



ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ю.П.Митрохіна

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри маркетингового менеджменту
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

УДК 658.8:005.21

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ

У статті визначено напрямки здійснення організаційних змін при реалізації маркетингових стратегій управління збутом, розроблено маркетингові стратегії управління збутовим персоналом для підприємств, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу.

В статье определены направления осуществления организационных изменений при реализации маркетинговых стратегий управления сбытом, разработаны маркетинговые стратегии управления сбытовым персоналом для предприятий, которые находятся на разных стадиях жизненного цикла.

There are the directions of organizational changes realization are defined at realization of marketing strategy of sales management, the marketing strategy of management by the sales personnel are developed for the enterprises which are at different stages of life cycle in article.

Кожне підприємство у процесі свого функціонування на ринку зіштовхується з різними проблемами, пов'язаними з реалізацією маркетингових стратегій управління збутом. Серед них особливої уваги потребують проблеми адаптації організаційної структури управління збутом до обраних маркетингових стратегій управління збутом, оскільки від цього залежить результативність збутової діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Проблемам проведення стратегічних змін присвячені роботи багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених: Л. В. Балабанової [1; 2], Г. І. Кіндрацької, А. А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда, З. Є. Шершньової, С. В. Оборської, А. А. Садекова, Г. Мінцберга [2] та інших.

Однак, в сучасній науковій літературі не існує уніфікації необхідних організаційних змін при реалізації маркетингових стратегій управління збутом, що обумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є визначення напрямків здійснення організаційних змін при реалізації маркетингових стратегій управління збутом.

На етапі стратегічної маркетингової організації збуту відбувається реалізація маркетингових стратегій управління збутом, що, у свою чергу, вимагає здійснення низки



організаційних змін, спрямованих на адаптацію всієї системи стратегічного маркетингового управління підприємством до обраного стратегічного напрямку розвитку.

При реалізації маркетингових стратегій управління збутом необхідно здійснювати організаційні зміни (рис. 1) за такими напрямками: оптимізація організаційної структури управління збутом, забезпечення функціонального управління, ефективний розподіл ресурсів, створення корпоративної культури.

У багатьох сучасних підприємств організаційні структури управління збутом характеризуються недостатньою гнучкістю, що зменшує результативність реагування підприємства на турбулентні зміни, що відбуваються у маркетинговому середовищі. У зв'язку з цим необхідним є проведення аналізу доцільності організаційної структури з точки зору її відповідності стратегічним цілям у сфері збуту, наявності дублювання функцій, ефективності розподілу повноважень. Крім того, практично у всіх підприємствах відсутні фахівці у сфері стратегічного маркетингового управління збутом і, як правило, реалізацією маркетингових стратегій управління збутом займаються не досить компетентні у цій сфері люди, що призводить у кінцевому результаті до небажаних наслідків. Тому керівникам підприємств слід приділяти особливу увагу проблемам кадрового забезпечення у сфері стратегічного маркетингового управління збутом.



Рис.1. Процес пристосування організаційної структури управління збутом до реалізації маркетингових стратегій управління збутом

У сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою інтенсивністю конкурентної боротьби, ефективність стратегічного маркетингового управління збутом підприємства багато в чому залежить від результативності управління збутовим персоналом. В таблиці 1 представлено маркетингові стратегії управління збутовим персоналом для підприємств, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.



Таблиця 1.

Рекомендовані маркетингові стратегії управління збутовим персоналом

Стадії життєвого циклу підприємства			
Народження (кластер А)	Зростання (кластер В)	Зрілість (кластер С)	Старіння (кластер D)
<ul style="list-style-type: none"> – розрахунок потреби у персоналі; – аналіз кадрової ситуації у регіоні; – розробка системи стимулювання праці; – залучення персоналу високої кваліфікації; – формування кадрової політики і плану кадрових заходів; – розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації. 	<ul style="list-style-type: none"> – залучення персоналу особливо високої кваліфікації з творчими і підприємницькими якостями; – створення належної системи оплати праці і мотивації; – формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; – постійне підвищення кваліфікації; – забезпечення можливостей службового і наукового зростання; – утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. 	<ul style="list-style-type: none"> – залучення і закріплення кадрів, стабілізація колективу; – оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності і якості праці; – внутрішнє переміщення кадрів; – розробка системи планування кар'єри; – перенавчання персоналу; – посилення соціальних гарантій; – організація виходу на пенсію працівників пенсійного віку; – зниження витрат на персонал. 	<ul style="list-style-type: none"> – діагностика кадрового потенціалу підприємства; – скорочення персоналу підприємства; – організація масових звільнень і допомоги у працевлаштуванні; – стимулювання дострокового виходу на пенсію; – збереження найбільш кваліфікованої частини персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи підприємства; – перекваліфікація працівників; – підвищення продуктивності праці; – вирішення конфліктів, які загострюються на цій стадії життєвого циклу підприємства.

На стадії народження підприємствам доцільно приділяти основну увагу формуванню колективу, залученню висококваліфікованих працівників, які зможуть забезпечити конкурентні переваги підприємства у перші його роки діяльності. На стадії зростання основну увагу слід приділяти розвитку збутового персоналу: підвищенню його кваліфікації і зміцненню корпоративної культури. На стадії зрілості доцільно реалізовувати заходи, спрямовані на стабілізацію збутового персоналу: здійснювати ротацію кадрів, підвищувати кваліфікацію персоналу, посилювати соціальні гарантії. На стадії старіння доцільно зменшити чисельність персоналу і оновити його структуру.

Як наслідок недосконалості організаційної структури є низький рівень забезпечення функціонального управління. Для подолання цієї проблеми необхідно налагодити систему стратегічного маркетингового управління збутом на всіх рівнях. Це обумовлює необхідність перерозподілу функціональних обов'язків і повноважень у сфері управління збутом між менеджерами всіх рівнів, тобто залучення менеджерів всіх рівнів у процес реалізації маркетингових стратегій управління збутом. Для забезпечення ефективності функціонального управління збутом слід створити таку систему мотивації і розвитку персоналу, яка буде сприяти активізації дій всіх працівників у сфері збуту. Це можливо за умов розробки і впровадження відповідної системи оцінки результатів роботи персоналу,



з якою повинен бути ознайомлений кожен працівник.

З метою мотивації персоналу слід враховувати як регулятори, так і мотиватори. Серед регуляторів мотивації значної уваги вимагають організація робочих місць, забезпечення належних умов праці, винагорода персоналу (як матеріальна, так і нематеріальна), забезпечення відчуття безпеки персоналу, надання соціального захисту. Дотримання цих аспектів дозволяє забезпечити задоволення фізіологічних потреб персоналу і спонукає працівників якісно виконувати свої обов'язки. При цьому слід пам'ятати, що відсутність зазначених регуляторів мотивації призводить до зниження продуктивності праці і підвищення плинності кадрів. Основними мотиваторами виступають забезпечення соціального та особистісного розвитку працівників, забезпечення відчуття причетності до справ підприємства, зацікавленості працівників, а також надання можливості самореалізації. Наявність мотиваторів сприяє задоволенню соціальних потреб персоналу, а також потреб у самовираженні та само актуалізації.

Окрім ефективної системи мотивації для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб у підприємстві була налагоджена система розвитку персоналу. При цьому розвиток персоналу повинен здійснюватись у трьох напрямках: професійний, соціальний та особистісний розвиток. Професійний розвиток відбувається у процесі отримання умінь та навичок (навички спілкування і робота за допомогою засобів зв'язку, виконання різнотипових завдань, обслуговування клієнтів), а також у процесі безпосереднього навчання (навчання у ВНЗ, тренінги, курси підвищення кваліфікації, семінари, конференції). Соціальний розвиток відбувається в результаті ефективного професійного розвитку і проявляється, насамперед, у просуванні по службі (кар'єрне зростання). Кар'єрний шлях працівників може бути традиційним, сільовим, шляхом додаткових навичок, подвійним, шляхом додавання цінності кар'єри, пониження у посаді [4]. Будь-який з перелічених кар'єрних шляхів є основою соціального розвитку працівника. Особистісний розвиток відбувається в процесі формування системи цінностей людини, набуття навичок запобігання і вирішення конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку людини.

Маркетингові стратегії управління збутом являють собою систему стратегій: стратегії управління бізнесом, управління цільовим ринком, управління товарним портфелем, ціннові стратегії, управління збутовим потенціалом, управління збутовим персоналом і управління збутовими ризиками. Тому особливо важливим є оптимальний розподіл ресурсів на їх реалізацію, який повинен базуватись на аналізі пріоритетності, терміновості і важливості кожної стратегії.

Корпоративна культура підприємства є запорукою його успіху в умовах ринкової економіки. Слід пам'ятати, що корпоративна культура — це не лише зовнішній вигляд працівників, прийнята система комунікаційної поведінки, фірмовий стиль підприємства, норми поведінки. Корпоративна культура — це те, що може забезпечити згуртованість колективу в досягненні встановлених стратегічних цілей (спільна система цінностей, взаємовідносини між людьми, ставлення до історії розвитку підприємства тощо). Слід зазначити, що корпоративна культура, на відміну від організаційної структури, дуже важко піддається змінам, тому при виборі стратегії слід враховувати всі труднощі, які можуть бути пов'язані зі зміною корпоративної культури. Тому керівникам необхідно якомога більше приділяти уваги зміцненню корпоративної культури, у зв'язку з чим слід переглянути загальні підходи і процедури, систему мотивації, залучити нових менеджерів і працівників, що володіють необхідними характеристиками і здатні стати зразком для інших, систематично проводити роз'яснювальну роботу з працівниками щодо необхідності і доцільності зміни культури.

Організаційні зміни при реалізації маркетингових стратегій управління збутом повинні бути спрямовані на оптимізацію інформаційного забезпечення. Будь-яке управлінське рішення повинно прийматись на основі достовірної інформації, тому дуже важливо у процесі її збору правильно визначити джерела її одержання (внутрішні і зовнішні). У процесі обробки інформації необхідно вибрати оптимальні методи аналізу інформації, щоб отримані дані були актуальними і релевантними. При використанні інформації необхідно, щоб її отримував своєчасно той, кому вона дійсно необхідна — радник зі стратегічного маркетингового управління збутом і проектні групи з управління процесом реалізації маркетингових стратегій управління збутом.

Отже, можна зробити висновок, що при реалізації маркетингових стратегій управління збутом необхідно здійснювати організаційні зміни за такими напрямками:



оптимізація організаційної структури управління збутом, забезпечення функціонального управління, ефективний розподіл ресурсів, створення корпоративної культури.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку є розробка механізму проведення організаційних змін у сфері стратегічного маркетингового управління збутом.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга : монография / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева. — Д. : ДонГУЭТ, 2004. — 212 с.
2. Балабанова Л. В. Управление персоналом : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — Д. : ДонДУЕТ, 2006. — 471 с.
3. Минцберг Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; [Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского]. — СПб. : Питер, 2001. — 688 с.
4. Монди Уэйн Р. Управление персоналом / Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо; [пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой, С. В. Кошелевой]. — СПб. : Издательский Дом "Нева", 2004. — 640 с.

*Рекомендовано до друку кафедрою маркетингового менеджменту
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
(протокол № 23 від 17 червня 2009 року)*

Надійшла до редакції 02.07.2009
Рекомендована до друку 01.12.2009

