

## Розділ 3

# Економіка підприємств та галузей

УДК 338.122+334.7154

### УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Щелкунова О.В.

*Стаття присвячена виявленню особливостей стратегічного маркетингового управління господарської діяльністю з позицій системного підходу. Виявлені системоутворюючі ознаки господарської діяльності. Наведена принципово нова класифікація факторів зовнішнього оточення господарської системи. Запропоновано огляд точок зору на системний підхід до управління підприємством.*

*Кількість бібліографічних посилань – 11; мова – українська.*

**Ключові слова:** управління маркетингом, система, підсистема, зовнішнє оточення, фактори зовнішнього оточення.

#### ВСТУП

Побудова та вдосконалення механізму ринкової економіки в Україні обумовлює ускладнення економічних взаємовідносин як в межах компанії, між її складовими елементами, так і з оточенням. Зовнішнє середовище характеризується турбулентністю, що потребує чіткого розуміння бізнес-ситуації. Це означає, що потрібно проводити моніторинг як змін зовнішнього оточення, так і реакції підприємства та його складових частин на зовнішні сигнали. Практично здійснення моніторингу відбувається у межах маркетингової підсистеми підприємства. Тому в сучасних економічних умовах все більшого значення в досягненні стабільного розвитку підприємства набуває його систематизована маркетингова діяльність, а відповідно і підсистема управління маркетингом. Звичайно маркетинговий менеджмент розглядається як сукупність функцій управління та заходів, що розраховані на встановлення, зміцнення і підтримання обмінів з цільовим ринком для досягнення конкретної мети [2, с.28]. Питання стосовно суті, видів та функцій маркетингового управління широко висвітлені в роботах Вовчака А.В.[2], Пелішенко В.П. [4], Стадник В.В, Йохни М.А.[9], Шегди А.В.[11], які розглядають вказані аспекти, але не прив'язують їх до дії законів організації як системи. Крім цього сучасні українські автори досліджують вплив зовнішнього оточення на підприємство та

управління ним і не вивчають вплив підприємства на оточення. А це є аксіомою ефективного стратегічного управління підприємством. Тому метою даної статті виступає дослідження суті та характерних рис управління маркетингом як підсистеми господарської діяльності. Показані головні системоутворюючі принципи господарської діяльності та її складової частини – підсистеми управління маркетингом. Досліджена взаємодія підсистеми управління маркетингом з зовнішнім оточенням. Вперше представлена класифікація факторів зовнішнього оточення з точки зору характеру, способу та спрямованості впливу.

Стаття складається з двох розділів. Перший характеризує суть управління маркетингом як складової в системі господарської діяльності. Тут запропоновані системоутворюючі принципи, яких необхідно дотримуватися при організації роботи системи та аналізу ефективності її функціонування. У другому розділі висвітлені фактори зовнішнього середовища, зроблено їх групування та показана взаємодія зовнішнього середовища з господарською системою.

При проведенні дослідження за методологічною основою покладено діалектичний метод пізнання, структурно-функціональний, структурування цілей, аналізу і синтезу, причинно-наслідкового аналізу.

#### 1 МАРКЕТИНГ ЯК ПІДСИСТЕМА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Управління маркетингом передбачає цілеспрямований процес впливу, з одного боку, на

---

Щелкунова О.В. здобувач кафедри економіки, менеджменту та маркетингу Ужгородського національного університету, (03122) 3-72-48, 3-31-79, e-mail: [bsc@univ.uzhgorod.ua](mailto:bsc@univ.uzhgorod.ua)

управлінський та трансформаційний процеси, які здійснюються в межах системи господарської діяльності, а з другого – на зовнішнє середовище. Таким чином, управління маркетингом розглядається з позицій системного підходу.

Слід відмітити, що в контексті даної статті управління маркетингом розглядається як формалізований прояв маркетингового управління.

*Системний підхід* базується на працях основоположника кібернетики Норберта Вінера (1894—1964) та економіста Кеннета Боулдінга (нар. 1910). За основу прийнято поняття системи.

Система (грец. *systema* – утворення, складання) – сукупність взаємопов'язаних елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей. Сис-

тема містить певне коло елементів, тобто самостійних її складових, які мають специфічні риси та відрізняються особливістю призначення.

Система господарської діяльності, яку ми скорочено називаємо господарською системою, представляє собою особливий клас систем. У її межах відбувається здійснення різних видів діяльності на основі залучених ресурсів, взаємодіють фактори господарювання з метою виробництва та реалізації конкурентоспроможної продукції. З позицій управління маркетингом доцільно вичленити підсистему управління маркетингом, яка в умовах ринку визначає спрямованість діяльності інших підсистем, які ми представляємо як систему управління підприємством та підсистему трансформаційного процесу. Господарська система представлена на рис. 1.

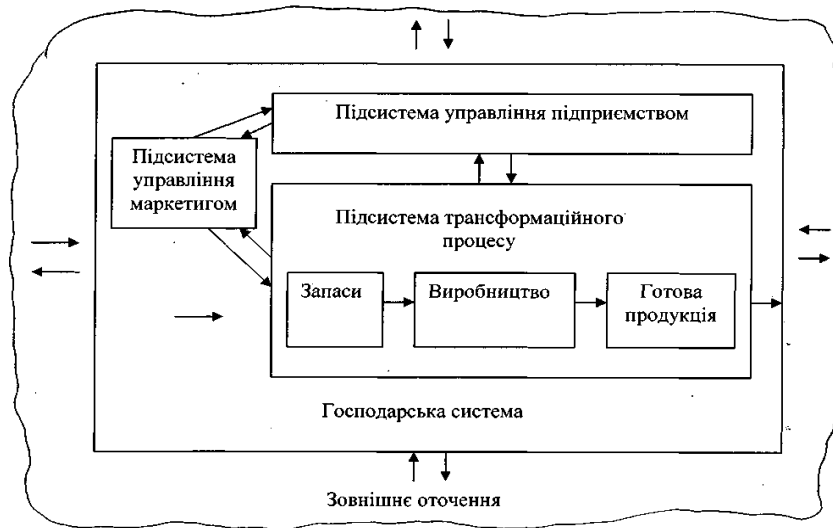


Рис. 1. Система господарської діяльності

Господарська система характеризується:

- цілеспрямованістю – господарська система може функціонувати лише за умови визначення її мети, яка визначає поведінку системи. Слід пам'ятати, що механічні агрегати, наприклад, автомобіль, або комп'ютер не являються системою, тому що не мають мети, а мають функціональне призначення. Автомобіль слугує засобом пересування, комп'ютер, наприклад, допомагає зробити розрахунки або здійснити комунікаційний процес. Мета з'являється лише при об'єднанні технічного засобу з людиною, і це об'єднання створює систему. Мета господарської системи полягає у саморозвитку, що адекватно забезпеченню життєдіяльності в умовах конкуренції і здійснюється за умови застосування стратегічного управління. Необхідність досягнення цієї мети бізнесу і обумовлює відокремлення підсистеми управління маркетингом як головного прогностуючого, організуючого та координуючого органу в структурі господарської системи;
- цілісністю – система виступає як цілісний об'єкт, більш чи менш відокремлений від зовніш-

нього середовища. Складові розглянутої системи не можуть функціонувати відокремлено від цілого і бути винесені за його межі;

- взаємопов'язаністю – всі елементи системи прямо чи опосередковано пов'язані один з одним, і зміна їх складу змінює взаємозв'язки решти елементів. Система не обов'язково поліпшується, якщо вдосконалюється і стає ефективнішою якийсь її елемент – ефект при цьому може бути зворотним;

- функціональною залежністю кожного елемента підсистеми від її місця і призначення в межах цілого;

- ієрархічністю, яка передбачає можливість функціонального упорядкування елементів системи по ранжиру. З позицій досягнення визначеної вище мети підсистема управління маркетингом визначає політику та механізм роботи інших підсистем, підпорядковує їх;

- ділімістю – система складається з ряду підсистем та елементів, відокремлених за певною ознакою, яка відповідає конкретним цілям та вирішенню певних завдань. Ознака ділімісті полягає у

функціональному навантаженні кожної з підсистем. Функціональне навантаження управління маркетингом полягає у забезпеченні виживання системи, управлінська система планує, організовує, координує та контролює трансформаційний процес. Останній спрямований на виробництво певного продукту;

- синергізмом – всі елементи системи в сукупності забезпечують вищу ефективність, ніж сумарна ефективність окремо взятих частин;

- адаптивністю – здатністю системи адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватись до них. Трансформаційний процес у системі є відповіддю на сигнали зовнішнього оточення, які отримані управлінням маркетингу та адаптовані управлінською підсистемою;

- гомеостатичністю – підтриманням суттєво важливих для системи параметрів у допустимих межах. У нашому прикладі це може бути доля ринку, ефективність виробництва, продуктивність праці та інші.

При важливості кожної з вказаних рис господарської системи, однією з важливіших є цілеспрямованість. Ціль системи – досягнення і утримання бажаного стану, результату поведінки системи.

Метою господарської системи може бути забезпечення її життєдіяльності, забезпечення або підвищення конкурентоспроможності бізнесу чи продукції.

Досягненню головної цілі господарської системи слугує система цілей тобто сукупність взаємопов'язаних цілей, прикладом якої можуть бути:

- стратегічні або тактичні цілі,
- довгострокові та короткострокові цілі,
- виробничі, маркетингові, фінансові, соціальні та інші.

Система цілей будується у вигляді дерева (рис.2)

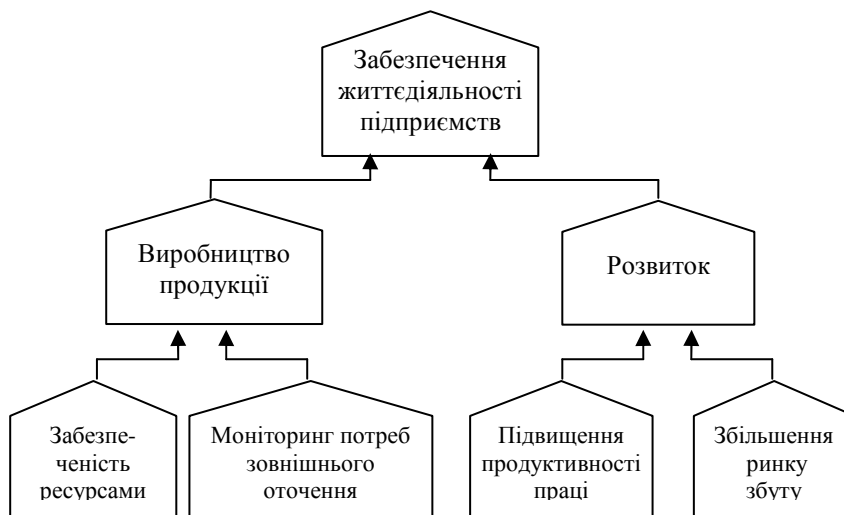


Рис. 2. Дерево цілей господарської системи.

Як бачимо, відповідальним за досягнення головної мети є управління маркетингом. Для досягнення цієї мети повинні бути реалізовані мінімум дві цілі:

а) забезпечення процесу виробництва у ході трансформаційного процесу. Предмет та обсяги трансформаційного процесу повинні мати маркетингове обґрунтування.

б) розвиток системи, який залежить від системи управління.

Цікавим є те, що управління маркетингом відповідає не тільки за досягнення головної мети, але і за реалізацію цілей нижчого порядку (збільшення ринку збуту, контролю за змінами потреб зовнішнього оточення, моніторингу очікувань споживачів і т.д.). Таким чином, підсистема управління маркетингом є своєрідним адаптером господарської системи до змін зовнішнього середовища, так і підготовкою та формуванням зовнішнього середовища для забезпечення реалізації мети господарської системи.

## 2 МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ГОСПОДАРСЬКОЇ СИСТЕМИ З ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

Господарська система функціонує як відкрита система, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Слід відмітити, що з позицій економічної кібернетики вихідною характеристикою системи є зовнішнє оточення, яке припускає множину тих елементів системи, які не є частинами системи, але зміни у будь-якому з них можуть викликати зміни стану системи. І навпаки, система може впливати на зміну зовнішнього оточення [1, с.26].

Зовнішнє середовище в теорії менеджменту – сукупність економічних, політичних, соціальних, природних та інших умов, національних та міжнародних організацій та інших зовнішніх щодо підприємства чинників. У даному контексті умови, фактори, суб'єкти зовнішнього середовища розглядаються як однозначні.

Наведені підходи до визначення зовнішнього середовища говорять про його багатозначність і залежність від точки зору дослідника. Головним питанням тут виступає виділення кордону системи, визначення елементу чи групи елементів, які відносяться до системи чи її оточення. Позиція підсистеми управління маркетингом є прикордонною, яка обумовлює безпосереднє взаємодіявання їх зовнішнім оточенням. Прикордонні елементи чи підсистеми на практиці можуть „перетикати” з однієї системи в іншу. Це є характерним для підсистеми управління маркетингом, елементами якої є попит на продукцію, механізм збору зовнішньої інформації, можливості оточення для збору цілей інформації і т.д.. Це положення дозволяє розглядати маркетингову діяльність підприємства як складову оточення, тому що це практично визначає:

1. економічний стан оточення;
2. платоспроможність населення;
3. конкуренцію;
4. стан науково-технічного прогресу,

якій обумовлює можливість виникнення нових товарів;

5. культуру та традиції оточення;
6. систему статистичної інформації в країні і інші складові саме зовнішнього оточення.

З іншого боку, підсистема управління маркетингом сфокусована у практиці конкретних підрозділів підприємства, тобто системи господарювання. Цей підхід дослідження дозволяє запропонувати крім традиційної, нові класифікації факторів зовнішнього оточення.

Класично зовнішнє середовище поділяється на середовище прямої дії, яке називають мікросередовищем, та непрямой дії – макросередовищем [9, с.97-114].

До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії», законодавство України. Макросередовище формують економічні, соціокультурні, демографічні, екологічні фактори.

В умовах глобалізації економіки окремо виділяють міжнародне середовище бізнесу, яке містить економічні чинники (курси обміну валют, світовий ринок і т.д.), законодавчо-політичні (тарифи, квоти, податки, політичні ризики та інші), соціокультурні (тенденції формування соціальних цінностей у міжнародній спільноті, мова, особливості розвитку потреб, які відбуваються під впливом глобалізації і т.д.).

У залежності від характеру впливу на господарську систему фактори зовнішнього середовища ми поділяємо на індивідуальні та системні.

До індивідуальних факторів відносяться окремі складові зовнішнього оточення: постачальники, суб'єкти інфраструктури (банк, страхова компанія, аудиторська фірма).

Системні ( комплексні) представляють собою суб'єкти, які здійснюють систематизований

вплив на підприємство: законодавство, економічна політика держави, культура, традиції.

У залежності від способу впливу на господарську систему, фактори зовнішнього середовища поділяються на односпрямовані та комплексні.

Односпрямовані фактори впливають, як правило, на окремий елемент чи окрему підсистему. Наприклад, перехід на спрощену систему оподаткування впливає головним чином на фінансову складову підсистеми управління і не зачіпає трансформаційний процес чи маркетингову підсистему.

Комплексні суб'єкти зовнішнього середовища охоплюють впливом певну кількість елементів чи підсистем. Так, глобалізація економіки викликає зміни продукту, що крім виробничої підсистеми може змінювати елементи підсистеми управління маркетингом, наприклад, ціноутворення або логістики товарів.

Той самий фактор може здійснювати індивідуальний чи системний вплив, односпрямований чи комплексний. Наприклад, зміни законодавства щодо порядку визначення витрат підприємства та його прибутку можуть привести до банкрутства, що, зрозуміло, зробить комплексний системний вплив. Одночасно ці зміни можуть привести до покращення функціонування інвестиційних елементів підсистеми управління за рахунок збільшення прибутку, який залишається у підприємства.

У залежності від напрямку впливу фактори зовнішнього середовища можуть бути суб'єктами чи об'єктами впливу. Наприклад, зміни на ринку ресурсів виступають як суб'єкти впливу, ринок товарів – як об'єкт впливу. Попит на продукцію виступає як об'єкт або суб'єкт впливу. Як об'єкт впливу він формує асортиментну стратегію господарської системи, як суб'єкт – формується внаслідок рекламної стратегії, стратегії просування продукту на ринок. Яскравим прикладом оточення як об'єкту впливу є вихід на ринок підприємств з інноваційним або нетрадиційним товаром на ринок: створення попиту на гру в гольф в Україні, створення та широке розповсюдження ресторанів, які спеціалізуються на екзотичних стравах, продаж диких тварин. Наведені приклади не тільки створюють попит, але і формують нові традиції, нові культурні цінності. Таким чином, підсистема управління маркетингом слугує базою для взаємодії господарської системи із зовнішнім середовищем, яка може відбуватися в такій послідовності:

- отримання інформації про стан та динаміку ринку, на якому працює господарська система;
- отримання інших ресурсів для здійснення трансформаційного процесу;
- надходження інформації про внутрішні складові потенціалу господарської системи;
- аналіз отриманої інформації і прийняття рішень;
- організація виконання рішень для досягнення поставленої мети господарської діяльності;

- досягнення мети (реалізація запланованого обсягу продукції);  
- вплив мети на зміну ринкової ситуації та зовнішнього середовища в цілому.

## ВИСНОВКИ

Згідно із розглянутим вище підходом, ефективність господарської системи є результатом взаємодії всіх її складових, і головним чином – підсистеми управління маркетингом. Підсистема управління маркетингом є своєрідним фільтром взаємодії між зовнішнім середовищем та внутрішнім оточенням господарської системи. Вона отримує сигнали від зовнішнього оточення і регулює їх вплив на зміни цілої господарської системи. Одночасно підсистема управління маркетингом відповідальна за вплив господар-

ської системи на зміни зовнішнього оточення. Вона ґрунтує попит на нові товари чи утворює нові ринки, чи забезпечує вихід даного підприємства на нові ринки. У господарській системі підсистема управління маркетингом є регулятором її динамічної рівноваги.

У подальшому дослідженні заплановано вивчення особливостей формування та функціонування підсистеми управління маркетингом в умовах побудови та вдосконалення ринкової економіки на Україні. Вважаємо доцільним зробити порівняльний аналіз функціонального навантаження підсистеми управління маркетингом на українських та західних підприємствах. У перспективі маємо намір провести кореляційний аналіз впливу підсистеми управління маркетингом на ефективність стратегічного управління підприємствами.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажин І.І. Економическая кибернетика. Харьков: Консум, 2004 – 292с.
2. Вовчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник –К.:КНЕУ, 1998. – 268с.
3. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність:Монографія. – К.: КНЕУ, 2002. -302с.
4. Пелішенко В.П. маркетинговий менеджмент. – К.:ЦНЛ, 2003. -200с.
5. Райзберг Б. А. Основи бізнеса. – М.: „Ось-89”,1996. – 192с.
6. Світова економіка:Підручник. А.С. Філіпченко, О.І.Рогач, Щ.І.Шнирков та ін. – К.:Либідь,2000. – 582с.
7. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової – К.: Знання, 2005. -301с.
8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика. – Тернопіль: ВКФ Карт-бланш, 1997. – с.226
9. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч.посібник. – К.:Кондор,2003 -556с.
9. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент.: К.: Академвидав., 2003. – 464с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент. Пер с англ. – М.: Банки и биржи, 1998. – 575с.
11. Шегда А.В. Основы менеджмента: Учебное пособие. – К.: Товариство “Знання”, КОО,1998. – 512 с.

УДК 338.122+334.715

## МЕТОДИ НЕПРЯМОГО КЕРУВАННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Дідик В.І.

*Стаття присвячена виявленню особливостей застосування непрямих методів керування персоналом для досягнення стратегічної мети бізнесу. Запропонована схема взаємодії потреб, мотивів та методів керування персоналом. Розкрито суть інформаційного метаболізму та показано його вплив на виконання стратегічних завдань працівниками. Наведена схема механізму непрямих керування.*

*Кількість бібліографічних посилань – 11; мова – українська.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, методи управління, персонал, інформаційний метаболізм, механізм непрямих керування.

### ВСТУП

Досягнення стратегічної мети бізнесу визначається якісним управлінням персоналом. Якісне управління передбачає, серед іншого, спонукати

підлеглих до діяльності, яка відповідає цілям, філософії та стратегії компанії. Спонування відбувається двома головними шляхами: прямим та непрямим. Останнім часом головним чином досліджуються прямі методи управління працівниками, які широко досліджені в роботах Крушельни-