

УДК 339.13:334.735

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ У СПОЖИВЧІЙ КООПЕРАЦІЇ: МЕТОДОЛОГІЯ І ПРАКТИКА

**Наталія Карпенко,  
канд. екон. наук, доцент**

**Полтавський університет споживчої кооперації України**

## Постановка проблеми.

Понад сто років здійснюють діяльність в економічному просторі України підприємства споживчої кооперації. Процеси їх становлення, розвитку, зрілості були тісно пов'язані із станом економіки країни. До періоду революційних ринкових перетворень підприємства споживчої кооперації були визнаними лідерами на сільському ринку, мали розвинену матеріально-технічну базу, стійке фінансове становище, позитивні показники господарської діяльності, власну наукову і освітянські галузі.

Сьогодні, у період трансформаційних перетворень, потенціал підприємств споживчої кооперації значно знизився, чому сприяла низка як об'єктивних, так і суб'єктивних причин. Система потребує кардинальних змін не тільки у процесах перерозподілу власності, формування статутного фонду, організаційній перебудові. Вимагає ринкової орієнтації вся система управління, яка, на нашу думку, повинна ґрунтуватися на принципах маркетингового менеджменту, використанні стратегічних підходів у процесі планування і розробки маркетингових стратегій, а також формуванні нового управлінського мислення у керівників системи. Визначені питання і значна кількість інших завдань, що постають перед підприємствами системи споживчої кооперації, можна вирішити тільки за наявності надійної, керованої системи управління маркетингом.

## Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблемі розвитку системи споживчої кооперації України присвячено праці провідних учених, таких як Апопій В.В., Аліман М.В., Бабенко С.Г., Гончаренко В.В., Маркіна І.А., Окландер М.А. та ін. Однак в їх роботах не приділяється достатньої уваги проблемі формування системи управління маркетингом на підприємствах системи.

Попередні праці автора [3, 4, 5] висвітлюють сутність і складові успіху системи споживчої кооперації в разі залучення окремих маркетингових підходів щодо процесу управління нею. Разом з тим поза увагою залишаються питання щодо комплексного підходу до управління маркетингом як на підприємствах, так і в організаціях системи.

## Мета статті.

На підставі проведеного опитування керівників виробничих підприємств споживчої кооперації розробити організаційно-процедурний механізм системи управління маркетингом у споживчій кооперації та визначити підходи до змісту і процедури формування його підсистем.

## Основний матеріал дослідження.

Відомо, що під терміном «управління» слід розуміти цілеспрямовану діяльність, що провадиться через аналіз, планування, координацію, організацію, мотивацію, реалізацію, облік, контроль, аналіз, регулювання. Отже, управління — це ор-

ганізаційно-процедурний механізм.

І саме таким механізмом, з точки зору українських науковців, є маркетинговий менеджмент, який визначається відомими українськими теоретиками маркетингового менеджменту як організаційно-процедурний механізм маркетингової діяльності підприємства для досягнення ним конкретної стратегічної мети, а його характерними рисами є:

- 1) процес управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами підприємства на засадах маркетингу [1, с. 9];
- 2) аналіз, планування, впровадження в життя і контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримання взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації [6, с.29; 8, с.147];
- 3) програмно-цільовий підхід, за якого орієнтація всіх його елементів спрямована на споживача і вирішення проблем, що виникають у потенційних покупців [6, с.10].

Структура організаційно-процедурного механізму маркетингового менеджменту утримує дві складові, а саме:

- ♦ організаційну структуру підприємства, яка здійснює процес управління маркетинговою діяльністю і представлена відділом, підрозділом відділу чи то однією функціональною одиницею;
- ♦ процедурний механізм, що характеризується відповідними функціями та етапами виконання процесу маркетингового менеджменту.

Логічна послідовність процедур-

ного механізму поєднує такі етапи: маркетинговий аналіз; маркетинговий синтез; стратегічний маркетинг; операційний маркетинг; маркетинговий контроль.

Дієвість теорії маркетингового менеджменту та його практичне використання системою споживчої кооперації як на загальному (корпоративному) рівні, так і в межах окремих її організацій і підприємств, передбачає визначення місії, стратегічних цілей, а також формування тактичного та оперативного підходів щодо розробки стратегії довгострокового розвитку системи.

З метою оцінки стану системи управління маркетингом у квітні 2007 р. за підтримки правління Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки) нами було проведено анкетне опитування керівників підприємств і організацій системи.

Об'єктом дослідження виступили переробні підприємства споживчої кооперації України, які здійснюють переробку сільськогосподарської сировини і виробництво продовольчих товарів.

Дослідження проводилися у формі глибоких інтерв'ю з експертами, у ролі яких виступили голови правлень обласних, районних, сільських споживчих товариств (об'єднань), а також представників виробничих підприємств – керівники підприємств і структурних підрозділів.

Опитуванням були охоплені 304 виробничі підприємства, розташовані у всіх регіонах України, але тільки 112 з них брали участь в анкетуванні. Таким чином, загальний розмір вибірки становить 36,8% загальної кількості виробничих підприємств споживчої кооперації, що відповідає Міжнародним стандартам значущості вибірки, прийнятим ESOMAR.

За результатами дослідження було визначено, що значна частина (55,4%) досліджуваних підприємств недостатньо забезпечена фахівцями з маркетингу, а 28,6% взагалі здійснюють діяльність обмеженою кількістю працівників, що підтверджує суджен-

ня автора щодо доцільності віднесення підприємств споживчої кооперації до малого та середнього бізнесу [3]. Загалом тільки 1,8% респондентів зазначили, що у складі їх підприємства функціонує окремий структурний підрозділ маркетингу і тільки 8,9%

мають у керівному складі фахівців-маркетологів [4 с.197]. Парадоксальним є те, що 88,9% керівників мають вищу освіту, а 76,3% з них – економічну.

Досить цікавою виглядає тенденція, яка характеризує стан ор-

Таблиця 1

Використання структурних елементів стратегічного маркетингу (формування маркетингової орієнтації)\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Сегментація ринків	37,5
Визначення цільових сегментів споживачів	42,9
Позиціонування продукту	5,4
Формування бренда	19,6
Не відповіли	35,0

\* За дослідженнями автора.

Таблиця 2

Фактори, які беруть до уваги під час оцінки напрямів стратегічного розвитку підприємства\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Потреби споживачів та їх зміни	82,1
Дії основних конкурентів	17,9
Власні товари (послуги)	12,5
Стан ринкової кон'юнктури	44,6

\* За дослідженнями автора.

Таблиця 3

Оцінка значущості окремих елементів тактичного маркетингу для здійснення ефективної ринкової діяльності\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Управління продуктом	19,6
Ціноутворення	62,5
Збутова політика	60,7
Просування продуктів (реклама, стимулювання збуту, PR)	39,3

\* За дослідженнями автора.

Таблиця 4

Зміст місії підприємств системи споживчої кооперації\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Повне задоволення потреб покупців	53,6
Завоювання лідерства на ринку	17,9
Розширення ринків збуту	44,6
Отримання прибутку та забезпечення виживання	51,8
Випуск якісної та конкурентоспроможної продукції	46,4
Вдосконалення технології виробничих процесів	32,1

\* За дослідженнями автора.

Таблиця 5

Загальні цілі діяльності споживчої кооперації на сільському ринку\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Отримання прибутку	64,3
Забезпечення виживання	25,0
Утримання ринкової частки	10,7
Забезпечення подальшого розвитку	78,6
Дотримання позицій лідер	7,1
Забезпечення зростання ринкової частки	10,7
Інше (формування соціальної місії)	2,3

\* За дослідженнями автора.

Таблиця 6

Основні статті витрат, за якими формується на підприємствах маркетинговий бюджет\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %
Розміщення реклами в ЗМІ, зовнішня реклама	19,6
Акції з просування продукції на місцях продажу	10,7
Заходи по взаємодії з клієнтами	26,8
Маркетингові дослідження і консалтинг	1,8

\* За дослідженнями автора.

Таблиця 7

Рангова оцінка значущості напрямів проведення маркетингових досліджень\*

Характеристика значення	Позитивна відповідь, %	Ранг значущості
Визначення оптимальної ціни, вивчення еластичності попиту	57,1	1
Пошук та розробка нових ринків збуту	51,8	2
Моніторинг цін конкурентів (ринкових цін на продукт)	46,4	3
Аналіз ефективності каналів збуту	41,1	4
Вивчення продуктів конкурентів	35,7	5
Дослідження задоволеності та лояльності споживачів	30,4	6
Модернізація продукту під ринкові умови	28,6	7
Вивчення особливостей використання продуктів споживачами	21,4	8
Аналіз ділової практики конкурентів	5,4	9
Моніторинг дистрибуції продукту на ринку	3,6	10
Тестування і розробка концепції продукту	1,8	11

\* За дослідженнями автора.

ганізаційної роботи, що пов'язана із плануванням діяльності підприємств на перспективу. Так, серед основних структурних елементів стратегічного маркетингу 37,5% назвали сегментацію ринку, 42,9 – визначають важливість знань щодо цільових сегментів, 5,4% – підтримують необхідність позиціонування товарів, а

19,6 – вважають за потрібне формування брендів власної продукції. Загалом 35% респондентів не змогли відповісти на це запитання (табл. 1).

Однак 35% опитаних керівників взагалі не дали відповіді на запитання щодо формування на підприємстві маркетингової орієнтації. Тоді як 82,1% опитаних у ході формування

стратегічних напрямів розвитку підприємства за основу беруть потреби споживачів, 44,6% – стан ринкової кон'юнктури, і тільки 17,9% – дії основних конкурентів на 12,5% – власні товари (табл. 2).

Оцінюючи важливість елементів тактичного маркетингу, 62,5% керівників обрали найбільш вагомим процес ціноутворення, 60,7% – збутову політику, 39,3% – систему комунікацій, і тільки 19,6% визнали важливість процесу управління продуктом (табл. 3).

За визначенням 94,6% респондентів на підприємстві розроблена місія, причому її зміст було сформульовано так, як показано у табл. 4.

Загальні цілі діяльності підприємств, на думку респондентів, здебільшого визначаються як – забезпечення подальшого розвитку, отримання прибутку, виживання, утримання та зростання ринкової частки, дотримання позицій лідера (табл. 5). І тільки 2,3% опитуваних керівників визначили головною ціллю діяльності – формування соціальної місії, яка згідно із Законом про споживчу кооперацію і визнається основною ідеєю діяльності системи в ринковому середовищі.

Щодо планування маркетингової діяльності підприємств споживчої кооперації, то тільки 33,9% керівників визнали, що вони формують окремий маркетинговий бюджет, а план маркетингу розробляють 50% опитаних. Основні статті витрат бюджету маркетингу були визначені у табл. 6.

Визначаючи необхідність у процесі управління діяльністю підприємства у проведенні та дієвості маркетингових досліджень, більшість респондентів оцінили застосування їх найвагоміших напрямків так, як показано у табл. 7.

Отже, у ході проведення експертного опитування керівників підприємств споживчої кооперації сформувалося стійке уявлення про наявність і стан системи управління маркетинговою діяльністю в споживчій кооперації, яка визначається:

♦ відсутністю відповідних теоре-

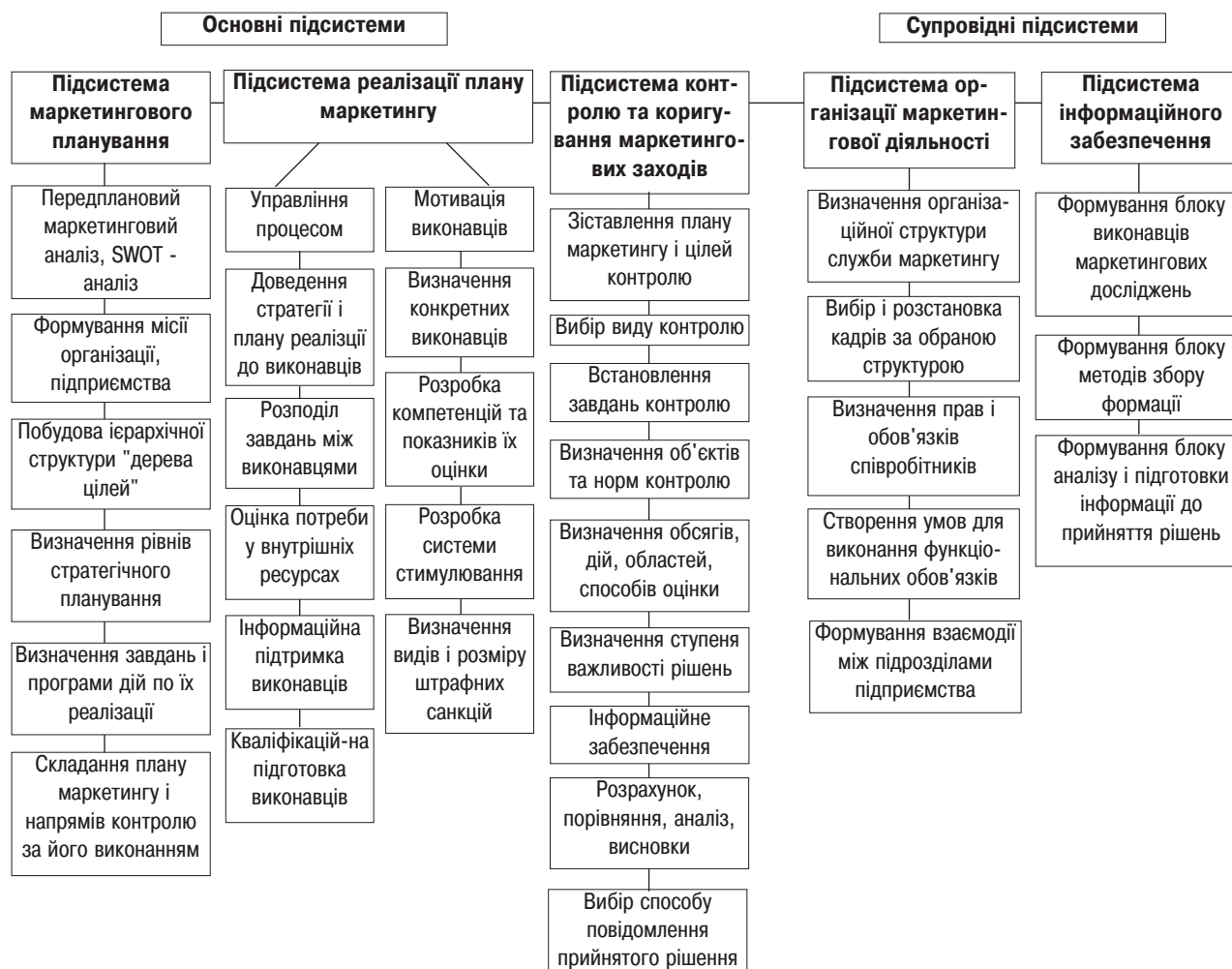


Рис. 1. Організаційно-процедурний механізм системи управління маркетингом у споживчій кооперації

тичних знань щодо сутності маркетингу та можливостей його практичного застосування;

- ♦ формуванням недосконалої системи управління ринковими процесами на підприємствах;
- ♦ потребою у розробці дієвого механізму управління стратегічною ринковою орієнтацією кожного відокремленого виробничого підприємства, організації тощо.

За даних умов актуальною постає запропонована нами схема організаційно-процедурного механізму управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації. Сутність її полягає у послідовному процесі побудови і функціонування взаємопов'язаних між собою підсистем, які, на нашу думку, поділяються на основні і супровідні (рис. 1).

У поданій схемі основні підсистеми – це ті, що спрямовані на планування, реалізацію і контроль маркетингової діяльності, а супровідні – формуються у вигляді підсистем організації та інформаційного забезпечення маркетингової діяльності.

Якщо завдання основних підсистем полягає у здійсненні процесу формування завдань для здійснення діяльності підприємств і організацій на довгостроковий період і визначаються стратегічним баченням перспектив їх розвитку, то супровідні підсистеми визначають кадровий персонал і маркетинговий інструментарій, за допомогою якого працюють основні підсистеми.

У даній статті розглянемо тільки деякі етапи організаційно-процедурного механізму системи управління,

які пов'язані з особливостями системи споживчої кооперації, – визначення місії, цільова орієнтація, рівневі стратегічне планування та формування бюджету маркетингових заходів.

Виходячи з особливостей організаційно-економічної побудови споживчої кооперації, її ролі у розвитку споживчого ринку, головна місія системи має соціальну спрямованість і визначається тими рисами, які відрізняють її підприємства від інших суб'єктів, що діють на даному ринку, а саме – власником, керівником і членом споживчої кооперації є пайовик; пропаганда ідей кооперації і кооперативних принципів; освіта пайовиків та членів споживчої кооперації; формування нових робочих місць; створення умов для розвитку

Таблиця 8

Зміст трирівневого стратегічного планування для споживчої кооперації\*

	Рівень управління	Стратегічна орієнтація	Період планування
Укоопспілка	Вищий менеджмент (управління)	Стратегія зростання системи	П'ять років
Облспоживспілки, райспоживспілки	Менеджмент підрозділів (відділи)	Стратегія зростання підрозділів	П'ять років
Сільські споживчі товариства	Менеджери з маркетингу	Стратегія сегментації і позиціонування	Один рік

Джерело: Авторська розробка

Таблиця 9

Основний зміст тактичного плану для підприємств споживчої кооперації щодо елементів комплексу маркетингу

	Елементи комплексу маркетингу			
	Товар	Ціна	Збут	Просування
Основний зміст тактичного плану	Визначення товарної та асортиментної стратегії	Вибір та обґрунтування стратегії ціноутворення	Визначення цілей збуту	Встановлення цілей і завдань системи просування
	Формування широти асортименту	Вибір методів ціноутворення	Вибір збутової стратегії	Визначення цільової аудиторії
	Визначення стадій життєвого циклу товарів	Розмір кінцевої ціни	Формування довжини каналу розподілу	Розробка програми просування
	Рішення про доцільність товарної марки	Вибір варіантів і методів адаптації ціни до ринкових умов і вимог споживачів	Визначення критеріїв доцільності та вибір посередників	Вибір основних методів просування
	Визначення рівня якості товару відповідно запитам споживачів		Опис логістичної системи Визначення параметрів після продажного обслуговування	Розрахунок і обґрунтування бюджету просування

Джерело: запроваджено на підставі аналізу первинної документації 20 підприємств споживчої кооперації

власного приватного господарства; залучення до роботи у системі молді.

Щодо цільової орієнтації, то і тут для споживчої кооперації існують деякі особливості. У великих організаціях, що мають ієрархічну структуру, цілі повинні бути конкретизовані як за рівнями ієрархії, так і за окремими підрозділами, що перебувають на одному рівні ієрархії.

Саме для системи споживчої кооперації доцільним постає процес побудови цілей у відповідній ієрархічній послідовності, яка має одну галузеву підпорядкованість і визначається у вигляді «дерева цілей». Причому головна вимога – галузева узгодженість

між собою цілей на різних рівнях, орієнтація їх на обрану загальну місію. А орієнтація цілей можлива як на споживача, так і на працівників підприємства.

Наведений метод побудови «дерева цілей» дістав назву «зверху донизу», і саме він є найбільш доцільним для системи споживчої кооперації, загальна місія якої визначається і регламентується головним керівним органом системи – з'їздом, який збирається один раз на п'ять років, а ґрунтується на соціально-економічних засадах.

Щодо визначення шляхів досягнення поставлених цілей, то, як і процес формування цілей, розробку

стратегій для системи споживчої кооперації доцільно здійснювати на всіх управлінських рівнях.

Нами запропоновано здійснювати стратегічне планування для трьох управлінських рівнів системи споживчої кооперації:

- ◆ перший рівень включає центральну спілку споживчих товариств України (Укоопспілку), її управління, підприємства й організації;
- ◆ другий рівень – це обласні і районні спілки, а також окремі стратегічні господарські одиниці (СГО), їм підпорядковані;
- ◆ третій рівень – сільські споживчі товариства (табл. 8).

У наведеній трирівневій системі стратегічного планування існують відмінності щодо змісту плану, обраній стратегії, періоду планування. Ці плани повинні бути взаємоузгоджені, логічно структуровані, а отже, відповідати поставленим на кожному з визначених рівнів цілям.

Водночас для СГО, які входять до складу сільських споживчих товариств і до яких належать невеликі за розмірами і чисельністю підприємства торгівлі, харчування, послуг, а також виробничі і заготівельні, доцільною буде спрощена система стратегічного планування, яка передбачає розробку одного стратегічного плану. Завершується процес стратегічного планування описом обраної стратегії, яка визначає доцільну модель маркетингової поведінки підприємства на ринку.

У ході розробки тактичного плану реалізації обраної стратегії визначаються заходи, за допомогою яких буде досягнуто визначені цілі.

На даному етапі до виконання поставлених планових завдань долучається відділ маркетингу, який і є безпосереднім виконавцем поставлених завдань. У разі відсутності відділу маркетингу на підприємстві, його роботу виконують ті працівники з інших відділів, які відповідають за маркетингову діяльність підприємства.

У табл. 9 наведено основні рекомендації щодо змісту заходів під час планування кожного з елементів маркетингу на підприємствах споживчої кооперації.

Таблиця 10

Основні напрями бюджетування маркетингових заходів залежно від етапу життєвого циклу розвитку підприємств споживчої кооперації

Етапи життєвого циклу розвитку підприємства	Основні напрями стратегічного розвитку	Рівень прибутковості бізнесу	Наявність досвіду керівника у плануванні	Заходи щодо формування бюджету з маркетингу
Становлення	Розширення сегмента, збільшення ринкової частки, перехід на стадію розвитку	Незначний прибуток	Незначний	Формування резервного фонду на непередбачені випадки
Розвиток	Стабілізація становища на ринку, формування конкурентних переваг, створення іміджу	Зростання прибутку	Зростання досвіду	Наявність резервного фонду, контроль над витратами
Стабільність	Розширення бізнесу, диверсифікація	Сталий прибуток	Високий рівень знань і досвіду	Перерозподіл засобів на неприбутковій сфері. Поповнення резервного фонду

Джерело: запроваджено на підставі аналізу первинної документації 20 підприємств споживчої кооперації

Завершує етап тактичного планування процес формування бюджету, потрібного для виконання дій, передбачених маркетинговим планом. Для розробки бюджету маркетингу на рівні підприємств і організацій споживчої кооперації доцільним є використання таких поширених методів, як показники цільового прибутку, що здійснюються поетапно, та оптимізація прибутку.

Якщо керівництво підприємства вважає за доцільне впроваджувати планування маркетингу, яке, безперечно, передбачає процес формування бюджету, то неможливо це здійснити, орієнтуючись на стандартні форми та методи, без урахування етапу життєвого циклу розвитку підприємства.

Здебільшого такий підхід стосується підприємств споживчої кооперації, для яких етап життєвого циклу його розвитку — одна з головних умов прийняття стратегічного рішення.

Саме тому у ході розробки бюджету маркетингу для даної групи підприємств нами рекомендовано застосовувати такі напрями бюджетування (табл. 10).

Тільки стабільне економічне та ринкове становище підприємства дозволяє йому здійснювати розробку бюджету для всіх запланованих мар-

кетингових заходів. А на етапі становлення та розвитку підприємства доцільно формувати бюджет маркетингу для окремих складових, саме тих, що на даний період є найбільш потрібними.

За сучасних умов практичне використання маркетингу як системи управління на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації надасть останнім низку переваг:

- ◆ підвищення задоволеності клієнтів за рахунок покращення їх обслуговування;
- ◆ вихід на нові ринки або завоювання нових сегментів раніше за конкурентів;
- ◆ підвищення якості виробленої продукції, розробка нової її якіснішої;
- ◆ вибір оптимальної ціни на продукцію чи послуги, яка б задовольняла споживачів, відповідала б якості продукції чи послуг і давала б підприємству бажані прибутки;
- ◆ чітке ціноутворення та мінімізація товарних запасів;
- ◆ ефективне позиціонування продукції чи послуг підприємства;
- ◆ підвищення ефективності рекламної діяльності підприємства;
- ◆ підвищення якості роботи

товаропровідної мережі підприємств.

Наведені вище переваги від запровадження та використання системи управління маркетингом на підприємствах і в організаціях споживчої кооперації сприятимуть процесу максимізації їх діяльності і відповідно покращенню фінансових результатів.

### Джерело:

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент [Текст] : підручник / А.В. Войчак. — К. : КНЕУ, 1998. — 268 с.
2. Карпенко Н.В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст] : монографія / Н.В. Карпенко. — Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. — 363 с.
3. Карпенко Н.В. Споживча кооперація як економічна система малого та середнього бізнесу [Текст] / Н.В. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія «Економічні науки». — 2008. — № 4(31). — с. 125 — 130.
4. Карпенко Н.В. Формування системи управління маркетингом на підприємствах споживчої кооперації України [Текст] / Н.В. Карпенко // Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. — Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. — С. 190 — 198.
5. Карпенко Н.В. Контроль маркетингової діяльності на підприємствах споживчої кооперації [Текст] / Н.В. Карпенко // Міжнародний науковий журнал. Механізм регулювання економіки. Економіка природокористування, економіка підприємництва та організація виробництва. — 2008. — № 4 (36). Т. 2. — С. 74 — 83.
6. Маркетинг-менеджмент [Текст] : науч. изд. / [под ред. д.э.н., проф. Л.В. Балабановой]. — Донецк : ДонГУЭТ, 2001. — 549 с.
7. Старостіна А.О. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / А.О. Старостіна, О.В. Зозульов. — К. : Знання Прес, 2002. — 191 с.