МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

ГЕРАСИМЧУК
Василь Гнатович

МАРКЕТИНГ І РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 08.06.03 - Маркетинг

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

КИЇВ - 1996

АБ55.538

Дисертація є рукописом.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі маркетингу Київського державного економічного університету.

НАУКОВИЙ КОНСУЛЬТАНТ: доктор економічних наук, професор
ПАВЛЕНКО Анатолій Федорович

ОФІЦІЙНІ ОПОНЕНТИ: доктор економічних наук, професор
КОРОЛЬКОВ Іван Іванович

доктор економічних наук, професор
НЕВЕЛЄВ Олександр Михайлович

доктор економічних наук, професор
ПЕРЕРВА Петро Григорович

ПРОВІДНА УСТАНОВА: Тернопільська академія народного господарства

Захист дисертації відбудеться 17 жовтня 1996 р. о 14 годині на засіданні спеціалізованої вченої Ради Д.01.53.04 Київського державного економічного університету за адресою: Україна, 252057, м.Київ, проспект Перемоги, 54/1, ауд. 214.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Київського державного економічного університету.

Автореферат розіслано 13 вересня 1996 р.

Вчений секретар спеціалізованої вченої Ради, кандидат економічних наук, доцент **О.С.ФЕДОНІН**

ЛННБ України ім.В.Стефаника
00759929 (+)

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ.

1.1. АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ. Ефективність економічної системи держави зумовлюється передовсім рівнем науково-технічного та виробничого потенціалу визначальної ланки народного господарства - підприємства. Саме звідси бере початок могутність країни, її авторитет на міжнародному рівні. Йдеться про підприємства державної, колективної та приватної власності, на яких створюється продукт, послуга, здатні задовольнити потребу споживача. З початку 90-х років в Україні відчутно скоротився валовий національний продукт, різко зменшився обсяг усіх видів інвестицій. Особливо турбує стан справ у машинобудуванні - ключовому сектору промислового комплексу України, у якому об'єдналися підприємства 38 провідних галузей і 58 підгалузей. У системі Мінмашпрому України темпи спаду обсягів товарної продукції проти попереднього року склали: 1992 - 91,36%, 1993 - 99,17%, 1994 - 57,97%; реалізація (питома вага в товарній продукції) становила: 1992 - 66,22%, 1993 - 67,25%, 1994 - 76,34%; темпи росту товарів народного споживання склали: 1992 - 93,59%, 1993 - 87,25%, 1994 - 65,68%; темпи росту середньосписочної кількості працюючих: 1992 - 91,19 %, 1993 - 90,41 %, 1994 - 86,65 %.

У найбільш скрутному становищі опинилися підприємства, що випускають літаки, верстати, електронну техніку, телевізори, сільськогосподарські машини, обладнання для військово-промислового комплексу. Тому нагальною потребою стає науковий пошук виходу з затяжної кризи. На нашу думку, насамперед слід створити політичні, правові умови ефективного проведення фінансової, кредитної, податкової та інвестиційної політики. Водночас потрібно вміло розпорядитися нагромадженим науково-технічним, виробничим, кадровим потенціалом. А це вже пов'язано з тим, наскільки вдало визначені політика, мета, ділова стратегія підприємства, наскільки чутливо система управління реагує на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за допомогою маркетингової служби, наскільки кожний із працюючих має можливість і зацікавленість у розкритті своїх здібностей.

Пошук шляхів результативного господарювання, як ми вважаємо, перебуває у площині цілісної концепції розвитку підприємства з орієнтацією на маркетинг, вдосконалення організаційних структур управління, створення високої організаційної культури, що дає змогу окреслити перспективи виходу підприємства із затяжної кризи. Значні напрацювання у цьому плані накопичені в наукових центрах США,

ЛНБ ім. В. Стефаника
АН України

Західної Європи, Японії, інших держав. Але вони відповідають певним вимогам, певним ситуаціям, певним традиціям, певним системам господарювання. Механічне перенесення їх на ниву економічної діяльності української держави не принесе очікуваного ефекту. Дослідження вітчизняних авторів стосовно розвитку підприємства пов'язані переважно з централізованою системою господарювання. Ринковий механізм створює інші умови для діяльності підприємства. Теоретичні підходи щодо функціонування та розвитку підприємства на засадах маркетингу ще не чітко визначені і обгрунтовані.

Дисертант здійснює спробу викласти власне бачення шляхів виходу вітчизняного підприємства із кризи. Це бачення формулювалося в умовах відсутності методології розвитку підприємства в економічній сфері стосовно ситуації, в якій перебуває наша держава. Не визначені із системних позицій маркетингові принципи та фактори формування і функціонування господарських об'єктів. Обмаль публікацій на тему здійснення діагностичного аналізу системи управління підприємства, її складових. Недостатня увага приверпута до формулювання цілей та стратегій діяльності підприємства. Зі зміною форм власності, ситуації на ринку мають змінюватися організаційні структури управління. Ось чому більш прискіпливої уваги потребує узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо тенденцій розвитку організаційних структур управління, їх побудови відповідно до виробленої стратегії, зорієнтованої на споживача, на ринок. Тобто таких структур, які грунтуються на принципах маркетингу. Без належної методичної бази формується організаційний механізм управління маркетинговою діяльністю, здійснюються дослідження потреб споживачів, переваг конкурентів. Окреслене коло проблем і обумовило вибір теми дисертаційного дослідження.

1.2. МЕТА, ОБЛАСТЬ, ОБ'ЄКТ ТА ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ. Метою дисертаційної роботи є розробка методологічно та практично обгрунтованої структурно-організаційної моделі розвитку машинобудівного підприємства як цілісної внутрішньоінтегрованої системи, сформованої на принципах маркетингу, що має забезпечити належну результативність його функціонування. Областю наукового пошуку обрана система управління машинобудівним підприємством, її маркетингова складова; об'єктом - процес функціонування та розвитку цієї системи, тобто її динаміка, зумовлена дією внутрішніх і зовнішніх факторів маркетингового середовища; предметом - основні

параметри та умови процесу розвитку машинобудівного підприємства, який спрямований на зупинення кризових явищ, стабілізацію ситуації, а далі, виходячи із маркетингової концепції, - підвищення результативності його діяльності.

1.3. ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ. Визначена мета обумовила необхідність розв'язання таких основних завдань дисертації:

- розкрити сутність маркетингової концепції управління та особливості її впровадження на машинобудівних підприємствах України;
- визначити та класифікувати маркетингові принципи і фактори, які найбільшою мірою визначають розвиток машинобудівного підприємства, включаючи процес роздержавлення та приватизації;
- розробити концептуальну основу проведення діагностики маркетингової системи підприємства з оцінкою ринкових можливостей підприємства, організаційних умов його функціонування;
- обгрунтувати методологію формулювання цілей діяльності підприємства з розробкою класифікації маркетингових стратегій, визначенням їх взаємозв'язків з іншими напрямами функціонування підприємства;
- дослідити тенденції розвитку управлінських структур з проведенням аналізу використання та становлення маркетингової структури на машинобудівних підприємствах;
- оцінити соціально-економічну ефективність маркетингової діяльності машинобудівного підприємства, його конкурентні переваги;
- підготувати та запровадити комплекс маркетингових заходів на машинобудівних підприємствах України.

1.4. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ. Методологічну основу дисертаційної роботи складають діалектичні методи пізнання і системний підхід, базові положення економічної теорії, праці вітчизняних та зарубіжних центрів менеджменту і бізнесу, відомих вчених у галузі теорії управління, маркетингу і підприємництва.

Розкриваючи сутність маркетингової концепції управління підприємством, використовувалися праці таких визнаних авторитетів, як Р.Д.Базела, Б.Бермана, У.Войе, А.Дайана, П.Друкера, Ф.Котлера,

Р.Левітта, С.Маджаро, Р.Морриса, Х.Швальбе, Дж.Еванса, багатьох інших зарубіжних маркетологів. У дисертації дістали відображення розробки таких відомих вчених: Г.Г.Абрамішвілі, М.В.Афанасьєва, Г.Л.Багієва, А.В.Войчака, Г.О.Волощука, І.М.Герчикової, Л.А.Жданової, П.С.Зав'ялова, В.П.Кокорєва, І.І.Королькова, О.М.Лаврова, Т.П.Любанової, О.М.Невелєва, Р.Б.Ноздрьової, В.П.Онищенка, П.А.Орлова, А.Ф.Павленка, П.Г.Перерви, І.П.Продіуса, А.Н.Романова, Є.В.Савельєва, С.Я.Салиги, Б.І.Синецького, Л.І.Цигичко.

При розгляді концепції "організаційного розвитку" бралися до уваги розробки зарубіжних авторів: Қ.Арджиріса, С.Белла, У.Бенніса, П.Блока, Д.Браун, У.Бурке, М.Елден, І.Каммінгса, Е.Лоруелла III, Н.Маргуліса, В.Пастора, А.Райа, С.Уорлея, Е.Шейна.

Узагальнюючи тенденції розвитку організаційних структур управління, впровадження та вдосконалення в них маркетингової складової, яка дає змогу потенціалу машинобудувних підприємств України адаптуватися до вимог оточуючого середовища, автор використовував напрацювання С.П.Болотова, В.І.Голікова, П.Закарявічюса, Л.І.Євенка, А.С.Казарновського, Г.Кунца та С.О'Доннела, Г.С.Одинцової, Я.В.Радченка, В.І.Франчука.

При розробці концептуальної основи здійснення діагностики маркетингової діяльності підприємства враховувалися праці М.Ф.Ачилова, М.С.Герасимчука, Р.С.Каренова, М.В.Мельник, Є.Г.Панченка, С.Ф.Покропивного, В.Ш.Рапопорта, М.Н.Скворцова, Е.К.Смирницького, Б.Твіса, О.С.Федоніна, Д.М.Черваньова, А.Д.Шеремета.

Орієнтиром у процесі формування системи цілей підприємства, стратегічного планування, складання маркетингової програми стали результати досліджень Р.Акоффа, І.П.Алдохіна, І.Ансоффа, Ю.П.Васильева, О.С.Виханського, В.М.Геєця, В.В.Гончарова, О.П.Градова, Б.Карлофа, У.Кінга та Д.Кліланда, Т.Коно, О.М.Петрова, Т.Пітерса та Р.Уотермена, Ю.Трууса, Ф.Є.Удалова, В.Ф.Шудри.

У розв'язанні окремих завдань використовувалися методи: абстрактно-логічний, системного аналізу, економіко-математичного моделювання, аналогій, екстраполяції, експертного опитування, цілеспрямованих групувань, програмно-цільового підходу, соціологічні дослідження, теорії ринкової економіки, включаючи теорії мотивації

праці, адаптації до нових умов господарювання, ризику, конкуренції.

1.5. ІНФОРМАЦІЙНА ТА ВИРОБНИЧА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ. Інформаційну базу дослідження склали аналітичні та статистичні матеріали Мінекономіки, Держкомстату України, емпіричну основу - первинна планова та звітна інформація Мінмашпрому України, багатьох машинобудівних підприємств, матеріали зарубіжних корпорацій, науково-практичних конференцій, симпозіумів, семінарів з питань ринкової економіки, маркетингу, організаційних форм і структур управління, стратегії, мотивації, персоналу, контролю, ефективності управління. Використовувалися результати діяльності вчених-економістів, опубліковані в монографічній літературі, навчально-методичних виданнях.

Виробничою базою наукового пошуку та узагальнень стали підприємства машинобудування, України, їх аналоги за межами нашої держави (Росія, ФРН, Англія, США, Японія).

1.6. НАУКОВА НОВИЗНА РЕЗУЛЬТАТІВ. Розглянута в дисертації маркетингова концепція розвитку машинобудівного підприємства грунтується на сукупності методологічних та методичних підходів стосовно формування такого організаційно-економічного механізму, який зорієнтовує діяльність підприємства на перспективу, на постійні зміни, своєчасне та вдале реагування на дію зовнішніх та внутрішніх факторів, на методи керівництва, що ведуть до успіху.

До найбільш вагомих результатів, які характеризують наукову новизну дисертаційного пошуку, варто віднести:

- поглиблену маркетингову концепцію управління, впровадження якої у практику діяльності має сприяти виведенню машинобудівних підприємств України з кризи, з подальшою стабілізацією та активізацією їх функціонування;
- систематизацію принципів та факторів маркетингового середовища, дослідження впливу яких на підприємство створює умови для проведення більш чіткої загальнокорпоративної політики;
- вдосконалену концепцію "організаційного розвитку";
- концептуальну основу здійснення діагностики маркетингової складової системи управління підприємством з оцінкою його ринкових можливостей, організаційних умов функціонування, потреб споживачів в продукції машинобудування;

- обгрунтовану теоретичну базу визначення цілей та вибору стратегічних альтернатив розвитку підприємства, класифікацію маркетингових стратегій;
- узагальнений світовий та вітчизняний досвід еволюції структур управління, маркетингових структур, які орієнтують діяльність підприємств різних форм власності на ринок, на споживача;
- методичні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства, здійснення контрольних функцій та ревізії маркетингу.

1.7. ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ДИСЕРТАЦІЇ. Сформульовані в дисертації основні положення маркетингової концепції управління машинобудівним підприємством відкривають шляхи до практичного забезпечення підвищення пристосовуваності, адаптації підприємства, його виробничого, наукового, інформаційного, кадрового потенціалу до змін передовсім у зовнішньому середовищі, вдосконалення ефективності виробництва та управління.

Серед розробок прикладного характеру виокремимо такі:

- визначення характерних рис виробничої, збутової та маркетингової орієнтації системи управління машинобудівним підприємством;
- дослідження внутрішньогалузевих факторів розвитку машинобудівних підприємств, здійснення процесу приватизації;
- методика здійснення експрес-діагностики ринкових можливостей підприємства;
- методика дослідження співвідношення цілей маркетингу та завдань вивчення споживачів сільськогосподарських машин та устаткування;
- рекомендації стосовно визначення стратегічних орієнтирів маркетингової діяльності машинобудівних підприємств;
- алгоритм дослідження ефективності впровадження маркетингової концепції управління на підприємствах машинобудування;
- методичний інструментарій формування та вдосконалення функціонування маркетингової служби на підприємстві;
- методика здійснення збалансованості функцій маркетингової діяльності машинобудівного підприємства.

1.8. ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ. Дисертація виконана відповідно до плану науково - дослідних робіт Київського державного економічного університету і включена до теми

"Маркетингова діяльність в умовах економіки України", номер державної реєстрації ИА 01002108Р.

Результати дослідження впроваджені у практику діяльності машинобудівних та приладобудівних підприємств України. Це стосується методичних підходів щодо формування цілей та стратегій розвитку підприємств, здійснення діагностичного аналізу системи управління, створення маркетингових служб, оцінки ефективності діяльності підприємства, його структурних підрозділів, управлінського персоналу. Так, за участю автора розроблена єдина система підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів Мінмашпрому України (наказ № 196 від 05.04.1993р.), організаційно-економічний механізм розвитку підприємства в умовах оренди (завод дослідних машин, м.Київ), цільова комплексна програма "Персонал" (акціонерне товариство "Краяни" м.Одеса), методичне забезпечення маркетингової діяльності (АТ "Меридіан", "Веда", "Арма", завод "Карпатпресмаш", КП "Київтрактородеталь"), методика та практичне здійснення ринкових досліджень (хімічний завод "Клюте" м.Целле, Німеччина) тощо. Універсальність методичних розробок автора стосовно розвитку машинобудівного підприємства дає змогу їх застосування на підприємствах інших галузей економіки.

Отримані в процесі дослідження результати теоретичного і практичного характеру використані при розробці та читанні курсів лекцій "Основи менеджменту", "Основи зовнішньо-економічних зв'язків", "Управління маркетингом", "Стратегічний менеджмент" у Національному технічному університеті України "Київський політехнічний інститут" , а також в Інституті підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів Мінмашпрому України, Міжнародному інституті менеджменту "МІМ-Київ", "Маркетинг", "Економіка та управління науково-технічним прогресом" в Київському державному економічному університеті. Підготовлені автором навчальні посібники "Управление маркетингом" (К.: ИСИО, 1993), "Маркетинг: теорія і практика" (К. : Вища шк., 1994), "Діагностика системи управління підприємством" (К.: ІСДО, 1995) та за участю автора "Соціально-психологічні питання менеджменту" (К.: ІСДО, 1993) рекомендовані Міносвітою та Інститутом системних досліджень освіти для студентів відповідних спеціальностей вузів України. Навчально-методичні розробки автора викликали зацікавленість і використовуються у багатьох вузах Росії, Казахстану, Узбекистану, Латвії, Естонії.

1.9. АПРОБАЦІЯ РОБОТИ. Результати досліджень доповідалися, обговорювалися і отримали позитивну оцінку на міжнародних, республіканських, міжрегіональних та зональних науково-практичних конференціях, симпозіумах, семінарах, а саме: "Проблеми вдосконалення управління науково-технічним прогресом в регіоні" (Україна, м.Донецьк, 1983); "Методи у справі підвищення кваліфікації" (Естонія, м.Таллінн, 1986); "Проблеми підготовки спеціалістів з управління виробництвом та зовнішньоекономічної діяльності підприємств" (Латвія, м.Рига, 1990); "Розвиток машинобудівного комплексу в умовах ринкової економіки" (Казахстан, м.Караганда, 1991); "Маркетинг у вузах країни" (Росія, м. Санкт-Петербург, 1992); "Потенціал управлінських систем: питання формування та розвитку" (Україна, м.Київ, 1993); "Маркетингові дослідженя ринку України" (ФРН, Німецька академія менеджменту, м.Целле, 1993); "Маркетинг в системі управління підприємством" (Англія, м.Ковентрі, 1994); "Проблеми розвитку підприємництва в Росії" (Росія, м.Москва, 1994), "Становлення нової економічної системи в Україні" (Україна, м.Львів, 1994); "Управління та наукове передбачення розвитку виробництва" (Росія, м.Ростов-на-Дону, 1995); "Сучасний менеджмент: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців" (Україна, м.Київ, 1996).

1.10. ПУБЛІКАЦІЇ. Основні положення, теоретичні висновки та практичні рекомендації дисертації викладені автором у монографії, 6 навчальних посібниках, декількох брошурах, 10 навчально-методичних розробках, багатьох статтях та тезах наукових доповідей , усього в понад 130 працях. Загальний обсяг публікацій з даної проблематики складає 171,43 д.а., з них особисто автора - 119,20 д.а.

1.11. СТРУКТУРА ДИСЕРТАЦІЇ. Дисертаційна робота складається з вступу, п'яти розділів, загальних висновків та рекомендацій, списку літератури. Обсяг дисертації - 375 сторінок машинописного тексту, який ілюструється 21 рисунком та 25 таблицями. Бібліографічний список охоплює 280 найменувань. Структурно дисертаційне дослідження побудоване таким чином:

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність маркетингової концепції управління та необхідність її впровадження на машинобудівних підприємствах.
1.2. Характеристика маркетингового середовища підприємства.
1.3. Внутрішньогалузеві фактори розвитку машинобудівного підприємства.
1.4. Організаційний фактор змін маркетингового середовища.
Висновки з розділу 1.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка ринкових можливостей підприємства.
2.2. Методика діагностики організаційних умов функціонування підприємства.
2.3. Методика дослідження споживача продукції машинобудівного підприємства.
Висновки з розділу 2.

РОЗДІЛ 3. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ Й ПРАКТИЧНЕ ВТІЛЕННЯ

3.1. Визначення цілей та вибір стратегічних альтернатив розвитку підприємства.
3.2. Методичні підходи до розробки маркетингової стратегії.
3.3. Взаємозв'язок маркетингової стратегії з іншими напрямами функціонування підприємства.
3.4. Методичне забезпечення розробки та реалізації маркетингової програми.
Висновки з розділу 3.

РОЗДІЛ 4. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР, ПОБУДОВАНИХ НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГУ

4.1. Еволюція управлінських структур як реакція на зміни у ринковому середовищі.
4.2. Дивізіональні структури як форма гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища.
4.3. Матричні структури в реалізації товарної стратегії маркетингу.
4.4. Аналіз використання маркетингової структури на машинобудівних підприємствах.
Висновки з розділу 4.

РОЗДІЛ 5. МАРКЕТИНГ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Характеристика соціально - економічної ефективності маркетингової діяльності підприємства.
5.2. Конкурентні переваги підприємства як фактор підвищення його ефективності.
5.3. Методичні підходи до здійснення контрольних функцій та ревізії маркетингу.
Висновки з розділу 5.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ЛІТЕРАТУРА

2. ОСНОВНІ НАУКОВІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ВИСНОВКИ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблеми теоретичного і практичного характеру, спричинені процесами реформування економічних відносин в машинобудуванні України, потребують свого розв'язання з використанням маркетингової концепції управління. Це надало дисертаційному дослідженню більш комплексного характеру, наукові положення, рекомендації методичного та прикладного спрямування якого зводяться до таких узагальнень.

2.1. МАРКЕТИНГОВА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ. Низька ступінь адаптивності внутрішньофірмового механізму управління до змін у зовнішньому середовищі призводить до того, що спад виробництва продукції машинобудування не припиняється. Вихід з кризового стану, у якому перебуває більша частина машинобудівних підприємств, автор вбачає насамперед у необхідності якнайшвидшого, разом з тим зваженого переходу системи управління на засади маркетингу. Зарубіжні компанії розпочали цей процес у 60-ті роки. У дисертації розкриті характерні риси орієнтації на виробництво, інтенсифікацію комерційних зусиль, філософію маркетингу.

На рис.1 відображена суть маркетингової концепції управління машинобудівним підприємством, яка поєднує в собі і маркетинг, і фінанси, і НДДКР, і виробництво, і оточуюче середовище, де реалізуються зусилля виробників. Але це статична форма маркетингу. Послідовність же виконання маркетингових операцій автор пропонує починати з генерації, пошуку, відбору ідей, дослідження ринку, і завершувати контролем успішності продаж, коригуванням маркетингових заходів, оцінкою ефективності маркетингових зусиль.

Серед основоположних засад маркетингової концепції управління в дисертації підкреслюється: необхідність здійснення аналітичної, дослідницької функції, пов'язаної з глибоким та всебічним вивченням потреб ринку, еластичності попиту та пропозиції як стосовно ціни, так і інших умов; принцип іноваційності, який охоплює всі сфери впливу маркетингу і насамперед виробничу та збутову діяльність; принцип сегментування ринку, пошуку "свого" споживача; принцип планування, який покладено в основу формування маркетингових програм; довгостроковий характер маркетингової політики; пристосування виробника до вимог ринку, але разом з тим й активного впливу на нього; поєднання дезінтегрованого з інтегрованим підходами в маркетинговій

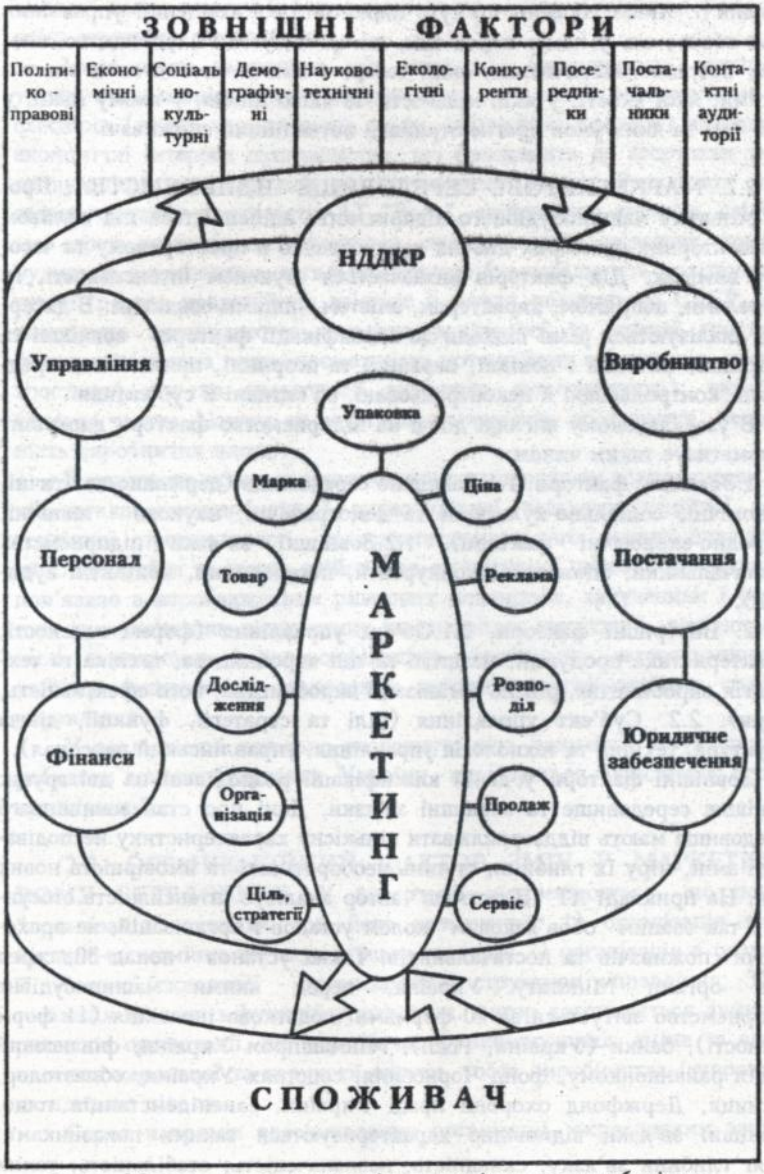

Рис.1. Маркетингова концепція управління машинобудівним підприємством

діяльності. Якщо коротко, то суть маркетингової концепції управління автор вбачає ось у чому: перед тим, як організувати виробництво, спочатку потрібно визначитися, який товар, з якими споживчими властивостями, якої якості, у якій кількості, за якою ціною, у якому місці, у який час, за яких умов прагне отримати потенційний споживач.

2.2. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА. Процес розвитку машинобудівного підприємства здійснюється під впливом різновекторних факторів, діючих неоднозначно в просторовому та часовому вимірах. Дія факторів визначається ступенем інтенсивності, їх джерелами, напрямом, характером, змістом, іншими ознаками. В дисертації аналізуються різні підходи до класифікації факторів - зовнішні та внутрішні, загальні і похідні, первинні та вторинні, прямі й опосередковані, контрольовані й неконтрольовані, об'єктивні й суб'єктивні.

В узагальненому вигляді діючі на підприємство фактори дисертант систематизує таким чином:

1.Зовнішні фактори. 1.1.Зовнішнє середовище (державно-політичні, економічні, соціально-культурні та демографічні, науково - технічні, природно-екологічні фактори). 1.2.Зовнішні зв'язки підприємства (постачальники, споживачі, конкуренти, посередники, контактні аудиторії).

2. Внутрішні фактори. 2.1.Об'єкт управління (форма власності, характеристика продукції, масштаб та тип виробництва, техніка та технологія виробництва, рівень організації виробництва, його ефективність, кадри). 2.2. Суб'єкт управління (цілі та стратегії, функції, діюча структура, техніка та технологія управління, управлінський персонал).

Зовнішні фактори у даній класифікації розподілені на дві групи: зовнішнє середовище та зовнішні зв'язки. Дані про стан зовнішнього середовища мають віддзеркалювати кількісну характеристику несподіваності змін, міру їх глибини, ступінь необоротності та ймовірність нових змін. На прикладі АТ "Пластмаш" автор аналізує інтенсивність стосунків з так званим "обов'язковим" колом установ і організацій, не враховуючи споживачів та постачальників. Таких установ - понад 30, серед них: органи Мінстату України, перед якими машинобудівне підприємство звітується за 20 формами, податкова інспекція (11 форм звітності), банки (України, Росії), Мінмашпром України, фінансовий відділ райвиконкому, фонд Чорнобиля, соцстрах України, облавтодор, митниця, Держфонд охорони праці України, санепідемстанція тощо. Зовнішні зв'язки відповідно характеризуються такими показниками: обсяг глибини зв'язку; складність; невизначеність; стабільність; темпи

змін. Перелічені кількісні показники, виокремлені на основі експертної оцінки, мають високу інформативність та високу кореляцію з параметрами структури управління.

Існує певна залежність між зовнішнім середовищем, зовнішніми умовами та зовнішніми зв'язками. Так, при зміні макроекономічних факторів (темпи економічного росту, інфляційні процеси) змінюються економічні інтереси підприємства, що призводить до згортання та розриву одних зовнішніх зв'язків та утворення інших. Результати опитування головних спеціалістів АТ "Веда", здійсненого автором, свідчать, що серед визначальних факторів, які гальмують розвиток приладобудівного виробництва: загальнодержавні (нестабільність політичної ситуації, розрив традиційних зв'язків у межах колишнього СРСР, недосконалість законодавства стосовно податкової та митної політики); фінансові (низька платоспроможність потенційних споживачів, постійне зростання цін на енергоносії, сировину, комплектуючі); виробничі (висока частка фізично та морально застарілого обладнання, недостатність виробничих площ).

З кризового стану, у якому опинилися передусім підприємства авіації, загальномашинобудівної, суднобудівної, телекомунікаційної, радіотехнічної промисловості, сільськогосподарського машинобуду вання, можливо вийти за умови здійснення структурної перебудови галузі. Це пов'язано з впровадженням ринкових механізмів, залученням і ретельним використанням вітчизняних та іноземних інвестицій, демонополізацією, конверсією та диверсифікацією виробництва, застосуванням механізму банкрутства, створенням сучасних організаційних структур управління.

У дослідженні детально розглянута суть концепції структурної перебудови машинобудування України, аналізується здійснення процесу приватизації.

2.3. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ФАКТОР ЗМІН У МАРКЕТИНГОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ. У дисертації підкреслюється, що поняття "організація" охоплює три його визначення: 1) організація як соціально-економічна чи господарська система; 2) організація в розумінні її основної складової - організаційної структури управління; 3) організація як одна з функцій управління. Автор дотримується думки про розвиток організації, що передбачає функціонування, зміни та вдосконалення керованої та керуючої систем, тобто виробництва і управління як єдиного цілого.

Серед напрямів вдосконалення організації, окресленими зарубіж-

ними дослідниками, варто визначити концепції та методи, об'єднані поняттями "клінічний підхід", "організаційний розвиток та зміни". Специфічною рисою таких підходів є те, що в них використовуються передумови "органічної системи", що саморозвивається під впливом складних, важкорегульованих взаємодій індивідуальних та групових інтересів, мотивів, норм, відносин кооперації, мереж комунікацій, конфліктів тощо.

Стосовно методів організаційного розвитку (ОР), то першим з них вважається "лабораторна підготовка", "групове тренування" (К. Левін), "тренування чуттєвості" (Д.МакГрегор, Г. Шепард, Р. Блейк). Другий основний метод в арсеналі ОР - "дослідження дією". Зазначимо, що у рамках досить гнучкої методології організаційних змін можуть використовуватися й інші методи "науки про поведінку": а) "збагачення роботи"; б) "контроль організаційного клімату"; в) "модифікація поведінки"; г) "перебудова лідерства"; д) "управління за цілями".

Автор вперше у вітчизняній теорії менеджменту зупиняється на методології "організаційного розвитку", вважаючи її важливою складовою процесу впровадження маркетингової концепції управління. Цей процес буде тим успішнішим, чим більш причетні до нього не лише члени правління, менеджери, а весь персонал організації.

Аналізуючи суть, природу концепції ОР, дисертант пропонує таке визначення "організаційного розвитку": ОР - це цілеспрямована діяльність підприємства, пов'язана з вдосконаленням процесів результативного розв'язання проблем соціального, організаційного, економічного, техніко-технологічного, інших напрямів, що виникають під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, через періодичний перегляд стратегій, функцій, структур за ініціативи каталізатора змін із застосуванням теорій мотивації, науки про поведінку, раціональних та інших методів. У дисертації автор докладно зупиняється на кожному з елементів наведеного визначення. Звертається увага на наявність таких фаз циклічного розвитку підприємства: створення; становлення; розвиток; стагнація; занепад. Підкреслюється, що загальна криза у діяльності підприємства настає у разі, коли період занепаду одночасно відбувається і у життєвому циклі товару, і виробничих потужностях, і кадровому потенціалі, інших складових.

Для того, щоб уникнути кризових явищ або звести їх до мінімуму, вища управлінська ланка керує процесом розвитку насамперед через мотиви, організаційну структуру, які у свою чергу теж постійно перебувають у процесі змін. І цей процес відповідає принципу циклічності.

2.4. ДІАГНОСТИКА ОРГАНІЗАЦІЙНИХ УМОВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. Аналіз системи управління підприємством, його маркетингової складової за допомогою певного набору принципів та методів дає можливість ретельно вивчити важливі аспекти взаємозв'язку між проблемою, що розглядається, та загальними цілями і результатами діяльності підприємства, а також визначити, наскільки керівництво здатне здійснювати зміни та ефективно розв'язувати проблеми розвитку. Аналіз проводиться в чотири етапи: 1) визначення основних напрямів діяльності; 2) виявлення фактів або збір даних; 3) аналіз даних; 4) складання звіту та висновків.

Об'єктом діагностики залежно від визначеної мети може бути система управління підприємством у цілому, одна із підсистем управління або її окремі елементи. У дисертації запропонований алгоритм складання загальних відомостей про підприємство. Вказані джерела інформації про підприємство (зовнішні та внутрішні). Для діагностики системи управління підприємством рекомендовано використовувати такі методи: особисті спостереження; опитування виконавців; вивчення документів, наданих у розпорядження консультантів; фотографія робочого дня. Кожний із зазначених методів має свій інструментарій, свою специфіку, свій зміст. У дисертації як варіант запропонована анкета для опитування спеціалістів при діагностиці системи цілей підприємства.

Зрозуміло, що основною метою аналізу є оцінка існуючої системи управління підприємством, вияв недоліків, резервів та розробка рекомендацій щодо вдосконалення управління. Вивчення документів здійснюється з використанням таких методів: причинно-наслідковий, порівнянь, або аналогій, балансовий, графічний, екстраполяцій, економіко-математичні. Для виявлення проблем виробничої сфери ефективним, на нашу думку, може стати застосування експрес діагностики з письмовим опитуванням персоналу. За підготовленою шкалою респондент має оцінити важливість проблеми, можливість реалізації її силами підприємства, тенденції загострення проблеми у майбутньому. В дисертації наводиться карточка виявлення проблем на підприємстві. У разі, коли метою є діагноз стану підприємства, використовується варіант, при якому відповідь дається з кількох підготовлених пропозицій.

Серед найбільш значущих показників, які визначають стан виробничого об'єкта: серійність продукції, розмір організації, невизначеність виробничих завдань, потенціал виробництва, взаємозв'язок структурних підрозділів. Важливу роль відіграє показник оцінки фази життєвого циклу продукції, що визначається експертним шляхом при анкетному опитуванні. Фактори та параметри виробничого об'єкта перебувають

між собою у тісному зв'язку. У дисертації викладений алгоритм оцінки параметрів виробничого потенціалу підприємства.

При дослідженні організації управління передбачається проведення аналізу: організаційної структури управління; функціональної структури; управлінського потенціалу; системи мотивації; процесів управління; організації праці управлінського персоналу. Аналіз структури варто розпочати порівнянням з прогресивними структурами управління відомих вітчизняних та зарубіжних компаній. Залежно від типу зовнішнього середовища, характеристики його стану встановлюється відповідний тип необхідного організаційного профілю (від самозбереження до організаційно-адаптуючого). Автор детально зупиняється на етапах, цілях, методах та результатах аналізу зовнішнього середовища.

Об'єктами аналізу мають бути також використання техніки управління, організація праці управлінського персоналу. У цьому зв'язку наводиться система відповідних показників. Потенціал управління Пу пропонується визначати за формулою:

$$Пу = К \cdot Кі \cdot Коу \cdot Кок, \qquad (1)$$

де: К - кадровий потенціал; Кі - інтелектуальний потенціал;

Коу - коефіцієнт, що характеризує організаційні умови;

Кок - коефіцієнт, який оцінює стан організаційного клімату.

Діагностика та аналіз системи управління дає можливість визначити за допомогою бальних оцінок значення потенціалу управління, виявити резерви його підвищення.

2.5. ОЦІНКА РИНКОВИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА.

Конкурентоспроможність підприємства визначається ступенем відповідності його діяльності суспільним потребам. За допомогою таких показників, як частка продукції підприємства на ринку, обсяг продаж, кількість споживачів та інших, відображається ступінь задоволення споживачів продукцією (послугами) підприємства. Обсяг прибутку, продуктивність праці, дивіденди відображають рівень ефективності підприємства. У сукупності ці дві групи показників, як ми вважаємо, визначають конкурентні переваги виробника.

Оцінити рівень кокурентоспроможності підприємства можливо, використовуючи комплекс методів: 1) з позицій порівняльних переваг з застосуванням конкурентного листа; 2) виходячи з теорії рівноваги фірми і галузі А.Маршалла з використанням показників відносної вартості факторів виробництва; 3) теорія ефективної конкуренції; 4) теорія якості товарів, що припускає порівняння підприємств за допомогою параметрів, які відбивають споживчі якості товарів; 5) матричні методи,

які дають змогу висвітлювати хід процесів конкуренції в динаміці з використанням концепцій життєвого циклу товару. Перелічені методи автор рекомендує використовувати як окремо, так і в сукупності, що дає можливість більш всебічно, більш об'єктивно визначити місце фірми-виробника на ринку.

Дисертантом запропонована методика здійснення експрес-діагностики ринкових можливостей підприємства. Одним із об'єктів дослідження стало АТ "АТЕК" близько 90 відсотків продукції якого йде на експорт (в основному до Росії). При цьому важливо постійно оцінювати конкурентні переваги та недоліки у порівнянні з іншими виробниками аналогічної продукції. Зіставлення конкурентних можливостей здійснювалося за такими критеріями: ціна, якість, сервіс, доступність, новизна. Результати такого експрес-опитування споживачів екскаваторів у північно-західному регіоні Росії (Архангельська, Новгородська, інші області) представлені у табл.1. Оцінка критеріїв експертами здійснювалася за 5-бальною шкалою з врахуванням їх питомої ваги. У цьому зв'язку автором запропонована карточка на кожного з споживачів продукції, а також карточка конкурентних переваг, яка використовується при проведенні комунікаційної політики.

Таблиця 1. Оцінка ринкових можливостей машинобудівних підприємств (в балах)

Відносна вагомість кри-їв / Критерії	АТ "АТЕК" м.Київ	АТ "Борекс" м.Бородянка	ЕЗ м.Твер	ЕЗ м.Ковров	ЕЗ м.Воронеж	ЕЗ м.Іваново	ЕЗ м.Саранськ
1	2	3	4	5	6	7	8
Асортиментна група	2а, 3, 4	2а	3	4	4, 5, 6	4а, 5а	2, 2а
Ціна 0,35	4,6х0,35= =1,61	1,9х0,35= =0,67	2,0х0,35= =0,70	4,7х0,35= =1,65	4,6х0,35= =1,61	3,4х0,35= =1,19	2,1х0,35= =0,74
Якість 0,25	4,2х0,25= =1,05	3,3х0,25= =0,83	2,1х0,25= =0,53	4,2х0,25= 1,05	2,3х0,25= =0,73	3,2х0,25= =0,80	3,4х0,25= =0,85
Новизна 0,25	4,8х0,15= =0,72	4,1х0,15= =0,62	3,2х0,15= =0,48	3,3х0,15= =0,50	3,2х0,15= =0,48	2,4х0,15= =0,36	3,5х0,15= =0,53
Сервіс 0,15	1,4х0,15= =0,62	3,5х0,15= =0,53	3,9х0,15= =0,59	3,9х0,15= =0,59	4,1х0,15= =0,62	3,9х0,15= =0,59	4,1х0,15= =0,62
Доступність 0,10	4,3х0,10= =0,43	1,5х0,10= =0,15	4,7х0,10= =0,47	4,5х0,10= =0,45	4,4х0,10= =0,44	3,6х0,10= =0,36	3,4х0,10= =0,34
Сумарна оцінка	4,43	2,80	2,77	4,24	3,88	3,30	3,08

2.6. ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ ТА ВИБІР СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА. При створенні підприємства чи зміні форми власності існуючого, чи організаційних

перетвореннях керівництво має визначитися в основній цілі його діяльності. Бажано, як ми вважаємо, сформулювати місію підприємства, тобто головне призначення його функціонування з позицій інтересів суспільства, ринків, засновників, нинішніх керівників, працюючих, організаційної культури.

Процес формулювання цілей підриємства, безумовно, залежить від рівня його спеціалізації. До базових цілей можуть бути віднесені: обсяг продаж, темп росту (обсяг продаж та/або прибутку), прибуток (розмір прибутку, норма прибутку на весь капітал, відношення прибутку до акціонерного капіталу, середнє квадратичне відхилення прибутку), доход на одну акцію, частка на ринку, структура капіталу, дивіденди, ціна акцій, рівень якості продукції, базова політика стабільності, росту, отримання прибутку, відношення до соціальної відповідальності. До ієрархії цілей можна віднести завдання щодо обсягу інвестицій на одного працюючого, завдання з продуктивності праці, зниження витрат. Підприємство має орієнтуватися на збалансоване досягнення множинних цілей.

Ефективність існуючої на підприємстві стратегії варто, на нашу думку, визначати за такими критеріями: якою мірою стратегія характеризується цілісністю; якою мірою стратегія сумісна з навколишнім середовищем; наскільки збалансовані між собою цілі та ресурси; реальність та узгодженість горизонту планування; наскільки стратегія опирається на дії лінійних та функціональних структур, їх орієнтири та цінності.

Залежно від того, на якому етапі циклу ровитку перебуває підприємство, його керівництву варто вибрати одну із зазначених базових стратегій: виживання, стабілізації, зростання. На нашу думку, на більшості підприємств машинобудування слід зайнятися розробкою всебічно продуманого, виваженого плану реалізації стратегії виживання, яка має суто захисний характер і застосовується у випадках занепаду економічної діяльності на підприємстві. Підприємство перебуває на грані банкрутства або є банкрутом. Горизонт планування тут не може бути довгостроковим. Головну увагу слід надавати короткостроковим цілям відповідно до інтересів акціонерів, керівництва, працюючих. З одного боку, стратегія виживання потребує швидких, рішучих, достатньою мірою скоординованих дій, з іншого - обачливості та реалістичності у прийнятті рішень. Реалізація стратегії виживання потребує жорсткої централізації управління, концентрації влади. Варто створити групу або комітет, який займатиметься пошуком шляхів виходу з кризового стану, починаючи з аналізу факторів, що обумовлюють

справжнє становище підприємства (ринок; бухгалтерський облік; управлінська діяльність; стан виробництва; фінанси; репутація підприємства). Всі дії спрямовані на те, щоб зупинити падіння виробництва, погіршення фінансового стану (зниження собівартості, підвищення якості продукції, зменшення виробничих площ, як крайній засіб - скорочення чисельності працюючих тощо).

Першочергові дії щодо стабілізації становища покликані: зупинити хаос, стримати кризу, підняти дух виживання, вказати шляхи до наступу. Проект плану стабілізації передбачає визначення по кожному з заходів маркетингової, виробничої, науково-технічної, фінансової діяльності цілей, задач, термінів виконання, відповідальних виконавців, очікуваних результатів, періодичності звіту.

Стратегія зростання може реалізовуватися трьома шляхами:

1) інтенсивне зростання (глибоке впровадження на ринок, розширення меж ринку, вдосконалення товару); 2) інтеграційне зростання (жорсткий контроль постачальників, системи розподілу, контроль діяльності конкурентів); 3) диверсифікаційне зростання (розширення номенклатури ідентичними товарами, певною мірою пов'язаних технологічними особливостями, перехід на нові технології та інші канали збуту). Важливими напрямами є активізація міжфірмового співробітництва та зовнішньоекономічної діяльності.

2.7. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА. Стратегію маркетингової діяльності слід вважати ключовою серед функціональних стратегій. Адже саме маркетингова стратегія дає змогу підприємству чітко і своєчасно реагувати на зміни, які здійснюються у зовнішньому середовищі. У цьому зв'язку інтерес у науковців може викликати класифікація маркетингових стратегій, систематизована автором за такими ознаками: 1) за терміном розробки та реалізації; 2) за тривалістю життєвого циклу; 3) залежно від стадії життєвого циклу підприємства, продукції (занепад, перехідний період, оживлення, зростання, насичення); 4) за ознакою ринкового попиту (стратегії конверсійного, креативного, стимулюючого маркетингу, ремаркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, демаркетингу, протидіючого маркетингу); 5) залежно від частки на ринку (атакуюча, стратегія оборони, відступу); 6) за функціональною ознакою (товарна, стратегії товароруху, просування товару, ціноутворення); 7) за ознакою конкурентних переваг (лідерство у зниженні витрат, стратегії диференціації, фокусування); 8) за напрямом розвитку (стратегії інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментації); 9) за ознакою двох факторів (значення

продукції для споживача - якість; прихильність покупців товарів підприємства - проникнення підприємства на ринок; притягування ринку - стратегічне становище; продукція - ринок; якість - ціна).

Крім маркетингової, базова чи ділова стратегія підприємства має опиратися на інші функціональні стратегії: науково-технічну; виробництва; фінансову; соціальну; екологічну; структурних перетворень. Процес цей не однозначний, не простий у зв'язку з тим, що кожний із підрозділів, кожна служба зі своїх позицій вбачає перспективу. Складність полягає ще й у тому, що не завжди функціональні стратегії стикуються між собою, іноді навіть суперечать одна одній. Скоординувати, збалансувати ці підходи належить до прерогативи вищого керівництва підприємства обов'язково за участю керівників функціональних підрозділів. Автор докладно зупиняється в дисертації на аналізі кожної із зазначених функціональних стратегій.

2.8. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПРОГРАМИ. Розробка та реалізація ділової стратегії підприємства потребує уважного ставлення до складання перспективного плану на машинобудівних підприємствах, що пояснюється передовсім тривалим циклом створення складної, наукомісткої продукції. Хоча стратегічне планування - це систематизований та логічний процес, що грунтується на раціональному мисленні, водночас воно виступає як мистецтво прогнозування, дослідження, розрахунків та вибору альтернатив. Характер процесу планування значною мірою залежить від типу підприємства, тобто чи є воно спеціалізованим, чи диверсифікованим.

Більш прискіпливо підприємствам рекомендовано ставитися до можливих факторів ризику. Необхідні ситуаційні плани та їх досить часте оновлення. Звичайно, при підвищенні невизначеності ставку треба робити не так на довгострокові плани, як на скорочення горизонту планування, сконцентрувавши увагу, наприклад, на зниженні витрат.

Особлива увага в дисертації надається розгляду складових маркетингової програми, серед яких чинне місце займають перспективи розвитку цільового ринку, оцінка конкурентних переваг підприємства, формування цілей та стратегій (товарна, каналів товароруху, цінова, комерційна), використання бюджету. Наведені результати експериментальних оцінок керівного складу 10 машинобудівних підприємств стосовно тих маркетингових заходів, реалізація яких має сприяти прискоренню виходу підприємств з кризового стану. Так, на КП "Київтрактородеталь" до таких заходів віднесено: зниження собівартості сільськогосподарських машин, запчастин до них; збільшення

частки наукомісткої продукції, підвищення її якості; закріплення та розширення позицій на ринках Росії, Молдови, пошук нових ринків реалізації продукції; вдосконалення структури служби маркетингу, підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

2.9. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ЯК РЕАКЦІЯ НА ЗМІНИ У РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ. У дисертаційному дослідженні автором узагальнюється світовий досвід щодо розвитку організаційних структур. Найбільш розповсюдженою (з 1910 до 1970 р.) була функціональна структура, яка давала змогу отримувати економію від масштабу діяльності та вузької спеціалізації. Характеризується вона статичністю і монолітністю. З ростом темпів нововведень у другій половині 40-х років почали з'являтися перші динамічні структури (матриця проектів). У кінці 50-х років стратегічна активність породжує тип подвійної структури, де стратегічна діяльність (підприємницька та інноваційна) реалізується через стратегічну підструктуру на базі стратегічних підрозділів. Автором детально здійснюється порівняння класичних (бюрократичні, механістичні, традиційні) і адаптивних структур за поведінковими, а також структурними ознаками.

Більшість вітчизняних машинобудівних підприємств до початку 90-х років, по суті, використовували типові, доведені централізованим порядком лінійно-функціональні структури, які в багатьох випадках у плановій системі господарювання діяли достатньо надійно. Різкий відхід від централізованої системи управління, здійснюваний процес роздержавлення, приватизації, поступове й неоднозначне впровадження ринкових відносин показують, що лінійно-функціональні структури без внесення до них відповідних елементів гнучкості дуже важко, "боляче" реагують на швидкі зміни у навколишньому середовищі, на ринку, на потреби споживача. На прикладі багатьох підприємств (київських - "Росток", "Веда", "Арма", "Атек", івано-франківського "Карпатпресмаш", львівського "Електрон", харківського тракторного заводу, одеського "Краяни" тощо) автор переконливо ілюструє, як зміна форми власності (державне підприємство - орендне без права викупу - орендне з правом викупу - акціонерне товариство закритого типу - акціонерне товариство відкритого типу) супроводжується змінами в оргструктурах управління.

Диверсифікація, яка має братися за орієнтир для багатьох вітчизняних підприємств на нинішньому етапі їх функціонування, вимагає більш широкого впровадження дивізіональних структур. Цей вид структур на великих підприємствах супроводжується наданням структурним

підрозділам широкої господарської самостійності (створення "центрів нормативних витрат", "центрів прибутку", "центрів реалізації", "центрів інвестицій").

Можливий варіант використання "маятникової реорганізації", коли підприємство періодично переходить від децентралізованих до централізованих структур та навпаки. І варто очікувати, коли деяка частка диверсифікованих підприємств через певний проміжок часу повернеться до більш вузької спеціалізації.

У проектній та матричній структурах на підприємстві здійснюється накладання спеціально створених, тимчасових цільових структур на постійну структуру організації. Докладніше таке явище "подвійного підпорядкування" в дисертації аналізується на прикладі київського акціонерного товариства "Більшовик" при проектуванні та виготовленні спеціального форматора-вулканізатора відповідно до держзамовлення.

На підприємстві мають розв'язуватися питання його безперервного розвитку. У цьому зв'язку, на нашу думку, слід створювати відповідний структурний підрозділ на постійній чи епізодичній основі, який діятиме у декількох варіантах. Це може бути консультативна група у вигляді штабу при вищому керівництві. Можливий варіант створення постійного відділу стратегічного розвитку підприємства. Сектор (підвідділ) розвитку підприємства може входити до складу одного із стрижневих функціональних відділів (маркетингу, фінансів, планово-економічного). Реальне співіснування сектору розвитку з сектором маркетингових досліджень.

Аналізуючи "конструкцію" управління великого підприємства неважко дійти висновку, що його організаційну структуру практично не можна втиснути в рамки якоїсь однієї форми, виду чи типу моноструктури. Ми маємо справу з конгломератом сьогодення, а не "передбачуваною багатоструктурною організацією майбутнього" (за Б. Твіссом). У ній наявні лінійно-функціональні, і матричні структури, венчурні групи, інші формування. Прикладом цього виступає структура управління київського АТ "Пластмаш", вивчення розвитку якого протягом більше двох десятиліть (з 1973р.) показує, що підприємство як таке, може входити чи доповнюватися спільними виробництвами, акціонерними товариствами, фінансово-промисловими групами, холдинговими, транснаціональними компаніями. Декілька десятків різнопрофільних фірм можуть об'єднатися в універсальний багатогалузевий концерн ("сітьові центри", "кейрецу").

2.10. ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРУКТУРИ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ. Стратегія розвитку визначає структуру управління підприємством, роль у ній маркетингових служб. Ця роль у кризовій ситуації повинна бути особливо посиленою. Традиційні маркетингові структури: функціональна, товарна, сегментна. На практиці все дещо складніше. Найбільш поширеними мають стати функціонально-товарні, функціонально-регіональні, функціонально-товарні-сегментні маркетингові служби. У дисертації розкриваються характерні особливості кожної із структур. Вдале використання мішаної структури показано на прикладі АТ "Карпатпресмаш" (м.Івано-Франківськ), де віце-голові АТ з маркетингу підпорядковані відділи маркетингу, реалізації і договорів, сервісного обслуговування.

Автором запропонована загальна деталізована схема формування структури управління маркетинговою діяльністю на машинобудівному підприємстві, її вдосконалення. Підготовлений проект положення про службу маркетингу, відображені взаємозв'язки з іншими функціональними підрозділами системи управління. Методичні розробки автора стосовно вдосконалення організаційного механізму маркетингової діяльності впроваджені в АТ "Пластмаш", "Арма, "Меридіан", у багатьох інших підприємствах. Запропонований і в основному реалізований проект структури управління маркетинговою діяльністю на КП "Київтрактодеталь" (рис.2).

2.11. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ. Ефективність маркетингової діяльності машинобудівного підприємства-категорія комплексна і може бути оцінена лише на основі системи показників. Загальний принцип побудови показників рівня соціально-економічної ефективності полягає у зіставленні результатів діяльності з показниками фінансових, трудових ресурсів або з показниками поточних витрат на досягнення цих результатів (на виробництво товару, упаковку, рекламу, збут). Так, частка прибутку, отриманого за рахунок реалізації маркетингових заходів на підприємстві $Д_м$, може розраховуватися за формулою:

$$Дм = \frac{Пм}{Пб} * 100, \qquad (2)$$

де $П_м$ - приріст прибутку від впровадження маркетингових заходів, крб.;

$П_б$ - загальний приріст балансового прибутку підприємства, крб.

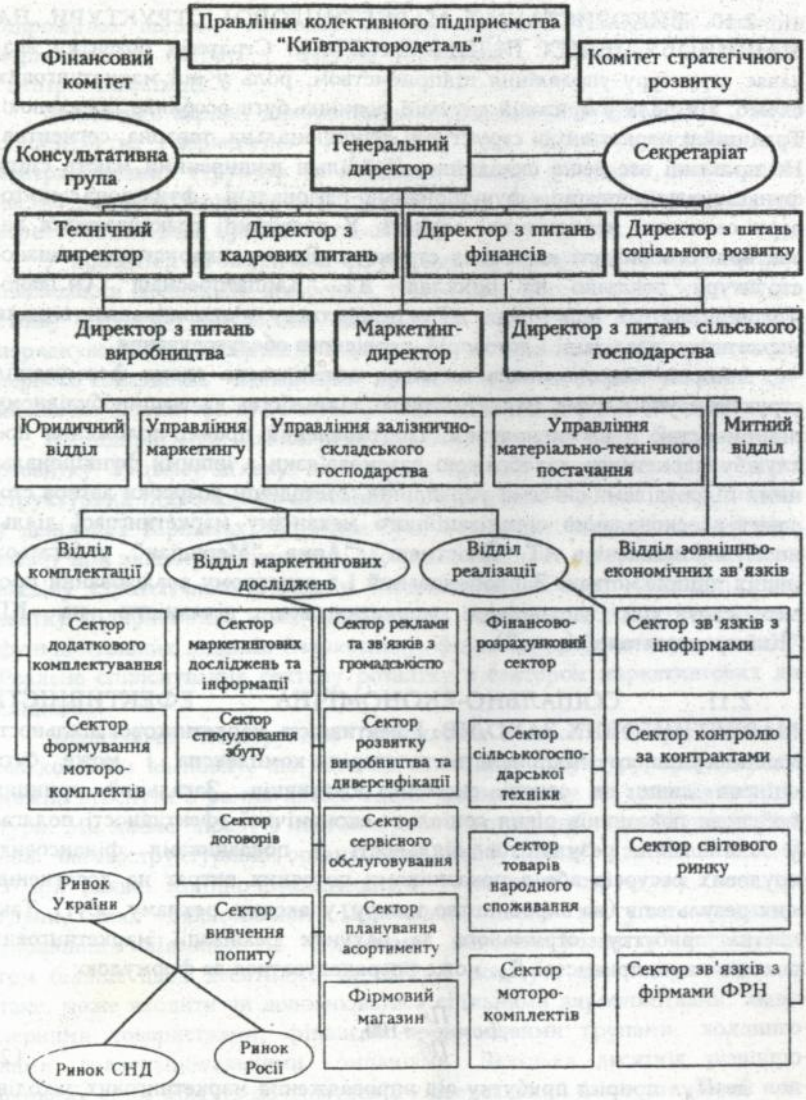

Рис. 2. Структура управління маркетингом у КП "Київтрактородеталь" (проект)

До першорозрядних показників, що відображають ринкову діяльність підприємства, відносимо: темпи реалізації товару,частка на ринку продукції, збільшення кількості споживачів. Ціну продажу певної групи товарів слід встановлювати з урахуванням рівня рентабельності, що залежить від попиту на даний товар.

У дисертації визначення ефективності рекламних заходів у маркетингу запропоновано моделювати як функцію витрат на рекламу:

$$_{\Delta}П = f(B_p) \qquad (3)$$

де $_{\Delta}П$ - результат маркетингової діяльності (приріст прибутку, продажу, частка ринку, кількість покупців);

B_p - витрати на рекламу у цілому або з розрахунку на 1000 осіб відповідної аудиторії.

У дисертації розглядаються такі моделі витрат на рекламу: 1) моделі, які описують зміни товарообігу залежно від витрат на рекламу; 2) моделі послідовного взаємозв'язку; 3) адаптивні моделі; 4) моделі, що використовують метод аналогій.

Детально автором розглянуті методи прогнозування збуту машинобудівної продукції. Наведено розрахунок економічного ефекту від впровадження науково-технічних нововведень.

Здійснене дисертантом дослідження стосовно ефективності впровадження маркетингової концепції управління на 10 машинобудівних підприємствах засвідчило, що процес цей здійснюється не однозначно. На більшості підприємств з 1991 року спостерігається тенденція зменшення обсягів реалізації продукції, кількості споживачів, чисельності працюючих. Підприємства зволікають з диверсифікацією виробництва. Сутність головної політики пов'язується з філософією збуту. Традиційною залишається структура управління (лінійно-функціональна). Маркетингові функції дезінтегровані.

2.12. КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ. Закріплення підприємства на ринку можливе за умови здійснення постійного, всестороннього аналізу діяльності основних конкурентів. У дослідженні викладені джерела інформації про конкурентів, методи збору та систематизації даних, запропоновані критерії аналізу господарського профілю конкурентів за такими напрямами маркетингу: ринок, продукція, ціна, просування, збут. На одній з них - порівняльних цінах на продукцію сільськогосподарського машинобудування - автор зупиняється більш детально. Цінову політику маркетологи

КП "Київтрактородеталь" здійснюють, орієнтуючись на ціни товарів-аналогів заводів: "Мотордеталь" (м.Конотоп), "Аканті" (м.Харків), "Красный двигатель" (м.Новоросійськ) та інших.

У дисертації викладена характеристика конкурентного середовища АТ "Веда". Підкреслюється, що здійснення аналізу конкурентного середовища відкриває шляхи до ринкової експансії, підвищуючи ефективність товароруху, просування товарів на обраних сегментах ринку. Прикладом може бути світлотехнічна компанія "Ватра" (м. Тернопіль), з конвеєрів якої сходить 70 різновидів промислових і 250 культурно - побутових світильників. На зовнішньому ринку "Ватра" збуває 72 відсотки продукції.

У дисертації викладається співвідношення цілей маркетингу та завдань дослідження споживачів на прикладі КП "Київтрактородеталь". Серед головних завдань маркетингу: 1) проникнення на цільовий ринок; 2) завоювання лідерства на ринку; 3) підвищення прибутковості від продажу продукції сільськогосподарського машинобудування; 4) вдосконалення збутової мережі; 5) вихід підприємства з невигідних для нього ринків. У роботі аналізується, яким чином вказані цілі сприймаються на ринку з боку споживачів.

Важливими показниками, що характеризують розвиток підприємства, залишаються, на думку автора, продуктивність праці, зниження собівартості продукції. У дисертації розглянуто вплив на ефективність діяльності підприємства АТ "Арма" науково-технічних факторів з використанням методу кореляційно-регресивного аналізу. В результаті проведеної процедури відбору факторів розглядається модель, у якій присутні: X_1 - фондоозброєність праці, тис.крб./чол.; X_5 - рівень механізованої праці в загальних трудозатратах, %; X_{11} - питома вага машин і устаткування у загальній вартості основних виробничих фондів, %. Рівняння, у якому відображено вплив зазначених факторів на рівень продуктивності праці, має такий вигляд:

$$Y(t) = - 85,44580 - 0,59884X_1 - 1.60843X_5 - 0,09260X_{11} \quad (4)$$

Шляхом підставлення в рівняння моделі статистичних значень факторів X_1, X_5 та X_{11} за період 1986-1993 рр. були одержані значення рівня продуктивності праці, які з високою точністю відповідають статистичним даним. Максимальна відносна помилка не перевищує 5%. У дисертації наведені реальні та апроксимовані значення рівня продуктивності праці, прогноз на 1996, 1997 роки.

2.13. КОНТРОЛЬНІ ФУНКЦІЇ ТА РЕВІЗІЯ В МАРКЕТИНГУ.

Контроль як одна із ключових функцій управління має визначити,

наскільки чітко, якісно та своєчасно забезпечуються виконання маркетингових заходів на підприємстві. У дисертації систематизовані принципи контролю, його форми, види. Контроль за виконанням оперативних планів маркетингу пропонується здійснювати за допомогою аналізу реалізації товару, частки ринку, співвідношення між витратами на маркетинг та збут, реакції споживачів на маркетингову політику підприємства.

У дисертації значне місце посідають питання маркетингової ревізії як комплексного, системного, об'єктивного та регулярного дослідження маркетингового середовища підприємства, його мети, планів, результатів стратегічної і оперативної діяльності для визначення відхилень від встановлених орієнтирів, їх причин, підготовки відповідних заходів.

Характеризуючи результати функціонування підприємства, автор наполягає на тому, що крім економічних показників мова має йти про науково-технічний та екологічний ефект, соціально-етичні та організаційні наслідки господарювання. У дослідженні наголошується на необхідності оцінки діяльності на рівні підприємства, на рівні структурного підрозділу, на рівні конкретного виконавця. У світі кращі компанії визначаються методами BW-1000, FT-500 та іншими. Кращі підприємства щорічно повинні визначатися в Україні, про що автор веде мову на різних рівнях управління упродовж багатьох років. Адже результати такого рейтингу сприятимуть підвищенню іміджу кращих, активізації діяльності слабкіших. Про стан ділової активності можуть засвідчувати: результативні критерії, критерії різниці, відносні критерії , доходність активів та капіталу, порівняльні критерії. Серед можливих варіантів оцінки управлінського персоналу пропонується заповнення з подальшим аналізом форм-анкет, які складаються з трьох блоків: 1) здібності; 2) досвід роботи; 3) розвиток. Для самооцінки можливо додати ще один блок - 4) бажання. До ефективних методів віднесено також: біографічний, усні та письмові характеристики, оцінка за результатами, метод групової дискусії, метод еталону, матричний, методи вільного та спеціального вибору характеристик оцінки за готовими формами, сумарних оцінок, заданого групування працівників, тестування, ранжування, метод попарних порівнянь, графічного профілю, коефіцієнтний, критичного інциденту, індивідуального обговорення, самооцінок та самозвітів. Результати оцінки діяльності машинобудівного підприємства, його структурних підрозділів, управлінського персоналу дають підстави для перегляду настанов, цілей та стратегій розвитку, досягнення більш вагомих успіхів.

Загальні висновки і рекомендації

1. Вихід з кризового стану, в якому перебуває переважна більшість підприємств машинобудування різних форм власності, залежить, як показує аналіз, від дії зовнішніх факторів, і від тієї філософії, що її дотримується керівництво підприємства. Від орієнтації на виробництво, чи концепції інтенсифікації комерційних зусиль підприємство має перейти до філософії маркетингу, яка підпорядковує діяльність складових системи управління вимогам споживача, ринку, де безпосередньо реалізуються зусилля колективу.

2. Процес розвитку підприємства відбувається під впливом різновекторних факторів, дія яких визначається ступенем інтенсивності, їх джерелами, напрямом, характером, змістом, іншими ознаками. Дані про стан зовнішнього середовища в дисертації запропоновано оцінювати кількісними характеристиками: несподіваністю змін, мірою їх глибини, ступенем незворотності. Зовнішні ж зв'язки визначаються їх обсягами, складністю, невизначеністю, стабільністю, темпами змін, що тісно корелюють з параметрами структури управління підприємством. Вперше у вітчизняних дослідженнях розглядається концепція "організаційного розвитку". Дається визначення даного поняття.

4. У роботі вперше з позицій комплексності, системності викладений методичний підхід до здійснення діагностики організаційних умов розвитку підприємства, його маркетингової складової. Використання певного набору принципів та методів діагностики надає можливість вивчити взаємозв'язок між загальнокорпоративними цілями, маркетинговими орієнтирами, організацією та результатами діяльності підприємства, визначити, наскільки керівництво здатне здійснювати зміни та ефективно розв'язувати проблеми розвитку.

5. Запропонована методика здійснення експрес-діагностики ринкових можливостей підприємства на прикладі АТ "АТЕК". Рівень конкурентоспроможності підприємства пропонується оцінювати з використанням комплексу методів: з позицій порівняльних переваг, використовуючи лист конкурентоспроможності; виходячи з теорії рівноваги фірми; теорії якості товарів; теорії ефективної конкуренції; матричні методи.

6. Розроблені методичні підходи формулювання цілей і стратегій розвитку підприємства з позицій концепції життєвого циклу. Викладене

авторське уявлення щодо класифікації маркетингових стратегій за 9 ознаками. Запропонований алгоритм методичного забезпечення розробки і реалізації маркетингової програми з врахуванням специфіки різних типів машинобудівного підприємства.

7. На базі узагальнення світового і вітчизняного досвіду еволюції управлінських структур як реакції на зміни у ринковому середовищі автором розроблена деталізована схема формування структури управління маркетинговою діяльністю на машинобудівному підприємстві та напрями її вдосконалення в умовах ринку. Проект положення про маркетингову службу, взаємозв'язки з іншими структурними підрозділами, підготовлені дисертантом, застосовуються на багатьох підприємствах держави.

8. Дотримуючись загального принципу побудови показників рівня соціально-економічної ефективності маркетингової діяльності, який полягає у зіставленні результатів цієї діяльності з показниками наявних матеріальних, фінансових, трудових ресурсів або з показниками поточних витрат на досягнення результатів, дисертант вдосконалює методику оцінки ефективності виконання окремих маркетингових функцій (товарорух, збут, реклама). Обгрунтований методичний підхід до здійснення аналізу результативності впровадження маркетингової концепції управління на машинобудівних підприємствах. Застосований кореляційно-регресійний аналіз впливу науково-технічних факторів виробництва на зниження витрат як умови підвищення конкурентоспроможності товару.

9. У досліджені викладені принципи контролю, обгрунтована система показників, використання яких дає змогу оцінювати діяльність на рівні виконавця, підрозділу, підприємства. Пропонуються критерії визначення кращих машинобудівних підприємств України. Розкрито процес надання консультативних послуг у сфері маркетингу. Маркетиногова концепція управління підприємством, сформована в дисертації, знаходить втілення як в машинобудувані, так і в інших галузях економіки держави, а також у навчальному процесі закладів освіти України. Росії. Естонії, Латвії, Казахстану, Узбекистану.

3. ОСНОВНІ РОБОТИ, ОПУБЛІКОВАНІ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕНЬ

3.1. МОНОГРАФІЯ, НАВЧАЛЬНІ ПОСІБНИКИ, БРОШУРИ

1. Розвиток підприємства : діагностика, стратегія, ефективність. Монографія. - К.: Вища шк., 1995. - 15,7 д.а.
2. Діагностика системи управління підприємством: Навч. посібник. - К.: ІСДО, 1995. - 8,1 д.а.
3. Маркетинг в рисунках, схемах, таблицах: Учеб. пособие - Н.Новгород: Изд-во Нижегородского ун-та, 1995. - 12,2 п.л. (у співавторстві з Ф.Є. Удаловим, автору належить 6,1 д.а.).
4. Маркетинг: теорія і практика: Навч. посібник. - К.: Вища шк., 1994. - 17,7 д.а.
5. Управление маркетингом: Учеб. пособие. - К.: ИСИО, 1993. - 21,2 п.л.
6. Соціально - психологічні питання менеджменту: Навч. посібник. - К.: ІСДО, 1993. - 8,8 д.а. (у співавторстві з В.Д. Немцовим, Л.Є. Довгань та ін., автору належить 1,1 д.а.).
7. Азбука маркетинга: Учеб. пособие. - Киев - Ужгород: КПИ - УШЮМ, 1992. - 4,8 п.л.
8. Внешнеэкономическая деятельность государственных предприятий. - К.: Знание, 1989. - 1,0 п.л. (у співавторстві з В.Д. Немцовим, автору належить 0,5 д.а.).
9. Управление процессом сокращения ручного труда на предприятиях г.Киева. - К.: Знание, 1984. - 1,5 п.л. (у співавторстві з А.Д. Дудником, автору належить 0,75 д.а.).

3.2. СТАТТІ В НАУКОВИХ ЖУРНАЛАХ ТА ЗБІРНИКАХ

10. Інститут консультантів. - Трибуна лектора, 1988, №6. - 0,4 д.а.
11. Ресурсозбереження - необхідна умова нової якості зростання.- Трибуна лектора, 1989, №2. - 0,4 д.а.
12. Методи в практиці управління. - Під прапором ленінізму, 1989, №16. - 0,3 д.а.
13. Об изменениях в организационно - экономической подготовке и переподготовке инженерных кадров. - В сб.: Проблемы подготовки специалистов по управлению производством и внешнеэкономической деятельности предприятий. - Рига: РТУ, 1990. - 0,5 п.л. (у співавторстві з В.Д. Немцовим, автору належить 0,25 п.л.).

14. Системный подход к процессу обучения: Сб. науч. трудов "Systema ksztalcenia w zakresie organizacji i zarzadzania". - WROCLAV, 1990. - 0,3 п.л.
15. Организационно - управленческая подготовка инженерных кадров. - В сб.: Новые формы и содержание экономической подготовки специалистов. - К.: Знание, 1991. - 0,4 п.л.
16. Организация арендных отношений в опытном производстве. - В сб.: Производство и требования рынка. - Рига, РТУ, 1992. - 0,5 п.л.
17. Об эффективности труда управленческих работников. - В сб.: Совершенствование технического уровня производства в условиях хозяйственной реформы. - Ярославль: ЯПИ, 1992. - 0,4 п.л.
18. Собственность и арендные отношения в опытном производстве. - В сб.: Производственный коллектив: прогрессивные формы организации труда и производства. - Ярославль, 1992. - 0,4 п.л.
19. Рынок требует управленцев новой формации. - В сб.: Теория и практика социально - экономического развития производства. - Рига: РТУ, 1992. - 0,2 п.л. (у співавторстві з В.С. Сичовим, автору належить 0,1 д.а.).
20. Организация предпринимательства. - В сб.: Проблемы вхождения предприятий в рынок. - Ярославль: ЯПИ, 1993. - 0,4 п.л.
21. Бізнес - план потрібен усім. - Економіка України, 1995, №7. - 0,2 д.а.
22. Принципы формирования организации. - В сб.: Предприятие. Рынок. Конкурентоспособность. - Н.Новгород: Изд-во Нижегородского ун-та, 1995. - 0,3 п.л.
23. Процес навчання: системний підхід. - Вісник НТУУ. Науково - методична серія, 1995, №17. - 0,25 д.а.
24. Организационные системы: критерии эффективности. - В сб.: Проблемы функционирования промышленных предприятий в период формирования рыночных отношений. - Ярославль: ЯГТУ, 1995. - 0,15 п.л.
25. Маркетингова стратегія в діяльності промислового підприємства. - Вісник Естонського інституту менеджменту, 1996, №1 (естонською мовою). - 0,5 д.а.
26. Стратегія маркетингу машинобудівного підприємства. - Економіка України, 1996, №4. - 0,5 д.а.

3.3. НАУКОВІ ДОПОВІДІ НА МІЖНАРОДНИХ, РЕСПУБЛІКАНСЬКИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ КОНФЕРЕНЦІЯХ

27. Индивид и группа: факторы успеха. Материалы республиканской научной конференции "Человеческий фактор в условиях перестройки". - Донецк: ИЭП АН УССР, 1989. - 0,13 п.л.
28. Акции и акционерные отношения в новой модели хозяйствования. Материалы научно - практической конференции "Развитие машиностроительного комплекса". - Караганда: КПИ, 1991.-0,1 п.л.
29. Эволюция структуры предприятия и отношения собственности. Материалы региональной научно - практической конференции "Социально - экономические проблемы перехода к рынку. - Ростов на-Дону: РИНХ, 1991. - 0,12 п.л. (у співавторстві з Є.В. Кияницею, автору належить 0,06 д.а.)
30. О концепции организационного развития. Материалы Всероссийской научно - практической конференции "Экономическая реформа в России - итоги и перспективы". - М.: ГАУ,1993.-0,15 п.л.
31. Стратегии, функции и структуры маркетинговых служб предприятий. Материалы международной конференции "Маркетинг и консалтинг в вузах страны". - М.: РАМ, 1994. - 0,15 п.л.
32. Ознаки класифікації маркетингових стратегій. Матеріали міжнар. конференції "Сучасний менеджмент та маркетинг: теорія та практика, проблеми підготовки фахівців".-К.: КПІ, КДЕУ,1996.-0,1 д.а.

3.4. НАВЧАЛЬНО - МЕТОДИЧНІ РОЗРОБКИ

33. Формы и методы международной торговли. Методические рекомендации. - К.: КПИ, 1991. - 2,4 п.л. (у співавторстві з Г. Тедером, К.Діденко, автору належить 0,8 д.а.).
34. Маркетинг. Альбом наглядных пособий. Часть I, II. - К.: Межвуз. полиграф. изд-во, 1992. - 11,8 п.л.
35. Принципы современного маркетинга: Учеб. пособие. - К.: КПИ, 1992. - 5,8 п.л.
36. Управління маркетингом. Методичні рекомендації для контролю знань. - К.: КПІ, 1993. - 1,12 д.а. (у співавторстві з В.П. Кокорєвим, Г.Н. Смуріковим, автору належить 0,37 д.а.).
37. Стратегічний менеджмент: Методичне забезпечення курсу для бакалаврів з менеджменту. - К.: НТУУ "КПІ", 1996. -2,80 д.а.

АННОТАЦИЯ

ГЕРАСИМЧУК В.И. Маркетинг и развитие предприятия. Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.06.03 - Маркетинг. Киевский государственный экономический университет, 1995.

Разработана маркетинговая концепция развития машиностроительного предприятия. Систематизированы принципы и факторы маркетинговой среды. Обоснована методология осуществления диагностики системы управления предприятием, маркетинговой деятельности. Усовершенствована концепция "организационного развития". Аргументирована теоретическая база определения целей и выбора стратегических альтернатив развития предприятия. Предложена классификация маркетинговых стратегий. Изучены тенденции изменений в структурах управления, сориентированных на рынок. Сформулированы методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности предприятия, осуществления контрольных функций и ревизии маркетинга.

Ключові слова: диверсифікація, діагностика, ефективність, збут, контроль, маркетинг, маркетингова інформаційна система, організаційна структура, організаційний розвиток, підприємство, продукт, просування, ревізія, споживач, стратегія, управлінське консультування, ціль.

ABSTRACT

GERASIMCHUK V.H. Marketing and development of the enterprise. Dissertation for the Degree of Doctor of Economic Sciences on Speciality 08.06.03 - Marketing. Kyiv, State Economic University, 1995.

The marketing conception was exposed. The principles and factors of marketing environment were systematized. The methodology of realization diagnostics of enterprise management system and marketing was worked out. The conception of "organization development" was perfected. The theoretical base of aims and choice of strategic enterprise development alternatives determination was prepared. The classification of market strategies was offered. The tendencies of change in structure which are orientated to market were learned. The methodical ways for estimation of marketing efficiency and realization of control and inspection were offered.

Key words: audit, controlling, customers, diagnostic, diversification, efficacy, enterprise, management consulting, marketing, marketing information systems, objectives, organization development, organizational structure, price, product, promotion, sales, strategy.

Ав 35.536

Підп. до друку 4.09.96 Форм. 60x84/16 Умовн. друк. арк. 2,25
Тираж 100 Замовлення 1606

ПВКП "Укртиппроект", 252680, Київ-57, вул. Ежена Потьє, 12