

лювання сукупності логістичних потоків підприємства.

**Література:** 1. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дэйвид Дж. Логистика: Интегрированная цепь поставок / Пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2001. — 640 с. 2. Крикавський Є. Логістика: Навчальний посібник. — Львів: Національний університет "Львівська політехніка", 1999. — 264 с. 3. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1997. — 390 с.

Стаття надійшла до редакції  
19.12.2002 р.

УДК 658.8.017.3(477)

**Жуковин А. В.**

## ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В УКРАИНЕ

*Рассматриваются маркетинговая деятельность малого предприятия, традиционные варианты построения структур служб маркетинга и анализируется их эффективность на малых предприятиях Украины. Предлагается новый подход к организации маркетинговой деятельности малого предприятия, связанный с введением в штат дополнительной должности "маркетинговый интегратор".*

В условиях продолжения рыночных реформ в Украине расширение производства в сочетании с ограниченной платежеспособностью населения приводит к обострению конкуренции в розничной торговле, бытовом обслуживании населения, общественном питании. Это традиционные отрасли для таких субъектов хозяйствования, как малые предприятия.

Исследования влияния малого предпринимательства на различные общественные процессы дают возможность сделать объективный вывод о важном экономическом и социально-политическом его значении. Однако типичной чертой малого предпринимательства является его нестойкость, слабая жизнеспособность. Причем корни этого явления — в большей восприимчивости малых предприятий, по сравнению с крупными формами предпринимательства, к воздействиям внешней среды.

В этой связи в работах украинских ученых [1] указывается на так называемое "основное противоречие малого предпринимательства", которое состоит в том, что высокая экономическая и социальная значимость малого предпринимательства, выполняющего стабилизирующую роль в рыночной

экономике, противостоит слабой жизнеспособности его субъектов.

В большинстве работ украинских исследователей малого предпринимательства [1; 2] выделяются такие основные формы решения основного противоречия малого предпринимательства, как государственная поддержка, интеграционная поддержка, а также самоорганизация и кооперирование. Следует отметить, что все эти формы относятся к *внешним формам* воздействия на малое предприятие.

Однако, к сожалению, недостаточно внимания уделяется *внутренним* формам решения основного противоречия малого предпринимательства.

Рассмотрение сути проблемы указывает на необходимость повышения устойчивости малого предприятия на рынке и уменьшения его зависимости от внешней среды. В существующей ситуации вход в сегмент рынка, где функционируют малые предприятия, для еще одного субъекта достаточно прост. Как следствие, чтобы успешно конкурировать, малым предприятиям необходимо досконально изучать "правила игры" на рынке, перейти к маркетинговой философии ведения бизнеса, ориентации на клиента и его потребности [3].

Большинство исследователей, как украинских, так и зарубежных, уделяют достаточное внимание осуществлению маркетинга на малых предприятиях. Но следует иметь в виду и то, что для эффективного осуществления маркетинга необходима, прежде всего, *рациональная организация* деятельности.

Под организацией маркетинговой деятельности можно понимать установление четкой последовательности и взаимосвязи действий, процедур, которые вытекают из определенных связей структурных подразделений организации [4]. В большинстве источников организация маркетинговой деятельности рассматривается, исходя из наличия на предприятии службы маркетинга — обособленного подразделения, основные задачи которого сводятся к сбору и анализу исходной информации, планированию и прогнозированию, оперативной работе [5].

Рассмотрим некоторые общие варианты построения структур служб маркетинга, типичные для отечественных предприятий любых организационных форм.

Организация маркетинга по "функциям" означает, что все рынки и виды выпускаемой продукции могут рассматриваться в виде некоторых однородностей, для которых вполне достаточно четкая специализация подразделений по направлениям. Это оптимальная организация структуры, когда видов продукции и рынков немного.

Организация "по видам продукции" полезна в тех случаях, когда предприятие выпускает несколько видов продукции, ориентированных на разные

категории потребителей и требующих к тому же организации специального сервиса.

Организация "по рынкам" является более общей, чем "по видам продукции", и подразумевает под термином "рынок" какую-либо конкретную отрасль. Такая структура считается целесообразной, если для продвижения продукции на рынок требуются специфические знания по её использованию в конкретных отраслях.

Организация "по территориям" считается выгодной, когда в каждом из выделенных регионов номенклатура продукции не очень разнообразна, а различия между потребителями незначительны. В структуре отдела маркетинга предприятия каждый менеджер отвечает за определенный географический регион.

На практике нередко используются и различные смешанные схемы организации службы маркетинга.

Анализ численности занятых на малых предприятиях в Украине показывает, что в среднем на малом предприятии работают до 15 человек. При таком уровне численности персоналу малому предприятию практически невозможно содержать отдельную службу маркетинга.

Организационные особенности малых предприятий таковы, что, обладая самостоятельностью в осуществлении хозяйственной деятельности, они имеют все возможности обеспечивать управление производственными процессами и снабженческо-сбытовыми операциями на основе простых организационных структур при минимальной численности работников административного аппарата и их взаимозаменяемости. При этом для осуществления многих функций управления при отсутствии ряда служб, характерных для большинства структур, малые предприятия на договорных началах могут пользоваться услугами специализированных предприятий.

Следует отметить, что механизм консультационной поддержки малых предприятий в действительности еще практически не развит, хоть и задекларирован.

Российские исследователи маркетинга указывают, что на малом предприятии большинство функций маркетинга может выполнять директор. Но специфика малого предприятия такова, что в большинстве случаев директор является также и его учредителем и в силу занятости решением других вопросов, касающихся деятельности предприятия, а также (во многих случаях) отсутствия специальных навыков не может выполнять необходимый набор функций маркетинга.

Поэтому целесообразно применить следующий подход.

Если организовывать маркетинговую деятельность малого предприятия "по функциям" (как отмечалось ранее, это наиболее рациональный подход при ограниченном ассортименте товаров и услуг),

то не нужно создавать для выполнения каких-либо функций маркетинга отдельные структурные подразделения ввиду ограниченности организационных ресурсов. При этом достаточно иметь в штате одного квалифицированного специалиста с образованием по маркетингу. Условно назовем такую должность "маркетинговый интегратор". Он будет сам как организовывать, так и интегрировать выполнение отдельных функций маркетинга остальными подразделениями предприятия.

При организации маркетинга таким способом следует обратить внимание на некоторые ключевые моменты:

**координацию деятельности.** Необходимо четко регламентировать порядок контактов маркетингового интегратора с различными подразделениями предприятия. Обмен информацией может происходить в рамках неформальной непрограммируемой координации или в рамках групповой координации, например, на еженедельных совещаниях. Эффективно совмещать эти два подхода;

**делегирование полномочий.** Руководитель предприятия должен четко определить круг обязанностей маркетингового интегратора и порядок отчетности о проделанной работе.

Основные преимущества такого подхода к организации маркетинговой деятельности малого предприятия таковы:

**системность.** Выполнение всех функций маркетинга координирует и контролирует один человек, подотчетный руководителю предприятия;

**инновационность.** При налаженных внутриорганизационных коммуникациях маркетинговый интегратор владеет достаточным количеством информации для внесения предложений по увеличению эффективности деятельности предприятия.

Учитывая сказанное выше, можно сделать вывод, что подобный подход к организации маркетинговой деятельности малого предприятия может оказаться одним из эффективных способов повышения жизнеспособности малого предприятия на рынке и достижения конкурентных преимуществ. Перспективы исследований в данном направлении могут быть связаны с изучением механизмов координации и мотивации специалистов-маркетологов малого предприятия.

Как свидетельствует опыт работы автора на малом предприятии "Агентство реализации подшипников" (основная сфера деятельности — дистрибуция подшипников для сельхозтехники, автотранспорта, промышленного оборудования по Украине), применение описанного подхода позволило решить ряд задач, стоящих перед фирмой:

1. При организации сбыта "по территориям" внедрение медиа-планирования позволило достичь

рационального размещения рекламы в региональных и всеукраинских изданиях, отслеживания эффективности рекламы, что в конечном итоге привело к экономии рекламного бюджета на 20%.

2. Систематизация информации о клиентах. Совместно с отделом сбыта была создана компьютерная программа "Карточка клиента", содержащая информацию о клиентах, что позволило работать с ними более эффективно, ориентироваться в работе на их потребности. Также внедрена система поиска новых клиентов.

3. Налаживание связей с рекламными агентствами привело к сокращению затрат (за счет скидок) на полиграфическую и сувенирную продукцию, а также на размещение рекламы за счет заключения долговременных договоров.

4. Отслеживание информации о конкурентах совместно с отделами сбыта и снабжения дает возможность вести программу "прайс-листы", которая позволяет сравнивать цены фирмы с ценами конкурентов, что является одним из основных моментов определения цены на продукцию и на достаточно насыщенном рынке приводит к достижению конкурентного преимущества.

**Литература:** 1. Варналий З. С. Мале підприємництво: основи теорії та практики. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. — 276 с. 2. Герасимчук Г. В. Проблеми розвитку малого бізнесу в Україні // *Фінанси України*. — 1998. — №9. — С. 110–113. 3. Бреднов А. А. Маркетинг малого підприємства: практичне посібня. — К.: ВИРА-Р, 1998. — 384 с. 4. Мильнер Б. З. Теорія організації: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 480 с. 5. Сирополис Н. К. Управління малым бізнесом. Руководство для підприємців: Пер. с англ. — М.: Дело, 1997. — 672 с.

*Стаття надійшла до редакції  
17.12.2002 р.*

УДК 658.8

**Марченко А. В.,  
Афанасьев А. А.**

## **НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ ПРОДАЖ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Изложены результаты исследований по изучению взаимосвязи между изменением плановой средней отпускной цены отдельного товара и получением плановой маржинальной прибыли от его реализации.*

© Марченко А. В., Афанасьев А. А., 2003

Первым шагом в планировании деятельности предприятия является планирование объемов продаж, в рамках которого определяются плановые объемы сбыта по продавцам и регионам, ассортимент, базовые цены, системы скидок и разрабатывается шкала скидок. В работах ученых-экономистов [1; 2; 3] изложены основные методические положения по расчету объема продаж, затрат и прибыли предприятия. Однако в условиях динамики рынка при расчете объемов продаж необходимо иметь гибкую систему цен и скидок. Проблема разработки шкалы скидок не решена как в теоретическом, так и в практическом отношении.

При разработке шкалы скидок учитывается целевой контингент покупателей предприятия, желаемая средняя норма рентабельности продаж и средний размер скидки, определяющий среднюю отпускную цену товара и размер маржинальной прибыли от его реализации. В статье изложены результаты исследований по изучению взаимосвязи между изменением плановой средней отпускной цены отдельного товара и получением плановой маржинальной прибыли от его реализации.

Система показателей эффективности продаж должна не только отражать степень выполнения плановых заданий, но и анализировать влияние изменения различных параметров продаж на финансовые результаты предприятия.

Предположим, предприятие производит и реализует только один вид товара. В предыдущем отчетном периоде (назовем его базовым периодом) была реализована 1000 единиц товара по средней отпускной цене 12 грн./ед. (без учета косвенных налогов и сборов), чистый доход составил 12000 грн. Здесь и далее средняя отпускная цена товара будет рассматриваться без учета косвенных налогов и сборов, поскольку это упрощает задачу, а системы управленческого учета на современных предприятиях позволяют это достаточно легко сделать.

В плановом периоде руководство предприятия принимает решение об увеличении продаж за счет снижения средней отпускной цены товара на 2%. При этом вместе с ростом продаж ожидается увеличение маржинальной прибыли на 20%, сохраняя переменные расходы на уровне 8 грн./ед., а постоянные расходы — на уровне 3000 грн. Задача состоит в определении минимально необходимого прироста объема чистого дохода от продаж, удовлетворяющего заданным условиям.

Для решения данной задачи используем понятийный аппарат и набор показателей системы директ-костинг [1; 2; 3] и введем понятие *маржинальной рентабельности продаж* (MR) как отношения размера маржинальной прибыли (MP) к чистому доходу от реализации (V).