

УДК 338.534:65.014.1

DOI: 10.18524/2413-9998/2020.3(46).214388

**О. Є. Мазур,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та інновацій  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар 24/26, Одеса, 65044, Україна,  
e-mail: mazurelena13@gmail.com

**А. С. Гончар,**

студентка 4 курсу  
спеціальності «Менеджмент»  
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова  
Французький бульвар 24/26, Одеса, 65044, Україна,  
e-mail: anna2000gong@gmail.com

## **УПРАВЛІННЯ ЦІНОВОЮ ПОЛІТИКОЮ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ**

Ефективна організація управління ціновою політикою є одним із визначальних факторів розвитку підприємства. В рамках процесу формування цінової політики виділяють три блоки – обґрунтування цілей, інструментарій та прийняття організаційних рішень. Аналіз літератури показує, що організаційна складова цінової політики висвітлена дуже поверхово. Метою статті є дослідження окремих етапів процесу ціноутворення з позиції його організації. В роботі узагальнено вихідні елементи розробки цінової політики підприємства. Сформульовано основні етапи процесу управління ціновою політикою. Запропоновано розглядати процес управління ціновою політикою підприємства в умовах ринку з класичних позицій менеджменту, як перелік чотирьох основних етапів 1) аналіз інформації; 2) підготовка альтернатив; 3) реалізація рішень; 4) контроль за виконанням. Проведено аналіз варіантів організаційної взаємодії структурних підрозділів підприємства на кожному з етапів.

**Ключові слова:** ціна; цінова політика; ціноутворення; управління ціновою політикою.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** В умовах ринкової економіки забезпечення і підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства може бути досягнута лише при виваженому управлінні ціновою політикою. Ціна є одним із визначальних характеристик товару поряд з якістю та іншими

його властивостями. Через інструмент цін та цінової політики компанії можуть ефективно регулювати попит, величину витрат, а відтак і фінансові результати. Тому правильна організація управління ціновою політикою є одним із визначальних факторів розвитку підприємства. Особливої актуальності обрана тема набуває в умовах нестабільної економіки, коли економічне зростання сповільнюється, а доходи населення падають. В такі періоди компанії змушені підсилювати увагу до власних цінових стратегій і оптимізувати процес узгодження інформації та прийняття рішень щодо ціноутворення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню цінової політики підприємства присвячено чимало праць науковців, серед них – М. Окландер [1], В. Тарасевич [2], І. Ліпсіц [3], О. Мазур [4], В. Герасименко [5], В. Обозна [6], Н. Кудренко [7], Л. Татъянич [8], А. Печенкіна [9], А. Бутузова [10], Р. Дж. Долан, Г. Саймон [11] та ін. В цих та інших роботах достатньо широко освітлено суть та компоненти цінової політики, представлено різні підходи до процесуальної частини цінової політики. Загалом цінова політика визначається як діяльність, або заходи, які стосуються ціни товару та спрямовані на досягнення підприємством своїх короткострокових або довгострокових цілей. В рамках процесу формування цінової політики виділяють три блоки – обґрунтування цілей, інструментарій та прийняття організаційних рішень. Проте аналіз літератури показує, що якщо перші два блоки досліджено достатньо глибоко, то третій – організаційна складова – висвітлено недостатньо. Фактично маємо таку картину: за наявності розуміння, що саме і для чого треба робити в сфері встановлення цін, не ясно, як саме організувати цей процес, тобто як забезпечити його планування, впровадження, координацію дій та субординацію у відносинах задіяного персоналу.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження окремих етапів процесу ціноутворення з позиції його організації. Завданнями, які витікають з мети, є: узагальнення вихідних елементів розробки цінової політики підприємства, формулю-

вання основних етапів процесу управління ціновою політикою та аналіз варіантів організаційної взаємодії структурних підрозділів підприємства на кожному з етапів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ми будемо виходити з означення, що цінова політика підприємства – це діяльність, спрямована на використання по максимуму можливостей, закладених у сфері ціноутворення, для створення успішного потенціалу, з яким підприємство може бути конкурентоспроможним і досягати своїх цілей [2, с. 17].

Вихідним пунктом для розроблення цінової політики є так званий стратегічний трикутник цінової політики, сутність якого полягає в тому, що при формуванні цінової політики підприємство має зважати на своїх клієнтів та конкурентів і можливі взаємозв'язки між ними (рис. 1).



**Рис. 1. Стратегічний трикутник цінової політики**

*Джерело:* [4, с. 32; 5, с. 40].

Формування цінової політики підприємства відбувається в рамках загальної стратегії і передбачає визначення цінової стратегії і тактики ціноутворення.

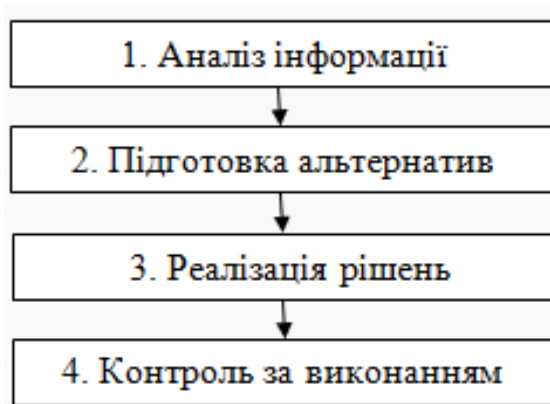
Виважена політика ціноутворення передбачає врахування ряду чинників (таких як мета продавця, ідентифікація еластичності попиту, оцінка витрат, аналіз цін конкурентів, вибір методу ціноутворення [1, с. 33]), під впливом яких і формується стратегія ціноутворення.

Найпоширеніша помилка підприємств при встановленні цін полягає в невмінні грамотно використовувати методи ціноутворення в залежності від цілей, які стоять перед ними.

В умовах ринку обґрунтування цін спирається на використання різних методів ціноутворення в сукупності. При цьому слід враховувати специфіку довгострокової діяльності підприємства в умовах постійних змін кон'юнктури ринку [8]. Адже метою стратегії ціноутворення є встановлення довготермінової ціни для отримання максимального прибутку.

Першочерговим завданням підприємства є визначення мети, якої воно прагне досягти при випуску певного товару, оскільки при точному встановленні мети і положення товару на ринку простіше і легше встановити ціну.

На нашу думку, процес управління ціновою політикою підприємства в умовах ринку, коли мета вже сформульована, варто розглядати з класичних позицій менеджменту, а саме, як перелік чотирьох основних етапів (рис. 2).



**Рис. 2. Основні етапи управління ціновою політикою підприємства**

*Джерело:* розроблено авторами.

Кожен з етапів процесу управління ціновою політикою має свою специфіку та важливі елементи до обов'язкового виконання.

1. Аналіз інформації. Даний етап передбачає пошук,

накопичення та опрацювання інформації щодо економічної ситуації на ринку. Інформація про покупців та конкурентів має бути актуальною та значущою у майбутньому. Цінова інформація має не лише описувати події минулого, а й бути орієнтованою на майбутнє [5, с. 42].

Масштаби аналізу в області ціноутворення мають відповідати потенційній цінності товару. Глибоке, всебічне дослідження варто проводити стосовно нової продукції та кардинальної перебудови цін, що обіцяє значне зростання прибутку [11, с. 350].

2. Підготовка альтернатив. Даний етап передбачає розробку та оцінку альтернативних варіантів рішень, вибір та прийняття оптимального рішення.

Здійснивши аналіз ринкової ситуації, підприємство може визначитися з ціною на свій товар. При визначенні конкурентної ціни має враховуватися цілий ряд аспектів, такий, наприклад, як психологічний, вплив різних елементів маркетингу, дотримання базових цілей цінової політики, аналіз можливої реакції на призначену ціну та інше.

В межах цього етапу необхідним є:

- проведення параметричної оцінки товару і визначення ступеня адекватності ціни, що пропонується, і результатів проведеної оцінки;
- моделювання ціни з метою максимізації операційного прибутку;
- оцінювання конкурентоспроможності ціни з врахуванням ринкової кон'юнктури.

Кінцевими елементами даного етапу є формування системи цін на товари, які виготовляє підприємство та формування механізму адаптації цін до зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом розробки системи відповідних знижок.

Знаходження оптимального рівня цін є справжнім мистецтвом фахівців, які приймають рішення в процесі управління ціновою політикою.

3. Реалізація рішень. Даний етап передбачає вжиття певних заходів щодо досягнення поставлених цілей. Зокрема, важливо досягти правильного розуміння цілей цінової політики та

сформувати максимально чіткі завдання для кожного виконавця.

При впровадженні цінових рішень в життя важливим є використання різних тактик з врахуванням ситуації; вибір тактики може мати вирішальне значення, особливо в успішному підвищенні цін [11, с. 350].

4. Контроль за виконанням. Даний етап передбачає здійснення контролю за виконанням поставлених завдань та оцінку отриманих результатів.

Ціновий контролінг та управління процесом ціноутворення передбачає аналіз реальних цін та оцінок покупців, завдяки впровадженню дієвих інформаційних систем.

На етапі контролю передбачається порівняння планових значень показників з реально досягнутими протягом встановленого відрізка часу. При наявності певних розбіжностей аналізуються причини їх виникнення та впроваджуються потрібні запобіжні заходи.

Етап контролю – це один з центральних елементів процесу управління ціновою політикою. Він дає змогу дати об'єктивне і повне бачення про досягнутий рівень, динаміку і темпи розвитку підприємства, наявність невикористаних резервів і прогнозувати його розвиток у майбутньому [8].

В процес ціноутворення на різних його етапах можуть бути залучені різні підрозділи підприємства. Організація управління ціновою політикою – це одне з найважливіших завдань керівництва підприємства. В залежності від розмірів підприємства питаннями формування цінової політики можуть займатися як окремі працівники (наприклад, керівник підприємства у форматі малого бізнесу), так і цілі підрозділи (наприклад, організована взаємодія фінансового та маркетингового підрозділів великого підприємства). Багатьом підприємствам вигідніше не мати в штаті постійних спеціалістів, а винаймати їх за необхідності.

Відповідно, до реалізації кожного з етапів управління ціновою політикою на різних підприємствах будуть залучені різні структурні одиниці.

До прикладу, розглянемо ДП «Артемсіль», яке є найбільшим виробником високоякісної соляної продукції в Україні. Це одне з найпотужніших підприємств Східної Європи, яке працює за прогресивними технологіями випуску, переробки, пакування та відвантаження солі і реалізує свою продукцію і в Україні, і далеко за її межами. Своєю екологічно чистою продукцією ДП «Артемсіль» забезпечує цілий ряд галузей – харчова, хімічна, нафтова, металургійна, енергетична, машинобудівна промисловість, сільське господарство, фармацевтика, косметологія, ЖКГ, та інші сфери народного господарства [12].

Відповідальність за управління ціновою політикою на підприємстві покладена на директора ДП «Артемсіль». Як державне підприємство, воно мало би забезпечувати прозорість усіх маркетингових та управлінських процесів, а ціноутворення мало б відбуватися відповідно до вимог чесної конкуренції в ринкових умовах. Проте практика засвідчує протилежне. Так, рішенням Антимонопольного комітету України № 621-р від 13.11.2018 р. «Про порушення законодавства про захист економічної конкуренції та накладення штрафу» визнано дії ДП «Артемсіль», які полягали в застосуванні протягом 2015-2016 рр. різних цін за договорами купівлі-продажу і за дилерськими контрактами, які фактично були рівнозначними, порушенням законодавства про захист економічної конкуренції, у вигляді зловживання монопольним (домінуючим) становищем на ринках первинної реалізації солі для промислової переробки та солі кухонної шляхом застосування різних цін до рівнозначних угод із суб'єктами господарювання без об'єктивно виправданих на те причин. Це сигналізує про недосконалість цінової політики ДП «Артемсіль» та наявність організаційних проблем в процесі управління ціноутворенням.

В табл. 1 надано пропозиції щодо організаційної структури ДП «Артемсіль» у форматі відповідальності за реалізацію окремих етапів цінової політики, для запобігання виникненню проблем з ціноутворенням у майбутньому.

Таблиця 1

## Рекомендації щодо організації процесів управління ціновою політикою ДП «Артемсіль»

Етап управління ціновою політикою підприємства	Структурний підрозділ ДП «Артемсіль», що може бути залучений до відповідного процесу
1. Аналіз інформації	Аналітичний відділ Управління зі збуту та маркетингової політики Відділ комунікацій та зв'язків з громадськістю Фінансовий відділ Планово-економічний відділ Заступники головного бухгалтера
2. Підготовка альтернатив	Управління зі збуту та маркетингової політики Фінансовий відділ Планово-економічний відділ Заступники головного бухгалтера
3. Реалізація рішень	Управління зі збуту та маркетингової політики Відділ комунікацій та зв'язків з громадськістю Бухгалтерія
4. Контроль за виконанням	Аналітичний відділ Фінансовий відділ Планово-економічний відділ Управління з правових питань та економічної безпеки

*Джерело:* розроблено авторами за даними підприємства [12].

При впровадженні даних пропозицій щодо організаційної структури ДП «Артемсіль» у форматі відповідальності за реалізацію окремих етапів цінової політики, варто взяти до уваги те, що якщо в процесі ціноутворення приймають участь декілька функціональних підрозділів, то взаємодія між цими підрозділами може значно вплинути на якість ціноутворення.

Зазвичай підрозділи фінансів/обліку/контролю підходять до питання ціноутворення з позиції «витрати-плюс» та розміру націнки на витрати. Підрозділи маркетингу/збуту більше цікавлять



такі аспекти, як цінність для покупця, сприйняття ціни та реакція на неї, а також ціни конкурентів. В результаті співробітники фінансових підрозділів зазвичай віддають перевагу вищій ціні, аніж спеціалісти в галузі ринків [11, с. 338].

Тому завданням керівництва ДП «Артемсіль» при втіленні вище наведених пропозицій є забезпечення конструктивної співпраці підрозділів, шляхом встановлення чітких взаємозв'язків та розробки дієвого варіанту субординації персоналу.

В будь-якому разі цінова політика має бути гнучкою і відповідати зовнішнім умовам. В сучасних умовах ринку підприємство повинно безперервно вдосконалювати свій механізм ціноутворення, оскільки він впливає на остаточний фінансовий результат його діяльності.

Висновки та пропозиції. Процес управління ціновою політикою підприємства в умовах ринку є багатоступінним, безперервним та передбачає наступні основні етапи: 1) аналіз інформації; 2) підготовка альтернатив; 3) реалізація рішень; 4) контроль за виконанням. Він має забезпечувати постійний моніторинг змін кон'юнктури ринку, а також формування, реалізацію та контроль відповідних управлінських рішень.

Організація управління ціновою політикою – це одне з найважливіших завдань керівництва підприємства. В процес ціноутворення на різних його етапах можуть бути залучені різні підрозділи підприємства. Надзвичайно важливим є забезпечення їх конструктивної співпраці.

Безперервне вдосконалення механізму ціноутворення на підприємстві забезпечить адаптацію ціни до мінливих умов ринку та дозволить отримати максимальний прибуток. Процеси адаптації організаційних структур до змін середовища можуть бути напрямом окремих подальших досліджень.

#### Список використаної літератури

1. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
2. Тарасевич В. М. Ценовая политика предприятия: Учебник для вузов. 3-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2010. 320 с.

3. Липсиц И. В. Ценообразование: Учеб.-практич. пособие. Москва : Юрайт, 2011. 399 с.
4. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення. Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 480 с.
5. Герасименко В. В. Управление ценовой политикой компании: Учебник. Москва : Эксмо, 2006. 688 с.
6. Обозна В. В. Цінова політика в системі управління збутовою діяльністю на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. №1 (2). С. 7-12.
7. Кудренко Н. В., Редзюк Т. Ю., Муравська Т. М. Обґрунтування цінової політики підприємства. Економіка та суспільство. *Електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету*. 2017. № 13. С. 210-214. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/35.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/35.pdf) (дата звернення 17.03.2020).
8. Татьянич Л. С. Принципи ефективної цінової політики підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 4 (32). С. 71-75.
9. Печенкина А. А. Формирование ценовой политики торгового предприятия. *Молодой ученый*. 2018. № 41 (227). С. 137-143. URL: <https://moluch.ru/archive/227/53040/> (дата звернення 17.03.2020).
10. Бутусова А. С. Понятие ценовой стратегии, характерные черты. *Економіка і бізнес: теорія и практика*. 2018. №12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-tsenovoy-strategii-harakternye-cherty> (дата звернення 17.03.2020).
11. Долан, Роберт Дж., Саймон, Герман. Эффективное ценообразование = Power pricing. Москва : Экзамен, 2005. 414 с.
12. Сайт Державного підприємства «Артемсіль». URL: <http://www.artyomsalt.com/> (дата звернення 10.09.2020).

Стаття надійшла 16.05.2020 року

**Е. Е. Мазур,**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту і інновацій  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
Французський бульвар 24/26, Одеса, 65044, Україна,  
e-mail: mazurelena13@gmail.com

**А. С. Гончар,**

студентка 4 курсу  
спеціальності «Менеджмент»  
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова  
Французський бульвар 24/26, Одеса, 65044, Україна,  
e-mail: anna2000gong@gmail.com

## **УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКОЙ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ**

Эффективная организация управления ценовой политикой является одним из определяющих факторов развития предприятия. В рамках процесса формирования ценовой политики выделяют три блока – обоснование целей, инструментарий и принятие организационных решений. Анализ литературы показывает, что организационная составляющая ценовой политики освещена очень поверхностно. Целью статьи является исследование отдельных этапов процесса ценообразования с позиции его организации. В работе обобщены исходные элементы разработки ценовой политики предприятия. Сформулированы основные этапы процесса управления ценовой политикой. Предложено рассматривать процесс управления ценовой политикой предприятия в условиях рынка с классических позиций менеджмента, как перечень четырех основных этапов: 1) анализ информации; 2) подготовка альтернатив; 3) реализация решений; 4) контроль за выполнением. Проведен анализ вариантов организационного взаимодействия структурных подразделений предприятия на каждом из этапов.

**Ключевые слова:** цена, ценовая политика, ценообразование, управление ценовой политикой.

**O.Ye. Mazur,**

PhD in Economics, Associate Professor of  
Management and Innovations Department  
of Odessa I.I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine,  
e-mail: mazurelena13@gmail.com

**A.S. Gonchar,**

4th year student  
specialty “Management”  
of Odessa I.I. Mechnikov National University  
24/26, Frantsuzkiy av., Odessa, 65044, Ukraine,  
e-mail: anna2000gong@gmail.com

## **PRICING POLICY MANAGEMENT: ORGANIZATIONAL ASPECTS**

An effective organization of pricing policy management is one of the determining factors in the development of an enterprise. Within the framework of the process of forming the pricing policy, three blocks are distinguished – justification of goals, tools and making organizational decisions. Analysis of the literature shows that the organizational component of the pricing policy is developed very superficially. The purpose of the article is to research the individual stages of the pricing process from the standpoint of its

organization. The study summarizes the initial elements of the development of enterprise pricing policy. The main stages of the pricing policy management process are formulated. It is offered to consider the process of pricing management of the enterprise in the market economy from classical positions of management, as the list of four basic stages: 1) the analysis of the information; 2) preparation of alternatives; 3) implementation of decisions; 4) control over execution. The analysis of organizational interaction options for structural divisions is carried out at each of stage.

**Keywords:** price; pricing policy; pricing policy management.

### References

1. Oklander, M. A., Chukurna, O. P. (2012). Marketynhova tsinova polityka. [Marketing pricing policy]. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
2. Tarasevich, V. M. (2010). Tsenovaya politika predpriyatiya. [Price policy of the enterprise]. [A textbook for universities. 3rd ed]. SPb.: Peter. [in Russian].
3. Lipsits, I. V. (2011). Tsenoobrazovaniye. [Pricing]. Moscow: Yurayt. [in Russian].
4. Mazur, O. E. (2012). Rynkove tsinoutvorenniya. [Market pricing]. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].
5. Gerasimenko, V. V. (2006). Management of the company's pricing policy. [Management of the company's pricing policy]. Moscow: Exmo. [in Russian].
6. Obozna, V. V. (2017). Tsinova polityka v systemi upravlinnya zbutovoyu diyalnistyu na pidpryyemstvi. [Price policy in the management system of sales activities at the enterprise]. *Economic Bulletin of the Zaporozhye State Engineering Academy*, 1(2), pp. 7-12. [in Ukrainian].
7. Kudrenko, N. V., Redzyuk, T. Yu., Muravskaya, T. M. (2017). Substantiation of the pricing policy of the enterprise. [Substantiation of the pricing policy of the enterprise]. *Economy and society. Electronic scientific professional publication of Mukachevo State University*, 13, pp. 210-214. Retrived from: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/35.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/35.pdf) [in Ukrainian].
8. Tatyanch, L. S. (2015). Pryntsypy efektyvnoyi tsinovoyi polityky pidpryyemstva. [Principles of effective pricing policy of the enterprise]. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, 4(32), pp.71-75. [in Ukrainian].
9. Pechenkina, A. A. (2018). Formirovaniye tsenovoy politiki torgovogo predpriyatiya. [Formation of the pricing policy of a trading company]. *A young scientist*, 41 (227), pp. 137-143. URL: <https://moluch.ru/archive/227/53040/> [in Russian].
10. Butusova, A. S. (2018). Ponyatiye tsenovoy strategii, kharakternyye cherty. [The concept of pricing strategy, characteristics]. *Economics and business: theory and practice*, 12-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-tsenovoy-strategii-harakternye-cherty> [in Russian].
11. Dolan, Robert J., Simon, Herman. (2005). Effective pricing = Power pricing. Moscow: Exam. [in Russian].
12. Sait Derzhavnoho pidpryyemstva "Artemsil" [Site of the State Enterprise "Artemsil"]. Retrived from: <http://www.artyomsalt.com/> [in Ukrainian].