

Ю.В. ШАПОВАЛОВА, магістр, НТУ «ХП», Харків
М.В. МІРОШНИК, к.е.н., доцент, НТУ «ХП», Харків

ОПТИМІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

У роботі розглядаються роль служби маркетингу в управлінні маркетинговою діяльністю на підприємстві в сучасних ринкових умовах, основні форми структурної організації служби маркетингу на підприємстві, а також на прикладі українського промислового підприємства розглядається існуюча служба маркетингу та пропонуються заходи щодо її оптимізації.

The paper examines the role of the marketing service in the management of marketing activity at the enterprise in the current market conditions, the main forms of structural organization of marketing service at the enterprise, as well as on the example of Ukrainian industrial enterprise is considered the existing service marketing and proposes measures for its optimization.

Ключові слова: маркетингова діяльність, управління маркетингом, служба маркетингу, організаційна структура, ринок, підприємство.

Вступ У сучасних умовах ринкової економіки, коли ринкова конкуренція стає більш жорсткою, в результаті появи більш досконалих методів і форм суперництва підприємств на ринку, управління маркетинговою діяльністю на підприємстві набуває все більшого значення. Тому для реалізації планів маркетингу на підприємстві створюється служба маркетингу.

Служба маркетингу в сучасних ринкових умовах - це та найважливіша ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, торгівельно-збутовою, технологічною, кадровою та іншими видами діяльності створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку та отримання на цій основі прибутку. Тому служба маркетингу створюється на підприємстві насамперед для забезпечення гнучкого пристосування підприємства до мінливої ринкової ситуації та до вимог споживачів на ринку. Це дозволяє підняти інтереси ринку над інтересами окремих видів діяльності підприємства і дає можливість забезпечити його конкурентоспроможність.

Структура і чисельність служби маркетингу на промисловому підприємстві визначається такими факторами, як розмір чистого прибутку; номенклатура продукції, її обсяг та складність виробництва; кількість ринків, їх кон'юнктура, освоєна частка, перспективність окремих сегментів та рівень конкуренції на них. Сьогоднішні задачі, які стоять перед службою маркетингу достатньо складні. Вони потребують постійного моніторингу з метою адаптації ринкової стратегії окремих структурних одиниць та підприємства в цілому до мінливих умов зовнішнього середовища. Ефективна реалізація вищезазначеного можлива за умовою існування на підприємстві служби маркетингу, організаційна структура якої є мобільною,

ринково-орієнтованою та професійноюю

Дану проблему в своїх роботах розглядали багато відомих дослідників таких як Пелих А. С., Гаркавенко С.С., Котерова Н.П., Астахова І. А., Петруня Ю.Є., Заяць Т.А., Пилипенко О.О., Котлер Ф., Яковлев А. І. та інші.

Постановка задачі Метою досліджень є оптимізація організаційної структури маркетингової служби промислового підприємства ДП ВАТ «АТ НДІРВ» «Радмір», обґрунтування існуючих в теорії маркетингу організаційних структур даних служб, їх аналіз та співставлення.

Методологія Методологічну базу досліджень склали роботи вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі маркетингу взагалі, розробці, аналізу і конкретизації організаційних структур маркетингової служби, тощо. В процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи аналізу і синтезу, порівняння, аналогії, узагальнення.

Результати дослідження Кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати оптимальні цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу і успішно управляти втіленням у життя маркетингових завдань. Організація маркетингу на підприємстві передбачає формування структурного підрозділу - служби маркетингу для керування всіма видами маркетингової діяльності.

Аналіз літературних джерел дозволив нам узагальнити функції та завдання служби маркетингу. До основних з них ми віднесли:

- формування ринкової стратегії підприємства. Завданнями даної функції є аналіз і прогнозування потреб, попиту, кон'юнктури ринку, факторів конкурентної переваги власних товарів, якості та ресурсоємності товарів конкурентів, зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем, мінімізація ризиків та максимізація ринкових можливостей, шляхом активізації товарної, асортиментної, цінової та збутової політик;

- реалізація концепції маркетингу через розв'язання таких завдань, як розробка науково-обґрунтованої ринкової концепції маркетингової діяльності підприємства, впровадження міжнародної системи якості (ISO 9000, ISO 9004), ефективного менеджменту, реалізація комунікаційної політики та політики ФОП (формування попиту);

- реклама товару і стимулювання збуту. Ця функція передбачає визначення цілей реклами, її методів, правил та засобів, активізація політики СТИЗ (стимулювання збуту);

- забезпечення маркетингових досліджень, які дозволяють удосконалити службу маркетингу, здійснити кадрове, технічне та інформаційне забезпечення досліджень, визначити у якості завдань форми внутрішнього та зовнішнього зв'язку служби маркетингу з іншими структурними підрозділами підприємства та ринкового середовища.

Реалізація означених функцій і завдань здійснюється службою маркетингу, причому паритетність цих функцій залежить від організаційної структури самої служби, яка може бути побудована на функціональній, товарній, регіональній сегментній та комбінованій (матричній) основі.

Найпоширенішою практикою є функціональна організація служби маркетингу. У цьому випадку формуються групи фахівців з маркетингу, виділяються управлінці, які керують різними видами (функціями) маркетингової діяльності.

Основною перевагою функціональної організації є простота управління. З іншого боку, у міру зростання товарного асортименту і ринків фірми, ця схема втрачає свою ефективність. Для компаній, що торгують по всій території країни, використовується інший підхід: координація за географічним (регіональним) принципом.

Перевага цієї організації в тому, що торгові агенти можуть жити в межах обслуговуваних ними територій, можуть краще дізнаватися клієнтів і ефективно працювати з мінімальними витратами часу і коштів на роз'їзди.

Фірми з широкою товарною номенклатурою та різноманітністю марочних товарів використовують організацію за товарним принципом. Організація за товарним принципом не замінює функціональної організації, а є ще одним рівнем управління. Всім товарним виробництвом керує маркетинг-директор по всій товарній номенклатурі, якому підпорядковуються керівники за групами товарів, яким у свою чергу підпорядковуються маркетологи, кожен з яких відповідальний за дослідження ринку, планування виробництва, асортименту, управління просуванням та збутом конкретних товарів. Кожен керуючий за групою товарів самостійно розробляє маркетингову програму, стежить за її виконанням, контролює результати.

Переваги цієї організаційної структури в тому, що керуючі з товару, в тому числі по другорядних товарах, координують весь комплекс маркетингу по своєму товару та швидко реагують на виникаючі на ринку проблеми. Недоліки в тому, що часто виникають конфлікти через недостатність прав у керуючих по товарах і система обходиться дорожче, ніж передбачається спочатку.

Багато фірм продають товари свого асортименту на різних за своїм характером ринках, виділяючи на них певні сегменти. Використання організації за сегментним принципом бажано в тих випадках, коли у різних ринків різні купівельні звички або різні товарні переваги. Організація за сегментним принципом аналогічна системі організації з товарному виробництву. Керуючий по роботі з ринком керує діяльністю кількох керуючих по окремих ринків, відповідає за розробку перспективних і річних планів по збуту та іншим видам функціональної діяльності.

Гідність цієї системи полягає в тому, що фірма будує свою роботу стосовно до потреб споживачів, складових конкретні сегменти ринку.

Перед фірмами, що продають безліч різних товарів на багатьох ринках, постає

проблема: скористатися системою організації з товарного виробництва, що вимагає від керуючих по товарах знання ринків, які сильно відрізняються один від одного, або застосувати у себе систему організації за ринковим принципом, при якій керуючі по роботі з ринками обов'язково повинні бути знайомі з різними товарами, що можна придбати на їхніх ринках, або ж використовувати комбіновану (матричну) систему – за функціями і товарами, функціями і регіонами, функціями і споживачами, що в цілому дозволить скоротити дублювання робіт маркетологів служби.

Слід підкреслити, що можливість створення відділів маркетингу є прерогативою великих підприємств, до яких відноситься об'єкт нашого дослідження ВАТ «Радмір». Воно засновано у 1996 році і є дочірнім підприємством АТ «НДІРВ» (Акціонерне товариство «»).

Основними видами діяльності підприємства є: розробка та виробництво промислової медичної техніки її постачання, ремонт і сервісне обслуговування. Основними споживачами медичного обладнання «Радмір» є установи Міністерства Охорони Здоров'я України, приватні та відомчі клініки, в тому числі країн близького та дальнього зарубіжжя.

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 1.

Згідно наведеної схеми організаційної структури підприємства підрозділ з маркетингу є складовою одиницею відділу маркетингу та збуту, з безпосереднім підпорядкуванням загальному начальнику відділу. Проведений аналіз звітів маркетингового підрозділу показав його функціональну орієнтацію, причому домінуючою функціонує виступає збутова діяльність. В той час як загальна мета служби маркетингу – оптимізація процесів виробництва (в тому числі його інноваційність), управління просуванням та збутом на основі комплексного дослідження ринку, споживачів, їх попиту та платоспроможності.



Рис. 1 – Організаційна структура «РАДМІР»

Вважаємо за доцільне провести реструктуризацію відділу маркетингу та збуту, надати найвищу валентність саме його маркетинговій спрямованості.

За основу структури служби маркетингу зручно прийняти структуру служби збуту, так як збут продукції є логічним завершенням процесу виявлення попиту, створення продукції, її виробництва та просування до споживача. Пропонована нами організаційна структура служби маркетингу на підприємстві ДП ВАТ «АТ НДІРВ» «РАДМІР» представлена на рис. 2.

Вважається за необхідне створити відділ реклами, формування попиту та стимулювання збуту та зв'язати з громад кістю (PR). Цей відділ буде створювати позитивний імідж підприємства, формувати і вивчати попит споживачів, доносити інформацію про свою продукцію потенційному клієнту, приймати участь у роботі відділу маркетингових досліджень та брати участь у розробці маркетингового плану і стратегії маркетингу. Створений відділ повинен розробляти заходи рекламної кампанії, пропонувати систему умов щодо стимулювання збуту, активно формувати попит на продукцію підприємства на ринку, виконувати аналіз і проводити прогнозування основних кон'юктуростворюючих факторів ринку, визначити реальний попит на продукцію та його платоспроможність.

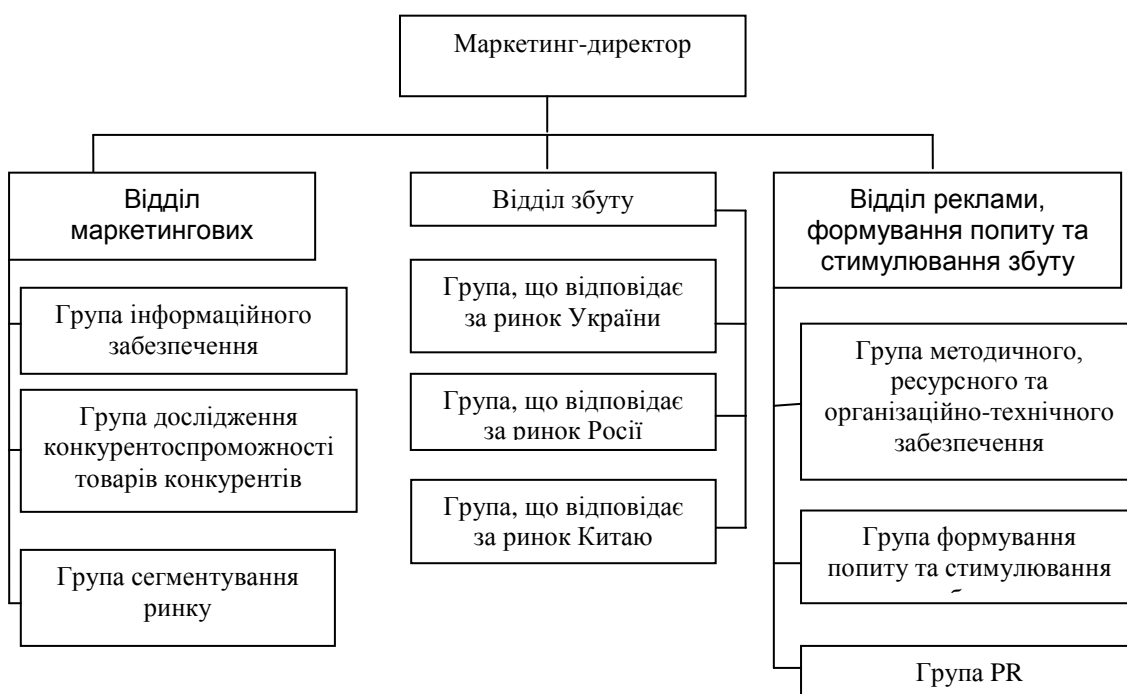


Рис. 2 – Проект організаційної структури служби маркетингу на підприємстві «РАДМІР»

У зв'язку з тим, що обсяг продажів по всьому асортименту на ринку скорочується, пропонуємо створити експортні підрозділи за регіональною ознакою: національний ринок, ринок близького зарубіжжя (акцент - Росія), ринок дальнього зарубіжжя (акцент - Китай).

Групи, що відповідають за певні ринки досліджують структуру, склад і організацію роботи збутової мережі в регіоні, розробляють проекти співробітництва з посередниками і торговими організаціями, безпосередньо займаються заключенням контрактів, збутом продукції.

Для проведення маркетингових досліджень, а також для прогнозування і планування маркетингу, для досліджень факторів, що впливають на структуру і динаміку споживчого попиту, визначення потреби в продукції та інших досліджень ринків збуту і попиту доцільно створити відділ маркетингових досліджень та вивчення ринків збуту. Підрозділи служби маркетингу тісно пов'язані між собою. Кожне з них вирішує свої завдання, спрямовані, в остаточному підсумку на визначення попиту, задоволення вимог споживачів, забезпечення збуту продукції на вітчизняному ринку та її просуванню на зарубіжні ринки

Перевагами спроектованої організаційної структури є: націленість на певні групи споживачів та їх потреби; загострює увагу і дає досвід у питаннях вивчення структури закупівель і споживання в конкретних областях; може служити платформою для координованих поставок різних видів продукції даного сегменту споживачів і для розробки системного підходу.

Висновки

Проведено теоретичне обґрунтування значущості маркетингових служб для ефективного функціонування підприємства на ринку, при цьому проведено узагальнення основних функцій та завдань маркетингових служб; проаналізовано існуючу організаційну структуру підприємства «Радмір», при цьому зазначено, що існуючий відділ маркетингу та збуту потребує реорганізації; розроблено проект реорганізації організаційної структури служби маркетингу на аналізованому підприємстві, який доведено до керівництва підприємства.

Список літератури: 1. *Пелих А. С.* Організація підприємницької діяльності. – Москва: ІКЦ «МарТ», 2003. – 135с. 2. *Гаркавенко С.С.* Маркетинг. Підручник. — Київ: Лібра, 2004. – 650с. 3. *Котерова Н.П.* Основи маркетингу. — Москва: Академія. 2003.—144 с. 4. *Астахова І. А.* Маркетинг: Навч. посіб./Харківський національний економічний ун-т. - Харків.: Вид. ХНЕУ, 2006. – 20-25 с. 5. *Петруня Ю.Є.* Маркетинг: Навч. посібник. — Київ: Знання, 2007. - 312 с. 6. *Заяць Т.А., Пилипенко О.О.* Управління маркетингом на підприємстві. — Донецьк: Юго-Восток, 2006. - 190 с. 7. *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: Перевод с англійського. — Санкт-Петербург.: Пітер. 2003.-104-108 с. 8. <http://www.radmir.kharkov.com/>

Подано до редакції 18.04.2011