



***Т. В. КУВАЄВА,***  
*асистент кафедри маркетингу,*  
*ДВНЗ «Національний гірничий університет»*

## **ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

Проаналізовано основні підходи до планування маркетингової діяльності підприємства в умовах швидких змін на промислових ринках України на прикладі гірничого машинобудування. Виявлено, що за останні десятиліття в українській промисловості спостерігається трансформація форм організації маркетингової діяльності. Дослідження показали, що врахування багатоаспектності взаємодії підприємств не тільки з точки зору управління інтегрованим переміщенням матеріалів, продуктів та відповідної інформації, але і більш глибоке розуміння зміни потреб, умов функціонування учасників каналу та їх стратегічного впливу на весь ланцюг поставок є пріоритетним в умовах нестабільності. Встановлено, що форми маркетингової діяльності, які відрізняються адаптивністю до змін та засновані на відносинах є найбільш раціональними в умовах швидких змін.

Запропоновано удосконалену класифікацію форм маркетингової діяльності, що, на відміну від існуючих, дозволяє систематизувати інтеграційні форми взаємозв'язків підприємств в залежності від швидкості змін зовнішнього середовища та орієнтації бізнесу.

Розроблено класифікацію організаційних форм маркетингової діяльності, заснованих на маркетингу взаємовідносин, що дозволяє, враховувати специфіку маркетингової діяльності підприємства при їх взаємодії в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, маркетингові структури, маркетинг взаємовідносин, партнерства, гірниче машинобудування.

**Постановка проблеми.** Маркетингова діяльність підприємства проявляється у його взаємодії з зовнішнім середовищем. Процес планування маркетингової діяльності промислового підприємства передбачає формування та впорядкування відносин між суб'єктами господарської діяльності, що може здійснюватися в різних організаційно-правових формах маркетингу. Сьогодні в Україні проходять діаметрально протилежні процеси відносно інтеграції та дезінтеграції підприємств. Так, продовжується процес утворення в

промисловості різного роду великих об'єднань підприємств, який буде і надалі посилюватися у міру здійснення програми акціонування і приватизації великих державних підприємств, затвердженої постановою Кабінету міністрів України [1]. Однак, процес перебудови організаційних форм в машинобудівній промисловості супроводжується переважно дезінтеграційними процесами на рівень середнього та малого бізнесу і формуванням нових відносин підприємств з розмежування їх функцій внаслідок розукрупнення бізнесу. Такі зміни потребують обґрунтування і вибір раціональних форм маркетингової діяльності цих підприємств в умовах швидких змін на промислових ринках України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій** Згідно сучасних теорій стратегічного управління [2-11], особливості форм маркетингової діяльності підприємства обумовлюються, по-перше, особливостями продукції, що виробляється, а саме їх обсягом, ступенем диференціації, техніко-технологічними та техніко-економічними характеристиками виробництва, по-друге, характером попиту на цю продукцію і послуги (масовий, індивідуальний, локальний, регіональний та ін.). Ці два параметри практично повністю визначають умови і стимули підприємницької діяльності і, таким чином, особливості поведінки компаній на ринках.

За часів СРСР спостерігалась стійка тенденція концентрації виробництва: в обробній галузі домінували великі підприємства, в той час як дрібні складали менше 10% [12]. Причиною цього було спрямування до економії на масштабі виробництва та підвищення ступеня керованості державними підприємствами.

Аналіз ситуації в українській промисловості показав, що за останні два роки відбувається зростання предметної спеціалізації. Кількість малих підприємств за даними державної статистики за 2013-2015рр. збільшилася майже на 18%, а кількість великих зменшилася на 10% [13]. Це пов'язано з тим, що виробництво в умовах мінливого попиту має бути гнучким, і тому воно не може дозволити собі консервативну жорстку концентрацію і централізацію виробництва. Аналіз показав, що сьогодні спостерігається чітка тенденція зростання предметної спеціалізації. Прикладом цього є деконцентрація складних комплексів машинобудівних підприємств. Вони деконцентруються шляхом створення малих і середніх підприємств, що обслуговують основне виробництво, в т.ч. здійснюють постачання комплектуючих та витратних матеріалів.

За рахунок виділення малих та середніх підприємств з великих корпорацій, українські підприємства машинобудівного комплексу отримали змогу залишитися на ринку, переорієнтовуючись на обслуговування не тільки технологічних циклів одного підприємства, а і інших підприємств галузі. Ця

тенденція набуває особливого значення сьогодні у зв'язку з індивідуалізацією споживчого попиту на промисловому ринку, а це означає, що неминуче відбувається зростання номенклатури і асортименту товарів, а також знижується ступінь серійності виробництва. Така тенденція є економічним підґрунтям формування нових методів планування та управління маркетингової діяльності підприємств на нових принципах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є аналіз і обґрунтування раціональної форми маркетингової діяльності малих і середніх машинобудівного підприємства, що утворилися при дезінтеграції машинобудівних комплексів, в умовах швидких змін на промислових ринках України на прикладі підприємства гірничого машинобудування.

**Виклад основного матеріалу.** Ріст спеціалізації промислових підприємств призводить до зростання взаємозалежності підприємств. Підприємства в своїй маркетинговій діяльності не виробляють кожен складову кінцевого продукту, а обирають партнера, в якого можна придбати відповідний компонент. Це обумовлює залежність маркетингової діяльності від партнерів та стану зовнішнього середовища. У свою чергу така ситуація призводить до того, що підприємства розвивають своє основне виробництво з урахуванням купівлі складових, що не виробляють, у найбільш вигідного постачальника. Основною причиною розвитку спеціалізації є отримання підприємствами переваг спеціалізації. Спеціалізація призводить до економії трудовитрат за рахунок внесення обраними постачальниками своєї частки в раціоналізацію закупівлі та розвиток ключових компетенцій підприємства. Постачальники, що працюють з декількома підприємствами, мають змогу краще обирати вектор технологічного розвитку, оскільки мають більш широкий огляд на збутове середовище, а не зосереджені тільки на свої поточній діяльності. Перевагами спеціалізації слід також вважати відсутність потреби інвестицій у високоспеціалізовані ресурси, що можуть вимагати від підприємства такої ресурсної структури, яка у результаті розвитку нових технологій та змін зовнішнього середовища може застаріти. Також перевагам спеціалізації та зовнішніх джерел постачання є збереження маневреності та пристосованості до змін зовнішнього середовища. Проте, у той же час, у автономних підприємств контроль над ресурсами, що належать іншим підприємствам, не забезпечується через відсутність спільних власників. Однак, розвиток форм маркетингової діяльності щодо врахування взаємовідносин між підприємствами дозволяє створити такі маркетингові структури, які в деякому ступені опосередковано контролюють ресурси, що знаходяться у власності інших підприємств. Поява даних структур є результатом зміни поглядів провідних дослідників у сфері маркетингу на роль

відносин з постачальниками, яка у свою чергу внесла зміни в самі ці відношення.

Розглянемо даний методологічний підхід на прикладі підприємств гірничого машинобудування, що відрізняються складним комплектуванням виробництва та високою взаємозалежністю учасників каналів забезпечення і збуту. Для даної підгалузі пошук найбільш раціональних форм організації маркетингової діяльності, які б забезпечували мінімізацію витрат, гнучкість виробництва та враховували галузеву специфіку, є актуальним у зв'язку з мінливістю попиту на сировину.

Специфіка взаємозв'язків між підприємствами цієї підгалузі, а також з підприємствами суміжних підгалузей об'єктивно спонукає до формування більш гнучких форм маркетингу. Дана підгалузь характеризується складним комплектуванням виробництва, що передбачає не тільки залежність виробників кінцевої машинобудівної продукції від постачальників комплектуючих засобів, витратних матеріалів, сервісних послуг і таке інше, але і безпосередньо від запитів кінцевого споживача – гірничовидобувних підприємств. Найбільш характерним відображенням цього є постачання машинобудівним підприємством комплектуючих та витратних інструментів для забезпечення буріння порід, а також постачання комплектуючих самому машинобудівному підприємству.

Сьогодні в Україні спостерігається стійка тенденція до зростання видобування корисних копалин, яка є диференційованою за окремими підгалузями добувної промисловості [14]. Виробництво гірничих машин та устаткування за цей же період часу стрімко впало внаслідок низки об'єктивних та суб'єктивних причин [15]. Нестача парку машин та устаткування компенсувалась за рахунок імпорту. Забезпечення комплектуючими та витратними матеріалами імпортного обладнання має певні складнощі, пов'язані, перш за все, з високою ціною як саме на них, так і на сервісне обслуговування. Тому сьогодні гірничовидобувні підприємства, що експлуатують імпортне обладнання, переорієнтувались на імпортозаміщення. Тобто, вітчизняні підприємства, які спеціалізуються на випуску комплектуючих та витратних інструментів почали забезпечувати не тільки вітчизняне обладнання, а і імпортне. За цих обставин забезпечення комплектуючими та витратними матеріалами, а також сервісне обслуговування являє собою процес задоволення індивідуалізованого попиту, що, в свою чергу, вимагає формування цілісної системи управління виробництвом та постачанням як єдиною системою, а не як певною кількістю окремих елементів логістичного ланцюга. Більш того, оскільки в процес управління залучені також кінцеві споживачі і постачальники матеріальних ресурсів для виготовлення

комплектуючих, структура каналу забезпечення стає складною розгалуженою системою на базі предметної спеціалізації. Це потребує не тільки, розуміння потреб партнерів, а і врахування багатоаспектності взаємодії між усіма учасниками, включаючи адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Проаналізуємо можливі форми організації маркетингу з точки зору складності та передбачуваності зовнішнього середовища.

Основні форми організації маркетингу, представлено на рис 1. В основі лежать структурні характеристики (внутрішньофірмова та мережева організація бізнесу) та середовище (зовнішнє, внутрішнє) і ступень його передбачуваності.

		Внутрішньофірмова організація бізнесу	Мережева організація бізнесу
Швидкість змін зовнішніх умов	Низька Формалізовані	<i>Заснована на бюрократії</i> Використовується в умовах низької невизначеності зовнішнього середовища для виконання завдань, що прогнозовано повторюються	<i>Заснована на транзакціях</i> Використовується в умовах низької невизначеності зовнішнього середовища для виконання разових завдань
	Висока Неформалізовані	<i>Заснована на вузькоспрямованості</i> Використовується в умовах високої невизначеності для вирішення спеціальних завдань по ринкам або товарам	<i>Заснована на маркетингу відносин</i> Використовується в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища для досягнення взаємоузгоджених цілей та концентрації ресурсів на основі взаємовідносин

Рис. 1. Форми маркетингової діяльності  
(складено за джерелами [16], [17], [18])

Класифікація форм маркетингової діяльності розглядається за двома критеріями:

- швидкість змін зовнішніх умов та формалізації маркетингу (відповідно до цього форми будуть відрізнятися гнучкістю та дискретністю);
- орієнтація форм маркетингової діяльності (внутрішня та зовнішня орієнтації).

Форма маркетингової діяльності, заснованої на бюрократії базується на повній ієрархії. Така форма організації маркетингової діяльності широко

використовується підприємствами, головною метою яких було забезпечення рентабельного, надійного, плавного поточного і передбачуваного випуску продукції. Вона орієнтована на відносну стабільність зовнішнього оточення, а ключовими цінностями успіху є стандартизовані функції і правила, механізми контролю та обліку [18].

Інша форма організації маркетингу, заснована на транзакціях, пов'язана з розвитком конкуренції [19]. Ця форма маркетингової діяльності є орієнтованою на зовнішнє оточення, а не на своє внутрішнє середовище. В основному її увага фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами, включаючи постачальників, споживачів. Вона налаштована на проведення операцій (обмінів, продажів, контрактів) з іншими клієнтами з метою досягнення конкурентної переваги та врахування операційних витрат. Основною метою транзакцій є посилення свого положення в конкуренції.

Дослідження доводять, що існують фундаментальні відмінності між транзакційними і бюрократичними формами організації маркетингу [20]. Форми даного типу відрізняються загальними цінностями, індивідуальністю і вузькоспрямованістю.

Третя форма організації маркетингової діяльності представлена в нижньому лівому квадраті рис.1. Основні базисні допущення полягають у тому, що з зовнішнім оточенням найкраще впоратися, організовуючи ситуативне управління в рамках вузькоспрямованості та виконання спеціальних завдань. Встановлено, що коли зовнішнє середовище, яке швидко змінюється, створює менеджерам труднощі в довгостроковому плануванні, тоді ефективним способом координації організаційної діяльності стає впевненість в внутрішньому середовищі фірми, а саме кваліфікації персоналу.

Четвертий тип організації маркетингової діяльності, найбільш адекватно реагує на надзвичайно бурхливі, все інтенсивніше мінливі зовнішні умови, якими в більшій мірі характеризується ринки України. Дані форми організації маркетингу передбачають встановлення довгострокових взаємоузгоджених відносин. Тому був розроблений певний набір припущень, який докорінно відрізнявся від припущень всіх трьох розглянутих вище форм організації. Допускається, що адаптація до зовнішнього середовища і новаторство у плануванні маркетингової діяльності на засадах партнерського маркетингу ведуть до отримання нових ресурсів і підвищенню прибутковості. Тому акцент повинен робитися на передбаченні майбутнього, на деякій організаційній автономії, але з внутрішнім підпорядкуванням підприємств-партнерів.

Слід зазначити, що згідно теорій стратегічного управління сьогодні основним напрямком розвитку форм організації маркетингу є напрямок мережевих структур [21-23]. Тому, відповідно до цих досліджень, вибір

мережевої організації маркетингу може варіюватися від транзакційних форм до форм заснованих на маркетингу партнерських відносин. Проте саме транзакційні форми не передбачають довгострокової взаємодії та підходять до роботи на одному або декількох сегментах.

Маркетингові структури, засновані на відносинах притаманні для більш непередбачуваного зовнішнього середовища та мають мережеві взаємозв'язки, які носять довгостроковий характер. Такі маркетингові структури є прототипом квазінтеграційних форм організаційного розподілу функцій в рамках цієї ж структури, яка складається зі спеціалізованих фірм.

Трансформації традиційних взаємовідносин між постачальником та клієнтом на промисловому ринку України відображаються на формах організації маркетингу. Тому, це викликає необхідність у розробці моделей стратегічного маркетингу заснованого на маркетингу взаємовідносин. Так Ф.Вебстер у своєму дослідженні розкриває непереривність маркетингу відносин, що починається від маркетингу на основі взаємодії до мережевої організації. Така організація передбачає радикальну зміну організації маркетингу як з позиції загрози її існування та зміною відношення з іншими функціями на підприємстві, так і з позиції можливості вертикального розподілу маркетингових функцій. Основними напрямками організаційних змін у маркетингу є зниження витрат, гнучкість та створення конкурентних переваг.

Непередбачуваність зовнішнього середовища призведе до різної сегментативної ознаки. Виходячи з цього основними класифікаційними ознаками маркетингових структур заснованих на відносинах слід вважати шість головних (рис.2).

Взаємовідносини між учасниками маркетингової структури відрізняються різною послідовністю взаємодії. Вони можуть бути як вертикальним за ланцюгом створення вартості від постачальника до споживача, так і горизонтальними між реальними і потенційними конкурентами. Вертикальні взаємовідносини засновані на технологічному ланцюгу, де кожен попередній учасник є постачальником для наступного. Такий тип відносин притаманний компаніям, що працюють у різних галузях. Взаємовідносини будуються не на власній, а скоріше за всього, на рівноправній основі.

На відміну від вертикальних відносин, горизонтальні відносин передбачають взаємозв'язок між підприємствами – конкурентами, що працюють в одній галузі. Основною метою формування таких відносин є дві:



Рис.2. Організаційні форми маркетингової діяльності, засновані на маркетингу взаємовідносин (складено автором)

- Перша мета характерна для реальних конкурентів – формування конкуренції в галузі, розподіл ринку, створення галузевих стандартів і бар'єрів входження на ринок нових конкурентів.

- Друга мета характерна для потенційних конкурентів – співпраця та кооперація по виробництву продукції чи наданні послуг, що не є рентабельними для потенційного конкурента.

Гібридні форми, які є результатом комбінування горизонтальних та вертикальних структур. Вони є прототипом інтерактивних маркетингових стратегій взаємодії, є дуже різноманітним і тому, особливо важливим стає комплектування та організація груп функціональних елементів, що відповідають за процеси взаємодії.

Взаємовідносини в маркетингових структурах, заснованих на маркетингу взаємовідносин, можна розглядати з позиції готовності підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Відповідно до цього маркетингові структури відрізняються різним ступенем гнучкості. Маркетингові структури, що гнучко реагують на зміну зовнішнього середовища є модульними. Модульність полягає в побудові процесу взаємодії в нестабільних зовнішніх умовах шляхом об'єднання автономно функціонуючих підприємств, що відповідають за певну підсистему чи модуль.

Маркетингові структури, що враховують гібридне сегментування передбачають розподіл учасників за пріоритетною змінною, що посилюється кластерним групуванням за такими змінними, як шукані вигоди.



Маркетингові структури у процесі їх побудови можуть бути пов'язані життєвими циклом як товару, що виробляється кожним з учасників, так і життєвими циклом підприємства та галузі. Це дає змогу оцінити поточне та перспективне становище маркетингової структури, забезпечити реагування та зміни зовнішнього середовища, в першу чергу швидкість технологічних змін.

Оскільки маркетингові структури є процесом взаємодії підприємств, то це обумовлює різну ступінь залежності кожного учасника від інших. Співвідношення рівнів залежності між підприємствами у маркетинговій структурі може бути різною в залежності від цілого ряду факторів, таких, як диференціація та обсяги сировини, матеріалів, що закупаються для виробництва продукції; наявність ресурсів-субститутів; витрати на можливі зміни постачальника; рівень концентрації постачальників; значення замовлень для постачальників; кількість інших галузей, що мають потребу в продукції постачальника; вартість закупівлі в співвідношенні з сукупними витратами; вплив ціни ресурсу на вартість товару і т.д. Розрахунок ступеня залежності дозволяє виявити бажану форму інтеграції. Якщо показник наближається до 100, то це характерно для формування системи з жорсткою вертикальною інтеграцією типу корпорації. Якщо показник наближається до 0, то відносини є конкурентними, що не дає можливості встановити партнерські відносини, тому інтеграція є важко реалізованою. У інших випадках інтеграція у маркетинговій структурі здійснюється на базі підприємства-інтегратора, що забезпечує координацію діяльності при автономності учасників.

Сьогодні маркетингові структури, засновані на маркетингу партнерських відносин, є найбільш раціональними для гірничого машинобудування в умовах швидких змін та орієнтації на встановлення довгострокових відносин. Теоретичні дослідження багатьох вчених [2-11] вказують на те, що такі форми взаємодії як злиття, альянси можуть з цілого ряду причин виявитися не в змозі відтворити все те, що здатні здійснити підприємства з незалежним становищем, якими є, наприклад, виробники комплектуючих засобів. Проте саме партнерства дозволяють зберегти відносну автономію учасників при досягненні ефекту спільної роботи, пов'язуючи процеси, що відбуваються в них з процесами інших учасників каналу забезпечення та збуту. Відносини, що сприймаються як партнерські, надають усім учасникам значні переваги і сприяють створенню ефекту синергії.

Виробники комплектуючих вступають у партнерства з підприємствами добувної промисловості та суміжних галузей з метою зробити свої переваги частиною ланцюга поставок, більш ефективного і продуктивного, ніж обмежені відносини в рамках традиційного каналу або високозалежні відносини у вертикально-інтегрованих компаніях. Завдяки партнерству можливість

досягнення ефекту спільної роботи зростає, адже кожне підприємство краще досліджує можливості і слабкі сторони партнерів, що дозволяє спільними зусиллями знизити кількість нерозв'язних проблем.

Тому партнерства є найбільш раціональною формою взаємодії для підприємств гірничого машинобудування, у т.ч. виробників комплектуючих та підприємств добувної промисловості в каналах забезпечення та збуту, оскільки стійкий характер кооперації, а також встановлення термінів, технічних умов і цін поставок до початку виробництва, зменшення технологічних циклів і, як наслідок, більш ефективного реагування на потреби споживачів дозволяє знизити витрати взаємодії, а автономність учасників – зосередити ресурси на розвитку ключових компетенцій підприємства та гнучко пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури, розподіливши відповідні ризики між учасниками технологічного ланцюга. Це виконується, по-перше, шляхом забезпечення постачальників оперативними даними щодо продажів на постійній основі і, по-друге, шляхом спрощення процесів замовлення та фізичного розповсюдження товарів в системі каналів розподілу. Мінімізація витрат взаємодії відбувається за рахунок спрощення процесів товароруку, зменшення контролюючих та інформаційних дій, аутсорсингу операцій іншим учасникам каналу.

Отже, міжфірмові зв'язки підприємств гірничого машинобудування та добувної промисловості доцільно будувати шляхом організації маркетингової діяльності, заснованої на маркетингу партнерських відносин, які передбачають гнучкість, швидкість співпраці та мінімізацію витрат на взаємодію. Головна ідея і головна перевага таких партнерств полягає у кооперації відмінних один від одного учасників зі специфічними ресурсами, що дозволяють створювати спільними зусиллями синергетичний ефект. В рамках комплексу підприємств, що кооперуються, нова система збуту продукції дозволяє задовольняти індивідуальні потреби клієнта в замовленні на машинобудівну продукцію і тим самим забезпечувати попит на продукцію.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** Особливостями сучасного стану окремих галузей економіки України є нестійкі та різнонаправлені тенденції розвитку. Зростання кількості спеціалізованих підприємств потребує пошуку раціональної організації маркетингової діяльності з врахуванням швидкоплинності та різнонаправленості змін зовнішнього середовища. Зростаюча індивідуалізація споживчого попиту на промисловому ринку, вимоги споживачів, конкурентів, товаропровідних структур та постійні зміни маркетингового середовища, які відображаються на ринковому попиті, призвели до збільшення значимості маркетингових каналів, і відповідно, до формування адекватних моделей стратегічного маркетингового управління взаємозв'язками підприємств.

За таких умов доцільно застосовувати форми організації маркетингової діяльності, засновані на маркетингу партнерських відносин. Запропонована класифікація форм організації маркетингової діяльності дозволяє обрати відповідний тип взаємозв'язків з урахуванням таких факторів, як-то ланцюг створення цінності, готовність до ринкових змін, ознаки сегментної орієнтації, довгостроковості взаємодії та взаємозалежності між підприємствами організаційної форми.

Взаємовідносини підприємств гірничого машинобудування та добувної промисловості, які забезпечують співпрацю незалежних ринкових суб'єктів з гнучкою спеціалізацією і розвиненим кооперуванням, мінімізують витрати взаємодії та забезпечують отримання синергетичного ефекту від спільної роботи, де кожен з учасників отримує максимальну вигоду від взаємодії, пропонується здійснювати шляхом створення партнерства.

### Список використаної літератури

1. Постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.1996 №1187 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1187-96-%D0%BF>
2. Gadde L.E. Professional Purchasing / L.E. Gadde, H. Hakansson. - London: Routledge, 1993. – 450 p.
3. Rushton A. Logistics&Distribution management / A. Rushton, Ph. Croucher, P. Baker. – London: The Chartered Institute Logistics and Transport, 4<sup>th</sup> Edition, 2010. – 665 p.
4. Уильямсон О. Сравнение альтернативных подходов к анализу экономической организации / О. Уильямсон // Вестник ЛГУ. Сер. "Экономика", 1994. – вып.3.
5. Whinston M. On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration / M. Whinston // Journal of Law, Economics and Organization. – 2003. – №19(1). – P. 1-23.
6. Webster F.E. The changing role of marketing in the corporation / F.E. Webster // Journal of Marketing. – 1992. – Vol. 56. – P. 1-17
7. Jensen M. Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure / M. Jensen, W. Meckling // Journal of Financial Economics. – 1976. –Vol 3. – P. 305-360
8. Mattson L.G. Relationship marketing and the markets as networks approach – a comparative analysis of two evolving streams of research / L.G. Mattson // Journal of Marketing Management. – 1997. – №13. – P. 61.
9. Крикавський Є. Логістика: навч. посіб. / Є. Крикавський. – Львів: Вид-во ДУ “Львів. політехніка”, 2005. – С. 215-228.

10. Чухрай Н.І. Логістичне обслуговування: Підручник. – Львів: Видавництво Націон. ун-ту „Львівська політехніка”, 2006. – 298 с.

11. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / А.П. Наливайко, Т.І. Решетняк, Н.М. Євдокимова та ін., за ред. д-ра екон. наук, проф. А.П. Наливайка. – К: КНЕУ, 2013. – 454 с.

12. Горбунов Э. О концепции развития малого предпринимательства в СССР / Э. Горбунов // Вопросы экономики. – 1991. – №8. – С.52-62.

13. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Статистичний бюлетень «Виробництво промислової продукції за видами в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

15. Нова енергетична стратегія України: безпека, енергоефективність, конкуренція, Київ 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358>

16. Ruekert W. R. The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance / W. R. Ruekert, C. O. Walker, J. K. Roering // Journal of Marketing. – 1985. – №49. – P. 13-25.

17. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой / Дж. О'Шонесси. – М.: Прогресс, 1979. – 133 с.

18. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн; Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.

19. Williamson O. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization / O. Williamson. – New York: Free Press, 1975. – 286 p.

20. Lincoln R. J. Cultural orientations and individual reactions to organizations / R. J. Lincoln, M. Hanada, J. Olson // Administrative Science Quarterly. – 1981. – № 26 – P. 93-115.

21. Webster E. F. The future role of marketing in the organization / E. F. Webster // in D. R. Lehmann and K. E. Jocz (eds.). Reflections on the Futures of Marketing. – Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. – P. 39-66

22. Alfred B. B. Characteristics of managerial careers in the 21st century / B. B. Alfred, C. C. Snow, E. R. Miles // Academy of Management Executive. – 1996. – №10. – P. 17-27.

23. Achrol S. R. Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm / S. R. Achrol // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 1997. – № 55. – P. 77-93.

### References

1. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.09.1996 №1187* [The resolution of the Cabinet of Ministers Ukraine from 28.09.1996 №1187], available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1187-96-%D0%BF> (Accessed 23 May 2017).
2. Gadde, L.E. and Hakansson, H. (1993), *Professional Purchasing*, Routledge, London, UK.
3. Rushton, A., Croucher, Ph., Baker, P. (2010), *Logistics&Distribution management*, The Chartered Institute Logistics and Transport, London, UK.
4. Uilyamson, O. (1994), “Comparison of alternative approaches to the analysis of the economic organization”, *Vestnik LGU, Ser. "Ekonomika"*, vol. 3.
5. Whinston, M. (2003), “On the Transaction Cost Determinants of Vertical Integration”, *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 19(1), pp. 1-23.
6. Webster, F.E. (1992), “The changing role of marketing in the corporation”, *Journal of Marketing*, vol. 56, pp. 1-17.
7. Jensen, M. and Meckling, W. (1976), “Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360.
8. Mattson, L.G. (1997), “Relationship marketing and the markets as networks approach – a comparative analysis of two evolving streams of research”, *Journal of Marketing Management*, vol. 13, p. 61.
9. Krykavskij, Ye. (2005), *Logistyka: navch. Posib* [Logistics: teach. guidances], Vyd-vo DU “Lviv. politexnika, Lviv, Ukraine.
10. Chuxraj, N.I (2006), *Logistychne obslugovuvannya: Pidruchnyk* [Logistic service: Textbook], Vydavnytstvo Nacion. un-tu „Lvivska politexnika”, Lviv, Ukraine.
11. Nalyvajko, A.P., Reshetnyak, T.I., Yevdokymova, N.M. and others (2013), *Strategiya pidpriemnytstvo: adaptaciya organizacij do vplyvu svitovyx suspilno-ekonomichnyx procesiv: monografiya* [The strategy of the enterprise: adaptation of organizations to the impact of world socio-economic processes: monograph], KNEU, Kyiv, Ukraine.
12. Gorbunov, E. (1991), “About the concept of small business development in the USSR”, *Voprosy ekonomiki*, vol. 8, pp. 52-62.
13. Indicators of structural statistics for business entities with distribution by their size, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 23 May 2017).

14. Statistical bulletin "Production of industrial products by type in Ukraine", available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 23 May 2017).
15. New Energy Strategy of Ukraine: safety, efficiency, competition, Kyiv 2015, available at: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/control/uk/doccatalog/list?currDir=50358> (Accessed 23 May 2017).
16. Ruekert, R.W., Walker, C.O., Roering, J.K. (1985), "The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance", *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 13-25.
17. O'Shonessi, Dzh. (1979), *Printsipyi organizatsii upravleniya firmoy*, [Principles of organization of the firm management], Progress, Moscow, USSR.
18. Kameron, K. and Kuinn, R. (2001), *Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kulturyi* [Diagnostics and change of organizational culture], Piter, Saint-Peterburg, Russia.
19. Williamson, O. (1975), *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization*, Free Press, New York, USA.
20. Lincoln, R.J., Hanada, M., Olson J. (1981), "Cultural orientations and individual reactions to organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, pp. 93-115.
21. Webster, E. F. (1997), *The future role of marketing in the organization*, Reflections on the Futures of Marketing, Cambridge, Marketing Science Institute, pp. 39-66, USA.
22. Alfred, B. B., Snow, C. C., Miles, E. R. (1996), "Characteristics of managerial careers in the 21 st century", *Academy of Management Executive*, vol. 10, pp. 17-27.
23. Achrol, R. S. (1997), "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 55, pp. 77-93.

**Kuvaieva T., Assistant, SHEI "National mining university"**

**Organizational forms of marketing activity of the industrial enterprises in the conditions of unstable environment**

The main approaches to planning the marketing activity of the enterprise in the conditions of rapid changes in the industrial markets of Ukraine are analyzed on the example of mining engineering. It is revealed that over the last decades in the Ukrainian industry there has been a transformation of the organization forms of marketing activities. Studies have shown that taking into account the multifaceted nature of the interaction of enterprises not only from the point of view of managing the integrated movement of materials, products and related information, but also a deeper understanding of changing needs, operating conditions of the channel participants and their strategic influence on the entire supply chain is a priority in conditions of instability. It is established that the forms of marketing activities that more adaptive to changes and are based on relationships are the most rational in the conditions of rapid changes.

Advanced classification of forms of marketing activity is proposed. It allows to systematize integration forms of enterprises interrelations depending on the speed of external environment changes and orientation of business.

The classification of the organizational forms of marketing activity based on the marketing of relationships is developed. It allows taking into account the specificity of the marketing activity of the enterprise during their interaction in conditions of instability of the external environment.

**Key words:** marketing activity, marketing structures, relationship marketing, partnership, mining machine building.

**Куваева Т.В., ассистент, ДВНЗ «Национальный горный университет»**

### **Организационные формы маркетинговой деятельности промышленных предприятий в условиях нестабильности внешней среды**

Проанализированы основные подходы к планированию маркетинговой деятельности предприятия в условиях быстрых изменений на промышленных рынках Украины на примере горного машиностроения. Выявлено, что за последние десятилетия в украинской промышленности наблюдается трансформация форм организации маркетинговой деятельности. Исследования показали, что учет многоаспектности взаимодействия предприятий не только с точки зрения управления интегрированным перемещением материалов, продуктов и соответствующей информации, но и более глубокое понимание изменения потребностей, условий функционирования участников канала и их стратегического влияния на всю цепь поставок является приоритетным в условиях нестабильности. Установлено, что формы маркетинговой деятельности, которые отличаются адаптивностью к изменениям и основаны на отношениях является наиболее рациональными в условиях быстрых изменений.

Предложена усовершенствованная классификация форм маркетинговой деятельности, что, в отличие от существующих, позволяет систематизировать интеграционные формы взаимосвязей предприятий в зависимости от скорости изменений внешней среды и ориентации бизнеса.

Разработана классификация организационных форм маркетинговой деятельности, основанных на маркетинге взаимоотношений, что позволяет учитывать специфику маркетинговой деятельности предприятия при их взаимодействии в условиях нестабильности внешней среды.

**Ключевые слова:** маркетинговая деятельность, маркетинговые структуры, маркетинг взаимоотношений, партнерства, горное машиностроение.