**Введение**

Мировой кризис в Луганской области сказался в спаде производства, сокращении рабочей недели, отправке работников как государственных, так и частных предприятий и учреждений в неоплачиваемые отпуска.

Реалии состояния «базиса» неутешительны. Падение производства в октябре 2008 г. впечатляет: 39% – к предыдущему месяцу и 47% – к октябрю 2007 года. К примеру, одно из самых крупных предприятий области – Алчевский металлургический комбинат – уменьшило производство (в октябре) на 75% (в сравнении с августом). Только один месяц «АМК» получил от прямой хозяйственной деятельности 244 млн. грн. убытков. На комбинате остановлены три из четырех доменных печей.

Стахановский вагоностроительный завод на ноябрь запланировал производство 300 тонн металлоконструкций – это лишь 3% от среднемесячного объема.

Проблема, характерная практически для всех промышленных предприятий Луганщины, – трудности с реализацией произведенной готовой продукции. «Стахановский вагоностроительный завод», к примеру, из 650 вагонов, выпущенных в сентябре, реализовал только 230. От 420 вагонов заказчики отказались. С подобной проблемой столкнулось и угольное предприятие «Ровенькиантрацит» – в конце сентября от угля госпредприятия отказались металлургические комбинаты Украины и зарубежные контрагенты (им планировалось отгрузить продукции на 70 млн. грн. – почти 120 тыс. тонн).

В строительной отрасли с начала года объемы работ уменьшены в целом на 25%. Только в октябре на предприятии ООО «Новые технологии» объемы снижены на 60%.

Более 20 тысяч человек, работающих на предприятиях области, переведены на неполную рабочую неделю, 12% – около 5 тыс. человек – отправлены в неоплачиваемые отпуска.

Из 33 тысяч работающих в металлургической отрасли более 26,5 тысячи человек трудятся неполную рабочую неделю, а 6,5 тысячи человек отправлены в неоплачиваемые отпуска.

Рабочих угледобывающих предприятий сокращения не коснулись, но почти 10% рабочих поверхности отправлены в «бесплатные» отпуска.

Более половины работников основных машиностроительных предприятий переведены на неполную рабочую неделю, а 12% – отправлены в отпуска без сохранения заработной платы.

В Луганской области финансовый кризис отобразился и на своевременности получения работниками своих зарплат. Так, по информации пресс-службы облгосадминистрации, по состоянию на 31 октября 2008 года задолженность по зарплате на предприятиях Луганщины составляла 53,8 млн. грн. За 2 недели ноября сумма долга выросла на 37 млн. грн. и по состоянию на 14 ноября уже составила 90,9 млн. грн. Причем основной прирост задолженности произошел за счет экономически активных предприятий – там она увеличилась на 35,5 млн. грн. (до 54,8 млн. грн.). В случае неплатежей угледобывающим предприятиям, – задолженность по зарплате на конец 2008 года может достигать около 120 млн. грн.

Сокращение производства может привести к крайне негативным социальным последствиям: к росту задолженности по зарплате вполовину, недобору в Пенсионный фонд более чем 12%.

**Организационная структура службы маркетинга с ориентацией по функциям рынка**

Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов:

1) выбранной стратегии;

2) организационной структуры;

3) каким образом эта структура функционирует.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью.

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Для организации маркетинга не существует универсальной схемы. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах; они, как правило, являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. Однако на предприятиях, производящих специфическую продукцию, эти отделы иногда становятся элементом технической сферы. Каждое предприятие (фирма) создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетинговых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, географическое расширение рынков, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Вместе с тем маркетинговые структуры в значительной степени зависят от размера ресурсов предприятия, специфики выпускаемой продукции и рынков, на которых она реализуется, от сложившейся структуры управления предприятия. Несмотря на очень большое число вариантов, реальное объединение маркетинговой деятельности предприятий чаще всего осуществляется по функциям или по товарам. Организационная структура службы маркетинга может иметь одну из следующих ориентации по:

1) функциям (функциональная);

2) товарам (товарная);

3) рынкам и покупателям (рыночная);

4) регионам (региональная);

5) товарам и рынкам (товарно-рыночная);

6) функциям и товарам (товарно-функциональная);

7) функциям и рынкам (рыночно-функциональная);

8) функциям и регионам (регионально-функциональная).

Смешанные структуры управления маркетингом означают, что функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время, за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков и продуктов отвечают управляющие, ответственные за работу на этих направлениях. Они также могут формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролируют их выполнение.

Преимуществом такой организации маркетинговой деятельности является управляемость и адаптация к особенностям каждого рынка или продукта. А недостатком является увеличение управленческих затрат.

Особенности организационных структур маркетинга, построенных по функциям и рынкам представлены на рисунке 1.

Функциональная организация – организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделении маркетинга организована, исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, сбыт, реклама и т.д.). Структура функционального типа целесообразна для предприятий, у которых количество товаров и рынков невелико.

Функциональная организация является наиболее простой, однако, ее эффективность падает по мере роста номенклатуры выпускаемых продуктов и расширение числа рынков сбыта. Это обусловлено тем, что в функциональной организации отсутствует лицо (кроме самого руководителя подразделения маркетинга), отвечающее за маркетинг отдельных продуктов в целом или за маркетинговую деятельность на определенных рынках. Данную структуру характеризует слабая гибкость стратегии, так как она ориентирована на достижение текущей эффективности, а не на внедрение нововведений. Функциональная маркетинговая структура выступает базовой для остальных форм.

Для предприятий, продающих свою продукцию на разных рынках, где наблюдаются неодинаковые товарные предпочтения, а товары требуют специфического обслуживания, целесообразна организация маркетинга по рынкам.

Рынком может выступать отрасль промышленности, либо сегмент однородных покупателей. Введение должности управляющего по рынку ставит запросы покупателей в центр внимания. Основные рынки закрепляются за управляющими по рынкам, последние сотрудничают со специалистами функциональных подразделений в разработке планов по различным направлениям функциональной деятельности. Для каждого рынка должна быть выработана своя стратегия маркетинга. Эта структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также формулируют для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках.

**Практическая часть**

Разработать «Маркетинговый план» по стабилизации производства изделия «А» и финансового состояния (ликвидации убыточности) предприятия.

В ходе анализа причин убыточности выпускаемой продукции, необходимо установить по каким статьям себестоимости произошёл перерасход затрат. Необходимо определить службы и подразделения, по вине которых произошёл этот перерасход.

Анализ произвести в соответствии с установленным уровнем удельного веса затрат в составе плановой и фактической себестоимости.

На основании проведённого анализа причин убыточности выпускаемой продукции разработать «Маркетинговый план» стабилизации производства и ликвидации убыточности предприятия.

Решение.

Исходные данные:

Рентабельность изделия «А» по отчёту -2%



Базовая оптовая цена (Цб) 1300 грн.

Себестоимость в базовой цене 1100 грн.

Прибыль в базовой цене 200 грн.

Рентабельность в базовой цене 18,2%

Фактические затраты 1326 грн.

Из приведённых данных определить фактические убытки предприятия по выпуску и реализации продукции (изделия «А»). В ходе анализа убыточности продукции необходимо установить по каким статьям себестоимости произошло фактическое увеличение затрат по сравнению с плановыми:

а) основные материалы;

б) вспомогательные материалы;

в) покупные и полуфабрикаты;

г) з/плата с начислениями;

д) накладные затраты (комплексные статьи расходов).

Анализ затрат по изготовлению изделия «А» для разработки «Маркетингового плана» стабилизации производства.

Калькуляция на изготовление изделия «А», плановая и фактическая себестоимость приведены в табл. 2.1

Производственный анализ показал, что на предприятии возросли затраты на материалы по сравнению с запланированными показателями на (+445 грн.) или на 52.1%.

Перерасход по заработной плате составил(+20) грн., увеличились накладные расходы на (+30) грн., цеховые и общезаводские расходы возросли соответственно на (+9) и (+12) грн. Увеличились расходы на содержание и эксплуатацию оборудования на (+9) грн.; при запланированных 20% прибыли (+220 грн.) фактически предприятие получило убытки так как фактическая себестоимость составила 1100 грн. (1326–1100=226 грн.) Перерасход себестоимости составил +226 грн.

Поэтому необходимо разработать мероприятия по стабилизации производства продукции, включив их в «Маркетинговый план».

При разработке мероприятий по ликвидации статейного перерасхода стоимостной перерасход пересчитан в материальный по ценам и ставкам действующим в 2008 году:

стоимость основных материалов-2500 грн. за 1т;

стоимость вспомогательных материалов-2000 грн. за1т;

стоимость одного нормо / часа -18 грн.

Полученные материальные отклонения по статьям затрат взяты за основу при разработке мероприятий по снижению затрат и включению этих мероприятий в «Маркетинговый план» стабилизации производства изделия «А» и финансового состояния предприятия.

Таблица 1 – Калькуляция на изготовление изделия «А». Плановая (Спл) и фактическая (Сф) себестоимость

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование  статей затрат | Ед.  изм. | Удельн.  вес затрат  себест. | Плановые  затраты  (грн.) | Фактические  затраты  (грн.) | Отк-  лон.  ± |
| 1 | Материалы | % | 77,6 | 1100·0,776≈853 | 1326·0,776≈1029 | +176 |
| 2 | Зарплата с  начислениями | % | 9 | 1100·0,09≈99 | 1326·0,09≈119 | +20 |
| 3 | Накладные  расходы (комп-  лексные статьи  расходов в т.ч.)  а) цеховые  расходы  б) расходы на  содержание и  эксплуатацию  оборудования  в) общезавод.  расходы а, б, в  от п. 3 | % | 13,4  30  30  40 | 1100·0,134≈148  148·0,30≈45  148·0,30≈45  148·0,40≈58 | 1326·0,134≈178  178·0,3≈54  178·0,3≈54  178·0,4≈70 | +30  +9  +9  +12 |
| 4 | Итого: производ-  ственная  себестоимость  (Σ= п. 1 + п. 2+  +п. 3) | % | 100 | 1100 | 1326 | +226 |
| 5 | Прибыль (до 20%  от п. 4 | % | до 20 | 220 |  |  |
| 6 | Опт. цена | грн. |  | 1300 |  |  |

Мероприятия по стабилизации производства изделия «А»

1. Материалы.

Материалы делятся на основные и вспомогательные.

Перерасход материалов составляет 1029–854=176 грн. К основным относится 80% от всех материалов, а к вспомогательным – 20%. Необходимо сократить расход на основные материалы до 80%, на вспомогательные до 20%:

Расход на основные материалы 176\*0,8 = 140,8 грн.

140/2,5≈56,3 кг;

На вспомогательные материалы 176\*0,2 = 35,2 грн.

35,2/2,0 ≈ 17,6 кг;

Для стабилизации производства изделия «А», необходимо произвести следующие мероприятия: гл. инженеру, гл. механику, нач. цеха, нач. участка:

а) пересмотреть нормы расходов основных материалов на 56,3 кг. При этом экономия составит 56,3\*2,5=140,8 грн.;

б) по вспомогательным материалам 17,6\*2,0=35,2 грн.

2. Заработная плата с начислениями

Сократить стоимость одного нормо / часа до 20 грн.

20/18 = 1,11 нормо / часа, 1,11 ∙18 = 20 грн.

2. Структура внутреннего экономического механизма предприятия.

Отв. главный инженер, главный технолог, начальники цехов.

2.1 Произвести пересмотр трудоёмкости (нормо / часы изготовления изделия «А» на заготовительном участке и на участке сборки).

Отв. главный механик.

2.2 Сократить расходы на содержание и эксплуатацию оборудования на 9 грн.

Отв. главный бухгалтер.

2.3 Сократить цеховые расходы на 9 грн.

2.4 Сократить общезаводские расходы на 12 грн.

Разработанные мероприятия по стабилизации производства продукции включены в «Маркетинговый план». Содержание «Маркетингового плана» приведено в табл. 2.2

Таблица 2. Сущность и содержание «Маркетингового плана» стабилизации производства изделия «А».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | Краткий обзор и содержание плана | Представляет основные тезисы предлагаемого плана |
| 2. | Ситуация на рынке | Рентабельность изделия «А» по отчёту составила  -2%, убытки составляют 445 грн.на 1 изделие. Продукция потеряла конкурентоспособность на рынке. |
| 3. | Анализ возможностей проблем | В ходе анализа причин убыточности выпускае-мой продукции установлено, что произошёл перерасход затрат по таким статьям:  материалы +176 грн.;  зарплата с начислениями +20 грн.;  накладные расходы (в т.ч.): +30 грн.;  а) цеховые расходы +9 грн.;  б) расходы на РСЭО +9 грн.;  в) общезаводские +12 грн.;  Итого: +226 грн. |
| 4. | Цели | Стабилизировать производство, ликвидировать убыточность предприятия, повысить эффектив-ность производства, сократить количество брака, вернуть изделию «А» конкурентоспособность, расширить рынок сбыта изделия. |
| 5. | Маркетинговая стратегия | Найти новый рынок сбыта изделия «А» с более низкой себестоимостью и более высоким качеством, разнообразить продукцию изделиями «Б», «В», «Г». |
| 6. | Программа действий | Разработать мероприятия по стабилизации производства изделия «А»:  Отв. гл. инженер, гл. механик, гл. технолог, гл. экономист, начальник ОТИЗ.  1. Ликвидировать перерасход материалов.  2. Сократить стоимость 1 нормо / часа.  3. Произвести пересмотр трудоёмкости (нормо / часы) изготовления изделия «А».  4. Сократить расходы на РСЭО.  5. Сократить аппарат управления. |
| 7. | Определение планируемых прибылей и убытков | Ожидаемые финансовые результаты реализации плана:  Сократится статейный перерасход:  по материалам -176 грн.;  зарплате с начислениями -20 грн.;  накладным расходам (в т.ч.): -30 грн.;  а) цеховым расходам -9 грн.;  б) расходам на РСЭО -9 грн.;  в) общезаводским -12 грн.;  Итого: -226 грн.  В результате фактическая себестоимость будет равняться себестоимости в базовой цене т.е. 1100 грн., а прибыль (до 20% от себестоимости) 200 грн. |
| 8. | Контроль | Осуществлять контроль за выполнением «Маркетинговой программы» от руководителя предприятия до рабочего. |

Вывод: Из приведённых данных определены фактические убытки предприятия по выпуску и реализации продукции (изделия «А»). В ходе анализа причин убыточности выпускаемой продукции установлено по каким статьям себестоимости произошёл перерасход затрат, определены службы и подразделения по вине которых произошёл этот перерасход. Разработаны мероприятия по стабилизации производства изделия «А». Разработан «Маркетинговый план» по стабилизации производства изделия «А» и финансового состояния (ликвидация убыточности) предприятия.

**Литература**

1. Филип Котлер., перевод с англ. В.Б. Боброва. Основы маркетинга: краткий курс. – М. 2006 г.

2. Азарян Е. Маркетинг: принципи та функції: Навч. посібн. для ВНЗ. – 2-е вид., – Харків, 2001.

3. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Маркетинг. Вопросы и ответы. Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2003.-256 с.

4. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. для ВНЗ – К.1998.

5. Фінанси України (науково-теоретичний та інформаційно-практичний журнал Міністерства фінансів України), №2, 2008 р.