

УДК 338.1

Кобець Д.Л.

*асистент кафедри обліку та аудиту
Хмельницького національного університету***ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТУ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ****ORGANIZATIONAL ASPECTS OF MARKETING MANAGEMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

В статті розглянуто економічну сутність організаційних структур управління маркетинговою службою підприємства, систематизовано їх переваги та недоліки. Досліджено основні причини неефективності діяльності відділів маркетингу на промислових підприємствах. Визначено критерії, яким повинна відповідати структура управління маркетингом на промислових підприємствах.

Ключові слова: організаційна структура управління маркетингом, маркетинг-менеджмент промислових підприємств, критерії організаційної структури, маркетингова діяльність, служба маркетингу.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрена экономическая сущность организационных структур управления маркетинговой службой предприятия, систематизированы их преимущества и недостатки. Исследованы основные причины неэффективной деятельности отделов маркетинга на промышленных предприятиях. Определяются критерии, которым должна соответствовать структура управления маркетингом на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: организационная структура управления маркетингом, маркетинг-менеджмент промышленных предприятий, критерии организационной структуры, маркетинговая деятельность, служба маркетинга.

ANNOTATION

Economic essence of organizational structures of marketing service management of enterprise is considered and their advantages and disadvantages are systematized. The main causes of inefficiency in the work of marketing departments of industrial enterprises are researched. The criteria that must be met by management structures of marketing services at industrial enterprises are determined.

Keywords: organizational structure of marketing management, marketing management of industrial enterprises, organizational structure criteria, marketing activities, marketing service.

Постановка проблеми. Перехід виробників товарів і послуг до діяльності на основі методів, функцій, принципів, методологічних підходів, що використовуються в маркетингу, став справжнім переворотом в організації, управлінні та контролі процесу діяльності підприємства. Розтягнувшись майже на сторіччя, процес визнання маркетингу у виробничо-збутовій діяльності господарств обумовив істотні зрушення в організації та реалізації управлінського процесу на підприємстві, що орієнтується на ринок і споживача.

Основна суть змін у досліджуваній області полягає у наступному. Виникла об'єктивна потреба у створенні і підтримці в робочому стані організаційно-управлінського механізму, що дозволяє швидко і адекватно реагувати на

зміни навколишнього (в першу чергу ринкового) середовища, ефективно впливати на власне внутрішнє середовище, максимально задовольняючи потреби і вимоги споживачів. Одночасно з цим присутня необхідність створювати і підтримувати такі конкурентні переваги, які дають можливість зміцнювати ринкові позиції, інтенсивно розвивати зовнішні зв'язки – економічні, технічні, виробничі, ринкові, громадські, що підсилюють сукупний потенціал підприємства і зміцнюють його становище у зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні в Україні існує досить потужна наукова база, яка дозволяє опрацьовувати теоретичні й практичні питання маркетингової діяльності відповідно до специфіки економічної ситуації на промислових підприємствах. Серед українських та закордонних учених досить вичерпно розкривають проблематику та сутність управління маркетингом І. Ансофф, Г. Армстронг, Г. Багієв, А. Войчак, С. Гаркавенко, Е. Голубков, Ф. Котлер, М. Окландер, А. Павленко та ін. Проте питання організації маркетингу на промислових підприємствах та формування аспектів ефективного функціонування служби маркетингу є недостатньо вивченими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Належна організація маркетингу на промислових підприємствах забезпечує ефективність функціонування всіх підрозділів підприємства, оскільки саме маркетинговий підрозділ виконує зворотній зв'язок з ринком і сприяє максимальному задоволенню потреб і попиту споживачів. Відповідне формування організаційної структури маркетингу на підприємстві забезпечить ефективне здійснення внутрішніх процесів та швидку взаємодію підприємства з зовнішнім середовищем

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління промисловим підприємством, що використовує у своїй діяльності принципи і методи маркетинг-менеджменту, складається з двох частин: перша – загальна система управління підприємством, заснована на принципах маркетинг-менеджменту як ринкової концепції управління; друга – це управління власне маркетинговою діяльністю підприємства через відповідні організаційні структури (служба, відділ) [1].

Служба маркетингу в умовах ринкової економіки – ключова ланка в управлінні підприємством, створює разом з іншими видами діяльності єдиний інтегрований процес, що забезпечує максимальне задоволення потреб ринку і отримання на цій основі прибутку. Маркетингова діяльність промислового підприємства охоплює питання, пов'язані з дослідженням ринку, управлінням асортиментом, впровадженням нової продукції, розподілом готової продукції і стимулюванням збуту, а також виконанням торгових і рекламних планів і програм [4]. Функція маркетингу дозволяє забезпечити пріоритети конкретних видів діяльності та надає можливість, пристосувавшись до вимог ринку, організувати ефективну і результативну діяльність підприємства в цілому. Просте перейменування відділів і служб збуту багатьох підприємств у відділи та служби маркетингу без докорінної зміни їх функцій стало не тільки профанацією потрібних перетворень, але й дискредитацією маркетингу та його можливостей.

Основними причинами низької ефективності діяльності таких «відділів» (служб) є: невідповідність колективу до позитивного сприйняття такої новації, як маркетинг, недостатня кваліфікація керівників і персоналу маркетингових підрозділів, протидія з боку керівників інших служб, відсутність у керівництва підприємства наполегливості, переконаності й ініціативи, а також нерозуміння реальних вигод від використання маркетингу. Ще одна характерна помилка – створення «відділів» (служб) маркетингу, які лише формально відповідають сформованим уявленням про них.

Функціональна значимість служби маркетингу на багатьох підприємствах промисловості нерівноцінна значущості інших основних служб. Внаслідок цього маркетинговий відділ не розглядається як генеральний інтегратор усіх структурних підрозділів підприємства для досягнення стабільних ринкових успіхів. Впровадження маркетингу в організаційні структури промислових підприємств відбувається за такими напрямками:

1. Шляхом створення спеціалізованої служби або відділу маркетингу.

2. Шляхом модернізації інших основних служб з метою їх адаптації до вимог ринку і більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища [4].

На практиці великі підприємства, що діють на більш стабільних ринках, з метою забезпечення більшої інтеграції часто використовують більш централізовані структури. Проте надмірна концентрація права прийняття рішень і вищих управлінських апаратів, занадто детальний і ретельний розподіл обов'язків по секторах і відділах перешкоджають реалізації творчого підходу, інноваційним процесам і впливають на здатність гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища.

Компанії, які сповідують високий рівень децентралізації управління (наприклад, у разі випуску сильно розрізненої за номенклатурою продукції, що поставляється на настільки ж різні ринки) взагалі можуть не виробляти на рівні своєї штаб-квартири якусь єдину для компанії політику в області маркетингової діяльності.

Якщо компанія має декілька цільових ринків або широку номенклатуру товарів, вона часто відкидає ідею функціональної спеціалізації, що передбачає розподіл різних функцій (реклама, збут, дослідження та розробка) між відповідними відділами.

Невеликі підприємства, які розробляють нові продукти у швидкозмінних умовах, використовують гнучкі структури.

Таким чином, будь-яка організаційна структура управління маркетингом може будуватися на основі наступних характеристик: функції, географічні зони діяльності, продукти (товари) і споживчі ринки. Виходячи з викладеного, виділяють наступні принципи організації підрозділів маркетингу: функціональна, продуктова, географічна, ринкова.

I. Функціональна. На підприємствах з функціональною організацією кожен відділ або сектор спеціалізується на виконанні однієї чи ряду конкретних функцій маркетингової діяльності (відділ маркетингових досліджень, рекламний відділ тощо). Така організаційна структура відділу маркетингу, як правило, характерна для середніх підприємств, що мають вузький товарний асортимент та спеціалізуються на невеликому числі ринків або їх сегментах, що відрізняються певною однорідністю, стабільністю і дещо незначною величиною ємності. Найчастіше це підприємства, що випускають неіндивідуалізований товар – товар, який не потребує корінних модифікацій залежно від висунутого до нього запиту, а також не є об'єктом істотного впливу науково-технічного прогресу, тобто товар, який не вимагає значної модернізації в області НДДКР.

Недоліки:

– ускладненість зв'язку і контролю процесу розробки концепції нового товару, його створення, а також впровадження на ринок внаслідок відсутності підрозділів, які спеціалізуються на товарі, що приводить до уповільнення процесу впровадження інновацій;

– через відсутність підрозділів, що спеціалізуються по конкретних регіонах, не враховується їх регіональна специфіка, виникають труднощі з впровадженням продукту на певні ринки, ускладнене вирішення питань фінансового забезпечення маркетингових підрозділів [4].

II. Продуктова. Організація відділів маркетингу по товарах і товарних групах досить широко використовується в практиці зарубіжних фірм і є основою формування організації з товарно-галузевою ознакою, тобто за видами товарів, що випускаються. Таку структуру мають підприємства з широким асортиментом продукції, різною

технологією виробництва, що орієнтуються на обмежену кількість відносно однорідних ринків збуту. Це дозволяє краще пристосовуватися до ринкових потреб по кожному окремому товару чи їх групі і, як наслідок, швидко реагувати на найменші зміни в конкурентному середовищі.

Недоліки:

- складність при пошуку нових сфер застосування товару та освоєнні нових ринків збуту, надмірне зміщення акценту на технологічну орієнтацію маркетингової діяльності;

- недостатня ефективність роботи при значному різноманітті товарного асортименту внаслідок серйозного навантаження апарату управління;

- послаблення координаційних зв'язків по окремим видам функцій маркетингу, пов'язане з дублюванням, дробленням базових функцій по окремим маркетинговим службам;

- ускладнення стратегічного управління і реалізації єдиної маркетингової програми [3].

III. Географічна. Підприємствам з регіональною орієнтацією маркетингових відділів властива націленість на неоднорідні ринки збуту. Це дозволяє отримувати переваги у проведенні комплексної та диференційованої ринкової політики, забезпечувати тісну взаємозалежність процесів розробки нових товарів і вимог кінцевих споживачів конкретних ринків, а також координувати всю ринкову стратегію фірми. Регіональна структура дозволяє досягати успіхів підприємствам, що здійснюють широку збуту і виробничу діяльність за кордоном. Однак вона пред'являє певні вимоги до характеру вироблених підприємством товарів. Товари повинні бути однорідними, задовольняти однорідні вимоги споживачів різних сегментів, користуватися стабільним попитом у значних груп населення і продаватися через широку мережу посередників.

Недоліки:

- розосередження і дублювання ряду функцій в процесі управління маркетингом;

- складність координації по товарах і функціях, роздробленість товарної політики по регіональним ринкам;

- невисока ефективність для схильних до інновацій продуктів, а також для фірм з широкою номенклатурою виробів, що випускаються;

- відсутність компетентності в питаннях асортименту та якості товарів. Найчастіше така організаційна структура виступає в ролі допоміжної, тобто як підструктура по відношенню до інших – функціональної, товарної [4].

IV. Ринкова. У сучасних ринкових умовах все більшого поширення набуває організація відділу маркетингу за ринками і покупцями, яка представляє собою роду маркетингові відділи управління за ринковими сегментами. Вона дає можливість зосередити діяльність підприємства на кінцевих споживачах і здійснювати індивідуальну, комплексну ринкову політику по всьому процесу виробництва [2].

Основні типи організаційної структури маркетингового підрозділу – функціональна, дивізійна і матрична.

Функціональна – організаційна структура управління, в якій діяльність фахівців у підрозділах маркетингу організована, виходячи з функцій маркетингу, які вони виконують. Дана структура передбачає закріплення певних функцій, таких як реклама, стимулювання збуту, ціноутворення, маркетингові дослідження і маркетингове планування, за окремими підрозділами, робочими групами або співробітниками. Головна перевага функціональної структури управління – це простота в управлінні, швидкі й економічні форми прийняття рішень, чіткий розподіл відповідальності та компетенцій; простота контролю.

До недоліків функціональної організації маркетингу можна віднести: відсутність спеціалізованих підрозділів по продукту; високі професійні вимоги до керівників; складні комунікації між виконавцями (конфлікти); яскраво виражений авторитарний стиль керівництва; ускладненість зв'язку та контролю за процесом розробки ідей нового товару, його створення і впровадження на ринок, що призводить до уповільнення інновацій; через відсутність спеціальних служб по регіонах не враховується їх специфіка чи виникають труднощі з впровадженням продукту на певні ринки [6].

Дивізійна структура маркетингової діяльності підприємства виділяє окремі напрямки діяльності:

- продуктова (товарна) організація – організаційна структура управління маркетингом, в якій за розробку і реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, у якого в підпорядкуванні знаходяться співробітники, що виконують усі необхідні для даного продукту функції маркетингу;

- функціонально-продуктова – це організаційна структура управління маркетингом, в якій функціональні маркетингові служби організації виробляють і координують реалізацію деяких єдиних для організації цілей і завдань маркетингу [7].

Переваги даного типу організаційної структури управління виявляються в наступному: менеджер, що займається певним товаром, має можливість координувати різні маркетингові витрати по даному товару; він може швидко реагувати на вимоги ринку; в полі зору менеджера постійно знаходяться всі моделі товару, як ті, що користуються підвищеним попитом, так і менш популярні у покупців.

Однак даному типу організаційної структури притаманні і певні недоліки: менеджер, відповідальний за певний товар, не наділений повноваженнями, які відповідали б його діяльності; товарна організація часто вимагає більших витрат, ніж очікувалося (спочатку менеджери призначаються відповідальними за основний

товар, проте незабаром в структурі підприємства з'являються керівники, відповідальні за менш важливий товар, кожен з яких має свій штат помічників) [6].

Ринково-функціональна організаційна структура – структура управління маркетингом, в якій керівники окремих ринків збуту несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегії та планів маркетингової діяльності на закріплених ринках. Така структура застосовується, коли підприємство випускає однорідну продукцію, призначену для ринків різного типу. Головним достоїнством є концентрація на маркетинговій діяльності навколо потреб конкретних ринкових сегментів [7]. Добре підходить підприємствам, які працюють на різних ринках.

Матрична організаційна структура – підхід, в основі якого лежить орієнтація як на пропонувані компанією товари, так і на ринки, які вона обслуговує. Локалізація торгового персоналу здійснюється за територіальним принципом, а орієнтація на товар підтримується менеджерами товарного напрямку. Матрична структура управління має більшу гнучкість у порівнянні з іншими традиційними підходами. Крім того, вона усуває наступний недолік, властивий організаційній структурі управління по проекту: легко домогтися безперервного завантаження окремих співробітників, які перебувають у штатному розкладі постійних структурних ланок, що займаються однотипними видами діяльності.

Основний недолік такого підходу полягає в розосередженні відповідальності і повноважень. Двоїстість керівництва, притаманна організаційній структурі управління матричного типу, обумовлює виникнення такого недоліку, як визначення відповідальності при появі проблем у виконанні програми, а також ступеня контролю щодо деяких маркетингових функцій. Проте популярність матричної структури свідчить про значну її перевагу над недоліками [6].

Вибір організаційної структури обумовлений впливом ринкових чинників, зовнішнім оточенням, характеристиками і потенціалом підприємства, а також його маркетинговою стратегією.

Організаційна структура повинна відповідати цілям стратегічного маркетингового плану. Так, якщо план передбачає концентрацію зусиль на ринках або товарах, організаційна структура повинна враховувати це.

Успішна реалізація планів передбачає координацію діяльності як в рамках комплексу маркетингових заходів, так і в роботі різних відділів або підрозділів компанії. Чим більш спеціалізованими стають різні відділи служби маркетингу, тим більш ймовірні труднощі в координації та взаємодії між ними.

Спеціалізація щодо маркетингових функцій сприяє більшій їх ефективності. Організаційна структура повинна бути створена таким чином, щоб рівень відповідальності менеджера за кін-

цеві результати був пропорційний ступеню його впливу на них. Хоча подібна умова важко здійсненна, її слід враховувати при виборі організаційної структури.

На практиці організаційні структури в чистому вигляді не зустрічаються, а знаходять застосування комбіновані схеми організації підрозділів маркетингу, що дозволяє компенсувати недоліки однієї зі схем перевагами іншої. У будь-якому випадку кожна з них повинна відповідати наведеним нижче критеріям.

1. Мобільність, адаптивність, гнучкість. Володіти такими якостями повинна не тільки маркетингова служба підприємства, але і його організаційно-управлінський механізм в цілому. Служба маркетингу – «рушійний важіль», що задає необхідний ритм роботи всьому підприємству, надає йому риси гнучкості та адаптивності до мінливих умов. Гнучкість дозволяє організаційній структурі своєчасно пристосовуватися до змін стратегічних і тактичних завдань.

2. Простота – обов'язкова умова ефективності організаційної структури маркетингу. Простота – це також одна з умов ефективності взаємодії між підрозділами служби маркетингу і наявності невеликої кількості її ланок. Ускладненість завжди пов'язана зі здорожчанням процесу управління. Складна організаційна структура робить управлінський процес більш громіздким, отже, менш сприйнятливим до змін.

3. Відповідність масштабів складності структури маркетингової служби структурній та просторовій організаційній структурі підприємства, особливостям профілю його діяльності, характеру стратегічних цілей і відповідних задач.

4. Необхідність відповідності організаційної структури маркетингу характеру вироблених продуктів, широті, повноті і глибині асортименту. Це означає, що в будь-яку організаційну структуру в тій чи іншій мірі має бути закладений товарний принцип.

5. Спрямованість організаційної структури маркетингу з урахуванням її конкурентних відмінностей на кінцевих споживачів. Будь-яка організаційна структура, що ігнорує цей принцип, в кінцевому рахунку, приречена на невдачу.

6. Наділеність організаційної структури маркетингу певними правами, в тому числі координаційними, які дозволяють їй інтегрувати всю господарську діяльність фірми з метою досягнення ринкових цілей.

Таким чином, не може бути єдиної організаційної структури, рекомендованої у вигляді конкретного стандарту для всіх підприємств. Це обумовлено відмінностями в розмірах ресурсів, наявних у підприємства, продукції, що випускається, ринках, на яких воно працює. В рамках відділів маркетингу виділяють різні служби, які контролюють процеси створення, просування, промоції, ціноутворення продукції. Всі ці служби, тісно взаємодіючи одна з одною, так чи інакше залучені в рекламно-інформаційну та дослідницьку діяльність під-

приємства. Однак основний потік інформації проходить через маркетинг [4].

Крім зазначених вище базових підходів, можна виокремити декілька варіантів організації маркетингу з урахуванням останніх тенденцій його розвитку з позицій як науки, так і практики. Так, тенденція розвитку «мікс» у напрямі створення комплексу обслуговування клієнтів запропонувала підхід, коли тактичний рівень маркетингової діяльності знижується до рівня оперативного обслуговування і зливається з ним. Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізуються в межах таких програм обслуговування. Більшою мірою це характерно для підприємств, що надають послуги і достатньо ефективно працюють у цій ситуації.

Структура управління в маркетингу відносин зумовила появу нового організаційного типу маркетингу баз даних і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу. У такому випадку всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази даних клієнтів; дослідження, розроблення товарів, просування і стимулювання, розподіл реалізуються в межах бази даних. Крім того, змінюються стратегічні рішення: на перший план виходить розвиток бази, а стратегії реалізуються в межах бази клієнтів.

Новим типом організаційної структури великого підприємства є використання міжфункційних команд, у яких ухвалення рішень будується навколо маркетингової функції як найбільш актуальної з погляду досягнення цілей на ринку. Тут реалізується принцип одночасної роботи низки формалізованих програм. За сутністю це структура, що швидко адаптується й орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, використання баз даних, Інтернету тощо.

Незалежно від типу організаційної структури всі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою, інакше система даватиме збої, котрі можуть зумовити різні негативні наслідки аж до самознищення (банкрутства). Кожний з підрозділів призначений для вирішення певної сукупності завдань, які відповідно до цілей характеризуються як глобальні (корпоративні), загальні (стратегічні) та приватні (локальні, тактичні, оперативні). Отже, усі маркетингові підрозділи (хоча й різною мірою) беруть участь у реалізації системи визначення цілей і завдань підприємства. Від змісту та ступеня інтеграції внутрішньо-системних зв'язків, характеру взаємовідносин і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства.

Висновки. Немає універсального способу організації роботи на основі принципів і методів маркетингу, як немає і загальної схеми побудови

роботи відділу маркетингу. Конкретні форми і зміст такої діяльності можуть суттєво відрізнятися в залежності від характеру господарської орієнтації підприємства та тих зовнішніх умов, в яких воно функціонує. Головне при маркетинговому підході – цільова орієнтація всіх підприємств на ринки, злиття в єдиний технологічний процес окремих напрямків дослідження, виробництва, торгівлі. Тому державні організації, виробничі підприємства та об'єднання, зовнішньоторговельні фірми цілком можуть прийняти на озброєння принципи і методи сучасного маркетингу для успішного проведення торгових операцій в широкому сенсі: від створення нового товару до його обслуговування у споживача.

Бажаність використання маркетингу як засобу підвищення ефективності виробничо-комерційної діяльності перетворюється на необхідність і стає можливим, якщо підприємства володіють у своїй господарській діяльності достатньою свободою, що дозволяє їм оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, маневрувати своїми ресурсами, виробничими та іншими можливостями для досягнення поставлених ринкових цілей [4].

В даний час підприємства, з одного боку, отримали широкі права, а з іншого – вільний ринок з жорсткою конкуренцією. В результаті використання маркетингу стає для них нагальною необхідністю. У той же час його використання пов'язане з відомими труднощами не тільки організаційного та технічного характеру, а й психологічного плану, що вимагає перебудови логіки мислення та психології поведінки не тільки керівного складу господарських одиниць, але і рядових працівників, трудових колективів в цілому.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гайденко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2006. – 496 с.
2. Глубокий С.В. Аттестация работников маркетинговых служб. Квалификационные требования и профессиональные компетенции / С.В. Глубокий; под ред. С.В. Глубокого. – Минск : Промкомплекс, 2010. – 148 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга : [учебник] / Ф. Котлер. – М. : Ростинтер, 1996. – 704 с.
4. Наумчик Ю.А. Изучение организационных структур управления маркетингом на промышленном предприятии / Ю.А. Наумчик // Экономика и управление. – 2013. – № 1(33). – С. 40–43.
5. Панкрухин А.П. Маркетинг : [учеб. пособ.] / А.П. Панрухин. – М. : ИКФ Омега-Л, 2002. – 656 с.
6. Управління маркетингом і організація маркетингової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.grandars.ru/student/marketing/organizaciya-marketingovoy-deyatelnosti.html>.
7. Енциклопедія маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketing.spb.ru/libmm/tactics/org_structures.htm.