

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Белік Д.П., магістр, Гончаренко І.М., к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У даній статті розглянуто проблему організації маркетингової служби на підприємстві. Встановлено, що функція маркетингу та маркетингова служба, яка її уособлює, є важливою складовою системи управління підприємством, яка забезпечує ефективність комерційно-господарської діяльності в ринкових умовах. Систематизовано процес створення маркетингової служби на підприємстві та узагальнено переваги та недоліки різних типів організаційних структур маркетингу на підприємствах.

Ключові слова: управління маркетингом, маркетингова організаційна структура, маркетингова служба, відділ маркетингу.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Белик Д.П., магистр, Гончаренко И.Н., к.э.н., доцент

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В данной статье рассмотрена проблема организации маркетинговой службы на предприятии. Установлено, что функция маркетинга и маркетинговая служба, которая ее олицетворяет, является важной составляющей системы управления предприятием, которая обеспечивает эффективность коммерческо-хозяйственной деятельности в рыночных условиях. Систематизированы процесс создания маркетинговой службы на предприятии и обобщены преимущества и недостатки различных типов организационных структур маркетинга на предприятиях.

Ключевые слова: управление маркетингом, маркетинговая организационная структура, маркетинговая служба, отдел маркетинга.

ORGANIZATION OF MARKETING SERVICE IN THE ENTERPRISE

Bielik D.P., Goncharenko I.M.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. In this article we considered the problem of organization of marketing service at the enterprise. It is established that the marketing function and the marketing service that represents it is an important component of the enterprise management system, which ensures the efficiency of commercial and economic activity in market conditions. The process of creation of a marketing service in the enterprise is systematized and the advantages and disadvantages of different types of organizational structures of marketing at enterprises are generalized.

Keywords: marketing management, marketing organizational structure, marketing service, marketing department.

Постановка проблеми. Сучасна наука розглядає два різних підходи до визначення місця і значення системи управління маркетингом в загальній системі виробничо-господарської діяльності підприємства [5, с. 64]. Традиційно, маркетинг виділяють як складову частину загальної системи управління підприємством нарівні з іншими функціональними підсистемами управління, такими як виробництво, фінанси, тощо. Другий, більш сучасний підхід, визначає маркетинг як основу стратегії діяльності підприємства в цілому, що зумовлено зростанням значення маркетингу в умовах ринку. Відповідно, маркетингова служба реалізує не тільки одну з функцій управління, але є координаційним центром, який пов'язує та визначає діяльність інших підрозділів підприємства, інтегрує всі підсистеми в єдиний процес, спрямований на отримання прибутку за рахунок задоволення ринкового попиту.

Посилення значення маркетингу актуалізує питання ефективного формування системи управління цією системою, тобто створення необхідної організаційної ланки для

комплексного забезпечення виконання маркетингової діяльності. Відсутність або недооцінка ролі системи маркетингу призводить до погіршення результатів діяльності підприємства, втрати ринкової частки, зниження рівня рентабельності, тощо. Підготовка та прийняття управлінських рішень, що забезпечують зростання ефективності виробничо-господарської діяльності створюються саме маркетинговою службою в тісній взаємодії з іншими функціональними підсистемами.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Питання організації маркетингової діяльності розглядаються в роботах значної кількості вітчизняних та іноземних учених, таких як Г.Л. Азоев, І. Ансофф, Г.Л. Багієв, Л.В. Балабанова, М.В. Вачевський, І.М. Герчикова, Є.П. Голубков, В.М. Гриньова, Ю.Б. Іванов, Ж. Ламбен, Ф. Котлер, В.В. Мартинюк, В.С. Пономаренко, М. Портер, Н.В. Погожа, О.І. Пушкарь, Р.А. Фатхутдінов, Г. Черчілль. Втім, оскільки в Україні для значної кількості підприємств розвиток маркетингових служб знаходиться на первинних етапах, проблеми створення ефективних маркетингових підрозділів є актуальними.

Мета дослідження. Розробити рекомендації стосовно організації маркетингової служби на підприємстві в умовах швидкозмінного ринкового середовища.

Результати дослідження. Служба маркетингу на підприємстві створюється в якості окремого підрозділу (управління, департамент, служба, відділ, група), або окремого працівника (маркетолога). Система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління підприємством визначається як організаційна структура управління [6, с. 52], в якій відображується будова та внутрішня форма системи маркетингу на підприємстві.

Вживання виробників в сучасних конкурентних умовах без створення функціонального підрозділу, який безпосередньо визначає попит, досліджує вимоги споживачів до товару, веде моніторинг ринкового середовища, прогнозує тенденції його зміни та розробляє стратегії, тактику та окремі заходи, спрямовані на максимізацію результату господарчої діяльності, уявляється практично неможливим. Як кінцеву мету функціонування маркетингової служби визначають підпорядкування всієї діяльності підприємства ринковим вимогам. У цьому зацікавлені як виробники, так і споживачі товарів і послуг [3].

Визначаючи маркетинг як систему функцій, спрямованих на ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем, Філіп Котлер поділяє функції маркетингу на дві умовні частини [4, с. 118]. Планування виступає першим функціональним блоком, і розглядається як розробка комплексу дій, що базуються на вивченні ринкового середовища, та спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Наступний функціональний блок пов'язаний із безпосередньою роботою зі споживачами, та втілюється в інформуванні клієнтів та організації обслуговування. Сюди ж відноситься стимулювання попиту шляхом комплексного застосування реклами, PR, в тому числі і електронних.

Розподіл обов'язків між працівниками маркетингової служби базується на функціональній моделі маркетингу послуг. Водночас, створення ефективної організаційної структури управління маркетингу вимагає врахування як зовнішніх так і внутрішніх чинників, починаючи від потреб ринку та стратегії підприємства, корпоративної культури та стратегії, загальної структури підприємства. Для великих підприємств доцільним є створення розгорнутої служби з окремих ланок, які підзвітні управлінню маркетингу або керівнику відділу маркетингу. У складі відділу мають бути спеціалісти за різними напрямками маркетингової діяльності. При необхідності на підприємствах може створюватись підрозділ маркетингових досліджень [5, с. 65]. Важливим є формування посадових функцій працівників відділу маркетингу, їхніх повноважень і відповідальності [6, с. 94].

Створення маркетингового підрозділу передбачає визначення його місця в загальній структурі управління підприємством, його місця в управлінській ієрархії, підпорядкованість і підзвітність [5, с. 68]. Завдяки структурі, маркетингові працівники усвідомлюють своє місце в організації й одночасно структура забезпечує координацію функцій, які вони виконують [6, с. 97].

Однак, сьогодні значна кількість українських підприємств, в структурі яких функціонують маркетингові підрозділи, в своїй практичній діяльності не розглядають маркетинг як її основу. Тоді як створення маркетингової служби не призводить автоматично до підвищення ефективності діяльності, внесок маркетингу в результати визначається статусом та значенням його в загальній стратегії, що відображується і в статусі та ролі маркетингового підрозділу, його підпорядкованості. За словами одного з найвідоміших американських фахівців з менеджменту П. Друкера: «Маркетинг повинен впливати на проектування, планування випуску, економічний аналіз, так само як і на розподіл, збут і надання послуг щодо продукту».

В науковій літературі виділяють ряд принципів побудови маркетингової структури [3]:

- чіткість та простота;
- ефективна система зв'язків між підрозділами;
- раціональна кількість ланцюжків в організаційній структурі маркетингу;
- єдність цілей та стратегій для підприємства;
- максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, що займаються практичним маркетингом;
- раціональний розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності;
- адаптивність та гнучкість.

Організаційна структура маркетингової діяльності на підприємстві може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю [1, с. 155].

В залежності від ролі, функціоналу та статусу маркетингового підрозділу формується його назва. Реалізацією продукції та пошуком клієнтів займаються відділи або департаменти збуту. У випадку виконання збутовим підрозділом функцій маркетингу, вони не будуть для них основними, в тому числі і з точки зору оцінки результатів діяльності. У таких випадках, найчастіше маркетингові функції виконують окремі співробітники (маркетолог, менеджер з розвитку нових ринків, тощо). Інколи маркетингова служба виконує і функцію збуту. Створення відділу маркетингу відбувається, як правило, тоді, коли керівництвом усвідомлюється щодо комплексного виконання маркетингових функцій, починаючи від ринкових досліджень, управління розробкою нових товарів/послуг, просування, прогнозування тощо. В сучасних умовах, стимулом створення маркетингової структури також є нагальна необхідність присутності підприємства та його продукції в електронних засобах інформації (створення та підтримка сайту, соціальні мережі).

Організаційна структура маркетингової служби значною мірою визначає ефективність реалізації концепції маркетингу. З іншого боку, масштаби та функціональне навантаження підрозділу залежить від наявних ресурсів, особливостей продукції та послуг, масштабів діяльності, ринків, на яких підприємство працює [6, с. 112].

В науковій літературі виділяють наступні основні види організаційних структур відділу маркетингу на підприємстві [1, с. 184]:

- функціональна;
- товарна;
- географічна (регіональна, територіальна);
- ринкова (сегментна);
- матрична або змішана (товарно-ринкова).

Таблиця 1
Переваги та недоліки організаційних структур вільного маркетингу

Модель побудови відділу	Застосування	Структурні ланки	Переваги	Недоліки
Функціональна	Великі підприємства з великим асортиментом продукції / ринків	Функціональні підрозділи: маркетингові дослідження, планування асортименту, збут, реклама, PR, SMM, прогнозування	- концентрація на основних завданнях маркетингу - одназначність обов'язків співробітників - функціональна спеціалізація фахівців, підвищення кваліфікації - простота управління - конкуренція між окремими працівниками як стимул зростання ефективності роботи	- односторонність роботи кожного з них - слабка гнучкість - можливість «хвороби» конкуренції між підрозділами - результативність окремих підрозділів складно порівняти - зниження якості роботи з розширенням асортименту
Товарна	Великі диверсифіковані підприємства	Керівники маркетингу товарів (бренд-менеджери) / підрозділи по товарам	- координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту - можливість вивчення специфіки потреб основних споживачів по кожному товару - оперативне рішення маркетингових проблем - порівнюваність роботи окремих підрозділів	- високі витрати - дублювання функцій - конкуренція між підрозділами - широке коло обов'язків окремого співробітника ускладнює підвищення кваліфікації
Сегментна або ринкова	Підприємства ринки яких складаються з декількох досить великих сегментів	Керівники маркетингу по ринкам (сегментам) / підрозділи по ринкам (сегментам)	- увага до кожного сегменту - тісний зв'язок зі споживачами - координація служб під час виходу на ринок - комплексність програм виходу на ринок - достовірніший прогноз ринків з урахуванням специфіки	- трудомісткість роботи - складність структури - високі витрати - низький ступінь спеціалізації - погане знання товарної номенклатури - дублювання функцій
Матрична (товарно-ринкова)	Великі диверсифіковані підприємства із значною кількістю ринків	Керівники по товарам та керівники по ринкам, які матрично взаємодіють	- комплексне виконання робіт - економія витрат - уникнення паралелізму розробок - краща організація роботи при виході на ринок - більш достовірний прогноз ринку з урахуванням його специфіки - повне знання товару (послуги)	- труднощі в організації структури - труднощі у визначенні функцій того що - висока вартість утримання служби - можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань за одним і тим же ринком різними службами (перетин результатів маркетингу)

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових джерел.

функціональний розподіл передбачає спеціалізацію служб або працівників за різними елементами маркетингової діяльності (дослідження, реклама тощо). За товарної організації (властивої підприємствам із широкою номенклатурою товарів, що суттєво відрізняються) виділяють підрозділи / керуючих по товарам або групам товарам, а в кожному такому підрозділі існує функціональний розподіл. На практиці, часто застосовується змішана товарно-функціональна структура, коли існують керуючі маркетингом товарів (бренд-менеджери) та функціональні спеціалісти, які залучаються до участі в конкретних проектах.

Для підприємств, діяльність яких відбувається на різних географічних (регіональних) ринках із своїми маркетинговими особливостями, доцільною є групування маркетингових фахівців для кожного ринку. Особливо актуально це для підприємств із мережами філій – банки, туристичні агенції, страхові компанії. Аналогічний підхід застосовується і для сегментів (або ринків) з істотними відмінностями між споживачами, кожному з ринків пропонується окрема маркетингова стратегія. Матрична, або товарно-ринкова організація служби маркетингу дозволяє зменшити недоліки товарного та ринкового підходів та отримати синергетичне поєднання їх переваг.

Зазначимо, що ідеальної організаційної структури служби маркетингу не існує. Всі перелічені форми організації мають свої переваги і недоліки, та сферу застосування, що узагальнено в табл. 1.

Розглянуто дещо спрощені структури побудови, тоді як на практиці, в залежності від сфери діяльності та специфіки продукту / споживачів, застосовуються численні гібридні варіанти. Водночас, створення організаційної структури управління маркетингом на підприємстві має створюватись із максимальною відповідністю його цілям.

Висновки та рекомендації. Маркетингова діяльність забезпечує для підприємства можливість регулювання виробництва та збуту як у коротко- так і у довгостроковій перспективі, адаптацію до ринкових умов та їх змін, підвищує ефективність господарської діяльності підприємства в цілому. В сучасних мінливих ринкових умовах запорукою довгострокової ефективності, та, врешті-решт, самого існування підприємства виступає застосування маркетингу як головної стратегії управління підприємством.

В практичному плані, застосування концепції маркетингу забезпечується маркетинговим підрозділом. Організація маркетингової служби на підприємстві дозволяє централізувати та систематизувати маркетингові процеси. Створювана структура має максимально відповідати цілям та стратегії підприємства, відбиває правильний розподіл обов'язків, і взаємодії в тому числі з іншими функціональними службами на підприємстві.

Організаційні маркетингові структури мають відповідати певним вимогам, основними з яких є: невелика кількість ланок; створення умов для інтегрування маркетингу в управлінський процес; забезпечення розвитку творчості та інноваційної діяльності працівників; сприяння задоволенню потреб споживачів та зростанню обсягу реалізації товарів або надання послуг.

Досвід підприємств України, свідчить про те, що не всі в своїй практичній діяльності розглядають маркетинг як основу своєї діяльності, розпилюють функції між працівниками, які не є фахівцями-маркетологами, виконують певні маркетингові дії без системи та плану. Відповідно, забезпечення ефективності ринкового управління потребує:

- чіткого формування цілей підприємства;
- визначення функціоналу маркетингової служби відповідно до поставлених цілей;
- створення організаційної структури маркетингової служби з урахуванням визначеного функціоналу, масштабів діяльності підприємства, особливостей ринку / товару, існуючої структури управління.

Найбільш ефективним є підпорядкування маркетингової служби першому керівнику, що дозволить надати маркетингу відповідного статусу та пріоритетності, тоді як включення

маркетингу як підланки іншого функціонального підрозділу (наприклад, збут) перешкоджатиме ефективності.

Література:

1. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник / Л.В. Балабанова, В.В. Холод, І.В. Балабанова. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
2. Друкер П.Ф. Бизнес и инновации / П.Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2007.
3. Іщенко Н.М. Маркетинг транспортних послуг: Електронний посібник / Н.М. Іщенко. – Чорноморського державного університету імені Петра Могили. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua>.
4. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 1999. – 896 с.
5. Погожа Н.В. Маркетингове середовище сфери послуг / Н.В. Погожа, В.В. Мартинюк // Вісник наукових досліджень: актуальні регіональні проблеми економіки, права, управління і соціальної сфери. – Вип. 1. – Вінниця: вид-во Вінницького інституту регіональної економіки та управління, 2004. – С. 63–69.
6. Чернявський А.Д. Організаційне проектування: навч. посіб. / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2005. – 160 с.