

УДК 339.138

ВПРОВАДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ З МАРКЕТИНГОВОЮ ОРІЄНТАЦІЄЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГАЛУЗЕЙ ВАЖКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

*Гусаров О. О., к.т.н., доцент,
Антипцева О. Ю., старший викладач (УІПА)*

Стаття присвячена теоретичним та практичним аспектам організації маркетингової діяльності на промисловому підприємстві. Авторами виявлені недоліки у сфері організації маркетингової діяльності на підприємствах галузей важкої промисловості та розроблено пропозиції щодо їх усунення шляхом поступового переходу до інтегрованих маркетингових структур.

Ключові слова: *організаційна діяльність, інтегровані маркетингові структури, єдиний координуючий центр, аутсорсінг.*

Постановка проблеми. Згідно сучасній парадигмі менеджменту головною метою комерційного промислового підприємства є формування споживача, що вимагає виконання двох базових функцій – маркетингової та інноваційної [1]. Інтегрувати маркетинг в бізнес-процеси на підприємстві можливо лише на основі формування відповідної організаційної структури управління, що орієнтована, в першу чергу, на ідентифікацію запитів споживачів та їх задоволення більш ефективним ніж у конкурента способом на основі товарних, соціальних та управлінських інновацій. Нажаль, сьогодні в Україні на підприємствах галузей важкої промисловості створено оргструктури, в яких функції маркетингу розосереджені між різноманітними планово-економічними, фінансовими та збутовими підрозділами, тому ступінь їх централізації та узгодженості з загальними функціями менеджменту в організації вкрай низька. Ось чому особливу актуальність набуває проблема переходу до організаційної структури, що забезпечить виконання всіма функціональними підрозділами підприємства маркетингових пріоритетів суб'єкту господарювання та сприятиме формуванню цілісного та ефективного маркетингового впливу на всіх потенційних учасників ринкового обміну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасній економічній літературі теоретичні й практичні аспекти організації маркетингової діяльності висвітлюються в наукових працях І. Ансоффа, Т. Амлера, Г. Асселя, Б. Бермана, Д. Бодді, Е. Діхтля, Д. Джеббера, П. Дойля., Дж. Еванса, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Р. Пейтон, М. Портера. Особливу увагу питанням організаційних структур приділяв П. Друкер [2]. Проблемам становлення маркетингу та розвитку його організаційних структур на промислових підприємствах в країнах з перехідною економікою присвячені наукові роботи С. Гаркавенко, В.Герасимчук, Е. Голубкова, О.

Градова, І. Кретова, Ю. Николенко, І. Семеняк. За результатами досліджень, одним з визначальних факторів, що обумовлюють ефективність маркетингової діяльності суб'єкта господарювання вчені-економісти визнають саме раціональність організаційної структури управління на промисловому підприємстві. Питанням класифікації функцій організаційних структур маркетингу; визначення й оцінки латентних факторів впливу на організацію і розвиток маркетингової діяльності промислового підприємства; вибору форм кадрового забезпечення організаційних структур маркетингу; адаптації маркетингових оргструктур до умов зовнішнього середовища присвячені розробки Дороніна А. В., Холодного Г. О. та Шумської Г. М. [1,5]. Павленко І. М. [4] запропонована концепція формування організаційної структури управління маркетингом, яка спрямована на забезпечення ефективності маркетингової діяльності на основі раціональності здійснення внутрішніх процесів та адаптації до зовнішніх умов функціонування підприємства [3].

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість досліджень в області організації маркетингової діяльності, слід зазначити, що остаточно не вирішеною залишається низка проблем пов'язаних з формуванням та впровадженням заходів, здатних забезпечити поступовий перехід до сучасних маркетингових структур на підприємствах промислового комплексу країни. Сьогодні для більшості підприємств галузей важкої промисловості України характерна наявність лінійно-функціональних структур управління, в рамках яких маркетинг розглядається як управлінська концепція лише в межах підрозділу маркетингу, а не всієї організації, тому функціональна інфраструктура, підпорядкована в першу чергу інтересам виробництва та збута, а не вимогам споживачів, що різко знижує конкурентоспроможність суб'єктів

господарювання в ринковому середовищі. При цьому питання оновлення виробництва, планування продукції та ціноутворення вирішуються здебільшого планово-економічними підрозділами підприємства, а не відділом маркетингу, який займається переважно проблемами розподілу продукції та реалізацією окремих програм маркетингу. Між тим, забезпечення позитивної динаміки інноваційної діяльності, спрямованої на задоволення потреб наявних і потенційних споживачів, потребує формування оргструктур, які сприяють створенню умов для розвитку на підприємстві інтегрованого маркетингу.

Формування цілей статті. Виходячи з вище висловленого, метою статті є розробка пропозицій щодо поступового переходу до інтегрованих маркетингових структур на підприємствах галузей важкої промисловості..

Виклад основного матеріалу дослідження і обґрунтування одержаних наукових результатів. Беручи за основу стандартну процедуру організаційного проектування, зауважимо, що організаційні перетворення служби маркетингу на підприємствах означеної галузі промисловості повинні в першу чергу виходити з необхідності забезпечення тісного зв'язку між стратегічним плануванням, управлінням інвестиційним портфелем та маркетинговим менеджментом, що дозволяє оцінити перспективи реалізації ухвалених управлінських рішень відносно перспектив розвитку суб'єкта господарювання, безпосередньо планувати, організувати та контролювати їх виконання на основі використання системного маркетингового інструментарію. Це потребує забезпечення участі всіх маркетингових підрозділів у формуванні системи цілей підприємства та заходів щодо їх практичної реалізації на різних рівнях управління організації шляхом чіткого визначення функціональної специфіки кожного елементу маркетингової структури при вирішенні глобальних, стратегічних або оперативних завдань, до складу яких на перших етапах перехідного процесу слід віднести: визначення напрямів маркетингового дослідження ринку та організація його проведення, прогнозування розвитку ринку; аналіз маркетингових можливостей; опрацювання маркетингової стратегії підприємства; формування планів оновлення та виробництва продукції, освоєння нових ринків; розробку комплексу маркетингу; забезпечення виконання та контроль маркетингової роботи.

В свою чергу, такий підхід вимагає забезпечення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві з єдиного координуючого центру, що повинен знаходитися на вищому рівні в ієрархічній структурі управління організацією та задавати орієнтири для

формування цільових установок всіх інших функціональних служб підприємства. Дуже важливо, щоб рішення, прийняті в сфері маркетингу спрямовували роботу управлінських та виробничих підрозділів перш за все на задоволення потреб клієнтів. При таких умовах поступово можливо перейти до повністю інтегрованої маркетингової структури, в рамках якої: спочатку, виходячи з структури й динаміки споживчого попиту з урахуванням моделі пропозиції підприємства, уподобань споживачів, прогнозованого рівня цін та бюджетних обмежень клієнтів розробляються нові товари, планується обсяг випуску та асортимент продукції, а потім оптимізується оргструктура підприємства, формується план розвитку виробничої бази, отримують завдання служби матеріально-технічного забезпечення, здійснюється кадрове планування, будуються бюджети тощо.

Враховуючи, що формування ефективної сучасної маркетингової структури на промисловому підприємстві вимагає дотримання принципу економічності, необхідно заздалегідь виділити перелік певних маркетингових завдань періодичного або разового характеру, а саме проведення маркетингових досліджень, рекламних і PR-заходів, маркетинг-аудиту, розробки маркетингового бюджету, представництва на ярмарках та виставках тощо, які доцільно передати на аутсорсінг.

Собівартість аутсорсінгу маркетингу на порядок нижча, ніж собівартість утримання групи висококваліфікованих фахівців з вузькою спеціалізацією на постійній основі у маркетингових службах підприємства, крім того, підприємство заощаджує на офісному просторі, офісній техніці, витратах, пов'язаних з обслуговуванням робочих місць; знижує витрати на контроль за маркетинговою діяльністю, бо одержує гарантії професійної відповідальності, яка надається аутсорсінговою компанією, та розподіляє з нею певні ризики. Слід також враховувати, що, формуючи довгострокові партнерські відносини з аутсорсером, підприємство одержує додаткову конкурентну перевагу за рахунок делегування повноважень зовнішнім спеціалізованим організаціям, що здатні в обмежений час забезпечити якісне вирішення поставлених перед ними завдань, а також отримує можливість вивчати та застосовувати сучасний досвід в даній сфері у своїй господарській діяльності. Це позитивно впливає на якість управлінських рішень в області маркетингу, знижуючи ймовірність неефективного розподілу ресурсів організації, та сприяє зниженню витрат підприємства на ліквідацію пов'язаних з цим наслідків. Передача підприємством окремих маркетингових завдань на аутсорсінг дозволяє також оптимізувати структуру витрат на

маркетинг, корегувати їх динаміку залежно від завдань, що стоять перед підприємством та з урахуванням його фінансових можливостей.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у вказаному напрямі. Таким чином, впровадження сучасних маркетингових структур на підприємствах важкої промисловості вимагає відходу від практики формального розмежування функціональних повноважень між підрозділами підприємства до системи узгодження дії всіх його служб з метою формування довгострокових взаємовигідних відносин із споживачем шляхом максимального задоволення виявлених потреб. Досягти цього можливо лише за умов наявності єдиного координаційного центру на вищому рівні менеджменту організації, що забезпечить органічне поєднання сукупності стратегічних та тактичних завдань навколо системи маркетингових пріоритетів промислового підприємства, їх ефективну реалізацію з урахуванням характеру та ступеню інтеграції внутрішніх взаємозв'язків і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності маркетингової структури. Враховуючи, що маркетинг вважається однією з найбільш дорогих інтегрованих функцій будь-якої організації, доцільно при переході підприємства до сучасної оргструктури передбачити перелік відносно відокремлених видів маркетингової діяльності періодичного характеру, які з урахуванням певних бюджетних обмежень організації або з метою оптимізації витрат пов'язаних з адаптацією промислового підприємства до змін у бізнес-середовищі, варто передати на аутсорсинг.

Анотація. Стаття посвящена теоретическим и практическим аспектам организации маркетинговой деятельности на промышленном предприятии. Авторами выявлены недостатки в сфере организации маркетинговой деятельности на предприятиях отраслей тяжёлой промышленности и разработаны предложения по их ликвидации путём постепенного перехода к интегрированным маркетинговым структурам.

Ключевые слова: организационная деятельность, интегрированные маркетинговые структуры, единый координационный центр, аутсорсинг.

Summary. The article is devoted the theoretical and practical aspects of organization of marketing activity on an industrial enterprise. Authors are expose failings in the field of organization of marketing activity on the enterprises of industries of heavy industry and suggestions are developed on their liquidation by the gradual passing to the computer-integrated marketings structures.

Keywords: organizational activity, computer-integrated marketings structures, single co-ordinating center.

*Рецензент д.е.н., професор УІПА Ковальов В.М.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

Слід зазначити, що істотне підвищення невизначеності зовнішнього середовища, що обумовлено поглибленням конкуренції, динамічністю споживацьких уподобань, нестабільністю ринкової кон'юнктури висуває на перший план проблему подолання жорсткості організаційних маркетингових структур на підприємствах важкої промисловості, що окреслює напрямки подальших наукових розробок по даній тематиці.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Доронін А.В., Шумська Г.М. Визначення латентних факторів маркетингової діяльності підприємства // *Економіка Крима*. – 2006. – № 17. – С. 75-77.
2. Друкер П. *Енциклопедія менеджмента*.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2004.- 432с.
3. Гаркавенко С. *Маркетинг. Підручник*. – Київ: Лібра, 2004. – 712с.
4. Павленко І. М. *Формування організаційної структури управління маркетингом на підприємстві: дисертація канд. екон. наук: 08.06.01 / Національний ун-т харчових технологій*. - К., 2003.- 187с.
5. Холодный Г.А., Шумская А.Н. *Методические подходы к выбору рациональной организационной структуры маркетинга на предприятии* // *Бизнес Информ*. – 2006. – №. 7 – С. 69-75.