

Таким чином, за результатами проведеного конкурентного аналізу виробників ринку заморожених напівфабрикатів можна зробити наступні **висновки**, що ТОВ «ТД Левада» випереджає конкурентів (комплексний показник – 4,03 бала); на другому місці перебуває ПП «Банкор» (комплексний показник – 3,54 бала), підприємство ТОВ «ДКЗП» перебуває на третьому місці (комплексний показник – 3,30 бала), близьке до цього значення має підприємство ПАТ «Геркулес» (комплексний показник – 3,25 бала), останнє місце посідає ПП «Дригало» (комплексний показник – 2,62 бала). Характеризувати ринок заморожених напівфабрикатів та тенденції ринку можна наступним чином:

- галузь продовжить зростання із появою нових сегментів, не представлених на ринку зараз;
- споживачі готові добре сприйняти інноваційні продукти, смакові показники яких узгоджуються з перевагами аудиторії;
- споживачі готові купувати більш дорогі напівфабрикати, які позбавлені банальності й містять певну «ізіюминку»;
- споживачі добре сприймуть продукти, імідж яких підходить для певної ніші й цільової аудиторії;
- більші темпи зростання може демонструвати ринок напівфабрикатів, призначених для підприємств громадського харчування.

Через те що, ринок заморожених напівфабрикатів з кожним роком розширюється і має тенденцію до насичення, можна сказати, що конкуренцію лідерам ринку почнуть складати нові, приватні підприємства, які набирають обертів у виробництві, тим самим виштовхуючи з ринку лідерів сьогодення.

### **Список літератури**

1. Ринок продовольчих товарів України: реалії та перспективи: монографія. В 2 т. / О.О. Шубін [та ін.]; за ред. О.О. Шубіна. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – 508 с.
2. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Бабетт Бенсуссан. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
3. Режим доступу: <[www.drygalo.com.ua](http://www.drygalo.com.ua)>.
4. Режим доступу: <[www.from-ua.com](http://www.from-ua.com)>.
5. Режим доступу: <[my.levada.ua](http://my.levada.ua)>.
6. Режим доступу: <[www.hercules.ua](http://www.hercules.ua)>.

**УДК 005.346:640.4**

**Азарян О.М., д-р екон. наук, проф.,**

**Біленький О.Ю., д-р екон. наук, проф. (ДонНУЕТ, Донецьк)**

### **ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*У статті обґрунтовано мету та завдання маркетингового підходу до управління підприємствами харчової промисловості, пропонується дотримуватись схеми циклічного планування за принципами маркетингу, проведено струк-*

*туризацію цілей і функцій стратегічного маркетингу підприємств харчової промисловості.*

***Ключові слова: маркетинговий підхід, управління підприємствами, харчова промисловість, циклічне планування, принципи маркетингу, стратегічний маркетинг.***

Розвиток економіки України на сучасному етапі вимагає пошуку й упровадження адекватних форм і методів управління як економікою в цілому, так і окремих її галузей. Удосконалення господарського механізму управління комплексом харчової промисловості, що являє собою один із найважливіших стратегічних елементів, диктує необхідність застосування концепції маркетингу як філософії ведення бізнесу, з одного боку, і дієвого інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства, з іншого.

Особливості комплексу харчової промисловості України потребують системного підходу до розробки управління конкурентоспроможністю галузі в цілому й окремих його сегментів, у зв'язку з чим запропоновано використання маркетингового інструментарію підприємствами харчової промисловості.

Цим питанням належну увагу приділяли такі вчені, як Н.В. Капустіна [1], М.М. Третьяков, Ю.С. Гнатовська [2]. Але питання визначення інструментарію маркетингу на підприємствах харчової промисловості в сучасних умовах господарювання потребують особливої уваги.

Мета статті на підґрунті потенціалу маркетингу як економічної категорії визначити завдання маркетингового підходу до управління, структурувати цілі та функції стратегічного маркетингу підприємств харчової промисловості, удосконалити схему циклічного планування за принципами маркетингу.

На цей час підприємства харчової промисловості потребують докорінної модернізації структури планування управління і технологічної перебудови виробництва відповідно до ринкових перетворень. У той же час Україна має реальні стратегічні перспективи для розвитку харчової промисловості, що мають ґрунтуватися на таких потенційних складових:

- потенціал України може забезпечити передовий технологічний рівень галузі;
- харчова промисловість має великий експортний потенціал і в перспективі може бути експортером для інтеграції в ЄС за умови розробки ефективної системи управління та планування.

Поєднання державних стратегій розвитку галузі й напрямів розвитку окремих підприємств недержавної форми власності вимагає інноваційного підходу до розробки системи стратегічного планування на основі маркетингу. Найважливішим принципом маркетингового підходу до розробки стратегії підприємства харчової промисловості є цільова орієнтація всіх елементів виробничої системи, а також виробничої та соціальної інфраструктури, що обслуговує цю систему, на вирішення проблем, які виникають у потенційного споживача товарів і послуг, виведених фірмою на споживчий ринок.

Зазначений принцип може бути реалізований, якщо рішення про виробництво того або іншого товару і весь комплекс заходів для організації вироб-

ництва і доведення до споживача товару розробляються та приймаються на основі ретельного аналізу потреб і запитів потенційних покупців. У процесі цього аналізу необхідно з'ясувати, який товар, з якими споживчими властивостями, за якою ціною, в яких кількостях, яких місцях і який час хоче і готовий купувати потенційний покупець. У зв'язку з динамічністю потреб і запитів покупців, обумовленою як факторами суспільного, так і особистого характеру, маркетингове управління виробництвом (фірмою) має бути циклічним (кільцевим), що дозволяє оперативно простежувати зміни кон'юнктури ринку та вносити відповідні корективи в стратегію і тактику поводження виробничої системи. Аналіз діяльності підприємств харчової промисловості дозволяє визначити основні етапи циклічного планування на принципах маркетингу: ситуаційний аналіз; маркетинговий синтез; стратегічне планування; тактичне планування; маркетинговий контроль, що відображено на рисунку 1.

Зазначений цикл систематично повторюється у процесі стратегічного маркетингового планування як щодо всієї фірми в цілому, так і щодо її окремих підсистем і товарів.

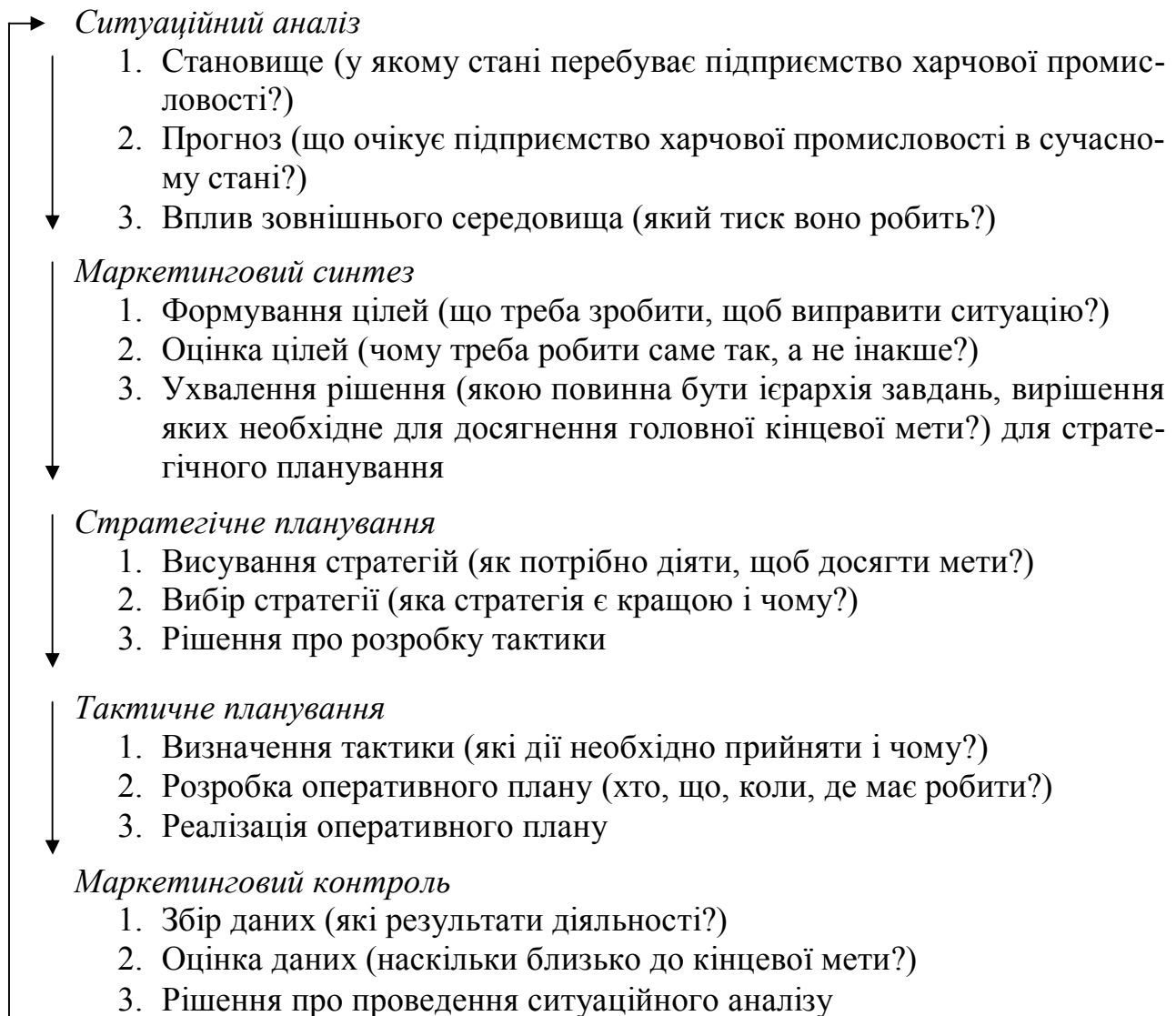


Рисунок 1 – Схема циклічного планування за принципами маркетингу

Метою маркетингового підходу до управління фірмою є забезпечення виживання цієї фірми в умовах ринкових відносин. Найважливішими завданнями маркетингового підходу до управління є:

- запобігання витрачання усіх видів ресурсів, пов'язаних із виробництвом і виведенням на ринок товарів і послуг, що не мають попиту;
- запобігання (або мінімізація) витрачання усіх видів ресурсів, пов'язаних із виробництвом і виведенням на ринок товарів і послуг, за якими стимулювання попиту не дозволить досягти цілей фірми;
- цільове використання усіх видів ресурсів для забезпечення повного задоволення потреб і запитів потенційних покупців товарів і послуг, виведених фірмою на ринок;
- формування умов для реалізації принципу соціально орієнтованої діяльності фірми, що враховує потреби та запити її трудового колективу, конкретних споживачів товарів і послуг, суспільства в цілому;
- формування умов для розширеного відтворення та підтримки на потенційних ринках товарів і послуг, а також у суспільній думці в країні і за кордоном сприятливого образу (іміджу) фірми як надійного ділового партнера.

На основі схеми циклічного планування визначаються основні напрями маркетингової стратегії комплексу харчової промисловості:

- широкомасштабна модернізація та реструктуризація;
- розукрупнення та розширення кооперації, у тому числі міждержавної;
- розширення стратегічного планування виробництва продукції харчової промисловості та підтримки держави;
- використання інструментів податкової, амортизаційної та кредитної політики;
- диверсифікація виробництва підприємств харчової промисловості.

Для реалізації зазначених напрямів підприємству харчової промисловості необхідно здійснювати постійний моніторинг розвитку організаційно-виробничої структури з метою підтримки оптимальної гнучкості виробничо-збутового потенціалу. Метою управління в цій сфері є постійне вдосконалення організаційно-виробничої структури, що забезпечує високий рівень ефективності функціонування підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Для досягнення цієї мети пропонується:

- аналізувати відповідність сформованої спеціалізації виробничих підрозділів і кооперування між ними вимогам гнучкого реагування на зміну кон'юнктури ринку;
- аналізувати відповідність сформованої організаційної структури системи управління підприємств вимогам адекватного реагування на зміну зовнішнього середовища;
- виробляти рішення, спрямовані на зміну організаційно-виробничої структури, обумовлені змінами зовнішнього середовища.

Забезпечення необхідного рівня гнучкості профілю виробничої структури зводиться до постійного спостереження за змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, і адекватної зміни характеру ресурсів, які складають виробничу структуру.

Декомпозиція головної мети підтримки оптимальної гнучкості профілю виробничої структури пропонується за рівнями, зазначеними на рисунку 2. Наведена декомпозиція дозволяє сформулювати агреговані функції з управління гнучкістю профілю виробничої структури. Конкретизація цих агрегованих функцій здійснюється більш докладною декомпозицією етапів життєвого циклу робіт з одержання кінцевого продукту діяльності.



Рисунок 2 – Структуризація цілей і функцій стратегічного маркетингу підприємства харчової промисловості (ПХП)

Для забезпечення виживання підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища підприємець (менеджер) має здійснювати стратегічне управління гнучкістю профілю виробничої структури, домагаючись такого стану ре-

сурсів виробничої структури, що дозволить адекватно й ефективно реагувати на цю мінливість.

Моделювання поведінки системи в гіпотетичних умовах, сформованих зовнішнім середовищем – це важливий інструмент вироблення стратегічних рішень із управління профілем виробничої структури. Необхідність запровадження системи планування маркетингових можливостей і її складових обумовлена нагальною потребою розробки апарату оцінки застосовності сучасних економічних підходів у практиці діяльності підприємств. Оперативна чисельна оцінка такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємств, а отже, збільшити віддачу завдяки обґрунтованішому застосуванню передового економічного інструментарію. У зв'язку з цим доцільним є розробка потенціалу маркетингу та наповнення її конкретним функціональним змістом для можливого практичного застосування.

Сутність потенціалу маркетингу – це максимальна можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань у сфері маркетингу. Для виявлення конкретного змісту потенціалу маркетингу доцільно застосувати аналітичний підхід – представити ієрархічну структуру складового потенціалу. У цьому випадку на різних рівнях ця категорія має інтегрувати все більшу кількість засобів у міру деталізації аналізованих проблем. У підсумку одержимо деяку піраміду, на чолі якої буде перебувати власне потенціал маркетингу, а в основі – прийоми, моделі, алгоритми та методи постановки маркетингової діяльності підприємства.

Потенціал маркетингу, що характеризує собою можливість застосування різних маркетингових ресурсів, у першу чергу, має бути інтегральною характеристикою маркетингового ресурсного забезпечення підприємства. Іншими словами, в укрупненому плані потенціал маркетингу є сумою методичних, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів, що забезпечують маркетингову діяльність.

Низький рівень використання потенціалу маркетингового інструментарію може бути проілюстрований порівняно з повним інтегральним потенціалом маркетингового інструментарію промислового підприємства, що відображено на рисунках 3, 4.

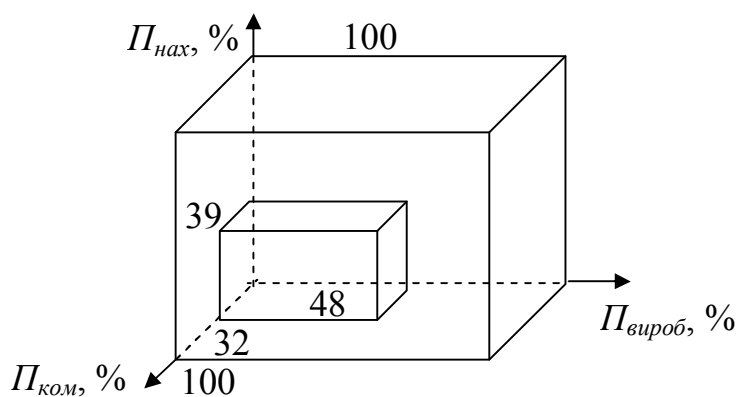


Рисунок 3 – Співвідношення застосовуваного (внутрішній паралелепіпед) і можливого (зовнішній) потенціалів маркетингового інструментарію вітчизняних підприємств на ринку харчової промисловості

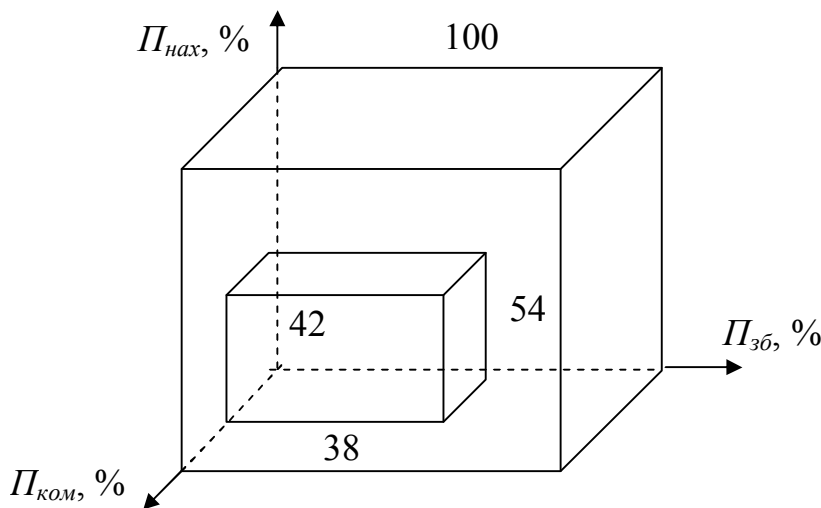


Рисунок 4 – Співвідношення застосованого (внутрішній паралелепіпед) і можливого (зовнішній) потенціалів маркетингового інструментарію вітчизняних підприємств на споживчому ринку

Рисунки виявляють значні резерви вітчизняних підприємств харчової промисловості щодо застосування сучасних економічних підходів у практиці планування й організації маркетингової діяльності. Щодо кожного окремого підприємства харчової промисловості резерви застосування сучасного маркетингового інструментарію можуть бути виявлені за умови консультування та пошуку найбільш оптимального використання сучасних економічних підходів у плануванні й організації маркетингової діяльності.

Введення потенціалу маркетингу як економічної категорії дозволить кількісно оцінювати повноту використання маркетингових ресурсів вітчизняними підприємствами та буде сприяти більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень у сфері маркетингу.

**Висновки.** Застосування принципів системного підходу до управління сучасним підприємством харчової промисловості диктує необхідність переходу від аналізу окремих функцій до розгляду його як єдиного цілого, що складається з підсистем управління маркетингом, виробництвом, збутом, комунікаціями, які мають на меті задоволення вимог ринків і споживачів. Сучасна концепція маркетингу як найважливіша складова програми пропонує комплексне вивчення ринку, що запропоновано розглядати як сукупність двох типів: проміжного і кінцевого.

Перед вітчизняними підприємствами харчової промисловості, що впроваджують окремі елементи маркетингових інформаційних систем, гостро стоїть питання вибору критеріїв рівня інформаційного забезпечення управління маркетингом і підприємством у цілому. На основі аналізу теоретичних розробок і практичної діяльності підприємств удалося сформулювати перелік критеріїв, встановлених експертним шляхом. Найважливішим принципом маркетингового підходу до управління фірмою є цільова орієнтація всіх елементів виробничої системи, а також виробничої та соціальної інфраструктури, що обслуговує цю сис-

тему, на розв'язання проблем, які виникають у потенційного споживача товарів і послуг, виведених фірмою на ринок.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є необхідність введення системи управління маркетинговими можливостями та її складових обумовлена нагальною потребою розробки апарату оцінки застосованості сучасних економічних підходів у практиці діяльності підприємств. Оперативна кількісна оцінка такого потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку підприємств, а отже, збільшити віддачу за рахунок обґрунтованого застосування передового економічного інструментарію.

У зв'язку з цим доцільним є розробка поняття потенціалу маркетингу та наповнення її конкретним функціональним змістом для можливого практичного застосування.

Для кількісної оцінки рівня використання потенціалу маркетингового інструментарію вітчизняними підприємствами харчової промисловості застосовували результати польового маркетингового дослідження великих підприємств харчової промисловості України, що працюють на проміжному ринку, і підприємств, які працюють на споживчому ринку.

### Список літератури

1. Капустина Н.В. Организация управления рисками в системе управления предприятиями пищевой промышленности / Н.В. Капустина // Проблемы и перспективы экономики и управления: междунар. заоч. науч. конф., 2012 г. апр., г. Санкт-Петербург: [материалы]. – СПб.: Реноме, 2012. – С. 45-47.
2. Третьяков М.М. Особенности государственного регулирования пищевой промышленности в условиях неоднородности территориального пространства / М.М. Третьяков, Ю.С. Гнатовская // Экономика и управление народным хозяйством – СПб.: Вестник ГООТ. – С. 71-74.

**УДК 005.962:005.584**

**Балабанова Л.В., д-р екон. наук, проф.,**  
**Лиходєдова О.В. (ДонНУЕТ, Донецьк)**

### **МОДЕЛЬ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглянуто модель контролінгу персоналу торговельних підприємств. Охарактеризовано основні структурні елементи запропонованої моделі контролінгу персоналу.*

**Ключові слова:** *модель контролінгу персоналу, управління персоналом, інструментарій контролінгу персоналу.*

Динамічний характер середовища функціонування торговельних підприємств, посилення конкурентної боротьби і обмеженість ресурсів на більшості підприємствах України обумовлюють необхідність використання нових підходів щодо організації управління та інструментів їхньої реалізації.