

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті наведено маркетинговий підхід до управління діяльністю підприємства як комплексною системою. Вказано основні принципи організації управлінських структур та визначено завдання відділу маркетингу в забезпеченні ефективної роботи промислових підприємств. Узагальнено існуючі підходи щодо утворення інтегрованих маркетингових структур у системі управління підприємств. На основі порівняльного аналізу з'ясовано переваги і недоліки організаційних моделей побудови відділу маркетингу.

Ключові слова: промислові підприємства, відділ маркетингу, типи маркетингових структур, завдання, напрями і принципи організації служби маркетингу.

I. Boychuk

MARKETING ACTIVITY ORGANIZATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

This article analyzes a marketing approach to the management of an enterprise as a complex system. The basic principles of managerial authorities' organization are specified and marketing department's tasks in ensuring efficient operation of industrial enterprises are defined. The existing approaches to the formation of integrated marketing structures in the system of enterprises' management are generalized. The advantages and disadvantages of organizational models of forming a marketing department based on comparative analysis are cleared up.

Keywords: industrial enterprises, marketing department, types of marketing structures, tasks, directions and principles of the organization of a marketing division.

Вступ. У сучасних умовах господарювання промислові підприємства гостро потребують впровадження у власну діяльність принципів маркетингу. Найбільш важливим моментом у застосуванні маркетингових підходів є організація маркетингової діяльності через відповіді на питання: хто саме з працівників буде реалізовувати всі необхідні дії; у яких взаємозв'язках ці працівники будуть між собою та з іншими працівниками підприємства; хто управлятиме маркетинговою діяльністю і вести контроль за її виконанням.

Організація служби маркетингу на будь-якому діючому промисловому підприємстві повинна розпочинатися з переорієнтації його менеджменту на маркетинговий підхід в управлінні. Для цього не достатньо тільки створити відділ маркетингу з відповідним штатом працівників, а варто інтегрувати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов'язані, взаємозалежні та злагоджені у виконанні своїх функцій, згідно з єдиною місією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню маркетингової діяльності промислових підприємств присвячені теоретичні праці зарубіжних вчених І. М. Акімової, А. І. Ковальова, Ф. Котлера, С. Мінетта, Ф. Уебстера та інших [1, 6, 7, 8, 12]. Основна увага таких науковців, як

К. А. Бакшта і М. Є. Кунявського зосереджена на специфіці управління маркетингом промислових компаній і забезпеченню ефективної побудови відділу маркетингу [2, 8]. Для практиків І. Козулі та А. Прохоренко характерним є розкриття особливостей служби маркетингу в системі збуту підприємства та визначення функцій, які покладаються на маркетинг-директора [4, 10].

У свою чергу, вітчизняні дослідники А. О. Старостіна, В. П. Пилипчук, О. С. Телетов акцентують на проблематиці промислового маркетингу і умовах його застосування у практиці українських підприємств [11]. Наукові публікації А. В. Зозульова присвячені розробці маркетингової стратегії підприємств на промислових ринках, тоді як монографічне видання С. В. Близнюка фокусує на загальних аспектах становлення та розвитку маркетингу в Україні [3, 5].

Поряд із цим, досі проблематичним залишається питання практичної адаптації науково-теоретичних підходів, так як має місце невідповідність теоретичних засад і практичних аспектів в організації роботи відділу маркетингу і забезпеченні умов для створення інтегрованих структур у системі менеджменту підприємства.

Актуальним стає застосування маркетингового підходу при управлінні діяльністю промислових підприємств і пошуку нових шляхів у формуванні відповідних організаційних структур.

Метою статті є узагальнення особливостей організації маркетингової діяльності на промислових підприємствах на основі опрацювання наукових публікацій щодо утворення інтегрованих маркетингових структур, виявлення переваг і недоліків організаційних моделей побудови відділу маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В ідеалі маркетинг на промисловому підприємстві є однією з головних функцій, у процесі реалізації якої особливе значення приділяється інтеграції всіх ресурсів для досягнення основної цілі підприємства, яка виражається у тривалому та стійкому існуванні на ринку. На багатьох українських підприємствах служба маркетингу нерівноцінна в своїх правах і обов'язках з іншими основними службами та підрозділами. З огляду на це, при формуванні організаційної структури маркетингу на підприємстві зі сформованою загальною організаційною структурою доцільно враховувати загальні принципи побудови управлінської структури та форми її реалізації.

Маркетинговий підхід до управління промисловим підприємством характеризує його як комплексну систему, що дозволяє зв'язати можливості цього господарюючого суб'єкта з потребами відповідного ринку та добитися переваг, порівняно з конкурентами. Ефективна маркетингова діяльність підприємства неможлива без організації відповідних управлінських структур – відділів, підрозділів, бюро тощо. Їхня діяльність повинна базуватись на дев'яти основних принципах, суть яких полягає в наступному:

1) цілеспрямованість – відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язання суто маркетингових проблем, пошук і задоволення потреб споживачів;

2) чіткість побудови – розумна спеціалізація, брак дублювання функцій, забезпечення єдності керівництва діяльністю, підконтрольність виконавців;

3) гнучкість – своєчасне реагування на зміни оточуючого середовища;

4) точна визначеність напрямів діяльності – орієнтація на конкретну концепцію, чіткий розподіл завдань і функцій кожного підрозділу та виконавця, вертикальних і горизонтальних зв'язків;

5) координованість дій – комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії;

6) достатня фінансова забезпеченість, як з точки зору виконання маркетингових дій, так і мотивації праці працівників маркетингових служб;

7) економічність – покриття витрат на маркетинг доходами від позитивних наслідків реалізації маркетингових заходів;

8) висока кваліфікація кадрів та їх постійна спеціальна перепідготовка;

9) активна політика – пошук ринків, споживачів, незадоволених потреб, творчі підходи до розв'язання поставлених маркетингових завдань.

Беручи концепцію маркетингу як основу для прийняття управлінських рішень, промислове підприємство має реальну змогу досягнути бажаного

комерційного результату та уникнути загроз, присутніх на ринку. При формуванні служби маркетингу на промисловому підприємстві необхідно враховувати основні напрями його товарної, цінової та розподільчо-збутової політики, специфіку обраної комунікаційної стратегії, розміри і характер діяльності підприємства, виробничі потужності та інноваційний потенціал.

Для ефективної організації роботи відділу маркетингу на підприємстві необхідно вирішувати такі завдання:

- вибрати оптимальну структуру управління маркетингом для фірми або ж вдосконалити вже існуючу структуру, з огляду на цілі підприємства;

- знайти фахівців відповідної кваліфікації або ж здійснити необхідну перепідготовку наявних фахівців;

- оптимально розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та споріднених служб, залежно від фаху, кваліфікації, знань і практичних навичок працівників;

- створити умови для ефективної роботи працівників маркетингової служби, що включає ефективну організацію робочих місць на основі застосування засобів автоматизації праці та дотримання всіх вимог безпеки життєдіяльності, а також формування сприятливого для всіх психологічного клімату в колективі;

- забезпечити умови для ефективної взаємодії маркетингової служби підприємства з іншими адміністративними і виробничими службами та підрозділами підприємства.

Організація промислових підприємств на використанні маркетингового підходу, зазвичай, вимагає зміни структури їх управління. При цьому на перше місце в управлінні господарюючими суб'єктами виходить підрозділ маркетингу та його керівники, що визначатиме в майбутньому напрями діяльності всіх інших служб, включно з безпосереднім виробництвом.

Кожне промислове підприємство може самостійно формувати структуру свого маркетингового відділу, саме тому існує чимало прикладів його побудови. Виділяють декілька типових моделей, які можуть бути як інтегровані, так і не інтегровані. Не інтегровані маркетингові структури – це сукупність відповідних підрозділів, вплив яких на клієнта не є скоординованим. На противагу діяльність інтегрованих маркетингових структур є комплексною, тобто вони управляються з одного координуючого центру.

До основних підходів утворення інтегрованих маркетингових структур традиційно належать функціональний, товарний, регіональний, сегментний і матричний. Відтак, функціональна структура відділу (служби) маркетингу на промисловому підприємстві передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання певних маркетингових функцій (таких як планування продукції, маркетингові дослідження, реклама тощо); при цьому кожен функціональний підрозділ очолює керівник відділу.

Функціональна структура відділу маркетингу використовується на тих промислових фірмах, які

випускають невеликий обсяг товарів і перебувають на стадії зростання, або їхня продукція не є настільки диверсифікованою, що виникає потреба в організаційно-управлінській перебудові. Головна перевага цієї структури полягає в її простоті.

За умов, коли кількість товарів, сегментів, споживачів і ринків, на яких працює промислове підприємство, збільшується, виникає загроза, що деяким товарам, сегментам, ринкам не буде приділено достатньої уваги. Тоді більш доцільно переформувати службу маркетингу за товарним принципом. Отже, товарна (продуктова) структура відділу маркетингу передбачає наявність на фірмі декількох керівників маркетингу, відповідальних за певний товар і підпорядкованих одному керівнику – віце-президенту з маркетингу.

Товарна організація відділу маркетингу поширена на великих фірмах з диверсифікованим виробництвом, які випускають широкий асортимент продукції за різними технологіями виробництва. Цей підхід дає змогу швидко реагувати на зміни умов конкуренції, технологій, на нові виклики ринку.

За умови товарної організації відділу маркетингу на промисловому підприємстві приділяється достатньо уваги і окремим товарам, і невеликим партіям виробів. Управління продукту зосереджено в одних руках, тобто чітко визначено, хто саме відповідає за комерційний успіх товару, – за отримання прибутку від реалізації товару. Але недоліком такого підходу є ускладнення реалізації єдиної маркетингової програми.

Промислові підприємства, які у своїй діяльності виходять за межі певного регіону, оскільки працюють на загальнодержавному або навіть на міжнародних ринках, при організації служби маркетингу керуються, зазвичай, регіональним принципом. Отже, регіональна структура відділу маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих підрозділів, діяльність яких зорієнтовано конкретно на певні регіональні ринки.

Регіональна орієнтація маркетингових служб найбільш актуальна для тих промислових підприємств, які діють на ринках з чітко визначеними межами регіонів. Відповідальність за досягнення встановлених результатів маркетингової діяльності покладається на окремих керівників, відповідальних за здійснення продажу на конкретних регіональних ринках.

Найбільш відповідною до маркетингової орієнтації підприємства на споживача є сегментна структура організації відділу маркетингу. Цей підхід передбачає наявність на промисловому підприємстві окремих підрозділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів. При цьому кожен маркетинг-директор відповідає за роботу з певним сегментом споживачів, незалежно від географії ринку збуту та асортименту продукції.

Головна мета використання саме сегментної структури – задовольнити потреби споживачів не гірше, ніж це роблять організації, які обслуговують

лише один сегмент. Наприклад, для підприємства, що виготовляє вироби з дерева різного призначення, сегменти споживачів можуть бути такими: фірми-виробники меблів, фірми-виробники вікон і дверей тощо. Відповідно, у структурі відділу маркетингу для кожного з сегментів працює окремий фахівець, який несе повну відповідальність за співпрацю зі своїм сегментом покупців, підписання договорів, виконання зобов'язань, а також пошук нових клієнтів для свого конкретного сегменту.

Окрім базових типів організаційних структур відділу маркетингу, часто використовується їх перекресне поєднання: товарно-функціональна структура, регіонально-функціональна структура, товарно-регіональна структура тощо.

При широкому асортименті продукції та значній кількості ринків, а також при виведенні нового товару на ринок найбільш актуальною схемою організації служби маркетингу на промисловому підприємстві, зазвичай, є матрична структура відділу маркетингу. Така структура має вигляд матриці, кожен елемент якої володіє подвійною підпорядкованістю.

Маркетингові функції у штаб-квартирі промислового підприємства виконують відділи управління виробництвом і маркетингових послуг. Головними функціями керівників виробництва є пошук ідей нових виробів та ініціювання їхньої розробки, забезпечення обміну інформацією про вироби серед регіонів і ринків. Також вони розробляють рекомендації щодо окремих торгових марок, каналів збуту товарів, упаковки, реклами тощо.

Структура маркетингових служб не є чимось консервативним, а постійно розвивається. Змінюється оточення та мета діяльності фірми, досвід її роботи на ринку, сфера інтересів – змінюється і структура відділу маркетингу. Кожна з розглянутих вище структур має певні переваги і недоліки (табл. 1).

Окрім розглянутих нами видів маркетингових організаційних структур, на підприємствах іноді використовуються холдингова і конгломератна. Так, холдингову структуру служби маркетингу використовують на дуже великих промислових підприємствах. При такому підході різні відділи володіють практично необмеженою свободою діяльності та мають власну назву, проте вони фінансово залежать від центрального офісу.

Конгломератна структура служби маркетингу підприємства не є сталою і впорядкованою. Її особливістю є те, що в одному відділенні фірми може використовуватись продуктова структура відділу маркетингу, а в іншому, наприклад, функціональна. Керівництво вищої ланки корпорації відповідає за довгострокове планування, розробку єдиної політики, а ще за координацію та контроль дій в межах всієї організації. Цю центральну групу оточує ряд фірм, які, як правило, є незалежними одиницями, часто автономні в оперативних рішеннях і підкоряються основній компанії переважно в питаннях фінансів.

Переваги та недоліки організаційних структур відділу маркетингу

Модель побудови відділу	Призначення	Переваги	Недоліки
Функціональна	Характерна для великих підприємств з невеликим асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків	- концентрація уваги на вирішенні основних завдань маркетингу - однозначний опис обов'язків співробітників - можливість функціональної спеціалізації маркетологів; - високий професійний рівень виконавців - простота управління в цілому - конкуренція між окремими працівниками як стимул зростання ефективності роботи	- одноманітність роботи виконавців - незначна гнучкість - можливість "хворої" конкуренції між підрозділами - важко порівнювати результативність окремих підрозділів - зниження якості роботи з розширенням асортименту
Товарна	Характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом	- координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту - можливість вивчення специфіки потреб основних споживачів по кожному товару - можливість оперативного рішення маркетингових проблем - можливість порівнювати роботу окремих підрозділів	- високі витрати - паралельність розробок маркетингових питань - конкуренція між окремими підрозділами - широке коло обов'язків окремого співробітника ускладнює підвищення кваліфікації
Сегментна	Характерна для підприємств, ринки яких складаються з декількох досить великих сегментів	- можливість уважно стежити за кожним сегментом - тісний зв'язок зі споживачами - можливість розробки комплексної програми виходу на ринок - достовірніший прогноз ринку з урахуванням специфіки	- трудомісткість роботи - складність структури - високі витрати - низький ступінь спеціалізації підрозділів - дублювання функцій
Матрична	Характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків	- можливість забезпечення комплексного виконання робіт - економія витрат - уникнення паралелізму розробок	- труднощі в організації структури - труднощі у визначенні функцій тощо

Висновки. Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу сприяє активізації підприємницької діяльності, забезпеченню виробничого та збутового процесів ідеями щодо ефективного впливу на ринок і споживачів, створенню більш гнучких організаційних структур управління. Утворення інтегрованих маркетингових структур і вибір організаційних моделей відділу маркетингу орієнтують на впровадження системного підходу до практичної адаптації маркетингової діяльності промислових підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Акімова І. М. Промышленный маркетинг : учебник / И. М. Акімова. – [2-е изд.]. – К. : Знання, 2001. – 294 с.
- Бакшт К. А. Построение отдела продаж – с “нуля” до максимальный результатов / К. А. Бакшт. – СПб. : Питер, 2006. – 192 с.
- Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку : монографія / С. В. Близнюк ; МАУП ; [2-ге вид., випр. і допов.]. – К. : Політехніка, 2009. – 400 с.
- Козуля І. Маркетинг – в законі или в загоні? Служба маркетинга и подразделение сбыта / И. Козуля // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 7-8 (179). – С. 44-49.
- Зозульов А. В. Промисловий маркетинг : стратегічний аспект / А. В. Зозульов. – Харків : Студцентр, 2005. – 238 с.
- Ковалев А. І. Промышленный маркетинг / А. І. Ковалев. – М. : Благовест-В, 2002. – 304 с.
- Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер ; [пер. з англ.] ; [під ред. Л. А. Волкової, Ю. Н. Каптуревського]. – СПб. : Пітер, 2000. – 752 с.
- Кунявский М. Е. Управление маркетингом промышленного предприятия / М. Е. Кунявский, И. М. Кублин, К. О. Распоров. – М. : Международные отношения, 2004. – 370 с.
- Минетт С. Промышленный маркетинг: принципиально новый подход к решению маркетинговых задач / С. Минетт ; [пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2003. – 208 с.
- Прохоренко А. І. Маркетинг-директор как внутренний консультант бизнеса, или Кто он такой, этот маркетинг-директор?! / А. І. Прохоренко // Маркетинг и реклама. – 2011. – № 9 (180). – С. 20-25.
- Телетов О. С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення : монографія / О. С. Телетов. – Суми : Сумський державний університет, 2002. – 231 с.
- Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер ; [пер. с нем.]. – М. : Издательский Дом Гребенникова, 2005. – 415 с.