

# ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

**ВОЛОДИМИР ШУМЕЙКО,**  
докторант кафедри маркетингу,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

## Постановка проблеми.

У сучасній економіці перехід товаровиробників у своїй діяльності до маркетингових принципів, методів, функцій, методичних підходів ознаменував справжній переворот в організації, управлінні і контролі процесу діяльності виробничих підприємств.

Основною причиною впровадження маркетингу стала об'єктивна потреба виробничих підприємств у створенні та підтриманні в робочому стані такого організаційно-управлінського механізму на підприємстві, який дозволяв би швидко й адекватно реагувати на зміни ринкового середовища, ефективно впливати на своє внутрішнє середовище, максимально задовольняючи потреби і вимоги споживачів, створюючи і підтримуючи такі конкурентні переваги, які дозволяли б йому укріпляти ринкові позиції.

Зростаюча роль маркетингу в діяльності підприємств поступово знаходила своє відображення у побудові організаційно-управлінських структур і їх функцій. Як господарська функція маркетинг пройшов чотири еволюційні етапи: виконання функції розподілу, організаційна концепція (відділ збуту), виокремлення в самостійну службу (відділ маркетингу), перетворення маркетингу в генеральну функцію підприємства, де особливе значення приділяється інтеграції всіх ресурсів для досягнення основної цілі підприємства, яка виражається у тривалому і стійкому існуванні на ринку.

Розвиток організаційних форм і функцій маркетингу на підприємстві виявлявся у тому, що накопичення кількісних елементів маркетингу викликало якісні організаційно-уп-

равлінські зрушення, які привели до зростання кількості співробітників-маркетологів або збільшення кількості різних підрозділів. У результаті із скромної функції відділу збуту маркетинг перетворився у повномасштабну службу, яка має сильний і визначальний вплив на всі сторони господарської діяльності підприємства.

Проте, незважаючи на об'єктивну значимість, на багатьох українських виробничих підприємствах служба маркетингу виступає нерівноцінною іншим основним службам. І відповідно на цих підприємствах маркетинг не розглядається як генеральний інтегратор усіх структурних підрозділів підприємства для досягнення стабільних ринкових успіхів.

Таку невідповідність ми вбачаємо у тому, що впровадження маркетингу в існуючу протягом десятиліть організаційну структуру підприємства не може не вплинути на організаційну структуру маркетингу, яка повинна враховувати загальні принципи побудови на підприємстві структури управління і форми її реалізації.

Цілі статті визначаємо в проведенні огляду та дослідженні організаційних структур управління маркетингом на виробничих підприємствах з метою визначення їх функціональних особливостей і можливостей для подальшого використання на практиці як для новостворених підприємств, так і для існуючих тривалий час.

## Результати досліджень.

Світовий досвід і вітчизняна практика свідчать про те, що перебудова організаційних структур управління виробничих підприємств з ціллю

орієнтації їх на маркетингову модель управління являє собою складний процес, що вимагає ретельної підготовки і участі в ньому не тільки керівництва, а й усього персоналу.

Поширена у минулому практика перейменування відділів і служб збуту багатьох українських підприємств у відділи і служби маркетингу без докорінної зміни їх функцій не відповідає вимогам сучасності, а також дискредитує маркетинг і його можливості.

Непродуманість і поспішність при створенні цих відділів, непідготовленість персоналу до позитивного сприйняття такої новації, низька кваліфікація керівників і персоналу маркетингових підрозділів, протидія з боку керівників інших служб, відсутність у керівництва підприємства наполегливості, переконаності, ініціативи, а також розуміння реальної користі від використання маркетингу призводить до неефективності служби маркетингу на виробничому підприємстві [5, 9].

Одним із можливих шляхів активної адаптації вітчизняних підприємств до ринкових умов є створення таких організаційних структур управління маркетингом, які б найкраще відповідали товарній політиці підприємства, політиці розподілу, ціновій політиці, розмірам і характеру діяльності підприємства. Управління підприємством, що працює на засадах принципів і методів маркетингу, загалом складається з двох частин: перша — це загальна система управління, що працює на засадах маркетингу як ринкової концепції управління, а друга — це управління власне маркетинговою діяльністю підприємства через створення відповідної організаційної структури

Таблиця 1  
Порівняльний аналіз різних організаційних структур управління маркетингом на виробничих підприємствах

Вид структури	Переваги	Недоліки	Коли використовується
Функціональна	Простота управління. Спеціалізація у відповідних сферах підвищує професійну компетенцію. Чітко визначені завдання й об'єкти маркетингу	Ускладнення ієрархічної структури може послабити централізований контроль. Способи безпосереднього контакту можуть ігноруватися	Прості маркетингові операції. Один профілюючий товар/ринок
Товарно-функціональна	Спеціалізація на товарі/групі товарів. Велика увага з боку управлінців до відповідності різних товарів ринковим вимогам	Подвійна звітність. Додаткові управлінські ланки і затрати. Конфлікти. Занадто велика товарна орієнтація	Широкий асортимент товарів реалізується однорідній групі споживачів
Регіонально-функціональна	Концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів	Дублювання функцій. Додаткові ланки управління	Підприємство випускає однорідну продукцію, що призначається для ринків різного типу
Товарно-ринкова	Краща організація у разі виходу на ринок. Можливість розробки комплексної програми виходу на ринок. Достатньо повне знання товару	Висока вартість утримання такої служби. Можливість конфлікту при неоднозначному вирішенні питань по одному і тому ж ринку різними службами	У підприємства широкий асортимент продукції, що випускається, і збут здійснюється на різних ринках
Проектна (програмна)	Висока організаційна гнучкість. Обмін досвідом у ході ротації кадрів. Цільова концепція використання ресурсів	Необхідність освоєння нової інформації, пов'язаної з проектом. Невпевненість спеціалістів у майбутньому місці роботи	Часта зміна товарних марок, турбулентність ринку. Освоєння нових товарів, напрямів
Матрична	Поєднує переваги спеціалізації функціональної структури з цілісністю проектного управління. Висока адаптивність	Подвійне підпорядкування. Важко розділити обов'язки. Конфліктність цілей підрозділів. Дублювання функцій, що знижує ефективність діяльності	Різні продукти і різнорідні ринки
Дивізійна	Підвищена ефективність чітко сфокусованих на ринку рішень. Зменшення дублювання функцій. Підвищений професіоналізм персоналу	Складний характер управління. Високі затрати через відсутність спеціалізації. Великі масштаби роботи і збільшення кількості персоналу	Диверсифіковані великі компанії. Широкий асортимент товарів на різних ринках
Процесна	Потенційно висока гнучкість і оптимальність. Чіткість відповідальності у сфері діяльності	Працемісткий процес побудови організаційної структури управління маркетингом і як наслідок – можливе запізнення процесу адаптації організації до змін зовнішніх умов	Інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів

Джерело: складено на основі [2, 3, 5, 8].

у вигляді служби, відділу.

Теорій організації маркетингу, а відповідно і видів організаційних структур управління маркетингом, існує велика кількість [1, 4, 6, 7]. Кожна із цих теорій і створена структура управління орієнтується на особливості визначеної країни, що пов'язані з обслуговуванням клієнтів і управлінням життєвим циклом товару або торгової марки.

Основні широко відомі організаційні структури управління маркетингом такі: функціональна, товарно-функціональна, регіонально-функціональна, товарно-ринкова, проектна, матрична, дивізійна, процесна.

Функціональна організація маркетингу найпростіша і має широке розповсюдження. Спеціалізація, чітке розмежування компетенцій, стандартизація управлінських процесів визначають високу ефективність цієї організаційної структури. Але її результативність знижується мірою розширення асортименту і збільшення кількості ринків збуту.

У товарно-функціональній організації за розробку стратегії і планів маркетингу для визначеного товару або груп товарів відповідає управляючий товарами. Це дозволяє за рахунок спеціалізації досягти добрих результатів і в той же час не сприяє розвитку стратегії і може мати серйозні наслідки для інвестиційних програм і фінансових результатів.

У регіонально-функціональній організаційній структурі управляючі несуть відповідальність за розробку і реалізацію планів маркетингової діяльності на визначених ринках. Ця структура добре працює у разі випуску однорідної продукції і присутності на різних ринках і сегментах цих ринків (по групах споживачів, по регіонах).

Товарно-ринкова організаційна структура ефективна, коли підприємство випускає широкий асортимент продукції і здійснює збут на різних ринках. Даний вид організаційної структури характеризується чітким закріпленням усіх важливих функцій маркетингової

діяльності по конкретних ринках і товарах за відповідними виконавцями. Відрізняється така структура від інших підвищеною складністю, конфліктністю і високими затратами.

Проектна, або програмна, організаційна структура управління маркетингом передбачає створення тимчасової команди спеціалістів, які мають чітку ціль або сформульовану систему завдань. Призначається управляючий програмою (менеджер проекту) з усією повнотою прав і обов'язків у рамках проекту.

Маркетингові програми або проекти можуть бути різних видів: проекти по товарах, проекти по регіонах, проекти по окремих сегментах ринку, програми по короткострокових або разових функціях маркетингу. Проектна організація актуальна як ефективний метод в умовах обмежених ресурсів для реалізації маркетингу.

Матрична структура являє собою дворівневу організаційну структуру, у якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний – маркетинговими програмами. Основною перевагою такої структури є можливість використання у великих компаніях зі значним масштабом маркетингової діяльності, тому що дозволяє збільшити кількість об'єктів управління.

Диверсифіковані великі компанії частіше використовують дивізіональну організаційну структуру, у якій управління поділено між стратегічними господарськими підрозділами, що самостійно відповідають за досягнення цілей у відповідному бізнесі.

Система маркетингу тут поділяється на два рівні. На першому – вищий менеджмент корпорації розв'язують маркетингові питання регулювання і координації бізнес-портфеля і виробляють стратегічні рішення для компанії в цілому. На другому рівні стратегічні господарські підрозділи мають свої служби маркетингу, які розробляють і реалізують маркетингові програми для конкретного товару, ринку, споживача в межах своєї діяльності.

За процесного підходу до побудови організаційної структури управління

маркетингом уся діяльність підприємства поділяється на елементарні процеси, де вихід одного є входом іншого процесу або кількох процесів. Для описання всього підприємства і діяльності його маркетингової служби використовують складні схеми структурного аналізу, які формуються, як правило, з використанням спеціальних програмних засобів із елементарних блоків.

Подані у табл. 1 результати аналізу показують спектр різних організаційних структур управління маркетингом зі своїми перевагами і недоліками, рекомендаціями до використання, що дають можливість керівникам виробничих підприємств підібрати і впровадити оптимальну структуру управління маркетингом.

Крім представлених базових організаційних структур управління маркетингом, які можуть бути реалізовані на рівні підприємств середнього масштабу, що здійснюють господарську діяльність у межах однієї стратегічної зони, існує великий набір організаційних форм, що відповідають корпоративному рівню побудови підприємства [4, 6, 7, 10]: холдингові, транснаціональні, мережні, конгломерати, інтегровані структури, створення структури торгового дому. Появу цих організаційних форм визвано організаційними проблемами, які пов'язані з ускладненням управлінських процесів у великих підприємства, що працюють на значній кількості різнорідних ринків.

### Висновки.

Організаційна структура управління маркетингом на виробничому підприємстві являє собою конструкцію логічно взаємопов'язаних рівнів управління і функціональних сфер і повинна будуватись у такій формі, яка дозволить найбільш ефективно досягати визначених цілей організації.

Фактично за маркетингової концепції управління підприємством маркетинг виступає як всеохоплююча управлінська функція, і тому система управління маркетингом переважно

повторює загальну структуру управління підприємством, але у стисненому вигляді.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямі розробки методів адаптації організаційних структур управління маркетингом на підприємстві до змін навколишнього ринкового середовища.

### Джерела

1. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А.В. Войчак. – К. : КНЕУ, 1998. – 268с.
2. Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаєнко. – М. : Эксмо, 2005. – 480 с. – (МВА).
3. Данько Т.П. Управление маркетингом : учебник / Т.П. Данько. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – xviii, 334 с. – [серия «Высшее образование»].
4. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского]. – 3-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с. : ил. – [Серия «Маркетинг для профессионалов»].
5. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие. / Завьялов П.С. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 496 с. – [Высшее образование].
6. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. / Ф. Котлер. – 11-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 800 с. : ил. – [серия «Теория и практика менеджмента»].
7. Маркетинг / [под ред. М.Бейкера]. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с. : ил. [серия «Бизнес-класс»].
8. Минаев Д.В. Маркетинг в схемах и моделях / Д.В. Минаев [серия «Высшее профессиональное образование»]. – Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 480 с.
9. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / В.П. Пелішенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
10. Третьяк О.А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления : учебник / О.А. Третьяк. – М. : ИНФРА-М, 2005. – XII, 403 с. – [учебники экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова].