

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Н. Н. БЕЛОВОЛОВА, фінансовий директор ТОВ «Сокол-КР»

Анотація. Досліджено особливості стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування. Встановлено, що зміни організаційної структури суттєво впливають на стратегічне управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування. Здійснено порівняння застосування управлінських технологій на підприємствах машинобудування. Визначено вимоги до якісного рівня управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств і врахована практика стратегічного управління маркетинговою діяльністю українських підприємств на сучасному етапі функціонування. Запропонована «Нова модель управління» та модель створення довгострокової цінності підприємства, яку можна застосовувати на підприємствах машинобудування.

Ключові слова: стратегія, управлінські технології, маркетингова діяльність, організаційна структура, ієрархічна модель.

Повноцінна робота системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю започатковується відповідною організаційною структурою, яка є провідником маркетингу на підприємстві. Відповідно із зміною організаційної структури підприємств машинобудування змінюється і структура маркетингу та зміст маркетингової діяльності.

Саме стратегічне управління маркетинговою діяльністю визначає її як інтегратора та координатора всіх заходів, спрямованих на досягнення встановлених корпоративних цілей через реалізацію відповідних стратегій.

В. Данич, М. Дьомін, О. Шкібтан стверджують, що «зміни організаційної структури (на машинобудівному підприємстві ВАТ «Торезтвердосплав») відбувалися із міркувань, які засновані на власному досвіді, проводився аналіз структур підприємств, що тотожні за завданнями, які вирішуються, тотожними процесами, які успішно функціонують, в ході вдосконалення управлінської структури залучали на допомогу експерта з управління. Відзначено, що працівники заводу вважають, що питання автоматизації виключно у компетенції вищого керівництва, тобто працівники не проявляють активного сприяння впровадженню нових інформаційних технологій, але

й протидії, яка може бути викликана строком скорочень, також не спостерігалось» [1, с. 25].

Відповідно до цього доцільно дослідити місце організаційної структури маркетингу в загальній структурі управління машинобудівним підприємством.

У структурі деяких машинобудівних підприємств відділу збуту передбачено три групи: група планування перевезень і відвантаження за видами готової продукції, група обліку та реалізації готової продукції та центральний склад готової продукції.

Аналітичним забезпеченням займаються група планування перевезень і відвантаження і група обліку та реалізації готової продукції. Проте планування та облік стосуються саме продажів готової продукції або участі у плануванні обсягів виробництва. Поза компетенціями маркетологів залишаються питання товарної політики та продуктивних інновацій, дослідження клієнтів узагалі відсутнє, як і функції з забезпечення комунікаційної політики.

Окремих структур, які б відповідали за інформаційне забезпечення маркетингової діяльності та реалізацію комплексу маркетингу взагалі немає. Маркетингові функції з формування цін виконує Тарифно-економічне бюро. На цьому маркетингова діяльність підприєм-

ства закінчується. Маркетингові функції перерозподілені між економічними підрозділами, а окрема маркетингова структура відсутня. Відділ маркетингу є, але чомусь він підпорядкований заступнику директора з виробництва. Отже, діяльність відділу зі збуту готової продукції обмежена. Інших же структур, які б здійснювали інформаційне забезпечення, немає.

Розглядаючи структуру машинобудівного підприємства, визначено, що існує відділ збуту, який підпорядковано комерційному директору. Проте ніяких інших функцій, окрім отримання замовлень і забезпечення відвантаження готової продукції він не виконує. Отже, основні елементи маркетингової діяльності залишаються поза увагою підприємства.

Зауважимо, що маркетингова діяльність машинобудівних підприємств обмежується виконанням функцій збуту, що збіднює певним чином повноцінний управлінський процес і позбавляє розуміння маркетингової діяльності як системної та інтегрованої.

Г. Коваленко, С. Ковалевський, досліджуючи систему управління ЗАТ «НКМЗ», зазначають, що «на процес управління впливають такі сили: орієнтація на задоволення запитів споживачів і підсумкові оцінки діяльності; розвиток нової, більш пласкої структури управління підприємством; неформальні зв'язки з іншими компаніями; трансформація очікувань і цінностей людей; орієнтація на соціальні питання, охорону навколишнього середовища» [2, с. 7].

Це підкреслює наявність розуміння керівництвом важливості комплексної маркетингової діяльності, побудованої на системі взаємовідносин.

Дослідження діяльності підприємства машинобудування дозволяє з'ясувати, що базова мета стратегічного управління підприємством знаходиться у площині адаптації до ринкових умов, підвищення конкурентоспроможності, високої усталеної дохідності виробництва, усталеної бізнес-діяльності та стійкого розвитку. У межах цього виокремлено чотири блоки цілей, які конкретизовано на рис. 1.

Серед визначених цілей у блоку «Економічні цілі» чітко простежуються суто маркетин-

гові: забезпечення диверсифікації продукції, забезпечення росту частки ринку та обсягів продажу, створення конкурентних переваг, забезпечення зростання цінності продукції та підприємства. Це свідчить про те, що підприємство машинобудування комплексно інтегрує маркетингову діяльність у загальноекономічну та намагається реалізувати маркетинговий потенціал підприємства.

Підприємство не виокремлює суто маркетингові цілі, а інтегрує їх блок економічних цілей, бо маркетинг є запорукою розвитку за певними напрямками (диверсифікація, зростання частки ринку, зростання цінності продукції).

На деяких підприємствах функціонує система під назвою «Швидкий маркетинг», яка передбачає удосконалення системи опрацювання замовлень клієнтів у межах розробленої логістичної програми. Ця система передбачає:

- створення внутрізаводського прейскуранту цін і собівартості продукції, яка користується попитом у замовників;
- формування комп'ютерної бази даних питомих норм витрат матеріалів і працевитрат;
- комп'ютерне формування у єдиному інформаційному просторі листа запиту та оперативний розрахунок контрактної собівартості;
- перехід до матричної системи обробки замовлень клієнтів та оформлення контрактів.

Упровадження цієї системи дозволило забезпечити скорочення на порядок циклу опрацювання листа замовлення (впродовж однієї доби).

Значне місце в маркетинговій діяльності ЗАТ «НКМЗ» займає організаційна структура управління, бо вона є важливим чинником, за допомогою якого підприємство адаптується до змін у зовнішньому середовищі та гнучко реагує на всі перетворення.

У системі стратегічного управління ЗАТ «НКМЗ» значне місце займає «нова модель управління» (рис. 2). Ця модель є підґрунтям функціонування моделі створення довгострокової цінності, яку покладено в основу створення системи взаємодії (рис. 3).

Відповідно до цього маркетингова діяльність є інтегрованою до системи стратегічного

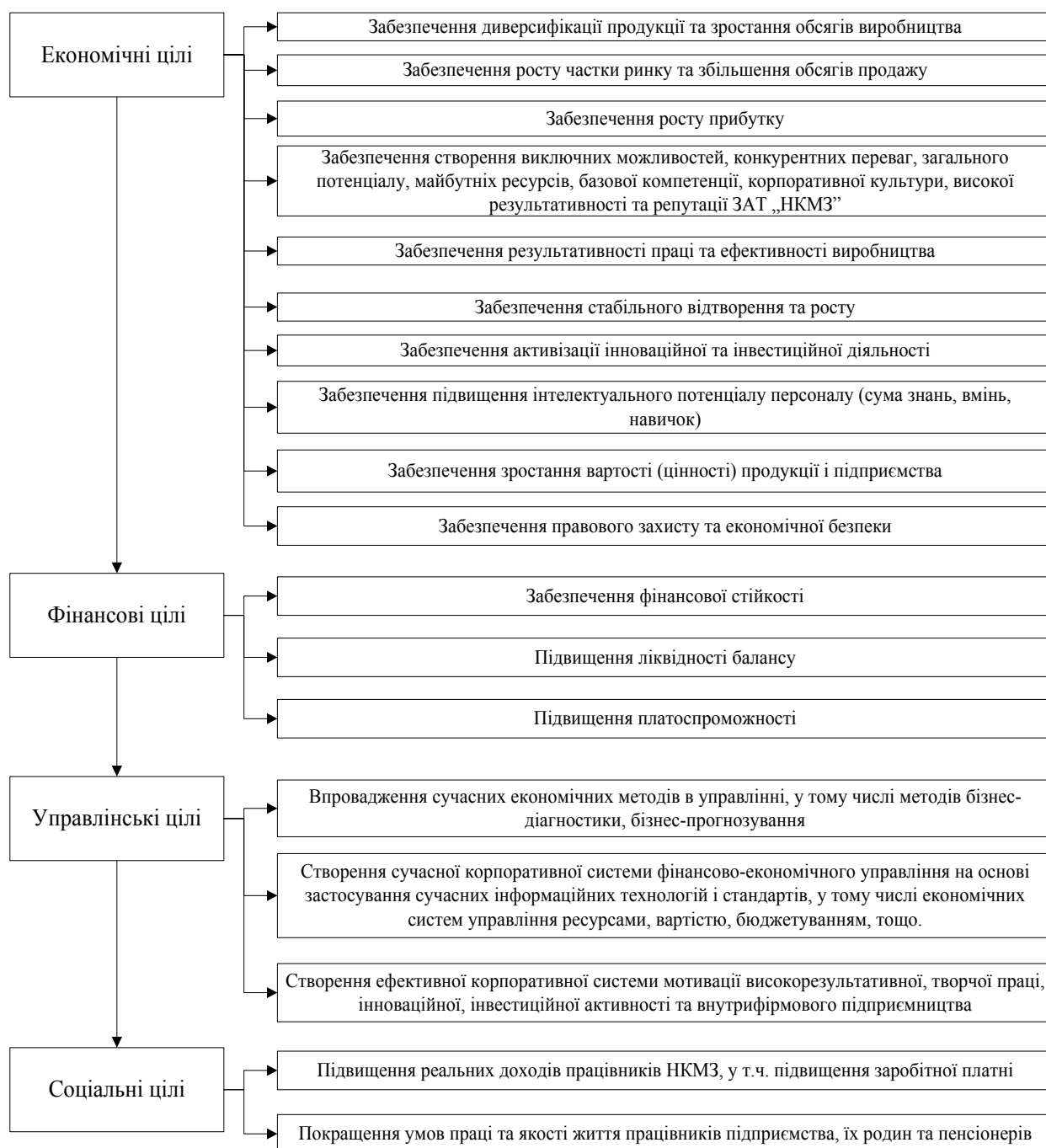


Рис. 1. Дерево цілей машинобудівного підприємства

управління, що сприяє досягненню цілей через зростання цінності продукції та побудову системи взаємодії із клієнтами, партнерами, тощо.

В. Верба, О. Гребешкова оцінюють управлінські технології розвитку підприємств і визначають, що пріоритет надається фінансовим цілям, що пояснюється складними макроекономічними умовами, проте стверджують, що

«слід визнати стратегічну недалекоглядність менеджменту: досвід розвитку зарубіжних компаній засвідчує, що у такому чині успішно розвиватися неможливо» [3, с. 56].

У такому сенсі промислові підприємства мають усвідомлювати власну стратегічну перспективу, яка має проявлятися через посилення позицій на внутрішньому ринку та покращення якості продукції, але підприємства не

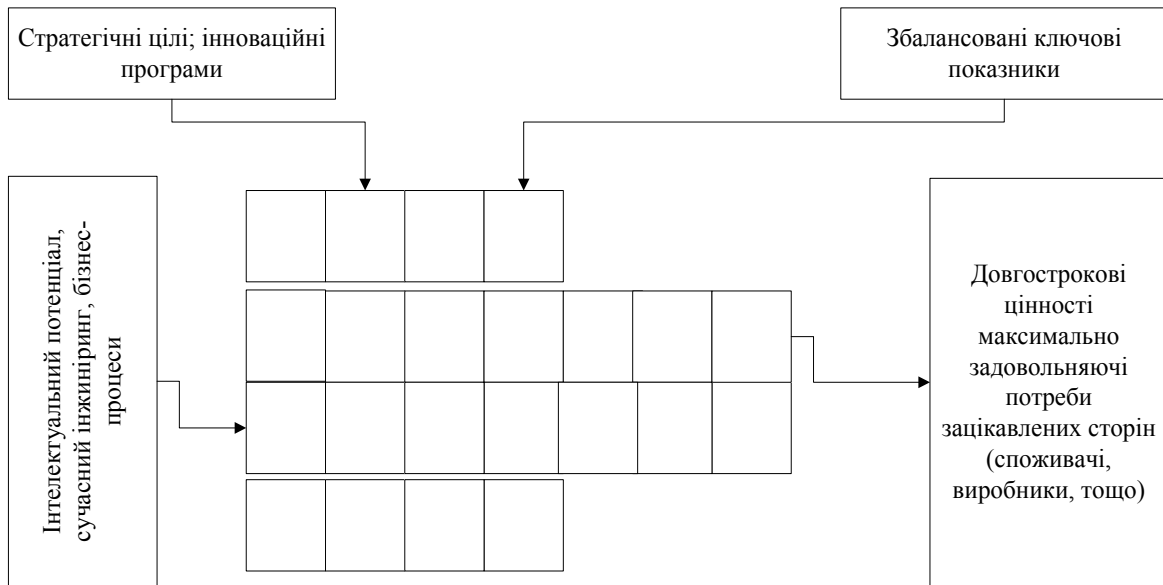


Рис. 2. «Нова модель управління», яка може застосовуватися на підприємствах машинобудування

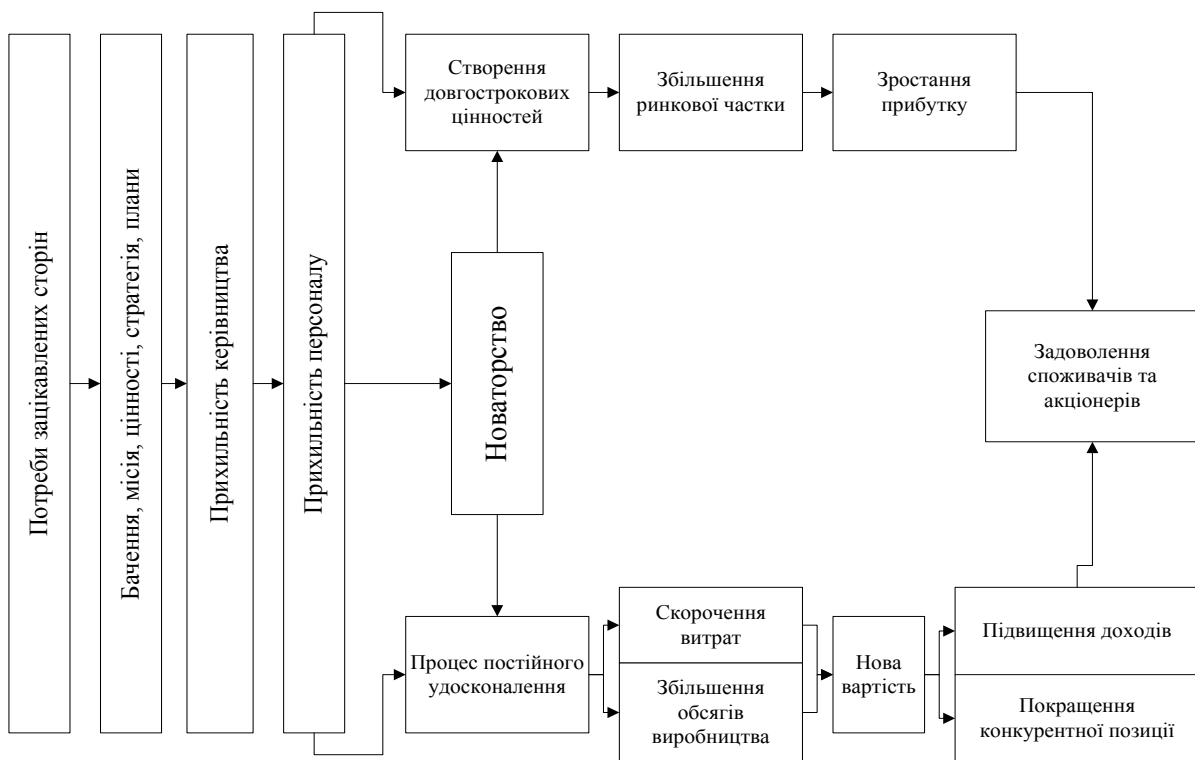


Рис. 3. Модель створення довгострокової цінності машинобудівного підприємства

активізують власну діяльність у напрямі виходу на міжнародні ринки та оновлення товарного портфеля (рис. 4).

Усереднені оцінки цілей діяльності підприємств показують, що певну важливість серед них мають маркетингові (подані у порядку зменшення значущості): збільшення обсягу

продажу, посилення позицій на внутрішньому ринку, покращення якості продукції та послуг, зростання цінності, оновлення номенклатури продукції, вихід на нові ринки збуту.

Унаслідок зростання кількості маркетингових цілей посилюється стратегічне управління маркетинговою діяльністю та відповідне роз-

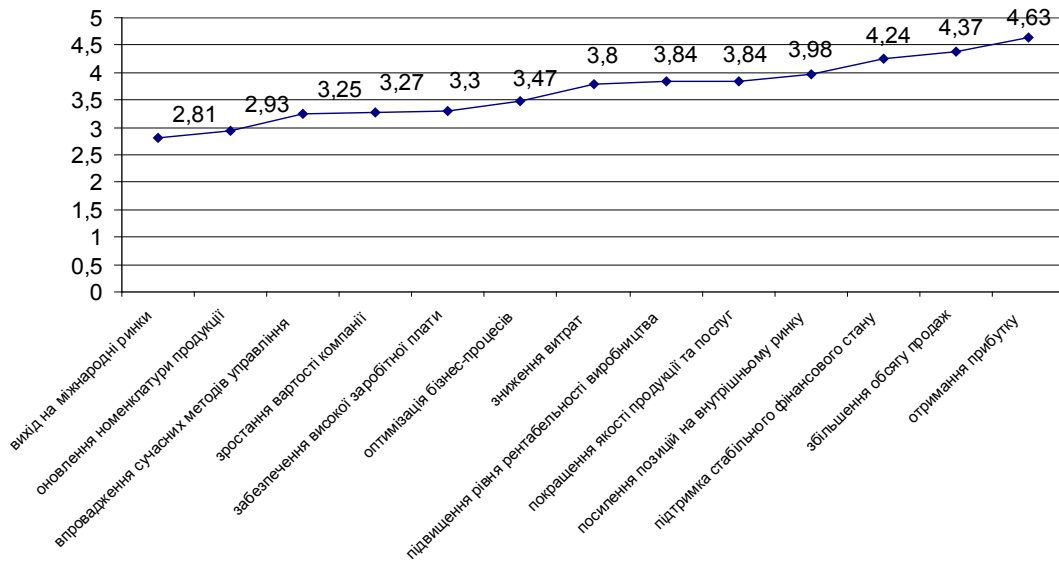


Рис. 4. Усереднені оцінки значущості цілей діяльності підприємств (за 5-бальною шкалою) [3, с. 56]

ширення управлінських технологій здатних активізувати цю діяльність, що підкреслено на рис. 5.

Знову ж таки серед поданих технологій деякі суто маркетингові або відтворюють певні

аспекти маркетингової діяльності: стратегічне планування, сегментація клієнтів, управління взаємодією з клієнтами, аутсорсинг, сценарне планування, бенчмаркінг.

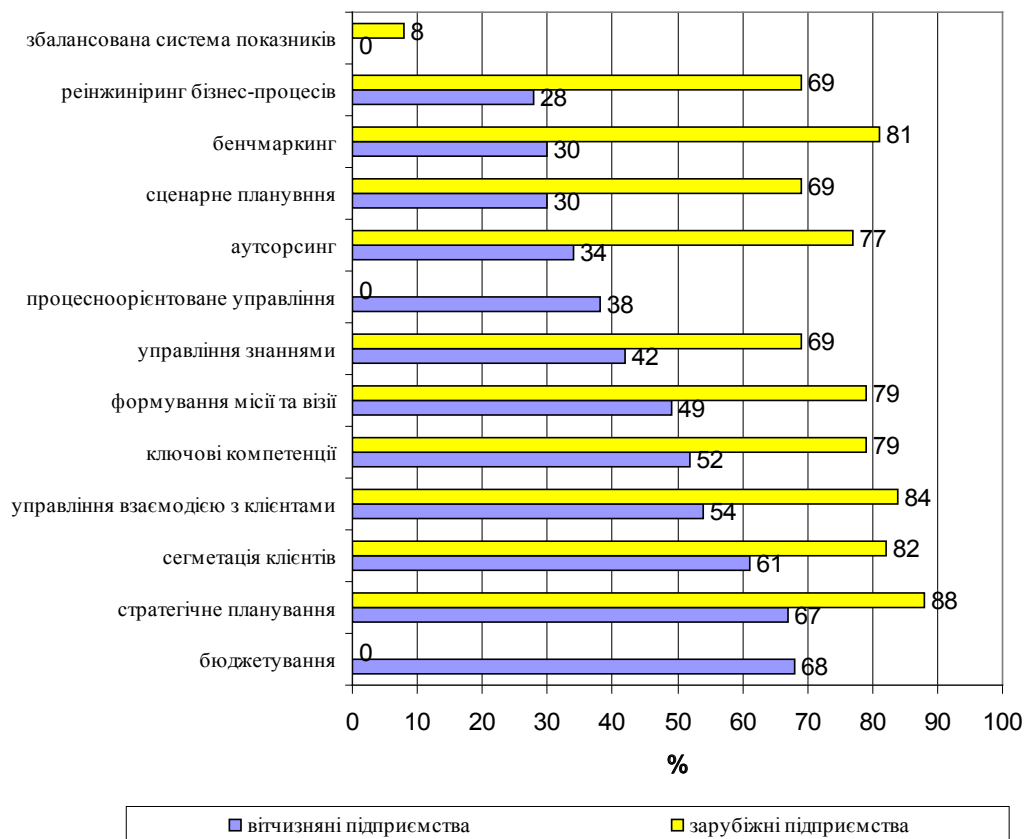


Рис. 5. Порівняння застосування управлінських технологій на підприємствах

З рис. 5 видно, що їх застосування на вітчизняних підприємствах обмежено порівняно із західними компаніями. Це дозволяє стверджувати, що маркетингова діяльність машинобудівних підприємств не має необхідної підтримки, та відповідно до цього є слабко розвинутою і позбавлена комплексності.

У зв'язку з цим слід зрозуміти, що підприємство є складним організмом, де у процесах здійснення діяльності стикаються інтереси різних функцій (наприклад, маркетингу та фінансів) і необхідно розподілити ресурси між різними видами діяльності. Отже, маркетингову діяльність машинобудівних підприємств слід формувати як скоординовану систему різних видів бізнес-діяльності, з метою розробки та просування продуктів і послуг, які здатні задовольнити клієнтів. Тому здійснення маркетингової діяльності на машинобудівних підприємствах буде являти собою ланцюг компаній, на які змушене йти підприємство.

Досвід аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств показує, що на багатьох із них основними чинниками, що

створюють перешкоди управлінню цією діяльністю, є такі: пониження ролі та місця маркетингу в організаційній структурі підприємства, кваліфікаційний рівень персоналу, який зайнятий у сфері маркетингу, проблеми інтеграції персоналу, відсутність міжфункціонального узгодження та узгодження за рівнями управління, відсутність систематичності процесу планування маркетингової діяльності.

При цьому особливої проблеми набуває відсутність міжфункціонального узгодження, що позбавляє маркетингову діяльність машинобудівного підприємства функції координатора та центру контролю й аналізу показників діяльності всього підприємства. Організаційна структура маркетингу повинна виконувати не тільки збутову функцію, але й контролюючу та аналітичну, щоб забезпечення визначити ступінь досягнення як маркетингових, так і загальноекономічних цілей.

Й. Петрович і Л. Прокопишин пропонують для застосування матрицю контролю показників діяльності машинобудівних підприємств (табл. 1).

Таблиця 1

Матриця контролю управлінським персоналом показників діяльності машинобудівних підприємств [4, с. 79]

Посади	Рентабельність сукупного капіталу	Рентабельність реалізації	Оборотність активів	Прибуток основного виробництва	Інші показники
Директор з фінансів та економіки	+	+ (витрати на оплату праці та адміністративні витрати)	+		
Директор з виробництва		+ (матеріальні витрати)		+	
Начальник відділу постачання			+ (оборотність запасів)		
Начальник відділу маркетингу та реалізації		+	+ (оборотність дебіторської заборгованості)		
Цеховий майстер, майстер дільниці					+

Проте, відповідно до табл. 1, начальник відділу маркетингу та реалізації не контролює рентабельність реалізації (що є одним із показників ефективності маркетингової діяльності) та прибуток основного виробництва. Крім того, подані показники значно обмежені

та повністю не характеризують не тільки маркетингову діяльність, але й діяльність підприємства взагалі.

Отже, як зазначалося раніше стратегічне управління маркетинговою діяльністю започатковується із створення відповідної органі-

заційної структури – служби (відділу маркетингу).

Структура, яка найбільш часто застосовується у маркетинговій діяльності на підприємствах машинобудування, є функціональною. Підприємства, які використовують функціональний принцип організації маркетингу, розглядають маркетингову діяльність не як комплексну, а як допоміжну діяльність, пояснюючи цим розподіл функціональних обов'язків між працівниками. Проте, аналізуючи зміст обов'язків персоналу з маркетингу, слід зазначити, що ці обов'язки найчастіше не належать до маркетингової діяльності, або містять у собі тільки невелику частину маркетингових функцій (частіше). Це сприяє тому, що служба маркетингу тільки частково виконує маркетингові функції, інші ж функції зазвичай належать до логістичних, а це позбавляє можливість службу маркетингу комплексно впроваджувати всі маркетингові функції.

На початковій стадії впровадження маркетингу на підприємстві найчастіше використовують такий принцип. Застосування у практиці діяльності машинобудівних підприємств відзначається негнучкою стратегією, яка повністю орієнтована на досягнення суто збутової мети – повністю реалізувати виготовлену продукцію. В. Нехай зазначає: «...пройшовши через першу стадію впровадження маркетингу й визначившись, у чому недоліки й незручності подібної організації, зазвичай проводять реструктуризацію служби маркетингу залежно від того, наскільки різноманітна продукція, яку виробляє підприємство, широке коло її споживачів, регіони споживання та від інших обставин» [5, с. 9].

Ураховуючи стратегічну орієнтацію, необхідно створити розгалужену службу маркетингу з метою перебудови управління маркетинговою діяльністю підприємств машинобудування. У процесі створення її необхідно брати до уваги існуючу організаційну структуру підприємства, орієнтуючись на ринкові умови функціонування: здійснювати моніторинг ринку, тенденцій розвитку ринку техніки і продукції, аналізувати результати опитувань, спостережень, експериментів і вчасно їх використовувати.

Маркетинг як складова системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства повинен комплексно здійснювати загальні функції, властиві будь-якому типу управління: аналітичну, виробничо-збутову, управління і контролю. Проте вони мають відзначатися певною специфікою, яка притаманна як діяльності промислового підприємства, так і діяльності певного підприємства машинобудування. Отже, саме для реалізації маркетингових функцій і створюється відповідна структура маркетингу.

«Великі підприємства, до яких у переважній більшості належать підприємства машинобудування, повинні працювати над створенням раціонально організованої багаторівневої структури служби маркетингу. Реалізацією кожної з функцій повинен займатися певний підрозділ цієї служби або окремих працівників. У випадку, коли всі функції маркетингу виконуються, можна вважати, що маркетинг на підприємстві впроваджено» [5, с. 10].

Зважаючи на те, що розвиток ринкових відносин висуває нові вимоги до якісного рівня управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств і враховуючи практику стратегічного управління маркетинговою діяльністю українських підприємств на сучасному етапі функціонування, можна зробити висновок, що підприємствам для вдосконалення управління необхідно розробляти комплексний підхід до стратегічного маркетингового управління підприємством.

Ю. Логвіна зазначає: «Система формування стратегічного управління маркетинговою діяльністю передбачає передбачає попередній SWOT-аналіз факторів макросередовища підприємства й факторів безпосереднього оточення підприємства у межах підсистеми стратегічного маркетингового аудиту зовнішнього середовища» [6], що сприяє виявленню стратегічних завдань, які можна реалізувати за допомогою маркетингової діяльності.

Відповідно до цього (щоб сформулювати перелік цілей та завдань, які має реалізувати служба маркетингу машинобудівного підприємства) необхідно здійснити SWOT-аналіз машинобудівної галузі, яка буде узагальнювати сильні та слабкі сторони та можливості і загрози (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз галузі машинобудування України

Сильні властивості	Можливості в зовнішньому середовищі
Наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках	Відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД
Наявність галузевих НДІ і КБ, що мають у своєму розпорядженні фахівців (хоча значно менше, ніж було)	Можливість поживлення внутрішнього ринку України
Збереглися традиції та досвід виробництва машинобудівної продукції	Можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Південної Америки
Слабкі властивості	Погрози зовнішнього середовища
Нестача оборотних коштів	Зростання світової фінансової кризи
Відсутність системи сервісного обслуговування (зазвичай, сервісне обслуговування передбачає контракт)	Зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України
Відсутність світових брендів і слабка популярність на світових ринках	Активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Індія, Японія, Південно-Східна Азія
Експорт переважно в країни СНД	Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку машинобудування
Низька ефективність просування на закордонні ринки	Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами
Продукція переважно є неконкурентоспроможною з продукцією розвинутих країн	Нестабільність курсів світових валют
Низька продуктивність праці	Зростання цін на продукти і послуги природних монополій
Недостатність кваліфікованих кадрів фахівців і робітників	
Високий рівень зношення активної частини основних фондів	
Низька інноваційна активність та інвестиційна привабливість	
Не сформовано корпоративну культуру компаній	
Політика власників направлена на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток	
Відсутність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування для запровадження у виробництво	

Отже, відповідно до виявлених слабких властивостей і слід формувати базові завдання маркетингової діяльності машинобудівних підприємств.

Так, за основну мету маркетингової діяльності доцільно обрати зростання ринкової частки підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. У межах цього формулюються завдання, реалізація яких дозволить досягнути цієї мети:

1. Формування системи сервісного обслуговування.
2. Побудова сильного бренду.
3. Вихід на ринки далекого зарубіжжя.
4. Створення системи просування продукції.

5. Підвищення конкурентоспроможності продукції машинобудування.

6. Підготовка кваліфікованих і компетентних кадрів.

7. Зростання ступеня розробки та впровадження інновацій усіх видів.

8. Формування цілісної стратегії довгострокового розвитку.

9. Створення портфеля перспективних розробок.

Визначені завдання маркетингової діяльності доцільно узгодити та пов'язати між собою, що сприятиме побудові ієрархії виконання цих завдань (рис. 6).

Щоб реалізувати визначені маркетингові завдання, необхідно з'ясувати можливості під-



Рис. 6. Ієрархія реалізації маркетингових завдань підприємства машинобудування

приємства щодо здатності їх реалізації. Для цього доцільно використовувати SNW-аналіз.

Отже, для успіху на ринку підприємств машинобудування є певні сильні чинники, на підставі яких доцільно формувати конкурентні переваги підприємства, будуючи навколо них маркетингову діяльність.

ЛІТЕРАТУРА

1. Данич В. Информационно-управленческие архитектуры предприятий машиностроительного комплекса / В. Данич, М. Демина, О. Шкибтан. // Важке машинобудування. Проблеми та перспективи розвитку : матеріали 4-ї міжнар. наук.-техн. конф. – Краматорськ, 2006. – С. 25.
2. Коваленко Г. Корпоративное управление. Управление изменениями и развитием, формирование будущего фирмы / Г. А. Коваленко, С. В. Ковалевский. – Краматорск : ДГМА, 2004. – 120 с.
3. Верба В. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5. – С. 52–59.
4. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин // Регіональна економіка. – 2009. – № 2. – С. 71–80.
5. Нехай В. В. Підвищення результативності діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування на основі маркетингу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / В. В. Нехай. – Сімферополь, 2006. – 20 с.
6. Логвіна Ю. М. Система аудиту стратегічного управління маркетинговою діяльністю [Електронний ресурс] / Ю. М. Логвіна. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/67749.doc.htm. – Назва з екрана.

Н. Н. Беловолова, фінансовий директор ТОВ «Сокол-КР». Стратегічне управління маркетинговою діяльністю компаній машиностроєння.

Анотація. Исследованы особенности стратегического управления маркетинговой деятельностью предприятий машиностроения. Установлено, что изменения организационной

структуры существенно влияет на стратегическое управление маркетинговой деятельностью предприятий машиностроения. Осуществлено сравнение применения управленческих технологий на предприятиях машиностроения. Определены требования к качественному уровню управления маркетинговой деятельностью современных предприятий и учета практики стратегического управления маркетинговой деятельностью украинских предприятий на современном этапе функционирования. Предложена «Новая модель управления» и модель создания долгосрочной ценности предприятия, которая может применяться на предприятиях машиностроения.

Ключевые слова: стратегия, управленческие технологии, маркетинговая деятельность, организационная структура, иерархическая модель.

N. N. Belovolova, finance director of LLC «Sokol-KR». Strategic management of marketing activity of the companies of mechanical engineering.

Summary. The features of strategic management of enterprises of engineer marketing activity are investigational. It is set that changes of organizational structure substantially influences on the strategic management of enterprises of engineer marketing activity. Comparison of application of administrative technologies is carried out on the enterprises of engineer. Requirements are certain to the high-quality level of management of modern enterprises and account of practice of strategic management of the Ukrainian enterprises marketing activity marketing activity on the modern stage of functioning. It is offered the «New case frame» and model of creation of long-term value of enterprise, which can be used on the enterprises of engineer

Keywords. Strategy, administrative technologies, functioning, marketing activity, organizational structure, hierarchical model.