

УДК 658.8:005.93

**Марина КОРЖ,
Ірина ЧУБ**

РЕСУРСООРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

Проведено оцінку напрямів і шляхів адаптації вітчизняних крупних промислових підприємств до кризових умов господарювання через використання психологічних аспектів управління змінами. Запропоновано ресурсоорієнтовану модель управління маркетинговою діяльністю у вигляді гнучкого механізму, що уможливорює контролювати реалізацію маркетингових функцій на будь-якому етапі розвитку подій і виконання маркетингової програми.

Ключові слова: маркетинг, інерція, управління змінами, управління маркетингом, стратегічні зміни, інноваційний розвиток, ресурсоорієнтована модель.

Корж М., Чуб І. Ресурсоориентированная модель управления маркетингом производственного предприятия. Проведена оценка направлений и путей адаптации крупных отечественных промышленных предприятий к кризисным условиям хозяйствования посредством использования психологических аспектов управления изменениями. Предложена ресурсоориентированная модель управления маркетинговой деятельностью как гибкий механизм, позволяющий контролировать реализацию маркетинговых функций на любом этапе развития и исполнения маркетинговой программы.

Ключевые слова: маркетинг, инерция, управление изменениями, управление маркетингом, стратегические изменения, инновационное развитие, ресурсоориентированная модель.

Постановка проблеми. Досить нещодавно в теорії маркетингу зарубіжні та вітчизняні вчені розглядали стратегію поведінки господарських одиниць, виходячи з теорії організаційної пластичності (що свідомо припускає малий опір змінам), яка базується на швидкому реагуванні як на зовнішні потрясіння, так і на повільні зміни в умовах конкуренції. За такої умови увага акцентується на існуванні однорідності уявлень керівництва різних підприємств і раціональності їх колективної дії (причому кожне з них миттєво відгукується на зміни цін, технологій, податкової політики тощо автономно завдяки своїй внутрішній системі інтересів). Водночас сучасне підприємство, незалежно від видів діяльності й положення на ринку, стикається з дією таких чинників, як неоднозначні виробничі функції та володіння або розпорядження системою знань чи інших внутрішніх властивостей, які накопичуються або розвиваються протягом тривалого часу унаслідок капіталовкладення або інших цілеспрямованих дій.

© Марина Корж, Ірина Чуб, 2017

Із економічного боку, інерція є прагненням суб'єкта господарської діяльності зберегти постійність існуючої форми й структуру виконання своєї функції. Якщо діяльність підприємства ефективна, то інерція, відповідно, не веде до необґрунтованих витрат і навіть може бути корисна. Проте якщо форма підприємства або образ його дій є неефективними, то інерція становить відчутну проблему. Найбільш прямий прояв інерції полягає в заморожуванні неефективних форм і змісту дій.

Щодо розвитку вітчизняних промислових підприємств (особливо великих) у сучасних умовах розвитку національної економіки, то для них зміна стратегії й структурної форми, приведення їх управлінських систем у відповідність з певними стандартами є дуже складним, ризикованим процесом (водночас високовитратним – як у тимчасовій формі, так і в ресурсній). Отже, наразі нормою для вітчизняних підприємств є інерція, а не пластичність. Однак при цьому треба зазначити, що у вітчизняній промисловості відсутні матеріальні ресурси для проведення широкомасштабних змін, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства. У цьому разі "природна" інерція змін у вигляді страху зростання витрат, не забезпечених реальними ресурсами підприємства, може змусити керівництво зосередитися на локальних заходах, які зачіпають вузлові моменти виробничого процесу, що підвищує ризик зниження загальних конкурентних переваг.

Над вирішенням цієї проблеми працювали такі вчені, як Л. Фаей і Р. Ренделл [1], В. Кноррінг [2], Й. Кунде [3], М. Портер [4], П. Котлер [5] та ін.

Л. Фаей і Р. Ренделл наполягають на тому, що домінуючою характеристикою конкурентного ландшафту стають не просто зміни, а розриви. Зі свого боку, В. Кноррінг у своїй роботі досить успішно включає в управлінський лексикон поняття гомеостазу, під яким розуміється стан динамічної рівноваги, що є доречним для всіх складних саморегульованих систем [2]. Й. Кунде наполягає на необхідності миттєвої реакції на зміни в умовах жорсткої конкуренції серед інтернаціональних компаній [3]. П. Котлер зі співавторами не вважає існування інерції аномалією або катастрофою на підприємстві й стверджує, що це явище є неминучим наслідком спеціалізації у виробництві та значних капіталовкладень в соціальні структури підприємства [5]. Водночас ця група вчених доводить, що будь-яка організація має "ядра", які дуже важко змінити порівняно з великою кількістю периферійних елементів, основними з яких є: постійні цілі, форма розподілу повноважень, основні технології та маркетингові стратегії [5]. С. Девіс, зі свого боку, впевнений, що вміння й можливості організацій засновані на їхніх традиціях і сформованих процедурах вирішення завдань, які й складають набір навичок і "пам'ять"

фірми. У межах цих уявлень інерція має природне пояснення – фірми можуть робити тільки те, на що у них є "процедури виконання" [6].

На основі проведеного аналізу наукових праць провідних вчених-економістів, які вивчають інерційні проблеми в господарському середовищі, можна зазначити, що серед головних причин глобальної інерції виокремлюють:

- *відсутність творчого підходу* (основні категорії "тертя" в цій галузі включають: швидкість і складність реальних процесів на ринку, реактивний спосіб мислення і неадекватне стратегічне бачення ситуації);

- *політичні помилки*, що характерні для вітчизняної промисловості, яка сьогодні перебуває в дуже важкому становищі, ускладненому політичною, економічною та юридичною нестабільністю (інерція, обумовлена цим джерелом, однозначно є шкідливою для підприємства, оскільки не дає змоги його керівництву ефективно шукати шляхи виходу з кризової ситуації);

- *блокування діяльності*, яке проявляється навіть якщо сприйняття ситуації було адекватним, після чого проведено коректний аналіз і обґрунтований вибір напряму змін на підприємстві, подолані політичні проблеми, й за таких обставин реальних змін може не бути (існують основні причини блокування дії: бездіяльність керівництва, складність і невизначеність внутрішніх процесів, проблеми координації колективних дій і прогалини в підготовці персоналу).

Усі проаналізовані підходи сучасних маркетологів-науковців до інерційних процесів корисні у функціонуванні та розвитку суб'єктів господарювання в кризових умовах. Однак жоден з них не є всебічним або аналітичним і не дає уявлень, що дають змогу розглядати прояви інерції в організації з позиції маркетингового менеджменту й аналізувати сукупний прояв інерційних сил при роботі в різних ринкових ситуаціях. На жаль, в сучасній економіці не існує опису проявів простої теорії інерції, оскільки її причини різноманітні й постійно змінюються. Більшість перетворень проходять послідовність фаз, протягом яких ефективність координації спочатку драматично зменшується, а потім відновлюється відповідно до нового рівня запитів. Саме тому після виявлення найбільш важливих джерел інерції треба зосередити увагу на методах її подолання при проведенні організаційних перетворень на підприємстві.

Мета статті – оцінка напрямів і шляхів забезпечення найбільш ефективного переходу між фазами перетворень і розробка програми адаптації сучасних промислових підприємств до кризових умов господарювання шляхом якісного поєднання ресурсорієнтованих аспектів управління змінами при побудові системи маркетингового управління.

Матеріали та методи. Використано діалектичний метод наукового пізнання та низку загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних і послідовно застосованих відповідно до загальної логіки аналізу: теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу; системного аналізу (для дослідження модифікації стратегій інноваційного розвитку країн світової економіки в умовах глобалізації), методи економічного моделювання.

Результати дослідження. Ураховуючи те, що економіка України переживає стадію розвитку ринкових відносин, яка супроводжується кризовими явищами, сучасне вітчизняне велике підприємство залежить від нестабільного зовнішнього середовища більше, ніж у разі стохастичної поведінки економічного оточення. Від колективів підприємств це вимагає великої гнучкості й сприйнятливості до глибоких і частих змін. Саме тому важливими є питання формування відповідного психологічного клімату в колективі, а також конструктивної позиції щодо змін.

Великі українські промислові підприємства, на жаль, мають істотну психологічну інерцію щодо різних змін, причому основні її сили у вітчизняних умовах помітно відрізняються від сформульованих у зарубіжній економіці, що багато в чому спричинено високим ступенем невизначеності й нестабільності економіки України. Унаслідок цього психологічний портрет типового українського підприємства має бути таким, як на *рис. 1*, виходячи з контексту ставлення до змін на різних рівнях його ієрархії. Водночас проявляються лише чотири основні джерела інерції, які впливають на розвиток вітчизняного промислового підприємства: політична безвихідь на шляху змін; неясна мотивація кардинальних змін; відсутність зворотного зв'язку при управлінні змінами; викривлене сприйняття цілей і завдань змін.

Отже, для організації ефективних заходів щодо подолання інерції на сучасному вітчизняному підприємстві передусім треба розуміти, до якого ієрархічного рівня належить те або інше джерело інерції. Під час дослідження встановлено, що спотворене сприйняття цілей і завдань щодо змін із найбільшою силою проявляється на рівні кінцевих виконавців (робітники на робочих місцях), відсутність зворотного зв'язку при управлінні змінами має місце на рівні середньої ланки керівництва, а незрозумілість мотивації кардинальних змін характерна для вищого керівництва підприємством. Окрім того, треба зазначити безпосередній вплив на цю систему непідконтрольних факторів макrorівня (а саме – політичні, економічні, а також негнучкий світогляд на державному та регіональному рівнях). Усе це призводить до нераціонального використання ресурсів, неефективного управління підприємством загалом і зниження його прибутковості, що спричиняє неконкурентоспроможність суб'єкта господарської діяльності та вихід його з ринкової арени.

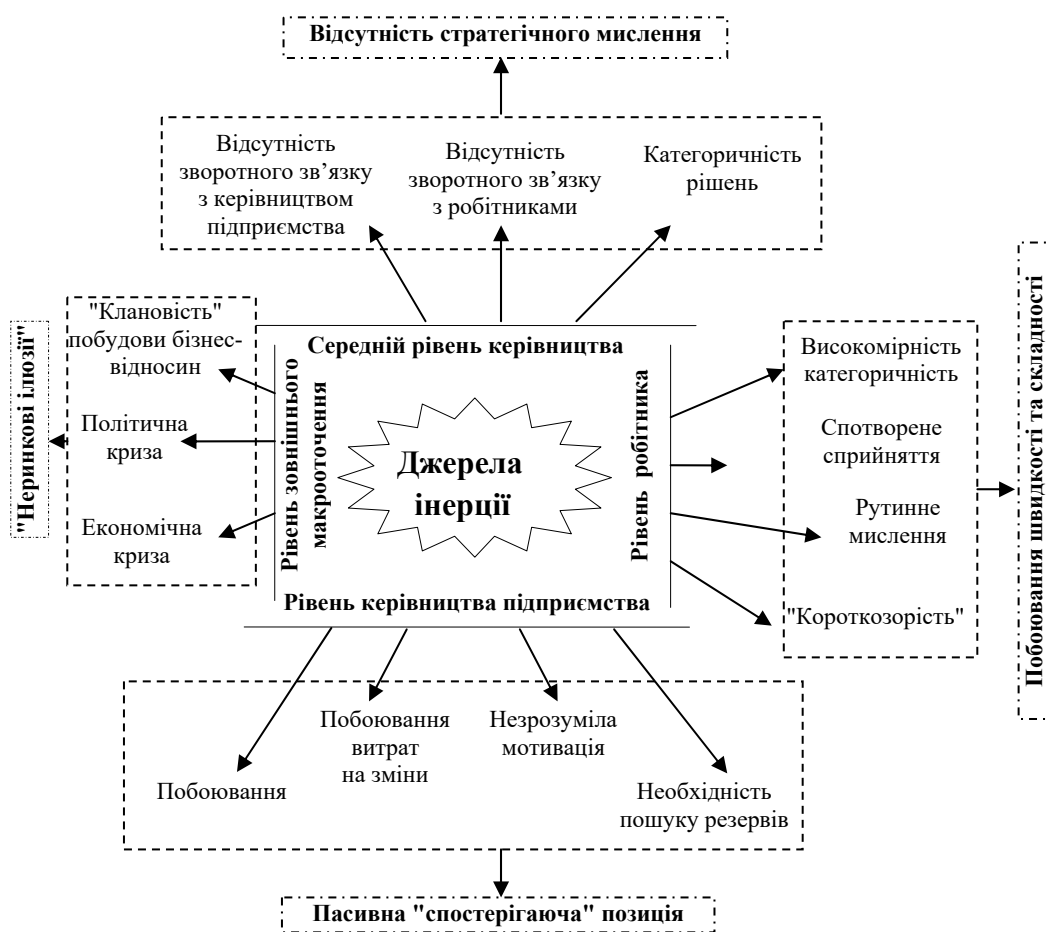


Рис. 1. Психологічний портрет типового вітчизняного підприємства, діяльність якого базується на інерційних явищах

Інерція до змін, яка проявляється на рівні великих промислових регіонів і яку неможливо викоринити повністю, не є проблемою, обумовленою тільки масштабом і характером інноваційної політики, що відповідає етапу розвитку економічних відносин на національному рівні. Навпаки, навіть регіони, що досягли тимчасової стабільності на ринку, мають велику інерцію стосовно несуттєвих змін, перманентно необхідних для збереження стабільного становища. Ось чому цей недолік гнучкості, властивий більшості промислових регіонів України, необхідно враховувати при побудові будь-якої довгострокової стратегії, основні напрями якої за умови орієнтації на урахування психологічної інерції можна сформулювати так:

- внутрішня інерція є не меншою проблемою, ніж оптимізація взаємовідносин між виробником (національною економікою, галуззю, промисловим регіоном) і світовим ринком;
- стратегічна політика в міжнародному підприємстві повинна використовувати інерцію там, де ця інерція приносить позитивні результати, й не створювати нових джерел інерції;
- правильна оцінка перспектив з урахуванням інерції приведе до досягнення додаткової конкурентної переваги на національному та світовому ринку.

У зв'язку з підвищенням підприємницького ризику виходу промислового підприємства на ринки національного та міжнародного рівнів у сучасних умовах невизначеності й нестабільності економіки (що зумовлено, серед іншого, прагненням вітчизняного виробника стати рівноправним партнером не тільки на внутрішніх ринках, а й на зовнішніх) інерційні явища посилюються. Усе це сприяє розвитку маркетингової системи підприємства в напрямі розширення інструментарію управління підприємством на принципах "бережливого виробництва", що передбачає перехід від масового виробництва до масової індивідуалізації (це передусім підвищує гнучкість виробництва та максимізацію орієнтації підприємства на вимоги ринку при одночасній мінімізації втрат ресурсів будь-якого походження).

Ступінь проникнення підприємства на ринок через індивідуалізацію виробництва і є критерієм вибору конкретної системи організації як виробництва загалом, так і системи управління маркетингом на підприємстві зокрема.

У кожному конкретному випадку з метою досконального вивчення проникнення ринкових вимог усередину виробничого механізму підприємства через маркетингову систему потрібний індивідуальний підхід, водночас слушно скористатися системністю, коли в єдиний ланцюжок об'єднуються основні функції підприємства, забезпечуючи індивідуалізацію навіть при виробництві стандартних товарів: дослідження та розробка; виробництво, збут і розподіл нових продуктів. У разі виробництва стандартних товарів для забезпечення мінімального ступеня проникнення ринкових вимог всередину виробничого механізму підприємства (що свідчить про низький ступінь адаптованості підприємства до ринкових вимог функціонування). Для формування фундаментальних умов забезпечення ринкової гнучкості підприємства насамперед треба забезпечити ситуацію, коли навколо стандартних продуктів створюються індивідуалізовані послуги, як це представлено на *рис. 2*.



Рис. 2. Організація господарської діяльності підприємства на принципах масового виробництва

У цьому випадку дослідження й розробка і навіть виробництво цілком може підкорятися старій ідеології з мінімальним ризиком для підприємства-виробника, тоді як система обслуговування індивідуалізується на етапі збуту й розподілу, водночас гарантуючи цільовому споживачеві передпродажну підготовку. Такий підхід прийнятний для підприємств, що виробляють стандартну продукцію в масовому обсязі (у яких немає можливості в найближчій перспективі забезпечити реальні зміни в дизайні виробничого процесу і корінну його перебудову) обмежує можливості підприємства адаптуватися до вимог ринку, що робить його неконкурентоспроможним (малорухливість масового виробництва стає на заваді протистояння несприятливим факторам макросередовища маркетингу, які пов'язані з ринковою нестабільністю). Отже, такий підхід до формування успішної довгострокової стратегії підприємства не є ідеальним, а може бути тільки проміжним етапом поступового переходу до масової індивідуалізації, зокрема не тільки послуг, а й усієї сукупної роботи з кожним конкретним споживачем. Представлений шлях (див. *рис. 2*) дає змогу ринковим вимогам проникати всередину виробничого механізму тільки на зовнішній рівень підприємства, залишаючи незмінною його внутрішню структуру, в якій закладено елементи, що згубно впливають на майбутнє (при цьому внутрішні джерела інерційних явищ продовжують свою негативну дію).

Наступним кроком проникнення ринкових вимог усередину виробничого механізму підприємства є створення нових виробів, що піддаються індивідуалізації, коли при проектуванні та при організації маркетингу й збуту враховується необхідність масової індивідуалізації, як це представлено на *рис. 3*.



Рис. 3. Організація господарської діяльності підприємства на основі індивідуалізації проектування товарів

Необґрунтоване, непідкріплене належною інформацією прийняття рішень на будь-якому рівні керівництва може обернутися для них негативними наслідками.

Для завоювання лідируючих позицій на ринку в нестабільних ринкових умовах функціонування недостатньо базуватися на організації господарської діяльності підприємства на основі індивідуалізації проектування товарів, тому необхідно при *впровадженні процесу індивідуалізації продуктів* на пунктах збуту забезпечити проникнення ринкових вимог усередину виробничого механізму підприємства (рис. 4). Насправді, конструкторські, дослідницькі, маркетингові підрозділи підприємства і навіть основне виробництво працюють по-старому. Лише остаточна збірка, або доведення виробу, організовані за принципом масової індивідуалізації. Потрібно зазначити, що це один з найефективніших шляхів впровадження нової ідеології, що дає змогу не тільки практично повністю стабілізувати позиції підприємства на стихійному ринку, а й використовувати основні переваги масового виробництва (висока ефективність основного виробництва, значні прориви в галузі прикладної науки, техніки і технології).



Рис. 4. Індивідуалізація продукту на ринку збуту, що забезпечує проникнення ринкових вимог усередину виробничого механізму підприємства через маркетингову систему

Унаслідок цього система управління маркетингом на сучасному підприємстві повинна бути гнучким механізмом, що уможливорює контролювати функціонування її на будь-якому етапі розвитку подій і виконання маркетингової програми, що сприяє подоланню інерційних явищ на усіх чотирьох рівнях (що було встановлено вище) (рис. 5).

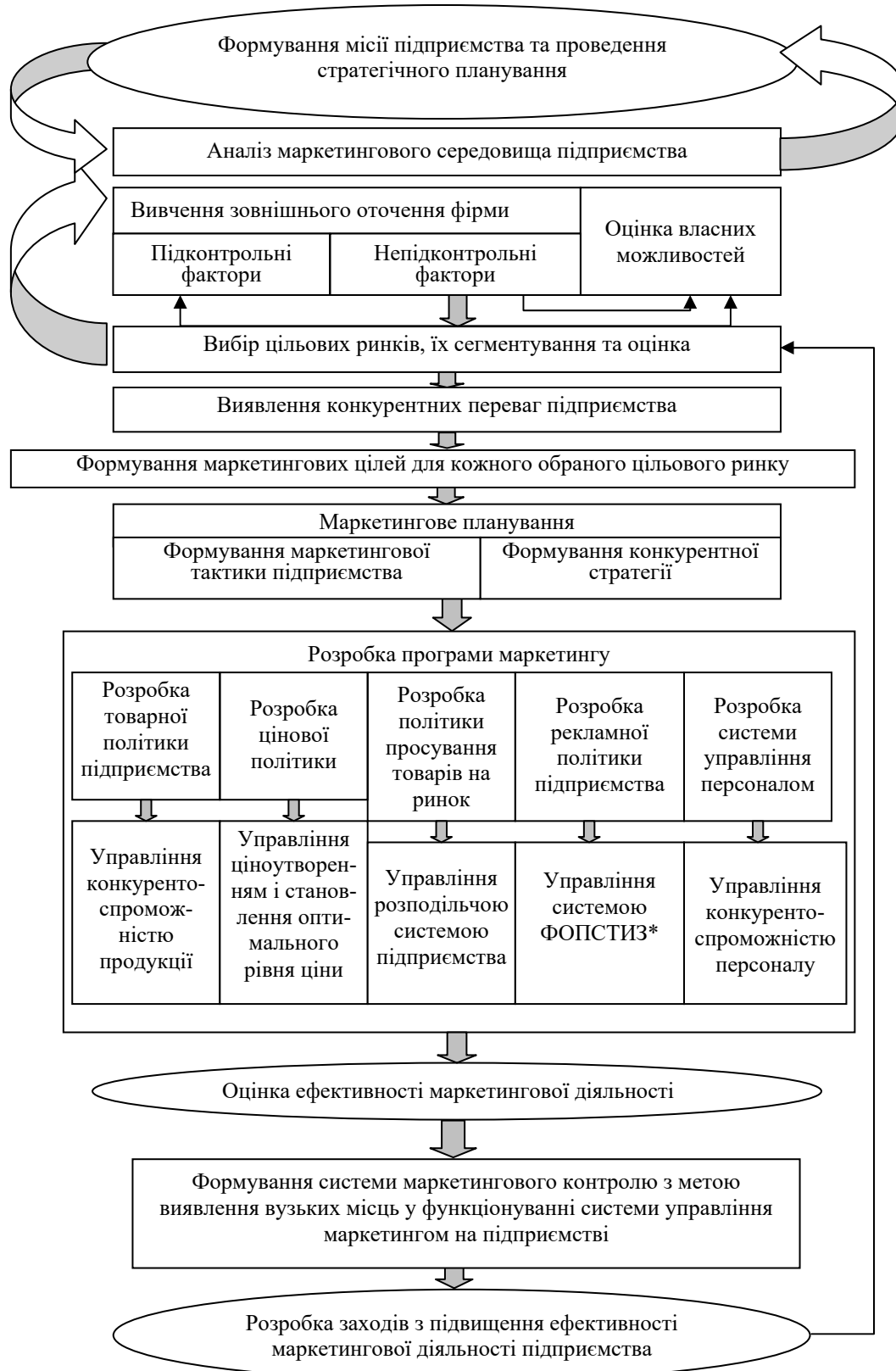


Рис. 5. Загальна схема управління маркетингом на великому промисловому підприємстві

* Служба формування попиту та стимулювання збуту.

Основою маркетингової діяльності є проведення докладних маркетингових досліджень, на базі яких необхідно проаналізувати і зіставити вимоги та умови зовнішнього оточення з власними можливостями фірми, з чого відкриваються привабливі для неї ринкові перспективи. І тільки на цьому етапі вже формуються маркетингові цілі й маркетингова стратегія, на основі яких складається система маркетингового планування і розробляється комплексна програма дій в усіх напрямках.

Процес планування в маркетингу є початком усією діяльності підприємства, тому цей план має бути узгодженим з іншими функціями ділової активності. Він є частиною всієї планової системи компанії. Для забезпечення циклічності процесу маркетингового управління (в іншому разі немає сенсу проводити маркетинг в межах сучасного ринку) потрібна оцінка кожного окремого маркетингового заходу й аналіз ефективності всієї системи загалом, на основі чого розробляються заходи з її вдосконалення.

Висновки. Спроможність підприємств протистояти змінам має враховуватися при визначенні стратегії. Реальне життя поставляє численні докази того, що організації мають значну інерцію, проте основні моделі побудови стратегії, включаючи ресурсорієнтований підхід до вивчення діяльності підприємства зазвичай обходять цю проблему. Водночас повна "стратегічна теорія фірми" має безпосередньо враховувати проблеми інерції.

Представлена модель управління маркетингом уможливорює систематизувати всі маркетингові дії та заходи й виконувати їх не випадково, а в комплексі, враховуючи їх залежність і взаємовплив. Також надається можливість, працюючи із сіткою розвитку товару та ринку, виявляти нові напрями розвитку підприємства та оцінити їх щодо відповідності загальним цілям і ресурсам фірми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Фазй Л., Рэнделл Р.* Курс МВА по стратегическому менеджменту ; пер. с англ. М. : Альпина Паблшер, 2012. 618 с.
2. *Кнорринг В. И.* Теория, практика и искусство управления : учеб. для вузов по спец. "Менеджмент". 3-е изд., изм. и доп. М. : Изд-во НОРМА (Изд. группа НОРМА–ИНФРА • М), 2011. 528 с.
3. *Кунде Й.* Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и душой ; пер. с англ. М. Ершовой. 4-е изд., испр. СПб. : Стокгольмская школа экономики, 2014. 270 с.
4. *Porter M. E.* Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 788 p.
5. *Kotler P., Fahey L., Jatusripitak S.* The New Competition. New York : Prentice-Hall, 1985. 466 p.

6. Davis S. M. Future Perfect. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1987. 588 p.
7. Argyris C. Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Needham : Allyn & Bacon, 1990. 288 p.

Стаття надійшла до редакції 16.11.2017.

Korzh M., Chub I. Resource oriented management model of production enterprise's marketing.

Background. For modern domestic industrial enterprises (especially large ones) change of strategy and structural form, and also bringing their administrative systems in accordance with certain standards is a very difficult, risky process (that requires a lot of time and resources). Thus, inertia, but not plasticity is a norm for them. At the same time domestic industry lack material resources for implementation of wide scale changes that embrace all spheres of activity of enterprise. In this case "natural" inertia of changes as fear of increase of the charges not provided with the real resources of enterprise can compel the management to be concentrated on local measures, that touch the key moments of productive process that promotes the risk of decline of general competitive advantages.

The aim of the article is an estimation of directions and ways of providing the most effective transition from phase-to-phase transformations and development of the program of adaptation of modern industrial enterprises to the crisis terms of management by quality combination of resource-oriented aspects of management changes at the construction of marketing management system.

Material and methods. The dialectical method of scientific cognition and range of scientific and special methods of research, associated and consistently applied in accordance with general logic of analysis, were used: theoretical generalization, analysis and synthesis; system analysis (to research modification of strategies of innovative development of countries of world economy in the conditions of globalization), methods of economic modelling.

Results. The estimation of directions and ways of adaptation of large domestic industrial enterprises to the crisis terms of management using psychological aspects of management changes was conducted. The psychological portrait of typical domestic enterprise, whose activity is based on the inertia phenomena (that take place on different hierarchical levels), was formed. It was identified during the research, that the perception of aims and tasks of changes is most distorted at the level of eventual performers (workers on workplaces), feed-back at management changes is absent at the level of middle link of management, and the unclearness of motivation of cardinal changes is characteristic for top management of an enterprise. It was proven that domestic industrial enterprises in the modern crisis terms of development of national economy have big difficulties of adaptation to the market requirements and resistance to the inertia phenomena (both on national and on international levels). That is why for them change of strategy and structural form, and bringing their administrative systems in accordance with the certain European standards is a very difficult, risky process, that requires a lot of time and resources.

Conclusion. The mechanism of gradual transition of organization of economic activity of modern industrial enterprise from the mass production of goods to individualization of product at the market was offered. A marketing activity model was worked out by their best combination in this system as a flexible mechanism, that allows

to control realization of marketing functions on any stage of development of events and implementation of the marketing program that assists overcoming the inertia phenomena on all four levels.

Keywords: marketing, inertia, change management, marketing management, strategic changes, innovative development, resource oriented model.

REFERENCES

1. *Faż L., Rэндell R.* Kurs MVA po strategycheskomu menedzhmentu ; per. s angl. M. : Al'pyna Pablysher, 2012. 618 s.
2. *Knorryng V. Y.* Teoryja, praktyka y yskusstvo upravlenyja : ucheb. dlja vuzov po specyjal'nosty "Menedzhment". 3-e yzd., yzm. y dop. M. : Yzd-vo NORMA (Yzd. gruppa NORMA–YNFRA • M), 2011. 528 s.
3. *Kunde J.* Korporatyvnaja relygyja. Sozdanye syl'noj kompanyy s jarkoj yndyvydual'nost'ju y dushoj ; per. s angl. M. Ershovoj. 4-e yzd., yspr. SPb. : Stokgol'mskaja shkola ekonomyky, 2014. 270 s.
4. *Porter M. E.* Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980. 788 p.
5. *Kotler P., Fahey L., Jatusripitak S.* The New Competition. New York : Prentice-Hall, 1985. 466 p.
6. *Davis S. M.* Future Perfect. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1987. 588 p.
7. *Argyris C.* Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning. Needham : Allyn & Bacon, 1990. 288 p.