

її цільовому призначенню. Це у свою чергу означає, що відродження сільського господарства у його єдності й цілісності буде являти собою сукупність відроджувальних процесів у кожній його складовій. І чим повнішим, глибшим і результативнішим буде відродження кожної з них, тим швидше, ефективніше і надійніше буде відбуватися відродження у всій його повноті. З цих позицій відродження як таке можна розглядати як результат відродження кожної його складової зокрема і всієї їх сукупності разом.

Вищезазначені передумови сприяють ефективному розвитку аграрних відносин.

IV. Висновки. Подальший розвиток аграрних відносин, включаючи їх соціально-економічну результативність, буде знаходитись у безпосередній залежності від здійснюваної державою аграрної політики, а також від того, наскільки селяни зуміють використати одержані у власність землю та майно (земельні та майнові паї) і надане кожному з них право вибору форми господарювання.

З урахуванням викладених вище обставин, можна стверджувати, що у Карпатському регіоні прискорено формується сприятливе середовище для прискорення процесу утвердження середніх і дрібних власників-господарів. В регіонах з більшими площами земель-

них угідь майбутнє, найвірогідніше, буде за середніми власниками-господарями.

Це підводить ще до одного висновку: відродження виконає своє цільове призначення лише у випадку, якщо здійснюватиметься не "взагалі", а у цілком конкретних напрямках. Хоч це і ускладнюватиме проблему, але поіншому вирішити її неможливо. Лише за цих умов можна вважати достатнім, як рівень відпрацьованості відроджувального середовища, а також його результативні прояви.

1. Юрчишин В.В. Аграрні перетворення в Україні: небезальтернативний погляд на проблему. – К.: ІАЕ, 1999. – 68 с.

2. Баланюк І.Ф. Науково-прикладні аспекти розвитку аграрних відносин у регіоні Карпат. – К.: Інститут аграрної економіки, 2000. – 104 с.

3. Концепція аграрної політики України. – К., 2000. Проект. Рукопис. – 16 с.

4. Юрчишин В.В. Причини і наслідки аграрної кризи (науково-аналітичний огляд). – К.: ІАЕ, 2000, – 24 с.

5. Андрійчук В.Г. Важливі підйоми відродження АПК // Економіка АПК. – 2000. – № 4. – С.18 – 26.

6. Сахацький М.П. Проблеми відродження сільсько-го господарства. – К.: ІАЕ УААН, 2000, – С. 304.

Main criteria of effective development of agricultural production are considered. The pre-conditions of deepening a development of agrarian relations are grounded.

Куденко Н.В., Полонець В.М.

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Стаття присвячена одній із найбільш актуальних проблем маркетингу, яка безпосередньо торкається практичного застосування стратегічного маркетингу та маркетингових концепцій на підприємствах України. Співставленні аналогічні проблеми вітчизняних та закордонних підприємств, виявлені спільні риси, проблеми та методи їх вирішення. Розглянуті основні перешкоди, які виникають при впровадженні маркетингових принципів, запропонована їх класифікація та шляхи подолання.

Ключові слова: маркетинг, стратегічний маркетинг, підприємство.

I. Вступ. Останнім часом все більше компаній приділяє увагу розробці та реалізації

стратегій. Все частіше говорять про підвищення якості, продуктивності, зниження витрат, посилення рекламних кампаній, прискорення прийняття рішень, проведення більш глибокого конкурентного аналізу, реінжиніринг, управління змінами тощо. Але всупереч прийнятій думці, все це – не стратегія, а операційна ефективність, зазначає Павло Шеремета [6, с.10]. Його думку вдало доповнює вислів Хендерсона (Henderson) (Бостонська консалтингова група): "Більшість компаній взагалі не мають стратегії. Вони просто багато говорять про неї, як звикли говорити про погоду" [8, с.28].

II. Постановка завдання. Наведені вислови свідчать про неадекватність розуміння сутності стратегічного планування та явні про-

блеми з його практичним використанням. У свою чергу сучасні ринкові умови, яким притаманний швидкий розвиток, не завжди позитивний, потребують від підприємств гнучкого пристосування та адаптації.

Судячи з офіційної статистики, останні роки розвитку промисловості України характеризувались позитивною динамікою поступового нарощування темпів виробництва починаючи з 1998 року. Згідно з "Державною програмою розвитку промисловості на 2003-2011 роки" прогнозується в 2004 році збільшення обсягів промислового виробництва на 9%, а середньорічний приріст промислового виробництва за 2003-2006 роки має становити 7,4%. [3, с.14].

Незважаючи на позитивні тенденції, зазначені в офіційній статистиці, українська економіка досі вважається непередбачуваною та слабо прогнозованою. Розвиток промисловості України є нестабільним навіть з урахуванням позитивних тенденцій, зазначених в офіційній статистиці.

У свою чергу ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від виваженої стратегії в умовах ринкового середовища, яке швидко змінюється. Стратегії можуть ефективно застосовуватись тільки тоді, коли підприємство усвідомлює значення стратегічного планування та є маркетингово-орієнтованим.

III. Результати. Маркетингова орієнтація підприємства є ключовим чинником успіху сьогодні, що обумовлено зростанням конкуренції та посиленням ролі споживача як основного суб'єкта ринкових відносин. Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства також має бути орієнтованим на споживача. У вирішенні цього питання допомагає створення маркетингових служб та провадження стратегічного маркетингу. Натомість ефективного функціонування маркетингових служб та застосування стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах є вкрай обмеженим, а маркетингологи зустрічаються і спротивом вищого керівництва та із неправильною уявою щодо маркетингу взагалі. Керівники багатьох українських компаній недооцінюють ту ефективність, яку можна отримати від розробки і впровадження маркетингових стратегій. Стандартним є побоювання керівництва отримати теоретичний трактат, далекий від реальності. Відкидання стратегічного маркетингу призводить

до нераціонального використання ресурсів та втрати ринкових позицій.

Науковим завданням, яке постало перед теоретиками, є визначення та вирішення проблем впровадження маркетингових концепцій та стратегічного маркетингу на вітчизняних підприємствах, розробка рекомендацій та їх практичне втілення задля підвищення ефективності функціонування кожного господарського суб'єкта і таким чином всієї вітчизняної економіки.

Впровадження концепцій маркетингу та особливо стратегічного маркетингу є актуальними не тільки в Україні, а й за її межами. Актуальними є дослідження професора Кренфілдської школи менеджменту Малкольма Мак-Дональда. В роботі "Стратегічне планування маркетингу" [5] він розглядає суперечності, що виникли у Сполучених Штатах Америки та у Великобританії щодо вкладу маркетингу в діяльність підприємств. Те, що було нагальною проблемою для маркетингологів початку та середини 1990-х р. у Великобританії, є актуальним для українських підприємств початку 2000-х років.

Методи впровадження та використання стратегічного маркетингу розглядають Дж. Еткінсон та Й. Уїлсон в спільній праці "Стратегічний маркетинг. Ситуації та приклади". Вони акцентують увагу на складності даних питань з перших слів: "Важко знайти дві більш складні теми, ніж маркетинг та стратегія, якщо взяти до уваги, що кожне з цих понять має безліч різноманітних тлумачень та сфери застосування, які постійно зростають" [8, с.20].

Однією з останніх є праця Ли Енн Обрінджер (Lee Ann Obringer) "Як працює маркетинговий план", в якій застосування стратегічного маркетингу на підприємствах органічно пов'язане з використанням маркетингового комплексу [9].

Проблеми, пов'язані зі створенням служби з маркетингу та шляхи їх вирішення розглядають і російські вчені. Тамара Данько зазначає: "Проблеми та труднощі, з якими стикається підприємство в зв'язку з організаційною структурою, є наслідком неправильного розподілу функцій між структурними підрозділами та нечітким делегуванням прав та обов'язків" [2, с.209].

Незважаючи на детальний розгляд у закордонній літературі питань щодо ролі маркетингу на підприємствах, залишаються слабо з'я-

сованими причини невдач створення маркетингових підрозділів та впровадження стратегічного маркетингу, які спіткали багатьох керівників вітчизняних підприємств, а також дослідження залежності ефективності використання стратегічного маркетингу від організації та місця служби маркетингу на підприємстві.

Отже, основним завданням тут ставимо проблему дослідження стратегічного маркетингу в Україні, виявити причини невдалого досвіду впровадження стратегічного маркетингу та створення служб з маркетингу на вітчизняних підприємствах та формулювання заходів щодо подолання цих труднощів; довести необхідність застосування стратегічного маркетингу як запоруки формування конкурентних переваг підприємств.

Впровадження стратегічного маркетингу належить від організації служби маркетингу та від його ролі в управлінні підприємством. Цікавим є співставлення досліджень англійських учених, які були проведені наприкінці 1980-х на початку 1990-х років щодо стану маркетингу в Великобританії з аналогічними дослідженнями вітчизняних науковців та практиків кінця 1990-х, початку 2000-х років.

Основні дослідження у Великобританії були виконані "Hooley et al" (1984) за підтримки СІМ [5, с.18], вони стали взірцем для подальших наукових та практичних досліджень у цьому напрямку. В загальних рисах були розглянуті такі питання:

- внутрішнє ставлення менеджменту компанії до маркетингу (його визначення, роль та функції);
- організація діяльності (залучення до процесу стратегічного планування, рівень координації та інформаційного обміну між функціями маркетингу);
- практичне використання функцій маркетингу (використання маркетингових досліджень, планування, участь в розробці нових товарів тощо).

Основні результати, отримані англійськими дослідниками, такі: по-перше, лише незначна кількість британських компаній була орієнтована на маркетинг, або грамотно застосовувала пов'язані з ним процедури; по-друге, саме ця меншість мала кращі показники з доходності інвестицій (ROI) та частки ринку. Таким чином, дослідження, проведені в середині 1980-х років, довели важливість

маркетингу за умов сучасного бізнес-середовища.

Наприкінці 1980-х на початку 1990-х друга хвиля досліджень, проведених тими ж науковцями, перевірила стан справ з метою виявлення змін. Друга фаза англійських досліджень підтвердила важливість маркетингу для ділового успіху підприємств та виявила ознаки підвищення компетентності британських компаній щодо маркетингу, але у більшості випадків у вигляді визнання необхідності бути орієнтованими на споживача, інтегрованими в ринок, та спрямованими на отримання прибутку. Також було виявлено, що теоретики-маркетологи зберегли критичне ставлення до практиків-маркетологів.

Дослідники дійшли спільного висновку, що основним фактором, який знижував ефективність маркетингу англійських підприємств в кінці 1980-х на початку 1990-х років, було не стільки несприйняття менеджментом маркетингового мислення, скільки слабе використання його принципів. Дослідження українських підприємств наприкінці 1990-х щодо з'ясування місця служб маркетингу та ставлення до маркетингу виявили недостатнє використання маркетингового інструментарію. За результатами опитування 208 керівників підприємств були отримані такі дані.

На питання: "Який сенс Ви вкладаєте в поняття "маркетинг"?" – класичне визначення змогли дати 58% респондентів. На питання щодо наявності на підприємствах спеціалістів маркетологів, чи маркетингових служб 70% відповіли, що фірми не мають маркетингових служб, 15% - мають спеціалістів з маркетингу, 15% - мають служби з маркетингу. На питання: "Чи мають працівники служби маркетингу відповідну маркетингову освіту?" – 51% відповіли, що співробітники які займаються маркетингом, не мають спеціальної маркетингової освіти, тільки 14% закінчили факультет з маркетингу у вищих навчальних закладах, 8% - мають економічну освіту, 2% - освіту психолога, 10% - мають іншу спеціальну освіту. На тих підприємствах, де відсутні служби маркетингу та спеціалісти-маркетологи, в 30% випадків їх функціональні обов'язки виконує керівник підприємства, в 18% - заступник керівника, в 3% - відділ з реклами, в 15% - відділ збуту. На 23% підприємств маркетингом ніхто не займається, на 10% - всі співробітники підприємства якоюсь мірою займаються маркетингом, але не мають відпо-

відних професійних знань. На питання щодо ефективності служби маркетингу відповіді респондентів розподілились таким чином: 5% вказали на “ефективну роботу” даних підрозділів, 30% – “скоріш ефективну”, 20% – “скоріш неефективну”, 12% - “дуже неефективну”, для 17% питання виявилось складним [1, с.37].

Така ситуація пояснюється низькою обізнаністю більшості керівників старої формації з функціями маркетингу, не кажучи про стратегічний маркетинг, ототожненням маркетингу з рекламною діяльністю та збутом. Довіра до використання маркетингу та маркетингових стратегій також підірвана низько кваліфікованими маркетологами, які не мають відповідної освіти. Це є наслідком нестачі професійних фахівців та хибної уяви про те, що маркетингом можна займатись без відповідної фахової підготовки. Результати діяльності таких “фахівців” часто носять розмивчастий характер та не містять конкретних маркетингових розробок і пропозицій. Цікавим є те, що практично всі керівники підприємств усвідомлюють необхідність створення ефективної служби маркетингу та формування стратегічних планів, які б враховували динаміку ринку та були орієнтовані на споживача.

Нині керівникам підприємств поступово стає зрозумілим, що використання принципів маркетингу дозволяє з’ясувати, чого бажають споживачі та запропонувати саме такий товар, який повністю відповідає їхнім потребам. Краща пропозиція, ніж у конкурента, дозволяє максимізувати прибутки за рахунок збільшення попиту.

Використання стратегічного маркетингу дає можливість прогнозувати та оптимізувати діяльність в часі, враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози. Підвищити ефективність використання маркетингових принципів на підприємстві дозволяє створення ефективної служби маркетингу.

Співробітник російської маркетингової консалтингової компанії «Реформа» Д. Ловчиков зазначає: “Ефективна організація - це організація, в якій усі функції погоджені і спрямовані на досягнення єдиної мети. Однак, як показує практика, проблема багатьох підприємств полягає у тому, що маркетинг розглядається як відокремлена функція, другорядна в порівнянні з виробництвом, а зв’яз-

зок між підрозділами дуже часто виражається словами “суперництво” і “недовіра»[4]. Цей вислів свідчить про неправильне розуміння принципів та функцій маркетингу та його кризове становище в організаційній структурі підприємств.

Сьогодні лише відносно невелика кількість підприємств може похвалитись ефективно діючими відділами з маркетингу, які мають чітко визначені функції. С. Масленіков вбачає в цьому декілька причин: “Головною причиною подібної ситуації, на наш погляд, є те, що маркетологи і топ-менеджери досі часто говорять «різними мовами». Маркетологи, які прийшли на підприємства з студентських лав, часто уявляють свою роботу як «стратегічне планування, SWOT-аналіз і побудову матриці BCG». Директор, який мислить категоріями рентабельності бізнесу, очікує конкретного результату у вигляді збільшення обсягів продаж і прибутку, а прагматичні комерсанти зовсім не розуміють, яким чином крива Лоренца і матриця дев’яти полів допоможуть їм залучити клієнтів”. [7]

Проблеми маркетингу на підприємстві можна класифікувати за двома основними напрямками, кожний з яких має суттєвий вплив на ефективність використання стратегічного маркетингу – зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх проблем відносяться:

- *Інтернаціоналізація підприємств.* Покупці і постачальники товарів та послуг стають більш глобальними в підходах до ведення бізнесу, що пов’язане з глобалізацією світу. Концепція окремих національних ринків вже не є превалюючою. Зміна системи регулювання промисловості та поява єдиного європейського ринку (як наслідок загальні стандарти та вимоги до безпеки та техніки, припинення дискримінації підприємств різними урядами) посилили конкуренцію. За таких умов труднощі маркетингу полягають у реструктуризації місцевої маркетингової діяльності з метою завоювання конкурентних переваг на міжнародних ринках. Таким чином, глобалізація ускладнює комплекс маркетингу.

- *Ускладнення та посилення компетенції споживачів.* Споживачі стають все більш вимогливими до якості, надійності та довговічності товарів. Частково це пов’язане із збільшенням інформаційної бази, як наслідок досягнень в системах комунікації та обробки інформації. Ці зміни супроводжуються виникненням спілок покупців, що стало новим яви-

щем, яке відібрало у виробників контроль над ринком у багатьох галузях. Проблема, яка постала перед маркетингом, носить двоїстий характер: по-перше, знайти шляхи зближення і споживачем; по-друге, розробити засоби та спростити використання багато чисельних ринкових каналів.

- *Нестача ринкового росту.* Більшість секторів ринку вже досягли зрілості, що характеризується насиченням та спадом ділової активності. Прибутки скорочуються, що вимагає підвищення ефективності діяльності.

- *Динамічне мислення.* Прямим результатом технологічного прориву в галузі обробки інформації та комунікацій став перехід від одно-продуктового бізнесу до системного мислення. Від продаж готових товарів до торгівлі на основі репутації та прилаштуванню виробництва під конкретні побажання споживача, за принципом “те, що потрібно”, - такою стала фундаментальна задача сучасних підприємств.

- *Конкуренція за часом.* Часові межі стають все більш стислими, а темп змін постійно прискорюється. Розробка гнучких виробничих та управлінських систем стала натхненням для компаній, використанням часового фактора в конкурентній боротьбі – тобто швидкості, з якою вони можуть пропонувати свої товари ринку, чому сприяють миттєві зміни в бажаннях споживачів.

Внутрішні проблеми, які сьогодні виникають під час впровадження маркетингу на підприємствах, можна класифікувати за такими двома основними напрямками:

Проблеми, пов'язані з організацією служби маркетингу:

- визначення необхідності створення відповідного підрозділу;

- визначення місця служби маркетингу на підприємстві;

- вибір структури служби маркетингу;

- підбір кваліфікованого персоналу (нині актуальною проблема висококваліфікованих кадрів, підготовка фахівців за дисципліною “маркетинг” почалась відносно недавно, випускників недостатньо, а практичний досвід їхньої роботи незначний);

- розподіл посадових обов'язків;

- взаємодія служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства.

Проблеми, пов'язані з розумінням суті і функцій маркетингу:

- обізнаність вищого керівництва з принципами маркетингу (лише незначна кількість керівників чітко розуміє функції маркетингу, звідси - невірна організація всього процесу, часто виникає ситуація появи другого відділу збуту, і як наслідок - виникнення конкуренції всередині підприємства);

- сприйняття і розуміння маркетингових принципів та функцій іншими підрозділами підприємства;

- усвідомлення співробітниками служби маркетингу своїх функцій та обов'язків в підприємстві.

Незважаючи на загальне визнання важливості маркетингового стратегічного планування, нині існують різні тлумачення щодо причин його слабкого розуміння та незадовільного використання підприємствами. Так, М. Мак-Дональд наводить таку класифікацію перешкод, які виникають на шляху ефективного маркетингового планування. Вони логічно доповнюють проблеми наведені вище, і можуть бути віднесені до тих, з якими стикаються українські підприємства [5, с.50]:

- *Культурні/політичні*, пов'язані з нестачею впевненості в маркетинговому плануванні та/чи необхідністю змін.

- *Пізнавальні*, пов'язані з нестачею необхідних знань та вмій.

Зазначені проблеми змушують підприємства реструктуризовувати та переосмислювати впровадження принципів маркетингу у функціональному розрізі, а також шукати шляхи застосування маркетингу як філософії бізнесу. Вирішення цих проблем мусить йти “зверху”, повинна бути змінена організаційна структура підприємства, концепції маркетингу мають стати філософією підприємства на всіх рівнях організації, орієнтація на споживача поступово має перерости в корпоративну культуру.

Для ефективного функціонування вітчизняних підприємств сьогодні вже недостатньо зусиль служби збуту, як би ефективно вона не була організована. Потрібен новий підхід не тільки щодо ринкового оточення, але насамперед - до організації виробництва, його планування та прогнозування. Іншими словами, виникла необхідність у зміні філософії управління.

Беручи до уваги особливості кожного підприємства - сферу діяльності, особливості продукції і споживачів, а також корпоративні традиції, - стає очевидним, що не може існу-

вати єдиного рішення, яке можна було б рекомендувати у вигляді певного стандарту. Необхідно враховувати і власний досвід розвитку кожного підприємства. На практиці часто використовують різноманітні змішані схеми організації служби маркетингу та розподілення функцій між її підрозділами, залежності від того, в якій галузі працює підприємство, його організаційної структури та корпоративних традицій. При впровадженні маркетингових концепцій, незалежно від типу підприємства, обов'язковим є правильне усвідомлення його основних функцій та цілей, що дозволить уникнути багатьох проблем.

Висновки. Нині маркетинг як філософія бізнесу є серцевиною стратегії підприємства, її стрижнем. Тому стає все складніше визначити межі стратегії взагалі та маркетингу зокрема. Впровадження стратегічного маркетингу безперечно залежить від розуміння маркетингових принципів та функцій керівництвом і співробітниками підприємства. Неможливо отримати корисний ефект від маркетингу, не розуміючи сутності його функцій. Усвідомивши корисність маркетингу та його принципи, потрібно забезпечити передумови створення ефективно діючої служби маркетингу.

IV. Висновки. За умов турбулентної економіки України доцільною є побудова гнучких структур служб маркетингу, здатних швидко реагувати на ринкові зміни. Використання стратегічного маркетингу як однієї з основних функцій маркетингу на підприємствах дозволяє гнучко пристосовуватись до мінливого зовнішнього середовища, сприяє оптимальному розподілу і використанню ресурсів, забезпечує ринкову орієнтацію підприємства. Отримання переваг від використання маркетингу безпосередньо залежить від адекватного розуміння сутності маркетингу та його функцій на підприємстві.

Рівень розвитку маркетингу та стратегічного маркетингу на багатьох вітчизняних підприємствах залишає бажати кращого. Причина цього, як показує практика, полягає в тому, що значна кількість керівників вищого складу є консерваторами щодо впровадження нових форм структурної побудови підприємств і стимулювання персоналу. Таким чином, консерватизм та звичка працювати по-старому залишаються домінуючими факторами при створенні та реструктуризації вітчизняних підприємств, і як наслідок зберігаються негативні (застарілі) методи управл-

іння. Для підвищення статусу маркетингу, а отже, і збільшення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в цілому, необхідно в першу чергу постійно підвищувати рівень кваліфікації вищого управлінського персоналу задля вивчення та подальшого застосування сучасних маркетингових рішень.

Передусім перспективним є подальше вивчення чинників, які прямо чи опосередковано впливають на впровадження маркетингових концепцій на вітчизняних підприємствах. Особливого вивчення потребують перешкоди, які виникають на шляху застосування стратегічного маркетингового планування, оскільки використання стратегічного маркетингу дає можливість прогнозувати та оптимізувати діяльність в часі, враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

1. Баширов И. Ещё раз к вопросу о месте маркетинга на отечественном предприятии // Маркетинг и реклама-1999г. №1.

2. Данько Т.П. Управление маркетингом (методический аспект): Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 280с. – (Серия «Высшее образование»).

3. Кибовская А., Привалов М., Шаренко С. Промполитика: новые ориентиры // Бизнес. Газета украинской буржуазии. – 2003 г., 11 августа № 32 (551).

4. Ловчиков Д. Принципы построения маркетинговой системы. Маркетинговая компания «Реформа»// http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_84/.

5. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Издательство «Питер», 2000., – 320с.

6. Мальцева А. Вы или Вас. Стратегии с которыми побеждают. Издательский дом «Максимум», 2003г. 317с.

7. Масленников С. Роль службы маркетинга в управлении продажами в сфере B2B // http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_23/article_981/.

8. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры: Учеб. Пособие/ Пер. с англ. под ред. проф. Ю.А. Цыпкина. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001. – 471с.

9. How Marketing Plans Work by Lee Ann Obringer // http://ibs.howstuffworks.com/ibs/site_key/marketing-plan.html/printable

The article is dedicated to one of the most current marketing problems, which touches directly on the practical usage of strategic marketing and marketing concepts at Ukrainian enterprises. Similar problems of national and foreign companies are compared. Their common features and methods of solving are given. The author considers the main barriers connected with the introduction of marketing principles, their classification and ways of overcoming.