

*Вікторія Тарасенко*



## **ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГУ**

Основним елементом ринкових реформ є виробничі підприємства, які повинні набути ринкового вигляду, розвинути своє виробництво і за рахунок цього забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність якісної перебудови управління підприємствами, впровадження інструментарію стратегічного менеджменту і маркетингу.

Як показує світовий досвід, це дозволяє зв'язати можливості і ресурси підприємства із зовнішнім середовищем. Слід констатувати, що сучасний стан більшої частини виробничих підприємств треба розглядати не тільки як наслідок загальної кризи економіки, але і недостатнього рівня розробки і використання науково-методичних і методологічних основ і передумов вибору та раціоналізації систем управління.

Перехід до ринкових відносин змушує підприємства працювати в умовах зростаючої нестабільності, непередбаченості зовнішнього середовища. Успіх цієї праці залежить не тільки від заходів, що проводяться на державному рівні, але й значною мірою від власного уміння і здібностей керівників підприємств працювати і мислити по-новому.

Нині відбувається якісна зміна поглядів на підприємницьку діяльність та управління. І якщо ще десять років тому, в умовах планово-розподільчої системи господарювання домінувала орієнтація управлінської діяльності на інтереси виробництва, збут, потреби продавця, то в сучасних умовах функціонування конкурентного ринку, управління підприємством повинно орієнтуватися переважно на потреби споживача.

Між тим швидкий спад виробництва, падіння рівня рентабельності і конкурентоспроможності підприємств свідчить про недостатнє управління. Найважливішою причиною недостатньої ефективності роботи підприємств є, на наш погляд, невідповідність систем їх управління вимогам сучасного ринку.

Дослідженням, що було проведено автором цієї статті у формі анкетного опитування керівників, 30 підприємств товарів народного споживання м. Чернігова виявили, що основна їх частина працює по-старому. Так, лише 5 керівників (16,6%) із числа опитуваних вказали, що високо оцінюють рівень адаптації свого підприємства до умов ринку. Керівники лише 8 підприємств (26,6%) із числа опитуваних позитивно відгукнулися про зміни умов виробничої діяльності на своїх підприємствах. 22 керівники (73,3%) вважають, що система управління на їх підприємстві змінилася несуттєво і лише 8 керівників (26,7%) вказали на деяку зміну організаційної структури

управління. Лише 6 підприємств (20,0%) мають спеціалізовані служби маркетингу, однак ці служби, як свідчать дані, не повністю виконують необхідні функції. З іншого боку, лише 4 керівники (13,3%) визнали, що вони зважають на результати маркетингових досліджень при прийнятті управлінських рішень, 2 підприємства (6,6%) зорієнтовані на розробку стратегічного плану і 8 (26,6%) - бізнес-плану. Решта обмежується розробкою оперативних і тактичних планів. Лише 1 підприємство має маркетинговий план.

При плануванні більшість підприємств (22, тобто 73,3%) орієнтується на свої ресурсні можливості, а не на вимоги ринку. Все це свідчить про незавершеність внутрішніх реформ на підприємстві, про необхідність їх поглиблення і розвитку.

Цей же висновок підтверджує особисте діагностичне обстеження вказаних підприємств, проведене автором. Обстеження показало, що більшість (94%) підприємств має оргструктуру механістичного, жорсткого типу, більш пристосовану до стабільних і детермінованих умов господарювання, в яких переважають тенденції децентралізованого прийняття управлінських рішень, жорсткого контролю за їх виконанням та регламентації.

Це характерно не тільки для державних, але й приватизованих підприємств, різноманітних організаційних форм і структур господарювання. Такі структури не в змозі швидко адаптуватися до динамічних соціально-економічних умов, що склалися в країні та за її межами і з успіхом функціонувати за умов нестабільного конкурентного ринку. Практично всі обстежені підприємства зорієнтовані на збутову модель діяльності, незалежно від того, чи є в структурі управління служба маркетингу. Як правило, це приводить до зниження результативності їх роботи. Ось чому лише 4 керівники із опитаних (13,3%) досить високо оцінили рівень пристосованості своїх підприємств до умов ринку і були задоволені фінансовим станом своїх підприємств.

Внаслідок цього поглиблення ринкових реформ на підприємствах потребує переходу на ринкову (маркетингову) модель концепції управління, оскільки і результати проведеного дослідження, й історичний досвід багатьох країн світу свідчать про те, що адаптація підприємств до ринку пов'язана не тільки з приватизацією, але і з реструктуризацією, організацією і управлінням діяльності підприємств на основі маркетингу.

Між тим, як свідчить практика, організація у структурі підприємства відділу (групи) чи іншого подібного підрозділу маркетингу зовсім не означає заміни виробничо-збутового підходу в управлінні підприємством, при якому продається те, що вже вироблено. В такій ситуації маркетинг відіграє підпорядковану роль, є, по суті, однією з функцій управління. Тоді як основним призначенням маркетингу є розробка стратегії розвитку підприємства. Ця його подвійна природа породжує певні труднощі у сприйнятті його ролі в організації управління взагалі. З одного боку маркетинг - це комплекс функцій, що визначають правила роботи підприємств на ринку. Сюди входять:

- дослідження ринку;
- організація збуту і товарообігу;
- система просування товарів на ринок (реклама, стимулювання попиту, ін.);
- цінова політика підприємства;

- управління маркетингом.

З іншого боку, маркетинг - це концепція управління підприємством, філософія даного бізнесу. Це концепція протилежна виробничо-збутовому підходу і потребує, щоб підприємство виробляло не те, що можливо і зручно виробляти, а те, що необхідно в даний момент на ринку.

В основі концепції маркетингу підприємства лежать 3 основні принципи:

- орієнтація на споживача;
- прибуток;
- інтеграція умов всіх структурних підрозділів на досягнення поставлених цілей.

Підприємство, яке орієнтоване на концепцію маркетингу, докорінно змінює всю систему свого управління й інтегрує маркетинг з іншими функціями управління, направляючи їх на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Останні повинні забезпечити концентрацію зусиль підприємства в тих сферах, де воно має стійкі конкурентні переваги. При цьому необхідно враховувати не тільки фактори внутрішнього, але і зовнішнього середовища, а також можливості і загрози.

Такі зміни на порядок підвищують рівень управління підприємством, наближають його до відповідності таким вимогам:

1) мати велику гнучкість, властивість швидкої перебудови своєї діяльності відповідно до змін умов зовнішнього середовища, щоб не втратити виниклі можливості й уникнути загроз, що з'явилися на ринку;

2) мати індивідуальність, відмінність від конкурентів. Життєвий цикл товарів сьогодні швидкозмінний, а асортимент і номенклатура виробленої продукції надзвичайно різноманітні. Тому виробництво, направлене на випуск масової стандартизованої продукції, орієнтованої лише на суворе слідування стандартам, непристосованої до вимог і потреб конкретних груп споживачів, приречене на банкрутство;

3) мати здатність до самоорганізації та самоудосконалення відповідно до змін умов зовнішнього середовища. Умови господарської діяльності сьогодні ускладнилися настільки, що нині для успіху недостатньо тільки інженерних рішень, а необхідні також відповідні стратегічні та структурні зміни в рамках самого підприємства, і зміни суті і реалізації усіх функцій управління підприємством. Необхідною умовою для таких змін у системі управління підприємством є організація постійно функціонуючої системи інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень і, у першу чергу, - стратегічних. На сьогодні на підприємствах практично відсутні інформаційно-аналітичні служби, які б відповідали за регулярне проведення самоаналізу діяльності підприємства. Спроби деяких маркетингових служб підприємств формувати стратегічні рішення, наприклад, за асортиментом, номенклатурою виготовлюваної продукції, сприймаються всіма іншими структурними підрозділами підприємства досить негативно, хоча на словах часто признається, що маркетингова служба підприємства повинна виступати у ролі замовника. Така ситуація зумовлена деякими об'єктивними і суб'єктивними факторами.

Об'єктивними факторами є недостатній рівень розвитку ринкового середовища, а також відсутність досвідчених спеціалістів стратегічного менеджменту і маркетингу в апараті управління підприємством. Як важливі суб'єктивні фактори виступають психологічні проблеми багатьох керівників і спеціалістів, пов'язані зі зміною історично сформованого стереотипу мислення, головне - це виробництво, а не споживачі.