

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто організаційний аспект управління маркетингом на підприємстві. Проаналізовано існуючі організаційні структури відділу маркетингу на підприємствах. Визначено головні відмінності в цілях і завданнях відділів маркетингу та збуту, а також розподіл функцій маркетингу між іншими підрозділами підприємства.

Рассмотрен организационный аспект управления маркетингом на предприятии. Проанализированы существующие организационные структуры маркетингового отдела на предприятиях. Выделены основные различия целей и задач маркетингового и сбытового отделов, а также распределение функций маркетинга между другими подразделениями предприятия.

The article is connect with organizational aspects of marketing management at the enterprise. The author analyzes organizational structures of marketing department at the enterprises. Also he identifies the key differences between marketing department and sales department and the features of distribution marketing functions between other departments.

Ключові слова: управління маркетингом, організація маркетингової діяльності, концепція маркетингу, відділ збуту.

Важливим завданням підприємств при переході на нові умови господарювання є формування конкурентоспроможної організаційної структури як елементу системи управління маркетинговою діяльністю. Управління маркетингом передбачає створення служби збору інформації, проведення досліджень ринку, організації реклами, збутових операцій і обслуговування так, щоб забезпечити максимум ефекту при оптимальних витратах на маркетинг. Зарубіжна практика менеджменту пропонує значну кількість рекомендацій щодо організації маркетингової діяльності на підприємстві. Проте підходи до організації маркетингового підрозділу, які використовуються у країнах із розвинутою ринковою економікою, вимагають певної адаптації до вітчизняних умов.

Проблемам дослідження теоретичних аспектів маркетингу, зокрема організації маркетингової діяльності на підприємстві, присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: Ф.Котлера, Ж.-Ж.Ламбена, Т.А.Амблера, Дж.Р.Еванса, Б.Бермана, Х.Хершгена, Е.П.Михалевої, Л.Г.Багієва, Е.П.Голубкова, П.С.Зав'ялова, І.Є.Давидовича та ін. Але, незважаючи на різноманіття концепцій та підходів, авторами не досягнуто однозначності у визначенні структури і типу організації та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві з мінімальними витратами на маркетинг.

Метою даної статті є вивчення, узагальнення та поглиблення теоретико-методичних засад організації маркетингової діяльності підприємств, а також дослідження основних функцій і завдань маркетингового підрозділу в межах управління діяльністю підприємства.

Останнім часом багато вітчизняних підприємств вже відчули нагальну

потребу створення спеціальних підрозділів для вивчення ринку, формування портфеля замовлень, стимулювання збуту і реалізації інших функцій маркетингу. Часто ці відділи створюються без належного економічного обґрунтування та врахування індивідуальних особливостей самого підприємства. В одних випадках іде просте перейменування відділів збуту, комерційних відділів тощо, в інших – копіювання маркетингових структур західних фірм і компаній без врахування особливостей вітчизняної економіки і національної культури. В результаті відсутнє поєднання окремих маркетингових рішень в єдину систему дій, спрямовану на реалізацію маркетингової стратегії, а функціонування відділу маркетингу, що створюється, не координується з виробничою і фінансовою діяльністю підприємства.

Організація маркетингу суттєво залежить від розміру підприємства та його управлінської орієнтації [1, с.16]. Так, великі компанії, орієнтовані на маркетинг, створюють відділи маркетингу з досить деталізованою структурою та значною кількістю працівників, а малі підприємства виконують всі види маркетингової діяльності силами штатних менеджерів з маркетингу.

Філіпп Котлер [2, с.161] виділяє три способи управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, від яких залежить цілеспрямованість та ефективність маркетингових витрат. Перший варіант організації маркетингової діяльності має назву "горилоподібний" через те, що функції маркетингу виконуються некваліфікованими співробітниками. В даному випадку окремі маркетингові прийоми, наприклад рекламні акції або цінові важелі, використовують на рівні інтуїції, ігноруючи сутність та значення маркетингового комплексу. Друга форма управління – формальний маркетинг. За такої організації виділяються кошти на рекламу та дослідження ринку, створюються відділи маркетингу, проте спостерігається формальний характер діяльності та невисока ефективність розподілу маркетингових коштів. Третій вид реалізації маркетингу на підприємстві – це "взаємодіючий маркетинг", для якого властива спрямованість на роботу не лише з клієнтами, але й з усіма учасниками ринку.

До створення підрозділу маркетингу та посилення його функцій призвела складність технологічного, економічного та конкурентного середовища. Для кращого усвідомлення сучасної ролі маркетингу на підприємстві Ж.-Ж.Ламбен [3, с.28] рекомендує простежити історію його еволюції протягом трьох стадій (пасивний, організаційний і активний маркетинг), кожна з яких характеризується пріоритетною метою маркетингу.

Пасивний маркетинг типовий для економічного середовища, яке характеризується наявністю значного потенційного ринку за обмеженої пропозиції, коли виробничі потужності недостатні для задоволення потреб ринку. Подібна ситуація властива багатьом країнам, що розвиваються, зокрема

Східній Європі. В ситуації, коли пропозиція недостатня, маркетинг відіграє обмежену і пасивну роль. Стратегічний маркетинг функціонує природним чином, оскільки потреби ринку відомі. Операційний маркетинг зводиться до організації потоку виготовлених товарів, а діяльність з їх просування вважається зайвою, оскільки підприємство не може забезпечити постачання товарів на ринок.

Організація підприємства, в якій превалює операційна функція маркетингу, головними пріоритетами має розвиток виробничих потужностей і підвищення продуктивності. Структурна організація фірми, яка прийняла «концепцію товару», характеризується такими особливостями:

1) функціональна нерівновага: в організаційній структурі відділ маркетингу не займає того ж ієрархічного рівня, що й інші підрозділи, такі як фінансовий або відділ кадрів;

2) першим рівнем маркетингу є комерційна служба, яка відповідає за управління продажами і взаємодіє з першим покупцем у мережі збуту (не обов'язково з кінцевим споживачем);

3) рішення стосовно товару приймаються виробничою службою, а за ціноутворення та прогнозування продажів відповідає фінансовий відділ.

Організація подібного типу стимулює розвиток орієнтації на виробництво, заснованої на неявному припущенні, що підприємство знає, чого потребує споживач. Пасивний маркетинг вже не підходить для середовища, яке характерне сьогодні для більшості фірм у промислово-розвинених країнах. Проте концепція товару зберігається серед фінансових інститутів, таких як страхові компанії.

Організаційний маркетинг робить акцент на концепцію продажів. Причиною появи нового підходу в управлінні маркетингом стали такі зміни в економіці:

✓ поява нових форм збуту, головним чином самообслуговування, яке сприяло підвищенню продуктивності звичайних збутових мереж, непристосованих до вимог масового збуту;

✓ розширення географії ринків та зумовлений цим фактом фізичний і психологічний розрив між виробниками і споживачами, що викликало необхідність переходу до таких видів комунікації, як прямий продаж і, особливо, реклама в засобах масової інформації;

✓ розвиток політики в сфері товарних марок згідно з вимогами самообслуговування при здійсненні продажу та управління кінцевим попитом підприємства.

Пріоритетною метою маркетингу на даному етапі є створення ефективної комерційної організації. Роль маркетингу стає менш пасивною. Основна функція маркетингової діяльності полягає в організації ефективного збуту товарів та виконання завдань, що виникають в процесі комерціалізації.

Що стосується організаційної структури, то зазначена зміна пріоритетів призводить до створення на підприємстві відділу з продажів, або комерційного відділу, та спостерігається перерозподіл функцій. Завданням відділу з продажів є формування торгівельної мережі, тобто організація фізичного збуту, реклама і просування. Такий підрозділ також займається програмами досліджень ринку, які починають набувати значення (наприклад, аналіз купівельних звичок, ефективності реклами, впливу політики в галузі торгових марок та упаковки).

Стадія активного маркетингу характеризується розвитком та/або посиленням ролі стратегічного маркетингу. В основі цієї еволюції лежать три фактори:

- а) збільшення швидкості поширення технологічного прогресу;
- б) зрілість ринків і прогресивне насичення потреб базового ринку;
- в) збільшена інтернаціоналізація ринків як наслідок послідовного усунення бар'єрів для міжнародної торгівлі.

Всі три групи змін припускають посилення ролі стратегічного маркетингу на підприємстві. В організації фірми, орієнтованої на «активний маркетинг», значні зміни спостерігаються в рішеннях щодо товару, які стають прерогативою відділу маркетингу в тісній кооперації з дослідницьким та виробничим підрозділами. Це означає, що на практиці стратегічний маркетинг визначає політику щодо товару та його конкурентоспроможності.

Деяко іншої думки щодо особливостей розвитку маркетингу дотримується Олег Великий, директор з маркетингу компанії «Бруклін-Торгбуд» [4]. Він вважає, що на вітчизняних підприємствах маркетингова діяльність тісно пов'язана зі збутовою, що впливає на формування організаційної структури та створює багато невизначеностей в системі обліку витрат.

Формування системи управління маркетингом передбачає чотири основні стадії [4]. Перша стадія полягає в розумінні маркетингу як функції розподілу. Збут на цьому етапі не викликає особливих проблем, а дослідження ринку, розроблення нових продуктів, планування реклами не є визначальними для життєздатності фірми. На другій стадії маркетинг є функцією збуту, що передбачає активний контроль збутової діяльності та реалізацію функцій навчання персоналу відділу збуту, торгових агентів, планування збуту, обслуговування клієнтів. Далі маркетинг розвивається як самостійна служба, тобто на підприємстві організовується спеціалізований структурний маркетинговий підрозділ, що функціонує на рівних правах з іншими відділами. Підрозділ маркетингу відповідає за планування і розвиток продукту, а також за ціноутворення. Однак за відсутності оптимальної структури підприємства кожен відділ переслідує власні інтереси, а значення маркетингу як об'єднувального принципу не усвідомлюється. На конкурентоспроможність

## МАРКЕТИНГ

продукції працюють усі підрозділи, у тому числі виробничий відділ і відділ матеріально-технічного забезпечення. Але за своєю суттю маркетингові структури поки що є неінтегрованими.

Неінтегровані маркетингові структури – це сукупність відповідних підрозділів, не скоординованих у своєму впливові на споживачів. На зміну неінтегрованим приходять інтегровані маркетингові структури, які здійснюють свою діяльність комплексно й керуються з одного координуючого центру.

Таким чином, на останньому етапі формування системи управління маркетингом головною функцією підприємства стає маркетингова діяльність, вимогам якої підпорядковуються всі структури та діяльність підприємства загалом. Відповідним чином змінюється статус служби маркетингу, якій делегують функції головного розробника і координатора стратегії і тактики розвитку фірми.

Порівнюючи збутову діяльність на підприємстві з маркетинговою, слід зазначити, що мета відділу збуту полягає в організації управління процесом реалізації, тоді як відділ маркетингу має на меті організацію управління динамікою взаємодії виробників і споживачів [5, с.156]. Принципова відмінність завдань цих відділів наведена в табл. 1 [1, с.17].

Таблиця 1

*Завдання відділів збуту і маркетингу на підприємстві*

Завдання	Відділ збуту	Відділ маркетингу
У сфері маркетингових досліджень: - дослідження ринку; - дослідження товару; - дослідження споживача; - дослідження ринку реклами; - дослідження у галузі науки.	ні ні ні ні ні	так так так так так
У сфері управління маркетингом: - обслуговування споживача; - вибір виробничої політики, стратегії і тактики; - прогнозування та довгострокове планування виробництва; - організація рекламної діяльності; - пропозиція нових видів продукції; - участь в ціноутворенні; - організація розподілу та просування товарів; - організація виставок та ярмарок; - організація технологічної та збутової діяльності; - розробка плану-програми з маркетингу.	частково ні ні частково ні ні так слабо так ні	так так так так так так так так так так

Головне завдання маркетингового підрозділу – розробляти і реалізовувати коротко-, середньо- та довгострокову стратегію маркетингу й орієнтувати всі підрозділи компанії на її виконання. Вироблена стратегія конкретизується у вигляді маркетингового плану, в якому містяться відповіді на запитання про те, хто, що і як має робити.

Слід зауважити, що на сучасних підприємствах відділ маркетингу тісно співпрацює з іншими підрозділами компанії, а саме [4]:

- ✓ фінансовий відділ – цінова політика і планування витрат на маркетинг;
- ✓ виробництво – виконання плану виробництва, контроль за асортиментом і якістю продукції;
- ✓ бухгалтерія – дані про рух, реалізацію та залишки готової продукції;
- ✓ транспортний відділ – виконання плану відвантаження продукції, дотримання встановлених нормативів залишків готової продукції на складах компанії, оптимізація маршрутів доставки продукції, якість перевезень;
- ✓ відділ постачання – дотримання встановлених термінів постачання сировини і матеріалів на виробництво, якість сировини і напівфабрикатів;
- ✓ збутові підрозділи – виконання регіонального плану продажів і плану прямої дистрибуції, щоденні розгорнуті звіти про обсяги та структуру продажів, щотижневі та щомісячні звіти регіональних менеджерів і торгових агентів;
- ✓ рекламне агентство, що входить до складу компанії як самостійний господарюючий підрозділ, – планування й оцінка ефективності реклами.

Однак не існує ідеального типу організації та управління маркетингової діяльності на підприємстві з мінімальними витратами на маркетинг. Структурні форми маркетингу змінюються з калейдоскопічною швидкістю. На ефективність роботи маркетингового відділу в межах підприємства особливо впливають певні тенденції в розвитку сучасного ринку: зростаюче значення якості, ціни і задоволення споживачів; об'єктивна необхідність побудови ефективних взаємин із споживачами; ускладнення управління процесами бізнесу та інтеграції управлінських функцій; зростаюче значення глобального мислення і планування регіональних ринків; подальший розвиток стратегічних альянсів і мереж, галузей з високими технологіями, а також маркетингу послуг; зростання значущості прямого та онлайн-маркетингу; зростаюче значення етичності маркетингової поведінки. Необхідно постійно шукати оптимальне співвідношення між стратегією підприємства, навколишнім середовищем і організацією маркетингу.

#### **Список використаних джерел:**

1. Михалева Е.П. Маркетинг. Конспект лекцій. - М.: Юрайт-Издат, 2010. — 224 с.
2. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ./ Ф. Котлер. - М.: Бизнес- книга, 1995. - 702 с.
3. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. - СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с. 28.
4. Андрій Миронюк Стратегія продажу Електронний ресурс / Андрій Миронюк. - Режим доступу: <http://www.bsc.lviv.ua>.
5. Давидович І.Є. Контролінг /Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2008. — 552 с.