
II. ЕКОНОМІКА, ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 658.8:005.57

КОМУНІКАТИВНІ ЗВ'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Н. Н. БСЛОВОЛОВА, фінансовий директор
(ТОВ «Сокол-КР», м. Кривий Ріг)

***Анотація.** Досліджено важливість створення організаційної структури маркетингу підприємств і її адаптацію до змін маркетингового середовища. Визначено етапи реалізації маркетингового підходу до управління діяльністю підприємств машинобудування. Встановлено особливості маркетингового забезпечення підприємств машинобудівної промисловості. Запропоновано вдосконалити посадові інструкції працівників відділу збуту та розширити їх функціональні обов'язки відповідно до посад на підприємствах машинобудування з метою забезпечення їх комунікаційних зв'язків.*

***Ключові слова:** комунікаційні зв'язки, організаційна структура, маркетинговий підхід, посадові інструкції, маркетингова діяльність, функції.*

Розвиток ринкових відносин у галузях промисловості, посилення процесів інтеграції і спеціалізації у підприємствах машинобудування висувають певні вимоги до здійснення маркетингової діяльності промисловими підприємствами. Це, у свою чергу, визначає важливість створення організаційної структури маркетингу підприємств і її адаптацію до змін маркетингового середовища, що передбачає необхідність забезпечення висококваліфікованим персоналом, який спроможний виконувати маркетингові функції на основі комплексного та ситуаційного підходів. Це підкреслює актуальність організаційного забезпечення

управління маркетинговою діяльністю машинобудівних підприємств.

Трансформація економічних відносин у сфері промисловості призвела до того, що передивляються традиційні підходи до організаційної діяльності. Вивчати цю проблему слід, враховуючи маркетинговий аспект, оскільки саме маркетингова політика підприємства концептуально визначає результативність і ефективність його роботи.

Як зазначається у інформаційному джерелі [1], організація маркетингової діяльності, або маркетингу, охоплює:

1) побудову або еволюційне вдосконалення організаційних структур управління маркетинговою діяльністю;

2) організаційну культуру і створення умов для ефективної роботи працівників маркетингових служб;

3) організацію ефективної взаємодії маркетингових та інших служб підприємства.

Організація маркетингу на підприємстві має базуватися на таких основних принципах:

- простота маркетингової структури;
- забезпечення ефективної системи зв'язків між підрозділами;

• невелика кількість ланок маркетингової структури;

- гнучкість і пристосованість до змін маркетингового середовища функціонування.

Організаційна структура управління маркетингом і рівень її функціонування має першорядне значення для забезпечення досягнення стратегічної мети підприємства.

О. Могилевська акцентує увагу на тому, що виходячи зі складності функціонування машинобудівних підприємств, маркетинговий підхід служба маркетингу повинна реалізовувати через такі етапи (рис. 1):

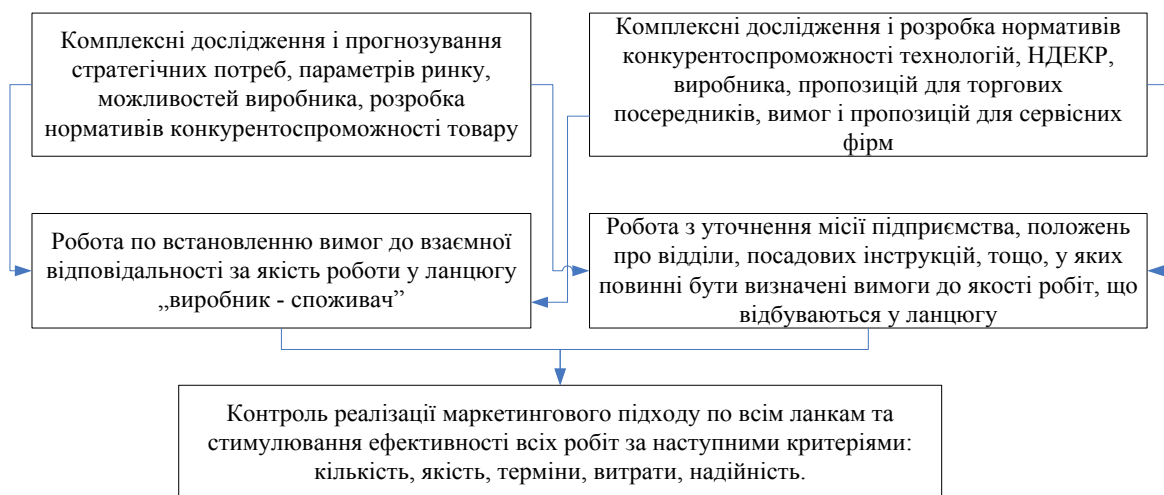


Рис. 1. Реалізація маркетингового підходу до управління діяльністю підприємств машинобудування

Організаційну структуру маркетингової діяльності на підприємстві можна визначити як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що орієнтовані на певну маркетингову діяльність.

Службу маркетингу передусім створюють для забезпечення гнучкого пристосування всієї діяльності машинобудівного підприємства до своєчасних змін маркетингового середовища.

Служба маркетингу машинобудівного підприємства є тією ланкою в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності утворює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення поточних і перспективних потреб клієнтів і отримання на цій основі прибутку.

Маркетингова структура має вирішальне значення для успішної реалізації концепції маркетингу. Для організації маркетингу немає універсальної схеми. Відділи (служби) маркетингу можуть мати багато видів оргструктур. Організаційна структура служби маркетингу визначається специфікою діяльності підприємства, кількістю територіальних ринків або товарних сегментів, де воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масштабами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством. Схема організації відділу маркетингу варіюється залежно від ознаки її побудови.

Організація маркетингової діяльності спрямована на формування на підприємстві організаційних структурних одиниць, на які покладатиметься виконання маркетингових функцій. У

рамках організації маркетингової діяльності визначається місце структурного підрозділу маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його місце в управлінській ієрархії, підпорядкованість і підзвітність. Важливим є формування посадових функцій працівників відділу маркетингу, їхніх повноважень і відповідальності.

Вибір і впровадження організаційної структури служби маркетингу підприємства є багатоступенюваною процедурою. На кожному етапі залежно від певних параметрів здійснюється вибір між альтернативними рішеннями, що сприяє визначенню типу організаційної структури служби маркетингу.

Г. Коваленко та С. Ковалевський зазначають, що «виникає необхідність удосконалення організаційних форм і методів маркетингової діяльності, розширення маркетингових досліджень за регіонально-продуктовим принципом, формування так званих «маркетингових матриць» – цільових професійних, грамотних дій у стратегічних зонах господарювання, у кожному сегменті зовнішнього та внутрішнього ринку, робота з кожним конкретним замовником у розмірі всіх номенклатурних позицій техніки та устаткування, що випускається» [2, с. 45].

Отже, рішення, що стосуються організаційних аспектів маркетингового забезпечення підприємств машинобудування, є різноманітними і залежать від багатьох чинників: спеціалізації виробництва; масштабів підприємства; номенклатури продукції, що виробляється; етапів життєвого циклу підприємства та продукції; системи контролю якості; структури й характеру функціонування каналів дистрибуції; методів ціноутворення та корегування цін; організації сервісного обслуговування; принципів загального керівництва підприємством тощо.

Особливості маркетингового забезпечення підприємств машинобудівної промисловості дають підстави для розуміння того, що це комплекс заходів, спрямованих на вивчення ринку та його цільових сегментів (маркетингові дослідження); формування товарної номенклатури та забезпечення відповідного рівня якості продукції (товарна політика); управ-

ління витратами і прибутком підприємства за рахунок формування та корегування цін (цінова політика); організацію своєчасної і повної поставки виробленої продукції споживачеві (дистрибутивна політика); створення відповідного комунікаційного простору (комунікативна політика); забезпечення належного сервісного обслуговування (сервісна політика); а також зворотного зв'язку на кожному етапі.

Г. Холодний, А. Шумська визначають, що при розгляді проблеми маркетингового забезпечення підприємства слід зважати на два аспекти:

1. Власне формування маркетингової служби із закріпленням за нею відповідних функціональних завдань.

2. Як саме «вписується» маркетингова служба в управлінську структуру підприємства [3, с. 73].

Стосовно першого аспекту слід зазначити, що традиційно розглядаються чотири варіанти можливої організації маркетингової служби, які можуть бути запропоновані і для підприємств машинобудівної промисловості: функціональна структура; продуктова структура; структура, орієнтована на ринки або регіони та матрична, яка може поєднувати в собі одночасно кілька факторів (наприклад, товар – ринок або товар – регіон).

Проте традиційний підхід не завжди може бути виправданим, особливо в контексті мінливого та нестабільного маркетингового середовища, коли консервативні схеми комунікацій і прийняття управлінських рішень можуть знизити конкурентоспроможність підприємства.

Як О. Петрицька зазначає: «іншим аспектом проблеми маркетингового забезпечення є взаємодія служби маркетингу з іншими службами підприємства, її роль і місце в структурі управління підприємством» [4].

Створені на підприємстві служби маркетингу змінюють організаційну структуру управлінських служб і встановлюють нові функціональні зв'язки між підрозділами підприємства. Організаційно служба маркетингу має бути підпорядкована вищому керівництву підприємства, що забезпечить незалежність її положення стосовно інших підрозділів і дасть

зможу об'єктивно оцінювати можливості підприємства під час розроблення його маркетингової політики. У своїй діяльності служба маркетингу має взаємодіяти із багатьма підрозділами підприємства, що сприяють досягненню його комерційних цілей.

Отже, зважаючи на специфіку діяльності досліджених машинобудівних підприємств і особливості маркетингу на них, доцільно зупинитися на пропозиції застосування матричної структури, побудованої на основі функціонального та клієнтського підходів. Це зумовлено тим, що більшість підприємств машинобудування мають відділи збуту, тож відповідно до цього пропонується створювати відділ маркетингу, де однією зі структурних складових буде відділ збуту.

Враховуючи завдання, які має вирішити маркетингове забезпечення в діяльності підприємств промисловості, доцільно формувати такі підрозділи служби маркетингу або ввести такі штатні одиниці:

1. Відділ зі збуту, який представлений начальником відділу, керівником групи продажів і менеджерами зі збуту.

2. Менеджер з маркетингових (ринкових) досліджень.

3. Менеджер із управління товарною номенклатурою. Відомо, що ринковий успіх підприємств промисловості значною мірою залежить від того, як вони ставляться до оновлення та розширення товарної номенклатури.

4. Менеджер з питань стратегічного розвитку маркетингової діяльності.

5. Менеджер з логістики.

6. Відділ із сервісного обслуговування.

Крім того, пропонується провести удосконалення посадових інструкцій працівників відділу збуту та розширити їх функціональні обов'язки відповідно до займаних посад:

1. Начальник відділу збуту: розробка планів і та формування звітів (планування та аналіз комерційних показників на звітний період; розробка заходів щодо стимулювання збуту та реклами; формування бюджету відділу; формування звітів про стан справ за певний період; контроль за виконанням бізнес процесів відділом збуту);

- реалізація цілей і завдань (участь у розробці асортиментної та цінової політики, визначення цільових сегментів, аналіз рівня дебіторської заборгованості, розробка посадових інструкцій, контроль за виконанням планів продажу, участь в організації та проведенні виставок);

- керівництво персоналом відділу (визначення комерційних завдань, контроль за їх виконанням, оцінка ефективності діяльності відділу, розробка критеріїв оплати праці, підбір співробітників, розв'язання конфліктних ситуацій між клієнтами та менеджерами);

- робота з клієнтами (особиста участь у важливих переговорах, залучення нових клієнтів, аналіз і та систематизація клієнтської бази, контроль роботи з дебіторською заборгованістю, контроль документообігу, договорів та ін.); робота з товаром (контроль цінової політики, внесення нових товарних позицій).

2. Менеджер з продажу: здійснення продажу (організація просування продукції, оперативне обслуговування клієнтів, консультація по продукту, допомога у встановленні та обслуговуванні, пошук нових клієнтів, контроль дебіторської заборгованості клієнтів, формування комерційних пропозицій, підписання договорів, підготовка замовлення та доставки, збір платежів у разі необхідності).

На менеджерів з продажу разом із типовими функціями покладається виконання й інших обов'язків з метою збільшення обсягу продажу й завоювання престижу організації.

Менеджер з продажу повинен займатися оновленням рекламних матеріалів, здійснювати роботу зі стимулювання збутової діяльності, інформувати безпосереднє керівництво про претензії клієнта стосовно кількості та якості продукції згідно з договором поставки, про зміни на ринку на закріпленій за ним території, виявлених у процесі роботи, здійснювати збір маркетингової інформації за дорученням підприємства.

Варто зазначити, що менеджер з продажу у своїй діяльності повинен тісно співпрацювати із менеджерами з маркетингу та логістики.

3. Керівник групи продажів – підзвітний начальнику відділу збуту і поряд із функціями менеджера з продажу здійснює організацію та

контроль за ефективністю роботи та виконанням планів продажу свого напрямку, здійснює оперативне керівництво співробітниками своєї групи, контролює дебіторську заборгованість направлення, доводить необхідну інформацію, отриману від менеджерів своєї групи, до начальника відділу збуту. Керівник групи має справу з меншою кількістю клієнтів і не виконує додаткових функцій менеджера з продажу, а саме маркетингу, реклами та перспективних питань.

4. Менеджер із маркетингових досліджень здійснює дослідження основних факторів, що впливають на динаміку попиту продукції підприємства, співвідношення попиту і пропозиції на товари-аналоги, оцінює перспективи розвитку ринку, перспективи підприємства щодо освоєння та розширення того чи іншого сегмента, визначає спільно з іншими співробітниками підприємства необхідну номенклатуру продукції, цінову політику, канали розподілу на основі проведених маркетингових досліджень, розробляє методики пошуку потенційних клієнтів, здійснює збір інформації від клієнтів і менеджерів збуту щодо задоволеності продукцією, про претензії, скарги на продукцію, аналізує ефективність проведення маркетингових заходів і досліджень, здійснює огляд маркетингових компаній-конкурентів, аналізує їх, підтримує зв'язок підприємства з ринком за допомогою реклами, служби інформації, розробку стратегії по кожному виду продукції і плану проведення заходів, організацію реклами за допомогою засобів масової інформації, підготування статей, інформаційних матеріалів, сценаріїв організації участі підприємства у всеукраїнських, регіональних, галузевих виставках, підготування необхідних документів і матеріалів, організацію пропозицій щодо формування фірмового стилю, реклами за допомогою фірмових видань (плакатів, буклетів), оснащення представників підприємства, що направляються на виставки, рекламними проспектами й іншою рекламною документацією, упорядкування кошторису витрат на проведення рекламних заходів і заходів зі стимулювання збуту і здійснення контролю за її виконанням, визначення дієвості реклами, її вплив на збут продукції, інформованості

споживачів про продукцію підприємства, розробка пропозицій щодо удосконалювання реклами.

Менеджер з маркетингових досліджень тісно співпрацює з іншими менеджерами відділу, отримує від них необхідну інформацію, зібрану та досліджену на закріплених за ними територіях або за клієнтами.

5. Менеджер з логістики організовує транспортно-експедиційне забезпечення постачання матеріальних ресурсів і відправку готової продукції, вибирає оптимальний спосіб доставки, визначає маршрути перевезень з метою своєчасного виконання замовлень, здійснює координацію внутрішніх і зовнішніх зв'язків підприємства. Менеджер з логістики спільно з менеджерами з продажів, складськими та виробничими підрозділами планує процес транспортування готової продукції до споживачів. У свою чергу, менеджери з продаж зобов'язані надавати всю необхідну інформацію для планування і організації розподільчої логістики підприємства.

Зауважимо, що запропонована удосконалена організаційна структура управління маркетинговою діяльністю, введення нових посад і розширення функціональних обов'язків співробітників відділу збуту допоможе підприємству, на нашу думку, ефективніше здійснювати свою маркетингову діяльність відповідно до ринкових умов з мінімальними витратами.

В. Данич стверджує, що інформаційно-управлінські структури доцільно називати архітектурами, і зазначає, що інформаційно-управлінська архітектура (ІУА) точно відображає різномірний і водночас узгоджений характер єдиної сутності – системи управління [5, с. 24]. Відповідно до такої позиції доцільно побудувати інформаційно-управлінську архітектуру маркетингової діяльності, яка дозволить з'ясувати структурні складові відділу маркетингу та вхідні інформаційні зв'язки (рис. 2).

Отже, рис. 2 відтворює не тільки структурні складові відділу маркетингу, але й надає бачення вхідної інформації.

Проте, крім ієрархічного підпорядкування доцільно визначити комунікативні зв'язки між структурними одиницями відділу марке-



Рис. 2. Інформаційно-управлінська архітектура відділу маркетингу машинобудівного підприємства

тингу, так і з іншими структурами машинобудівного підприємства.

Це надає можливість з'ясувати напрями руху вхідної та вихідної інформації, яка є обґрунтуванням прийняття стратегічних управлінських рішень (рис. 3).

Проте зовнішні інформаційні потоки мають різну інтенсивність у розрізі напрямів комунікацій і окремих елементів системи. Комунікації слід забезпечувати вхідними ресурсами, технологіями та взаємодіями між внутрішніми елементами (табл. 1).

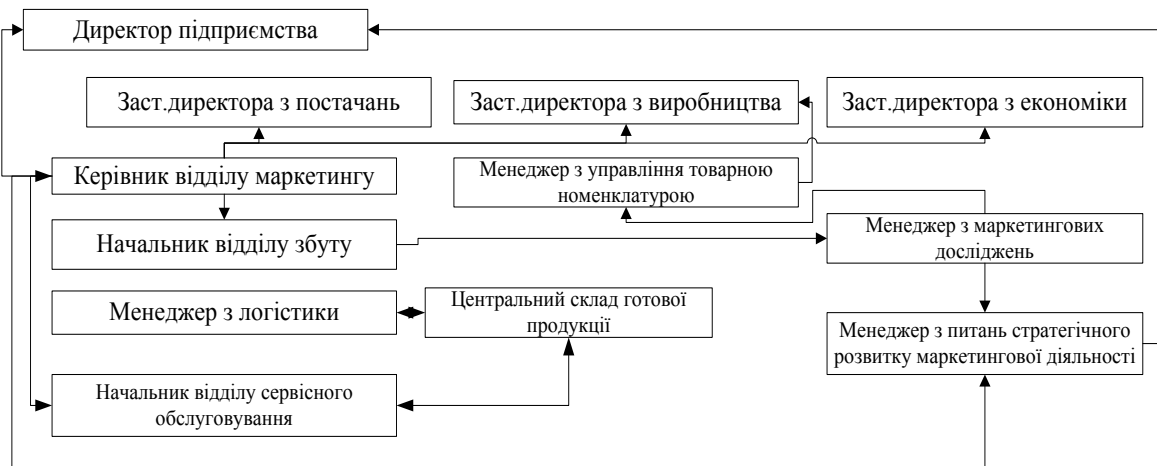


Рис. 3. Комунікативні зв'язки відділу маркетингу та його структурних складових машинобудівного підприємства

На підставі досліджень практики вітчизняних і закордонних машинобудівних підприємств визначено, що побудова системи комунікацій підприємства повинна відбуватися паралельно в усіх підсистемах, хоча в певні

моменти часу уникнути відчутного дисбалансу не вдасться.

В. Володченко зазначає, що доцільно в управлінні маркетинговою діяльністю машинобудівного підприємства використовувати тех-

Таблиця 1

Елементи та характеристики системи комунікацій машинобудівного підприємства

СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА		ТЕХНІЧНА СКЛАДОВА	
Елементи	Характеристики	Елементи	Характеристики
Кваліфікація персоналу (загальна професійна)	Освіта, стаж роботи, результати атестації, самоосвіта, підвищення кваліфікації	Апаратне забезпечення	Кількість і моделі комп'ютерів, знос, ступінь завантаження, фондовіддача
Кваліфікація персоналу (щодо інформаційних технологій)	Знання ПК, мов програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем	Програмне забезпечення	Кількість, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека
Психологічні особливості	Адаптивність, лояльність, сприйняття цінностей, комунікабельність, відкритість, відповідальність	Канали зв'язку	Види, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист
Соціальні взаємодії	Конфліктність, виконавчість, зворотний зв'язок, згуртованість	Мережі	Види, ступінь захисту, достатність
ІНФОРМАЦІЙНА СКЛАДОВА		УПРАВЛІНСЬКА СКЛАДОВА	
Елементи	Характеристики	Елементи	Характеристики
Внутрішнє інформаційне забезпечення	Швидкість доступу, ступінь використання, спосіб доступу до баз даних, актуалізація	Функції менеджменту	Чіткість планування, відповідність системи стимулювання, якість контролю, реакції на збої в системі (регулювання)
Зовнішнє інформаційне забезпечення	Швидкість і вартість доступу, достатність інформації	Методи	Рівномірність розподілу завдань, реакція на інформаційні перевантаження, жорсткість ієрархії, ступінь доступу до інформації

нологію PLM (Produkt Lifecycle Management – управління життєвим циклом продукту) [6, с. 12]. Ця технологія являє собою набір програмних компонентів забезпечення комунікацій, інтеграції модулів автоматизованого проектування і візуалізації, рішення у межах застосування даної технології здатні поєднати всіх учасників, які забезпечують життєвий цикл як усередині підприємства, так і поза ним, у тому числі постачальників, клієнтів і сервісних центрів.

У цьому сенсі слід зазначити, що застосування PLM-технології спроможне забезпечити стратегічний підхід до реалізації бізнесу, через пропозицію безперервного набору бізнес-рішень, який підтримує колективний режим створення, управління, розподілу та використання продукції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Побудова (удосконалення) організаційної структури управління маркетингом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://men.dt-kt.net/books/book-14/chapter-740/>. – Назва з екрана.
2. Коваленко Г. Корпоративное управление. Управление изменением и развитием, формирование будущего фирмы / Г. Коваленко, С. Ковалевский. – Краматорск : ДГМА, 2004. – 120 с.
3. Холодный Г. Методические подходы к выбору рациональной организационной структуры маркетинга на предприятии / Г. А. Холодный, А. Н. Шумская // Бизнес Информ. – 2006. – № 7. – С. 69–75.
4. Петрицька О. Організаційні аспекти маркетингового забезпечення діяльності підприємств промисловості [Електронний ресурс] / О. С. Петрицька. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2010_684/33.pdf. – Назва з екрана.
5. Данич В. Использование концепции информационно-управленческих архитектур в управлении предприятием / В. Данич // Важке машинобудування. Проблеми та перспективи розвитку : матеріали 4-ї міжнар. наук.-техн. конф. – Краматорськ, 2006. – С. 24.

6. Володченко В. Необходимость использования PLM-систем на промышленных предприятиях / В. Володченко. // Важке машинобудування.

Проблеми та перспективи розвитку : матеріали 4-ї міжнар. наук.-техн. конф. – Краматорськ, 2006. – С. 12–13.

Н. Н. Беловолова, фінансовий директор (ТОО «Сокол-КР», г. Кривий Ріг). Коммуникативные связи предприятий машиностроения в процессе управления маркетинговой деятельностью.

Аннотация. Исследована важность создания организационной структуры маркетинга предприятий и ее адаптация к изменениям маркетинговой среды. Определены этапы реализации маркетингового подхода к управлению деятельностью предприятий машиностроения. Установлены особенности маркетингового обеспечения предприятий машиностроительной промышленности. Предложено провести усовершенствования должностных инструкций работников отдела сбыта и расширить их функциональные обязанности в соответствии с занимаемыми должностями на предприятиях машиностроения с целью обеспечения их коммуникационных связей.

Ключевые слова: коммуникационные связи, организационная структура, маркетинговый подход, должностные инструкции, маркетинговая деятельность, функции.

N. N. Belovolova, finance director (LTD «Sokol-KR»). **Communicative connections of enterprises of engineer in the process of management marketing activity.**

Summary. Importance of creation of organizational structure of marketing of enterprises and her adaptation are investigational to the changes of marketing environment. Implementation of the marketing going phases are certain near the management of enterprises of engineer activity. The features of the marketing providing of enterprises of machine-building industry are set. It is suggested to conduct the improvements of post instructions of workers of sales department and extend them functional duties in accordance with held positions on the enterprises of engineer with the aim of providing of them of communication connections.

Keywords: of communication copulas, organizational structure, marketing approach, post instructions, marketing activity, functions.