертації викладений на 175 сторінках. Робота містить 40 малюнків, 32 таблиці. Список використаних джерел складається із 146 найменувань.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У першому розділі “Концептуальні основи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості” виконаний аналіз стану розв'язуваної проблеми і здійснена постановка задач дослідження. З цією метою досліджена сучасна економічна ситуація в Україні, проаналізовано основні макроекономічні показники за останнє десятиліття. На підставі вивчення динаміки показників обсягів виробництва галузей промисловості зроблений висновок про те, що найглибша криза спостерігається в галузях, які працюють на внутрішній ринок.

У дисертації було проведено дослідження стану споживчого ринку України, в тому числі динаміки обсягів виробництва й індексу реальної заробітної плати, зміни розподілу населення України за рівнем доходів за період 1991-2000 рр., виробництва товарів особистого користування на душу населення по Дніпропетровській області, співвідношення на ринку вітчизняних та імпортованих товарів, переваг покупців у виборі товарів.

У роботі виконаний аналіз статистичної і фактографічної інформації в окремих галузях промисловості, а також техніко-економічних показників роботи за період 1991–2000 рр. дев'яти підприємств із різних регіонів України, на підставі чого виявлені основні закономірності й тенденції розвитку сектора економіки, який розглядається, загальна ситуація зі збутом товарів, основні характеристики організаційних структур управління реалізації продукції, використовувані канали

збуту, рівень маркетингу в цілому. Аналіз дозволив установити наступне (табл. 1).

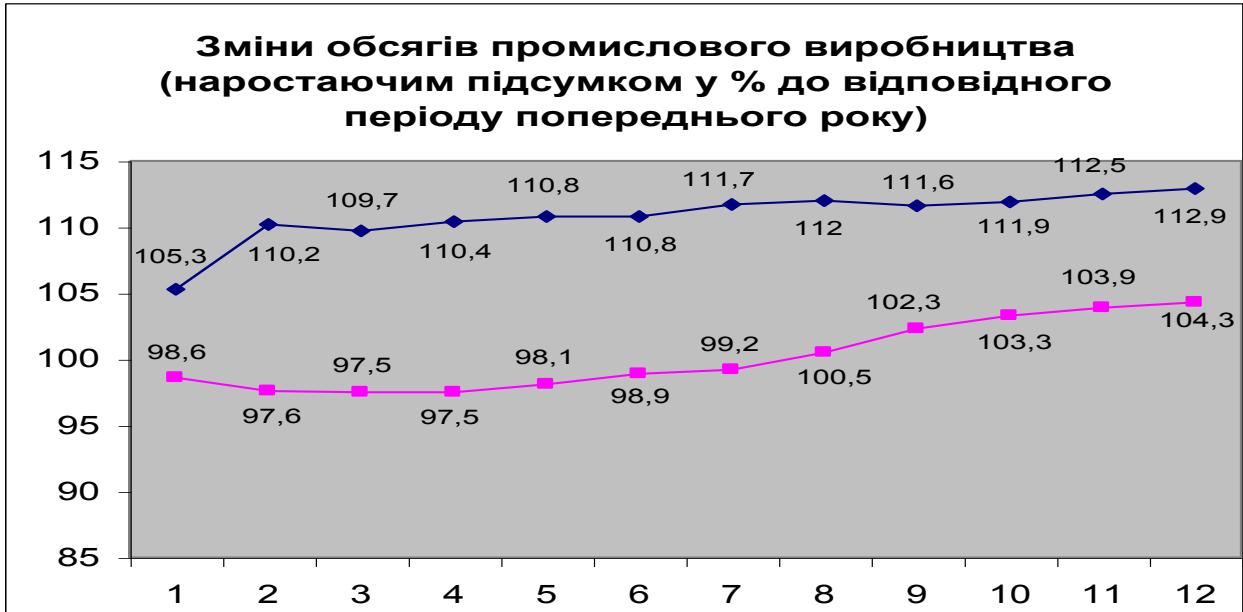
Що ж стосується машинобудування та металообробки, то позитивні зрушення намітилися лише з 2000 р., протягом якого в цих галузях спостерігався стабільний щомісячний приріст продукції, яка випускалася, а за рік обсяги збільшилися в 1999 р. на 4,3%, а у 2000 році – на 12,9%.

Таблиця 1

Динаміка обсягів виробництва продукції галузей промисловості України
за 1991-2000 рр., у % до попереднього року

Галузь	Роки									
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Електроенергетика	-4	-6	-6	-13	-5	-7	-2,6	-0,3	+6,6	-2,9
Паливна промисловість	-11	-15	-22	-17	-10	-7	+4,5	-0,7	-1,3	-4,1
Чорна металургія	-12	-9	-24	-30	-5	+12	+7,7	-6,8	+6,2	+20,7
Машинобудування та металообробка	+4	-3	+6	-38	-24	-26	-3,6	-4,5	-0,8	+16,8
Хімічна та нафтохімічна промисловість	-7	-13	-25	-26	-9	-3	-0,6	+0,6	-1,1	+5
Лісова та деревопереробна промисловість	2	2	-3	-32	-18	-19	-5,1	+10,4	+23,6	+37,1
Виробництво будівельних матеріалів	1	-3	-15	-37	-8	-34	-7,9	+4,1	-0,6	-0,4
Легка промисловість	-3	+6	-14	-47	-32	-25	-5,2	+1,5	+5,7	+39
Харчова промисловість	-13	-14	-13	-18	-11	-7	-14,6	-0,5	+7,8	+26,1

У 2000 р. вперше за останні роки отримано приріст обсягів виробництва на 16,8% порівняно з 1999 роком (рис.1).

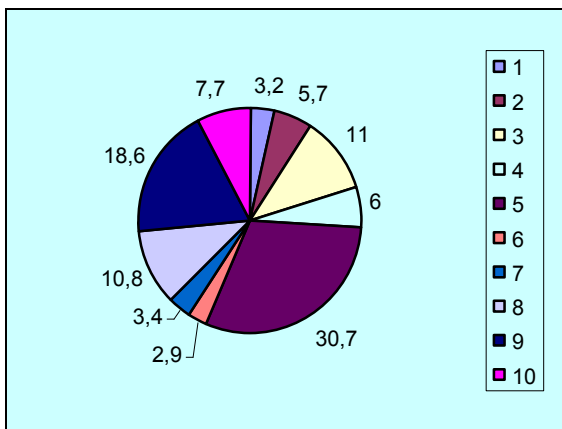


▲ - 2000 рік
■ - 1999 рік

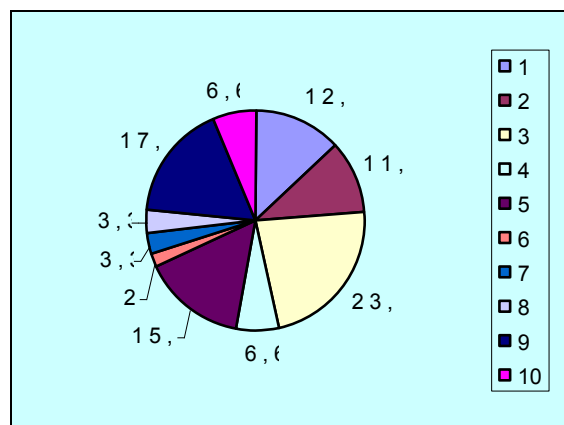
Рис. 1. Динаміка обсягів виробництва в машинобудуванні та металообробці за період 1999-2000 рр.

Проведемо аналіз галузевої структури промисловості України. Для аналізу виберемо найбільші, з економічної точки зору, визначні періоди. 1990 рік – період відліку економічних перетворень від планової економіки до ринкової. Машинобудування в цей період займає значне місце в структурі промисловості - близько 30,7% у загальному обсязі промислової продукції (рис. 2).

Глибока економічна криза в 1991-1997 рр. істотно позначилася на виробничо-господарській діяльності підприємств машинобудування. До 1997 р. частка машинобудування в промисловості практично скоротилася вдвічі і склала лише 15,4% (рис. 2). На ринку засобів виробництва і споживчому ринку підприємства машинобудування поступилися місцем зарубіжним фірмам.



1990 рік



1997 рік

1 ряд – електроенергетика деревообробна	6 ряд – лісова і
2 ряд – паливна промисловість будматеріалів	7 ряд – виробництво
3 ряд – чорна металургія промисловість	8 ряд – легка
4 ряд – хімічна промисловість промисловість	9 ряд – харчова
5 ряд – машинобудування	10 ряд – інші галузі

Рис. 2. Галузева структура промисловості в 1990 і 1997 роках

Щодо організаційної структури апарату управління збутом продукції і використовуваних каналів збуту спостерігається їхня трансформація відповідно до особливостей етапів ринкових перетворень, встановлені особливості й основні напрямки змін і показано, що в даний час тільки підприємства, які ведуть активну збутову політику, засновану на маркетингу, менеджменті, мають перспективу ринкового успіху.

Щодо рівня маркетингу в цілому, то на підставі аналізу використання інструментів маркетингу підприємствами промисловості встановлено, що розвиток споживчого ринку та його трансформація в ринок покупця сприяли тому, що підприємства почали займатися дослідженнями ринку і використовувати окремі елементи маркетингу як життєво необхідні засоби роботи в сучасних умовах. Одним з головних факторів, які стримують зміцнення ринкових позицій підприємств, є те, що маркетинг на них не перетворився в систему. Управління виробничо-збутовою політикою підприємств засноване лише на концепції удосконалення товару, слабко ув'язані між собою всі чотири інструменти маркетингу в межах так званого маркетинга-мікс, маркетинг сприймається усе ще як діяльність по збуту та рекламі, відсутній системний маркетинговий підхід до управління розподілом і збутом продукції. В умовах глобальних змін світового ринку й інтеграції українських виробників у світовий економічний простір необхідна радикальна зміна управління процесом реалізації готової продукції в систему “маркетингу-менеджменту”.

Проведені дослідження дозволили визначити основні проблеми в сфері удосконалення управління збутом і сформулювати їхні наслідки.

У другому розділі “Система маркетингово-орієнтованого управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості” проведені дослідження економічних і управлінських відносин, які відбуваються в адаптивному механізмі виробничо-збутової діяльності підприємства. На основі узагальнення наявних в економічній літературі розробок і досвіду іноземних фірм виявлені особливості зміни зовнішнього і внутрішнього середовища стосовно до об'єкту основної ланки промисловості – промислового підприємства. Виконано

аналіз системи “виробництво-розподіл” у плановій і ринковій економіці, на підставі чого виявлені етапи трансформації орієнтирів виробничої програми вітчизняних підприємств у процесі адаптації до ринку в напрямку диктату маркетингу.

Як основу методології аналізу змін автором використаний системний підхід, що в самому загальному розумінні є “спосіб мислення стосовно організації і управління”. У процесі його реалізації було виділено чотири сфери факторів, що мають вплив на зміну умов діяльності підприємств взагалі й українських зокрема. Аналіз тенденцій і факторів, що впливають на трансформацію завдань підприємств, дозволив автору звести їх до трьох основних груп – у сфері зовнішнього середовища, матеріального виробництва і власне ринку. Розглянуто особливості таких тенденцій стосовно до діяльності вітчизняних підприємств.

На базі узагальнення досліджень основних закономірностей перехідного періоду до ринку в нашій країні у роботі було виділено 5 основних його етапів і диференційовані завдання підприємства для кожного з них. Ці завдання були представлені під кутом зору видозміни структури функцій, необхідних для здійснення виробничо-господарської діяльності підприємств на різних етапах, у тому числі з позиції співвідношення ролей держави і самого підприємства.

У дисертації досліджені два підходи до взаємозв'язку виробничо-економічних функцій підприємства – виробничо-збутовий і маркетинговий. На підставі аналізу ланцюжка причинно-наслідкових явищ, обумовлених логікою названих підходів, сформульовані три передумови маркетингової трансформації процесів управління реалізацією продукції. Першою передумовою є зміна значимості центрів сили на підприємстві. Головний центр сили повинен переміститися з виробництва, де він дотепер і знаходиться, у маркетинг і фінанси. Друга передумова означає створення такої ситуації, коли все підприємство (його структура, система управління, методи керівництва та ін.) спрямоване на виконання функції забезпечення ефективного збуту. І, нарешті, третя передумова припускає зміну психології вищих керівників, а за нею і схеми обґрунтування і прийняття рішень у напрямку переходу від диктату виробництва до диктату маркетингу.

Запропоновано два напрямки впровадження на підприємствах названих передумов. Перше стосується структури підприємства і системи управління в цілому. Вони повинні бути побудовані так, щоб, з одного боку, забезпечити достатній простір для стратегічного управління вищому керівництву підприємства, а з іншого боку – дати повну самостійність менеджерам, які відповідають за конкретний товар (ринок). Вихід бачиться в організації діяльності підприємства не за функціональною ознакою, а за чітко визначеними товарними ринками – тобто створенні так званих “дивізіонів” чи “центрів прибутку”. Система управління також повинна передбачати два рівні – корпоративний і дивізіональний. Корпоративний рівень припускає всі стратегічні повноваження і відповідальність за діяльність підприємства в цілому, дивізіональний – усі

повноваження і відповідальність за ефективність діяльності в межах свого товару (ринку). Така побудова організації дозволить дивізіональним керівникам бути “ближче” до ринку і, відповідно, забезпечувати своєчасну, швидку та якісну як виробничу, так і конкурентну реакції на процеси, що відбуваються на ньому.

Другий напрямок припускає удосконалення служби маркетингу, впровадження системи зворотного зв'язку зі споживачем, нових методів управління розподілом і збутом продукції.

У дисертації позначені основні контури маркетингового підходу до трансформації системи управління розподілом і збутом. На підставі розгляду організації як відкритої системи, що перетворює “входи” у “виходи”, виділені чотири основних блоки: вивчення потреб, розробка стратегії, створення засобів задоволення потреб, реалізації товару, дана їм характеристика стосовно до задач підприємств (з урахуванням особливостей споживачів і товарів), на підставі чого розроблені відповідні рекомендації у відношенні асортиментної, цінової, розподільної та комунікаційної політик.

У процесі досліджень автором розвинуто маркетинговий підхід до діяльності підприємства. На підставі досвіду роботи вітчизняних і зарубіжних підприємств, а також узагальнення опублікованих в економічній літературі розробок, виконаний порівняльний аналіз різних аспектів управління в різних економічних системах з урахуванням впливу зовнішнього середовища і ролі споживачів. Запропоновано розгорнуту блок-схему матеріальних та інформаційних потоків, що виникають відповідно до логіки дій підприємства щодо задоволення потреб ринку. На підставі аналізу ланцюжків прямих і зворотних інформаційних зв'язків досліджені основні явища, що відбуваються в основних вузлах названих потоків, у результаті чого розроблені рекомендації поліпшення фінальної фази діяльності підприємства – розподілу і збуту товарів. Заходи стосуються двох рівнів. Рівень перший, стратегічний, передбачає заходи, не зв'язані з кон'юктурою ринку, а розраховані на довгострокову перспективу. Рівень другий, оперативно-тактичний, включає заходи, зв'язані з кон'юктурою ринку, і стосується стиків “зовнішнє середовище – підприємство” як з боку “входів”, так і “виходів” підприємства.

У третьому розділі “Реалізація маркетингово-орієнтованої концепції управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості в умовах ринку” розроблені пропозиції щодо вдосконалення структури і функцій управління підприємством як важливої умови організаційно-економічного забезпечення його успішної діяльності, що зводяться до трьох напрямків.

Запропонована й обґрунтована модель процесу трансформації підприємства в організацію по задоволенню потреб покупців. Процес складається з трьох етапів:

перший - реорганізація збиткових закритих акціонерних товариств у відкриті акціонерні товариства, що дозволить вирішити дві важливі задачі: одержати додатковий капітал і залучити в число акціонерів фізичних і юридичних осіб, які будуть зацікавлені в зміні старого апарату управління підприємством;

другий - розподіл корпоративної власності і управління нею. Необхідність цього кроку обумовлена тим, що сформована система управління на підприємствах не відповідає вимогам ринку і не приносить бажаних прибутків її акціонерам. У цьому зв'язку можна говорити про те, що на підприємствах у якійсь мірі склалася “революційна ситуація”, суть і специфіка якої полягає в тому, що верхи не хочуть жити по-старому, але не можуть керувати по-новому. Саме тому необхідний поділ функції володіння власністю і функції управління, яку б здійснювали професійні керівники;

третьої – реорганізація підприємства в організацію, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, і формування нової корпоративної культури.

Другий напрямок пов'язаний з удосконаленням виробничо-збутової діяльності на стратегічному рівні. Для вирішення завдань щодо перетворень на даному рівні в аналізі застосований підхід, зв'язаний з розглядом змісту і проблем етапів стратегічного планування і управління. При цьому автором виділені наступні основні етапи процесу трансформації підприємства в організацію, орієнтовану на споживачів, тобто у функцію збуту: вибір місії підприємства, етап вивчення потреб і вибір сегмента ринкових переваг, розробка стратегії підприємства, розробка тактики задоволення потреб, розробка комунікаційної політики і системи ефективного збуту товару.

Аналіз кожного етапу проводився в контексті особливостей діяльності вітчизняних підприємств і їхніх задач в умовах адаптації до ринку. Найбільш значимі пропозиції зводяться до наступного (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика стратегічних альтернатив

Характерні риси	Один сегмент	Кілька сегментів	Усі сегменти
Передумови	Для невеликих підприємств	Для середніх підприємств	Для великих підприємств
Переваги	1. Висока ефекти-вність виробничої, збутової, маркетингової діяльності. 2. Цільові інвестиції. 3. У перспективі низькі витрати і високі ціни.	1. Основні сегменти покупців забезпечують до 80% всього продажів. 2. Можливість досягти високого ступеня задоволення потреб. 3. Диверсифікованість знижує ризик.	1. Низькі середні витрати на виробництво, збут, маркетинг. 2. Цінова конкуренція. 3. Великі обсяги продажів.
Недоліки	1. Високий	1. Високі виробничі,	1. Немає

	сту-пінь ризику. 2. При високій прибутковості привертає увагу великих фірм-конкурентів. 3. Значні капітало-вкладення в нові розробки.	маркетингові й збу-тові витрати. 2. Можливе суперництво між окремими бізнес-одинацями.	диференці-ації в задоволенні різних потреб. 2. Ризик утрати клієн-тів, орієнтованих на особливе задоволен-ня потреб. 3. Низька ефектив-ність комунікацій
Шляхи усунення недоліків	1. Створення но-вих сегментів. 2. Розвиток нових каналів збуту. 3. Застосування нових матеріалів.	1. Систематичний внутрішній марке-тинг і виявлення ре-зервів. 2. Розширення ринку шляхом приєднання нових сегментів.	1. Переорієнтація на диференційований маркетинг. 2. Інновації в нові технології. 3. Розширення ринку по вертикалі.

Запропоновано систему інтерпретації даних для підприємств, що являють собою матрицю, побудовану в такий спосіб. Позиції по горизонталі відбивають відповідні сегменти ринку. Критерії оцінки по вертикалі сформульовані автором на основі переліку питань, на які варто відповісти при дослідженні ринку, з урахуванням інформації про ступінь задоволення потреб, вимоги знань про характеристики ринку, зведень про особливості каналів збуту і відбивають специфіку споживчих товарів (і їхнього маркетингу), що є предметом дослідження в даній роботі.

Запропонована система включає дворівневу рейтингову оцінку, особливість якої полягає в тому, що узагальнення результатів дослідження ринкової ситуації може виконуватися в цілому по кожному сегменті – перший рівень (нижчий) і за проміжними оцінками – другий (більш високий). Перша сумарна оцінка показує рейтинг підприємства щодо задоволення потреб покупців різних сегментів. Друга сумарна оцінка дозволяє визначити привабливість сегментів покупців у перспективі з урахуванням прогнозів зміни зовнішнього середовища. Нарешті, третя сумарна оцінка дозволяє визначити рівень збутової політики підприємства на даному ринку по кожному сегменту.

Одним із ключових в ідентифікації сегментів є питання вибору системи критеріїв, за якими варто поділяти покупців. У роботі пропонується, як основний критерій для розглянутих груп товарів, виділити сегменти покупців, згрупованих за ознакою доходів. На підставі даних офіційної статистики автором був проведений аналіз динаміки доходів населення України і визначені розміри сегментів за даною ознакою. Крім традиційних сегментів покупців з низькими,

середніми і високими доходами, в даній роботі пропонується ще один так званий “розкішний сегмент”, у який можна включити елітних покупців із супервеликими доходами. В офіційній статистиці даних про доходи приватних підприємців, банкірів і бізнесменів немає, але в Україні вже сформувався клас багатой еліти і він є дуже привабливим сегментом для вітчизняних і іноземних виробників.

Запропоновано альтернативи вибору сегментів і дана їм характеристика, яка складена за критеріями привабливості сегментів з урахуванням відповідного міжнародного досвіду, особливостей умов і практики роботи вітчизняних підприємств.

Для визначення категорії підприємства по чисельності працівників автор пропонує свою класифікацію, розроблену на підставі узагальнення досвіду західних фірм. На підставі складеної характеристики альтернатив сформульовані рекомендації.

У роботі запропонована схема аналізу розриву для визначеного сегмента ринку. На підставі такого підходу виділені основні фактори впливу і ключові чинники успіху на ринку, проведений аналіз ситуації на сучасний момент і сформульовано суть названого розриву, що у кінцевому рахунку і вказує на основні напрямки стратегії і визначає стратегічні задачі. Результати, що наведені в табл. 3, деякою мірою універсальні, оскільки вони не прив'язані ні до якого конкретного товару.

Цю таблицю можна рекомендувати підприємствам як схему аналізу, що дозволить на підставі проведених маркетингових досліджень визначити ключові фактори успіху і здійснити позиціонування свого товару. Різниця між очікуваним результатом і дійсним станом справ характеризує розрив, для подолання якого необхідно вирішити ряд стратегічних задач.

Таблиця 3

Схема аналізу розриву для визначеного сегмента ринку

Фактори впливу	Фактори успіху	Ситуація на сучасний момент	Розрив
1. Асортимент	1. Різноманітний асортимент. 2. Невеликі партії товарів даної мо-делі. 3. Відповідність сезону.	1. Невеликий асор-тимент. 2. Серійне виробни-цтво. 3. Наявність товар-них запасів попе-редніх сезонів спо-живання	1. Розробка нових моделей. 2. Перехід на потоки малих серій. 3. Розробка графіків запуску моделей у виробництво. 4. Прискорення про-цесу виготовлення.

2.Технологія	Використання комп'ютерних технологій для розробки нових моделей.	Традиційні системи проектування.	Залучення фахівців в сфері комп'ютерного моделювання, пере-підготовка кадрів.
3.Товарорух	Стимулювання збуту. Застосування пря-мого маркетингу	Стимулювання збу-ту через оптовиків - оптові знижки.	Стимулювання про-дажу через інші ка-нали збуту. Створення каналів прямого маркетингу: Інтернет, телефон, пошта, каталоги.
4.Кадри	Фахівці з марке-тингу	Фахівці збуту	Перепідготовка і за-лучення кадрів.

У дисертації розроблена матриця стратегічних задач стосовно до об'єкта даної роботи. Характерною рисою запропонованої матриці є визначення фінансових ресурсів, необхідних для реалізації стратегічних задач з диференціацією по рівнях (підприємство й окремі СБЕ) і напрямках (інвестиції в технології, маркетинг, кадри і т. ін.).

На завершення цього напрямку сформульовані рекомендації вітчизняним підприємствам щодо ефективної організації процесу стратегічного планування, які стосуються двох рівнів – корпоративного і дивізіонального.

Третій напрямок полягає в тому, що у процесі дослідження були здійснені постановка і вирішення задачі управління збутом через управління витратами на маркетинг. Для цього сформульовані макро- і мікроекономічні передумови і проведено теоретичне обґрунтування даного напрямку. Були вивчені кількісні співвідношення між обсягами продажу (Pr) у вартісному вираженні і відповідними витратами на маркетинг (Mr) на окремих промислових підприємствах м. Дніпропетровська. Встановлено, що S-подібна залежність Pr від Mr (крива Ф. Котлера) якісно підтверджується і для умов вітчизняного ринку. Розв'язання задачі проводилося у двох напрямках – аналітичному й емпіричному. У результаті апроксимації статистичних даних визначено криву збуту на ділянці існування залежності Pr і Mr

$$Pr = a + b * Mr,$$

де a – ринковий мінімум продажу, що має місце без застосування яких-небудь маркетингових зусиль,

b – коефіцієнт чутливості ринку до витрат на маркетинг.

У межах аналітичного підходу сформульовані фактори впливу на ринковий мінімум і рекомендована структура співвідношення для його визначення.

Досліджено вплив сегментів ринку відповідних товарів на коефіцієнт чутливості b . Для двох каналів розподілу продукції – прямого і непрямого – з урахуванням їхніх особливостей, визначені чисельні значення діапазону зміни b і граничних витрат на маркетинг $M_{рр}$, перевищення яких не призводить до помітного збільшення обсягів продажів. Для визначення самої величини M_r розроблені структура витрат і розрахункові співвідношення.

У дисертації розроблена методика аналізу ефективності каналів збуту, що включає чотири групи показників. Аналіз першої групи показників припускає розрахунок абсолютних показників прибутковості каналу збуту, а також динаміку даних показників.

Аналіз другої групи показників полягає у визначенні фактичних коефіцієнтів витрат на маркетинг, а також їхній порівняльний аналіз із плановими. Аналіз динаміки показників витрат на маркетинг і показників доходу від продажу (по першій групі показників) дозволить контролювати динаміку залежності “зусилля-результат”. При виявленні тенденції зниження даної залежності необхідні управлінські рішення про інвестиції в нові канали збуту чи нові товарні лінії.

Третя група показників включає відносні показники, що характеризують ефективність використання активів підприємства. Аналіз даної групи показників варто виконувати в порівнянні з показниками попередніх періодів і в порівняльному аналізі по всіх каналах збуту. Це дозволить менеджерам підприємства оцінювати канали збуту щодо їхньої прибутковості й перспективності. Аналіз ефективності каналів дозволить приймати обґрунтовані рішення про перерозподіл фінансових ресурсів, забезпечуючи при цьому ефективну систему управління збутому продукції підприємства.

Четверта група показників складається з розрахункових показників, аналіз яких дозволить бачити динаміку зусиль персоналу каналу збуту і залежність даних зусиль від їхньої матеріальної зацікавленості.

ВИСНОВКИ

1. У результаті аналізу економічної ситуації в країні, стану споживчого ринку і підприємств промисловості України сформовані тенденції і проблеми, пов'язані з задачею забезпечення ефективного збуту готової продукції й обґрунтована необхідність удосконалення існуючих і розробки нових форм і методів її вирішення з урахуванням умов ринкових відносин.

2. На підставі дослідження змін умов діяльності українських товаровиробників як з позиції глобальних у світовій економіці, так і в нашій країні виділені етапи переходу від командно-адміністративної системи до розвинутих ринкових відносин, для кожного з яких дана характеристика і сформульовані задачі вітчизняних підприємств.

3. На підставі порівняльного аналізу підходів щодо взаємозв'язку виробничо-економічних функцій підприємства – традиційного виробничо-збутового і нового маркетингового – сформульовані базові

передумови, необхідні для ефективної трансформації системи управління збутом і запропоновані напрямки їхнього забезпечення.

4.Проведено розвиток маркетингового підходу щодо діяльності підприємства, у процесі чого запропонована блок-схема матеріальних та інформаційних потоків, які виникають відповідно до логіки дій по задоволенню потреб ринку; аналіз прямих і зворотних інформаційних зв'язків дозволив розробити рекомендації для поліпшення фінальної фази – збуту готової продукції, які стосуються стратегічного і оперативно-тактичного рівнів функціонування підприємства.

5.Запропоновано й обґрунтовано етапи трансформації підприємства в організацію, орієнтовану на споживачів, розроблена блок-схема, що має практичне значення.

6.Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління збутом на стратегічному рівні, їхня практична реалізація дозволить забезпечити вирішення проблеми збуту на основі ефективного використання сучасних методів маркетингу і маркетингового підходу при управлінні підприємством в цілому.

7.Здійснено постановку і вирішення задачі управління збутом за допомогою управління витратами на маркетинг.

8.Запропоновано методику аналізу ефективності каналів збуту, що дозволить зіставити зусилля з результатом і дати необхідну інформацію керівництву підприємства для прийняття оптимальних управлінських рішень.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ

1.Ткаченко В.А., Холод Б.И., Войт С.Н. Основные направления развития организационных структур оперативного управления экономикой // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДДУ. – 1999. – Випуск 1. – С.33–44 (автору належить модель оптимальної організації структури управління збутом продукції).

2.Войт С.Н., Малафеев А.С., Ткаченко О.В. Относительная устойчивость и универсальность систем оперативного управления // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. – 2000. – Випуск 20. – С.54–63 (автором розроблено алгоритм відносної стійкості системи управління).

3.Ткаченко В.А., Войт С.Н. Методологические аспекты оценивания эффективности предпринимательской деятельности// Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. – 2000. – Випуск21. – С.37–46 (автору належить методика визначення ефективності підприємницької діяльності).

4.Войт С.М., Малафеев А.С. Системність на полі невизначеності інвестиційних проектів // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. – 2000. – Випуск 24. – С.49–54 (автором розроблені концептуальні підходи щодо ризику управління інвестиційними проектами).

5.Ткаченко В.А., Холод Б.И., Войт С.Н., Екимов С.В. Философия создания нового механизма регулирования экономики // Экономика: проблемы теории та практики. – Дніпропетровськ, ДНУ. – 2000. – Випуск 28. – С.27–44 (автору

належить модель нового підходу щодо регулювання економікою підприємства за результатами збуту готової продукції).

6. Войт С.Н. Концепция системы маркетингово-ориентированного управления производственно-сбытовой деятельностью предприятий промышленности // Матеріали VI Міжвузівської науково-практичної конференції “Проблеми ефективного регіонального та корпоративного управління в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища”. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2001. – С.11–18.

7. Войт С.Н. Оценка влияния динамических изменений внешней среды на функциональную структуру предприятий промышленности // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – Випуск 142. – С.85–96.

АНОТАЦІЯ

Войт С.М. Синтез системи маркетингово-орієнтованого управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств промисловості. - Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01. - Економіка, організація і управління підприємствами - Дніпропетровський університет економіки та права, Дніпропетровськ, 2003.

Захищається рукопис дисертації, що містить теоретичні положення і практичні рекомендації щодо застосування системного і маркетингового підходів для вирішення проблеми реалізації готової продукції в умовах переходу до ринку. Рекомендовано ефективні взаємозв'язки для оптимізації організаційних форм діяльності підприємства і внутріфірмових методів роботи, розроблені методичні рекомендації з обґрунтування і створення ефективної системи управління процесом реалізації готової продукції.

Ключові слова: управління, збут, маркетинг, система, ефективність.

АННОТАЦИЯ

Войт С.Н. Синтез системы маркетингово-ориентированного управления производственно-сбытовой деятельностью предприятий промышленности. - Рукопись.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01. - Экономика, организация и управление предприятиями - Днепропетровский университет экономики и права, Днепропетровск, 2003.

Защищается рукопись диссертации, которая содержит теоретические положения и практические рекомендации по применению системного и маркетингового подходов для решения проблемы реализации готовой продукции.

Изложены принципиальные положения и методические подходы к трансформации процессов управления реализацией готовой продукции на основе реализации системного и маркетингового подходов их производственно-сбытовой деятельности. Проанализированы основные макроэкономические показатели, характеризующие развитие экономики Украины за последнее десятилетие. На основании проведенных исследований выявлено, что самыми депрессивными

являются отрасли работающие на внутренний рынок. Проведено исследование состояния потребительского рынка Украины. Выявлен характер взаимосвязи изменения внешней среды и дифференциации задач предприятия. Выполнен анализ системы “производство-распределение” в плановой и рыночной экономике на основании чего выявлены этапы трансформации ориентиров производственной программы отечественных предприятий в процессе адаптации к рынку.

Разработана и обоснована схема соотношения материальных и информационных потоков в процессе деятельности предприятия-производителя, которая является инструментом построения эффективной системы управления процессом реализации готовой продукции для предприятий любой формы собственности и организационно-производственной структуры.

Разработаны и внедрены рекомендации по трансформации предприятия в организацию, ориентированную на удовлетворение потребностей покупателей. Процесс трансформации состоит из трех взаимосвязанных этапов. Первый – реорганизация убыточных закрытых акционерных обществ в открытые акционерные общества, что позволит получить дополнительный капитал и сменить аппарат управления. Второй – разделение корпоративной собственности и управления. Третий – трансформация процесса стратегического планирования и управления предприятием на основании маркетинга менеджмента, который включает: выбор миссии предприятия, этап изучения потребностей и выбор сегмента рыночных предпочтений, разработку стратегии предприятия, разработку тактики удовлетворения потребностей, коммуникационной политики и системы эффективного сбыта товаров.

Разработана система интерпретации данных об исследовании рынка с применением двухуровневой рейтинговой оценки. Выполнен анализ динамики доходов населения Украины и определены размеры сегментов покупателей, сгруппированных по этому признаку. Исследованы альтернативы выбора сегментов рынка и дана им характеристика, составленная на критериях привлекательности сегментов для различных групп предприятий. Разработана схема анализа “разрыва” для определенного сегмента рынка, исследованы основные факторы успеха на рынке потребительских товаров. Предложена матрица стратегических задач, отличительной особенностью которой является определение финансовых ресурсов, необходимых для их реализации с дифференциацией по уровням управления и направлениям деятельности.

Предложена и исследована новая для украинских товаропроизводителей система управления сбытом через контроль затрат на маркетинг. Сформулированы макро- и микроэкономические предпосылки и проведено теоретическое обоснование данного направления. Изучены и определены количественные соотношения между объемами продаж и соответствующими затратами на маркетинг. Сформулированы факторы влияния на рыночный минимум и рекомендована модель для его определения. Исследовано влияние сегментов рынка потребительских товаров на коэффициент чувствительности объема продаж

на интенсивность маркетинговых расходов. Разработаны структура затрат на маркетинг и расчетные соотношения.

Предложена методика определения эффективности каналов сбыта, включающая четыре группы показателей. Первая группа показателей предполагает расчет абсолютных показателей доходности каналов сбыта и анализ их динамики, вторая - расчет и анализ коэффициентов затрат на маркетинг для контроля динамики зависимости “усилия - результат”. Третья – характеризует эффективность использования оборотных активов предприятия по каждому каналу сбыта. Четвертая – расчетные показатели, характеризующие динамику усилий персонала канала сбыта и зависимость данных усилий от их материальной заинтересованности. Методика рекомендована для внутренних пользователей с целью оперативного управления процессом реализации продукции.

Ключевые слова: управление, сбыт, маркетинг, система, эффективность.

ANNOTATION

Voyt S.N. The synthesis of the marketing oriented management system of the production and the distribution activity of the industrial enterprises. – Manuscript.

The dissertation for obtaining the degree of candidate of science, speciality 08.06.01. – Economy, organizing and management of enterprises. - Dnipropetrovsk University of Economics and Law, Dnipropetrovsk, 2003.

The dissertation that contain the theoretical principles and practical recommendations of employment of system and marketing approaches for solution such problem as realization of finished products are defended. The effective communications for optimization of organized forms of enterprise activity and internal firm methods of work are recommended, and methodic recommendations of creation of effective system of distribution and sales management are offered.

Key words: management, sales, marketing, system, efficiency.

Підписано до друку 24.02.03 р. Ум.-друк. арк. 1,06.
Формат 60x84 1/16. Папір офсетний.
Тираж 120 прим. Замовлення 02/271

Віддруковано ПП "Моноліт"
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Серова-Набережна, 1б.
Свідоцтво ДК №273 від 08.12.2000 р.
