

Б.5.9(4Чкр)С7

Б-87

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ УКРАЇНИ  
ТЕРНОПІЛЬСЬКА АКАДЕМІЯ НАРОДНОГО ГОСПОДАРСТВА

*Серія «Бібліотечка  
менеджера»*

**О. С. Братко**

**Організація маркетингової  
діяльності на підприємстві**

888888

Тернопіль  
“Економічна думка”  
1999

ББК 65.9 (4 Укр) 07  
Б 87

*Серія «Бібліотечка менеджера» виходить  
за проектом доктора економічних наук,  
професора Євгена Васильовича Савельєва.*

**Братко О. С.** Організація маркетингової діяльності на підприємстві. –  
Тернопіль: Економічна думка. – 1999. – 26 с.

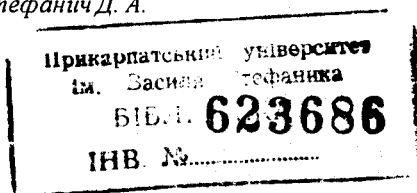
Розглянуто питання еволюції маркетингу та стан його розвитку в Україні.

Проаналізовано світовий досвід організації маркетингової діяльності на підприємстві, а також основні принципи побудови служби маркетингу на підприємствах України.

Наведено основні рекомендації щодо створення служби маркетингу на підприємстві.

Рецензенти: *д. е. н., проф. Андрушків Б. М.*  
*д. е. н., проф. Штефаніч Д. А.*

Редактор *Богдан Мельничук*  
Коректор *Олег Лівінський*



623686

НБ ПНУС



623686

## ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*“Правила цієї Гри неможливо вивчити по-іншому, ніж звичайним, прописаним шляхом, на який затрачаються роки, та й ніхто з ознайомих і не зацікавлених у тому, щоб правила ці можна було вивчити з великою легкістю. Ці правила, мова знаків та граматика Гри становлять деякий різновид високо-розвинутої таємної мови, в якій беруть участь найрізноманітніші науки та мистецтва”.*

*Герман Гессе. “Гра в бісер”.*

### 1. Суть маркетингу та його розвиток в Україні

Утрата та розрив традиційних ринків збуту і зв'язків із споживачами, низька конкурентоспроможність продукції, слабка інформованість потенційних покупців, неефективна цінова політика, нерівні умови та “правила гри” для різних підприємств, відсутність у підприємств чіткої стратегії розвитку та ряд так званих зовнішніх факторів загострили проблеми збуту продукції. Фінансова криза, що відбулася восени 1998 р., посилила ці проблеми. Навіть відчайдушні оптимісти і ті, хто на сторінках газет та журналів стверджує, що криза мала системний характер і була прогнозована, не чекали такого росту цін, такого обвального падіння купівельної спроможності і, відповідно, попиту. Найбільше в цих умовах знову ж таки постраждали товаровиробники, особливо ті, які випускали складну технічну продукцію.

У світовій практиці напрацьовано ряд підходів та методів, які дозволяють ефективно управляти роботою підприємства. Звичайно, жоден із них не може стати “панaceaю від усіх бід”. Але знання цих методів, використання відповідно до тієї ситуації, що склалася, в значній мірі може підвищити ефективність роботи підприємства. І, напевно, неправі ті, хто вважає, що в наших умовах, через наші особливості, ці методи та підходи не можуть бути використані.

Одним із таких підходів до управління підприємством в умовах ринку є маркетинг. За останні роки це поняття дедалі ширше завойовує простори як України, так і країн СНД. Маркетингу навчають на різноманітних курсах, з окремих питань проводять тренінги, семінари. Виходять усе більше літератури (навчальної, монографічної), і що відродно, в ній уже містяться певні самостійні дослідження авторів, узагальнення практики маркетингової діяльності на нашому, хоч і деформованому, але все ж таки ринку. В навчальних

зкладах України, перш за все в навчальних закладах четвертого рівня акредитації, можливо ще не на найвищому рівні, при існуванні ряду проблем, але все ж таки сформувались у цілому стабільні школи підготовки маркетологів, причому, з урахуванням можливої специфіки їх діяльності. Професія маркетолога, за даними донецьких кадрових агенцій “Візаві”, “Персонал” та щотижневика “Негоціант”, у 1998 р. зайняла 7 місце в тор-двадцятці найпопулярніших професій за рейтингом.

Інформація про вищі навчальні заклади (III–IV рівень акредитації), в яких готують фахівців за спеціальностями “Маркетинг” та “Маркетинг у виробничій сфері” подана в додатку 1 [6].

На підприємствах створюють та реорганізують служби маркетингу. Як зазначають “Галицькі контракти”, за даними вибіркового спостереження (без розподілу підприємств за типами) служби маркетингу створені на 30–50% від загальної кількості українських підприємств і представлені або окремими фахівцями, або спеціальними маркетинговими підрозділами – у співвідношенні 50/50 [4].

За результатами дослідження, яке провели в листопаді–грудні 1998 р. працівники Харківської державної академії харчування (респондентами виступали 165 керівників підприємств різних форм власності з кількістю працівників від 3 до 2000), на запитання про необхідність маркетингу на підприємстві більшість керівників (81,2%) дали позитивну відповідь [7].

Перераховане вище є свідченням поширення маркетингового підходу в роботі українських підприємств, зацікавленості у цих питаннях керівного складу.

Як ми зазначали раніше, нема і не може бути готових рецептів “на всі випадки в житті”. Так і в маркетингу, чим конкретніші рекомендації, тим менш вони універсальні. Маркетинг переповнений винятків. І на різного роду рекомендації можна знайти ряд протилежних прикладів, які приводять до успіху. Як до кожного хворого необхідний індивідуальний підхід при лікуванні, так і для кожного підприємства є свої “рецепти” існування на ринку. Але як і для лікування певного захворювання існує своя схема, так і в рамках маркетингу можна визначити певну схему, інструменти, які можуть використати підприємства та організації в безперервній боротьбі за виживання і процвітання.

Перш, ніж вести розмову про організацію маркетингової діяльності, доцільно, на наш погляд, зупинитися на визначенні суті цього явища, простежити його еволюцію в світі та визначити місце України в цій еволюції. Необхідність такого підходу до розкриття теми підтверджують і результати ряду досліджень.

Маркетинг (від англ. marketing – ринкознавство, робота з ринком) – явище досить складне і об’ємне. Недаремно, за даними Німецької академії

маркетингу, на 1995 р. налічувалося близько 2 тис. різноманітних визначень, простих і складних, спрощених і узагальнених.

Українські підприємці, керівний склад підприємств так само по-різному розуміють дане явище.

Так, при анкетному обстеженні, пов'язаному з виявленням місця маркетингу в діяльності 208 фірм України, які брали в 1998 р. участь у виставці ЕКСПО “Донбас – 98”, на запитання “Який зміст Ви вкладаєте в поняття “маркетинг”? – класичне визначення змогли дати 58% респондентів. Багато відповідей носили неадекватний, іноді суперечливий характер [5].

За результатами іншого дослідження, яке провели працівники Вищої школи підприємництва Харківської державної академії (про нього ми вже згадували), більша частина керівників (67,9%) асоціюють маркетинг, як правило, з однією з його функцій, найчастіше – з маркетинговими дослідженнями (50,3%), значно рідше – з рекламою (8,5%) і збутом (7,3%).

Більше чверті респондентів (29,7%) уже прийшли до розуміння маркетингу як комплексної координуючої функції, що відповідає уяві передових підприємців в країнах з розвинутою ринковою економікою [10]. Результати опитування подані в додатку 2.

Маркетинг, будучи суго ринковою діяльністю, існував відтоді, як виникло товарне виробництво, і був, звичайно, само собою зрозумілою функцією будь-якого товаровиробника, хоча сам термін виник не відразу.

Відомий політеконом Адам Сміт ще в другій половині XVIII століття у праці “Багатство суспільства” писав про те, що у виробника нема більшої турботи, ніж задоволення споживачів”.

Ускладнення взаємозв'язків в економіці, розвиток монополістичних і державно-монополістичних форм регулювання господарських відносин, загострення конкурентної боротьби змінювало наповнення маркетингової діяльності.

Сам термін “маркетинг”, його теоретичні основи виникли у США на початку XX століття, виділившись із загальної економічної теорії як сфера прикладної економіки, пов'язана з аналізом системи розподілу.

Недостатньо висока продуктивність праці породжувала напочатку нестачу товарів, тому збути можна було все, що виготовляли. Маркетинг зводився до нарощування потужностей, до звичайного продажу, реклама – до способів продати товар за максимальну ціну.

Подальший ріст продуктивності почав забезпечувати постійне перевищення пропозиції товару над попитом. Збути товар без різних форм реклами вже неможливо. Призначення реклами – переконати покупця, що йому потрібний саме цей товар і саме цього підприємства. Удосконалюються форми продажу (скидки, краще обслуговування, гарантії).

Даний період у розвитку маркетингу, який охоплює початок ХХ століття – кінець 40-х років, у теорії маркетингу отримав назву “збутового маркетингу”. Маркетинг у цей період асоціюється зі збутом. Збутова діяльність переходить під контроль одного з тор-менеджерів компанії, котрий подекуди залишає за собою й посаду керівника відділу збуту. Крім того, під його керівництво потрапляють деякі функції, пов’язані зі збутом: навчання персоналу служби збуту, торгових агентів, обслуговування клієнтів.

Ставлення до маркетингу в цей період узагальнено сформульовано у монографії Н. Брауна, Вілбера і Матьюса “Проблеми маркетингу”. Поняття “маркетинг” і “розподіл” використовують в одному і тому ж розумінні. Вони насправді рівнозначні, однак з тією різницею, що “розподіл” означає щось абстрактне, а “маркетинг” – конкретне: торговельну діяльність. Маркетинг охоплює будь-яку торговельну діяльність, яка призводить до отримання товарів і послуг споживачем.

Продуктивність праці разом із зрослими продуктивними силами в подальшому починають забезпечувати високі темпи розширення масштабів виробництва, досягають швидкого виробництва майже будь-якої кількості товарів. Зусиль тільки реклами, як виявилось, вже недостатньо для забезпечення надійного збуту. Спалахнула знаменита криза 30-х років. Лейтмотив реклами “Це вам потрібно” на тлі гір нерозпроданих товарів змусив промисловців задуматися над запитанням: “А що ж насправді необхідно покупцеві?”. Так виникла ідея спочатку виявити потребу, виготовити і продати покупцеві товар, справді потрібний йому для задоволення цієї потреби.

Таке розуміння маркетингу в теорії маркетингу відповідає другому етапові, який охоплює 50-і – першу половину 70-х років і має назву “управлінського маркетингу”. Маркетинг починають трактувати як концепцію управління, орієнтовану на умови ринку, що змінюється. Як зазначав у кінці 50-х років у книзі “Практика менеджменту” П. Друкер, “якщо ми хочемо знати, що таке бізнес, ми повинні почати з його мети... Існує лише одне достовірне визначення мети бізнесу – створення споживача. Те, що фірма думає про свою продукцію, – не найголовніше, особливо для майбутнього бізнесу або для його успіху. Що споживач думає про свою покупку, в чому він бачить її цінність – ось що має вирішальне значення, визначає суть бізнесу, його шанси на успіх”.

Орієнтація на споживача – основна ідея маркетингу на цій стадії його еволюції.

На підприємствах створюють спеціальні структурні підрозділи, що функціонують на рівних правах з іншими підрозділами. Новостворені підрозділи аналізують ринок та організують його вивчення, планують розробку нових товарів, беруть участь у процесі ціноутворення тощо.

Слід відзначити, що і в колишньому Радянському Союзі на початку 70-х років окремі міністерства, особливо відповідальні за сферу виробництва товарів широкого вжитку, торгівлю, примусово створювали на підпорядкованих їм підприємствах підрозділи, аналогічні до служб маркетингу, які мали назву відділів (управлінь) з вивчення попиту та кон'юнктури ринку. Однак примусити їх запрацювати у неринкових умовах, та ще й з віддачею, не вдалося.

Прискорення та подорожчання науково-технічного прогресу, ріст масштабів і ускладнення форм конкурентної боротьби, розвиток інтеграції промисловості, банків і держави, загострення сировинних і енергетичних проблем, що робить невизначеним зовнішнє середовище, привело до розуміння, що для успішного функціонування бізнесу необхідно врахування тенденцій розвитку не тільки потреб покупців, а й усього економічного середовища, в якому функціонує підприємство. В маркетингу все ширше використовують різного роду соціологічні, психологічні методи дослідження, які в подальшому набули самостійного значення. У колишньому Радянському Союзі, в умовах тотального управління і одвічно єдиних промисловості, фінансів і держави, даний етап еволюції маркетингу набрав форми посилення ролі Держплану відповідно до ряду рішень ЦК КПРС.

Маркетинг у даний період перетворюється на основний засіб комунікативності між фірмою та навколишнім середовищем. Даний період, який охоплює другу половину 70-х років – теперішній час, в теорії маркетингу носить назву комплексного, системного маркетингу, під ним починають розуміти філософію бізнесу, або філософію тих відносин, які складаються між учасниками ринку з приводу здійснення обмінних операцій, в основі якої лежить узгодження інтересів усіх учасників ринку.

На підприємстві маркетинг перетворюється на головну, координуючу функцію. Завдання служби маркетингу полягає в розробці та координації стратегії розвитку підприємства. Маркетинг на підприємстві стає, по суті, одним із напрямків ефективного маніпулювання людським вибором, і всі його складові, в кінцевому випадку, орієнтовані на це, формуючи той чи інший елемент моделі споживчої поведінки.

У статті “Про мистецтво жити і виживати в Україні: маркетингові технології забезпечення економічної безпеки” І. В. Тимошенко наводить бесіду з американським маркетологом з приводу унікальної пропозиції про продаж (“Unique Selling Proposition”), в якій американець порівнює її зі створенням “ситуації пуми”, коли пума хапає за горло свою травоїдну жертву, не залишаючи їй ніяких шансів на виживання.

Таким чином, у міру розвитку та ускладнення економічних відносин, як ми бачимо, поняття “маркетинг” наповнюється все новішим змістом і стає складною системою, що об'єднує ряд інших понять.

Стосовно еволюції маркетингової діяльності, розуміння цього явища нашими підприємцями можна сказати, що більшість їх перебуває поки що на першому етапі, в деяких випадках – на підступах до другого етапу світової еволюції маркетингової діяльності, тобто, використовуючи окремі інструменти маркетингу, намагається стимулювати обсяги продажу своєї продукції. За даними дослідження учасників виставки ЕКСПО “Донбас – 98”, про яке ми згадували на початку, з 208 опитаних у 70% – у фірмах взагалі немає служб або відділів маркетингу, в 15% – існують спеціалісти з маркетингу, в 15% – відділи маркетингу.

Як ми зазначали, основною функцією маркетингу на підприємстві на другій стадії еволюції маркетингу стали розробка і впровадження системи регулярного дослідження ринків збуту, визначення існуючих та потенційних покупців; тільки в цьому випадку можна вести мову про те, що підприємство перебуває на другій стадії еволюції маркетингової діяльності. Однак, знову ж таки, результати дослідження свідчать, що дослідженням ринку ще не надають відповідної уваги.

Так, на запитання “Чи використовує Ваше підприємство спеціальне маркетингове дослідження?” 95% відповіли негативно, і лише 5% – позитивно, з них 3% проводять їх самостійно і 2% – замовляють у спеціалізованих маркетингових організаціях (Consulting-Ukraine, UMG, UMS, Socis Gallup, Обрій Маркетинг та ін.). Звичайно, можна погодитися з думкою тих підприємців, які вважають маркетингове дослідження досить дорогим, але можна знайти й інші – дешевші шляхи дослідження ринків. Один із них – залучення студентської аудиторії до цієї роботи. Маркетинг нині вивчать у кожному вищому навчальному закладі – економічного та технічного напрямку. Чому б не залучити студентів, замість розв’язання на практичних та семінарських заняттях вигаданих ситуацій, до вирішення проблеми конкретного підприємства, провести для нього маркетингове дослідження. Користь від цього може бути як для підприємства, так і для навчального процесу.

## **2. Організація маркетингової діяльності**

### *2.1. Аналіз світової практики*

Як нема усталеної концепції маркетингу, усталеного визначення цього явища, так нема і не може бути якогось одного підходу до організації цієї роботи на підприємстві.

Однак, на наш погляд, є сенс зупинитися на окремих принципах, підходах до організації цієї діяльності на підприємствах у світі, з тим, щоб залежно від



своєї сфери діяльності, від стратегії розвитку свого підприємства, його життєвого циклу обрати той підхід, який дав би найефективніший результат.

Організація маркетингової діяльності включає наступне:

- побудову (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом;
- добір спеціалістів з маркетингу відповідної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингом;
- створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб (організація їх робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки і т. п.);
- організація ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими службами організації.

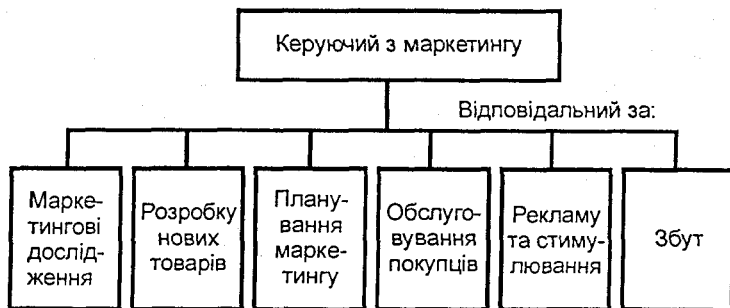
Стосовно організаційних структур управління маркетингом, необхідно відзначити, що типових оргструктур не існує. Наприклад, у корпорації “Дженерал Моторз” її відділення “Шевроле”, “Понтіак” та інші використовують різні організаційні структури управління маркетингом. Тому мова йтиме про основні загальні принципи, підходи до побудови служби маркетингу, хоча матеріалізація цих підходів буде різною.

Необхідно відзначити, що структури управління будуть різнитися також залежно від розмірів підприємства. Так, невеликі організації, які розробляють нові продукти в умовах, що швидко змінюються, використовують гнучкі структури. Великі організації, які діють на стабільніших ринках, з метою забезпечення більшої інтеграції часто використовують централізовані структури. При цьому одним із основних принципів організації управління маркетингом у великих компаніях є максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом. Тому у вищих, для великої компанії, ешелонах управління (в так званих штаб-квартирах) маркетингових підрозділів може взагалі не бути. Компанії, де високий рівень децентралізації управління, скажімо, у випадку випуску продукції, що сильно відрізняється за своєю номенклатурою, поставляється так само на такі ж різні ринки, взагалі можуть не виробляти на рівні своєї штаб-квартири якусь єдину для компанії політику в галузі маркетингової діяльності.

Як зазначав Дж. Фрейн, “найкращою структурою маркетингу є та, яка найкращим чином відповідає цілям організації на певному етапі її розвитку, в певний період часу”.

У світовій практиці вироблено ряд підходів до організації підрозділів маркетингу. Це зокрема функціональна організація, географічна організація, продуктова або товарна організація, ринкова організація та різні комбінації перерахованих вище.

При функціональній організації підрозділу маркетингу однорідні види діяльності згруповані у функціональні підрозділи або відділи, які підпорядковуються керуючому з маркетингу (див. мал. 1).



Мал. 1. Функціональна організація підрозділу маркетингу.

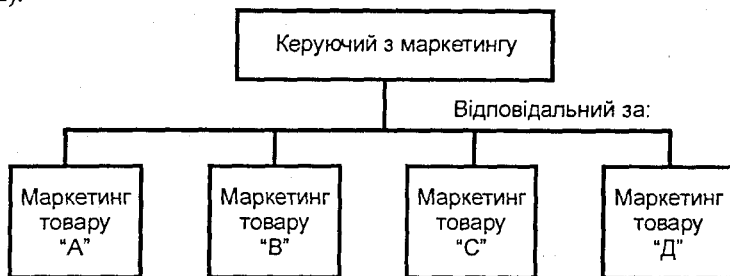
У даному і наступних випадках підрозділ маркетингу очолює керуючий з маркетингу, хоча на практиці, залежно від статусу підрозділу маркетингу, ustalених традицій, це може бути віце-президент з маркетингу, директор з маркетингу, начальник відділу маркетингу чи інша посадова особа.

Стосовно наявності відділу збуту в структурі підрозділу маркетингу, то його можна включати в підрозділ маркетингу, оскільки збут є однією з функцій маркетингу. Однак, у практичній діяльності відділ збуту, як правило, не входить у підрозділ маркетингу, а займає самостійне місце в структурі управління організацією, хоча спеціалісти відділу, будучи в найбільшій мірі наближені до споживачів та посередників, виконують ряд маркетингових функцій. У практичній діяльності вони більше займаються оперативною діяльністю, ніж аналітичною [2].

Розглянутий підхід до організації маркетингового підрозділу дає можливість зробити висновок, що така організація є досить проста, вона дозволяє підприємству уникнути дублювання операцій окремими відділами. Згадана організація найефективніша при випуску обмеженої номенклатури продукції та її реалізації через однакові канали розподілу на невеликій кількості однорідних ринків. Однак ефективність її знижується при розширенні підприємством:

- номенклатури виробів, які виготовляють;
- кількості ринків, які мають специфічні особливості, оскільки це потребує різних підходів до основних напрямків маркетингової діяльності (товаропросування, реклами, стимулювання збуту, організації сервісу і т. п.).

Продуктова (або товарна) організація підрозділу маркетингу – це така організаційна структура управління, в якій за розробку і реалізацію стратегій та поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, у підпорядкуванні якого є співробітники, котрі виконують усі необхідні для даного продукту функції маркетингу (див. мал. 2).

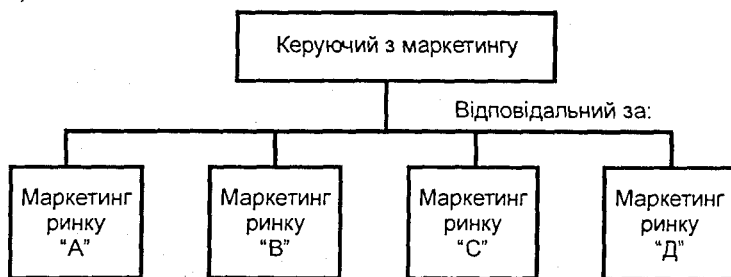


Мал. 2. Товарна (продуктова) організація підрозділу маркетингу.

Вказана форма організації ефективна в тих випадках, коли вимоги ринку до реклами, організації збуту, упаковки, сервісу і т. д. для кожного товару (товарної групи) мають свої особливості, а також, якщо обсяг продажу кожного товару достатній для того, щоб виправдати неминуче в таких випадках дублювання на ринку.

Географічна організація передбачає таку структурну побудову, в якій спеціалісти з маркетингу, в першу чергу збутовки, згруповані за окремими географічними районами. Така організація часто носить назву регіональної або територіальної організації маркетингу.

Аналогічною до вищезгаданих є ринкова, або сегментна організація, при якій керуючі окремими ринками несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій та планів маркетингової діяльності на певних ринках (див. мал. 3)



Мал. 3. Ринкова організація підрозділу маркетингу.

Ринкова організація в найбільшій мірі втілює концепцію маркетингу, оскільки в центр уваги в ній ставлять запити споживачів. Найефективніша вона при насиченому ринку і високій на ньому конкуренції.

У чистому вигляді продуктова (товарна), географічна чи ринкова (сегментна) організації підрозділів маркетингу практично не зустрічаються. В практиці діяльності зарубіжних фірм використовують найчастіше комбінації вищенаведених підходів до організації: функціонально-продуктову (товарну), функціонально-ринкову (географічну), продуктово-ринкову (географічну) або функціонально-продуктово-ринкову (регіональну) структури управління маркетингом. Схеми перерахованих оргструктур подані в додатку 3.

Функціонально-продуктова організація передбачає вироблення і координацію деяких одиниць для підприємства цілей і завдань маркетингу функціональними маркетинговими службами підприємства, а розробку та реалізацію стратегій і планів маркетингу – для певного продукту чи групи продуктів, відповідальних за продукт.

Ефективність такої структури забезпечується, перш за все, за рахунок того, що керуючий може швидко реагувати на вимоги ринку, має можливості координувати різні роботи зі всього комплексу маркетингу для даного продукту. Однак керуючий певним продуктом, як правило, не наділений повноваженнями, які повністю б відповідали його діяльності; такий підхід до організації часто потребує більших затрат, ніж очікують зразу.

Іншу комбіновану структуру (функціонально-ринкову) використовують у випадку, коли підприємство виготовляє порівняно однорідну продукцію, призначену для ринків різного типу. Однак цей підхід має практично ті ж недоліки, що й попередній.

Продуктово-ринкова організація реалізується у випадку, коли є керуючі як окремими продуктами, так і окремими ринками, її використовують, як правило, організації, котрі виготовляють різні продукти, що реалізують на багатьох, відмінних один від одного ринків.

Побудова структури управління за даним принципом наведена у додатку 4, на прикладі американської хіміко-фармацевтичної корпорації “Бенсиль” [2]. У цьому прикладі регіональні підрозділи ніби “включені” в кожне виробниче відділення. Посада віце-президента з маркетингу існує в кожному продуктовому відділенні, а деталізацію маркетингових служб для всіх продуктових відділень здійснюють за регіональним або ринковим принципом.

Однак дана організація є доволі дорогою, вона збільшує управлінські витрати і її, як правило, використовують великі корпорації.

Крім розглянутих вище підходів до організації маркетингової діяльності, можна виділити ще два типи оргструктур управління, які мають

універсальніший характер і можуть бути використані в управлінні різними видами виробничо-господарської діяльності підприємства, в т. ч. маркетингу.

До таких оргструктур належать оргструктура управління проектом та матрична структура управління, які використовують у тому випадку, коли існує необхідність зосередити ресурси на виконанні якихось особливо важливих проблем для організації.

Якщо в рамках функціонально-продуктової структури відповідального за маркетинг певного товару наділити широкими повноваженнями, підпорядкувавши йому одночасно всіх співробітників з лінійних та функціональних підрозділів, які займаються розробкою, впровадженням, виробництвом, реалізацією інших функцій маркетингу, то отримаємо структуру управління проектом з випуску та маркетингу певного товару.

Однак управління проектом має ряд недоліків: не завжди можна забезпечити повну зайнятість персоналу; порівняно нетривалим може бути і термін виконання проекту; крім того, спеціалісти, як правило, надають перевагу тому, щоб бути організаційно об'єднаними в групи на професійній основі; керівники проектів здебільшого не мають достатніх повноважень для керівництва функціональними підрозділами.

Вказані недоліки до певної міри усувають з допомогою матричної структури управління (див. мал. 4).



Мал. 4. Матрична організаційна структура управління маркетингом.

Суть даного підходу до організації управління маркетингом полягає в наступному: вище керівництво призначає керуючого проектом або програмою, у випадку існування кількох проектів – керуючих кожним проектом, які можуть бути об'єднані та підпорядковані керівникові центру управління маркетинговими програмами.

Керівнику маркетингової програми тимчасово підпорядковують не тільки співробітників відповідних маркетингових служб, а й співробітників підрозділів, які займаються розробкою і доведенням до виробництва відповідного продукту. Таким чином, будь-який співробітник, який бере участь у програмі, перебуває у в подвійному підпорядкуванні. З одного боку, по лінії виконання програми він є в підпорядкуванні керівника маркетингової програми, з другого – в підпорядкуванні свого лінійного керівника, що дозволяє домогтися постійного завантаження окремих співробітників, які перебувають у штатному розписі постійних структурних ланок.

З метою забезпечення ефективності структури необхідне встановлення чітких меж повноважень і відповідальності функціональних керівників та керівників програми, за рахунок чого ліквідують більшу частину проблем, пов'язаних з відсутністю єдиноначальності.

Як ми зазначали спочатку, формування певної структури управління маркетингом є лише першим кроком на шляху створення ефективного маркетингового підрозділу. Не менш важливе укомплектування відділів маркетингового підрозділу висококваліфікованими працівниками.

Керівники та провідні спеціалісти маркетингових відділів повинні відповідати загальним вимогам, які висунуті перед персоналом (компетентність, високі моральні якості, комунікабельність та ін.). Крім того, вони повинні відповідати ряду специфічних вимог, які викликані логікою роботи маркетолога: системність знань, висока ерудиція; висока міра динамізму; дипломатичність; знання комп'ютерної техніки та іноземних мов.

Керуючий з маркетингу повинен володіти вмінням проникливо оцінювати людей, здатністю підбирати перспективних співробітників, навчати їх до високого професійного рівня. Важлива якість – вміння правильно розуміти і оцінювати різні фактори, які лежать в основі визначення політики маркетингу. Це значить, що він повинен бути компетентним у методах дослідження товару, ціноутворенні, упаковці, рекламі, техніці особистого продажу.

Рациональний розподіл завдань, прав та відповідальності в системі управління маркетингом можливий тільки у випадку, коли в організації чітко визначені місце та роль маркетингових служб.

Завданням служби маркетингу на підприємстві є постійне спостереження за споживачами продукції, аналіз дій конкурентів, визначення їх сильних та слабких місць і на основі визначення напрямків удосконалення маркетингової

діяльності та розробка планів і програм маркетингу. Служба маркетингу тісно взаємодіє з іншими відділами підприємства. Відділ виробництва отримує інформацію щодо асортименту продукції, терміну її зняття з виробництва. Відділ постачання – інформацію, на яких умовах, з якими характеристиками здійснювати закупівлю вихідних матеріалів. Фінансовий відділ або відділ цін – щодо формування ціни. В свою чергу, служба маркетингу отримує певну інформацію від вищеперахованих, оскільки вона повинна діяти відповідно до виробничих та фінансових можливостей підприємства.

Таким чином, маркетинг стає провідною функцією, яка визначає технічну, виробничу політику підприємства, стиль і характер управління всією підприємницькою діяльністю.

Для того, щоб підприємство справді діяло за концепцією маркетингу, працівники служби маркетингу повинні добиватися, щоб цілі та шляхи розвитку підприємства визначали, враховуючи інформацію про ринки, споживачів і конкурентів, розподіл прав і обов'язків на підприємстві здійснювався через створення найсприятливіших умов для підвищення ефективності його роботи.

Одним із методичних підходів до раціоналізації розподілу завдань, прав і відповідальності в галузі маркетингової діяльності між різними структурними ланками підприємства є матричний метод або використання лінійної карти розподілу обов'язків.

Матричний метод – це таблиця, у верхній частині котрої наведено перелік структурних підрозділів або посадових осіб, які виконують ті чи інші маркетингові функції, а в лівій частині – перелік завдань і функцій, згрупованих за основними видами маркетингової діяльності. На перетині вертикальних і горизонтальних ліній вказані управлінські дії, через які реалізують права та обов'язки.

Приклад фрагмента матриці прийняття управлінських рішень наведений в додатку 5 [2].

За допомогою матричного методу досягають наглядності процедур підготовки, прийняття та реалізації маркетингових рішень, полегшується розробка положень та посадових інструкцій.

## *2.2. Аналіз організації маркетингу на вітчизняних підприємствах*

Аналогічно до організації маркетингу зарубіжними фірмами та корпораціями на українських підприємствах, де створені маркетингові підрозділи, виділити типову структуру служби маркетингу досить тяжко.

Як ми вже зазначали, на підприємствах різних форм власності, за даними різних досліджень, створено служб маркетингу від 30 до 50% від усієї кількості підприємств. На вказаній групі підприємств служби маркетингу вірізняються

як підходами до її створення, так і кількістю працівників даної служби. На малих підприємствах організацією маркетингової діяльності займається, як правило, один фахівець (хтось із керівників фірми або менеджер з продажу). На середніх та великих підприємствах, де утворена служба маркетингу, кількість її працівників досягає від 2–3 до 20 чол. У фірмах, де нема маркетингових служб, за даними анкетного обстеження в 30% їх функціональні обов'язки виконує керівник підприємства, у 18% – заступник керівника, у 3% – відділ реклами.

Звичайно, кількість працівників або навіть створення служби маркетингу ще не є запорукою її ефективного функціонування. І в цілому, на нашу думку, створювати відповідну службу та нарощувати кількість працівників у ній необхідно в міру виникнення певних завдань, у міру розвитку маркетингової діяльності. Так, наприклад, як зазначають “Галицькі контракти”, служба маркетингу банку “Надра” була створена через чотири роки після початку його діяльності, відділ маркетингу компанії “Бруклін-Торгбуд” виник через п'ять років після початку діяльності у зв'язку з необхідністю розширити збут, удосконалити цінову політику, зміцнити конкурентні позиції на ринку. І якщо в службі маркетингу банку “Надра” є 9 штатних працівників, то у відділі маркетингу компанії “Бруклін-Торгбуд” – 4 працівники (начальник відділу, він же директор компанії з маркетингу, два його асистенти і один експерт-аналітик).

Служба маркетингу ВАТ “Ватра” м. Тернополя побудована за функціонально-географічним принципом і має назву комерційної служби. До неї включено 4 функціональні групи – групу ринкової інформації, групу організації ринку, групу аналізу та планування, а також група реклами. Кількість штатних працівників – 20 чол. (див. додаток 6).

Як видно з наведених прикладів, організаційні структури є досить різні, в т. ч. за кількістю працівників. Однак, як ми зазначали, наявність служби маркетингу – ще не свідчення її ефективності. Так, дослідники ефективності діяльності служб маркетингу зазначають, що у фірмах, де існують маркетингові служби, між керівництвом і маркетологами, як правило, не налагоджуються ділові службові стосунки. Керівництво, з одного боку, не завжди прислухається до порад спеціалістів з маркетингу; з другого – за оцінками керівників, маркетологи не завжди справляються з обов'язками компетентно.

Так, на запитання, пов'язане з оцінкою ефективності роботи служб маркетингу, відповіді розмістилися наступним чином:

5% – ефективна робота

30% – мабуть, ефективна

20% – мабуть, неефективно



12% – дуже неефективна

17% – тяжко дати відповідь.

Як зазначають “Галицькі контракти”, до найсуттєвіших помилок, що знижують ефективність роботи служб маркетингу, належать:[4]

- організація “модного”, але практично недієздатного підрозділу;
- бажання отримати від новоствореного маркетингового підрозділу все і відразу, що призводить до конфліктів між вищим керівництвом і службою маркетингу та високої плинності кадрів;
- створення маркетингового підрозділу, який дублює роботу інших підрозділів.

Хоча часто високі вимоги до персоналу не підкріплені відповідними матеріальними стимулами (в українських представництвах західної фірми менеджер з маркетингу отримує від 400 \$ до 1500 \$, у вітчизняних компаніях керівник маркетингового підрозділу – 100 \$). При цьому основну увагу приділяють не стільки наявності спеціальної освіти, скільки особистим рисам, вмінню користуватися методами економічного аналізу й прогнозування, соціології та психології і ряду інших.

Виходячи з аналізу світової практики організації маркетингової діяльності, можна говорити про те, що вдосконалювати організацію управління маркетингом варто розпочинати з посилення ролі відділу збуту та розширення кількості функцій, які він виконує. Це можуть бути функції, пов’язані з просуванням товару на ринку, а також окремі завдання з дослідження ринку.

Розширення сфери діяльності підприємства, посилення конкуренції на ринку приводить до необхідності виділення в окрему групу в рамках відділу збуту певної групи, яка вирішувала б чисто маркетингові завдання – дослідження ринку, розробка рекомендацій щодо нових товарів, асортиментної політики підприємства. Таким чином, в рамках відділу збуту виділяють групу маркетингу.

Подальший розвиток маркетингової діяльності може викликати необхідність перетворення маркетингової групи в окремих відділ. Підвищення статусу цього відділу – це підвищення статусу начальника відділу маркетингу до рівня віце-президента компанії з маркетингу, що є необхідним для розширення можливостей маркетингових служб добиватися дотримання концепції маркетингу з боку всіх інших служб та підрозділів підприємства.

Як правило, віце-президент компанії з маркетингу зустрічає протидію від сторони інших віце-президентів даної компанії. Тому найкращий вихід з даної ситуації – підвищення статусу віце-президента з маркетингу до рівня першого віце-президента.

Стосовно вибору підходу до організації служби маркетингу, то тут необхідно відзначити, що в кожному випадку його необхідно обирати, виходячи

з конкретної ситуації (розміру підприємства, конкурентної ситуації та ряду інших факторів).

Однак для підприємств, які діють одночасно на кількох ринках в різних регіонах країни, особливо якщо ці підприємства випускають однотипну продукцію, можлива подальша диференціація завдань маркетингових служб стосовно до окремих ринків (призначають осіб, які відповідають за маркетингову діяльність у цілому на окремих ринках).

Якщо підприємства випускають продукцію широкої номенклатури, то спеціалізацію маркетингових служб доцільно здійснювати за товарним принципом, коли призначають осіб, які відповідають за маркетинг окремих продуктів.

При визначенні кількості працівників служби маркетингу спеціалісти з маркетингу радять мати їх у межах 10–15% від спискової чисельності. Оскільки при малочисельному штаті співробітників створювати розгорнуті служби маркетингу неможливо, їх необхідно сильно агрегувати. По цьому шляху пішли в компанії “Бруклін-Торгбуд”, про яку ми згадували.

У зв’язку з цим, що служба маркетингу тут включає лише 4 чоловік, то з них – директор з маркетингу та два його асистенти виконують функції продажів, управління та контролю (регулювання роботи каналів розподілу, оперативний контроль за роботою збутового підрозділу, контроль за виконанням щомісячного та щотижневого плану випуску продукції, за планом-графіком розподілу продукції по складах компанії, місячним планом продажів за всіма збутовими підрозділами та відділом внутрішньої дистрибуції, регулюванням цінової і товарної політики, стимулюванням збуту, рекламою) і один – експерт-аналітик виконує аналітичну функцію (дослідження й аналіз чинників, що впливають на обсяг продажів, довго-, середньо-, та короткотермінові прогнози продажів, аналіз діяльності фірм-конкурентів тощо).

## ЛІТЕРАТУРА:

1. Котлер П., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Засади маркетингу. Пер. з англ.: – 2-е європ. вид. – К.; М.; СПб.: Видавн. дім “Вільямс”, 1998. – 1056 с.
2. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Изд-во “Финпресс”, 1999. – 656 с.
3. Шеховцова М. М., Аракелян А. А. и др. Типовое положение о службе маркетинга – НИКТИД. – Владимир, 1990.
4. Стратегія продажу // Галицькі контракти. – 1999. – квітень.
5. К. З. Друян. Нужен ли бизнесменам маркетинг? (или Пришла пора учиться) // Маркетинг и реклама. – 1999. – март.
6. Подготовка специалистов по маркетингу в Украине: состояние и перспективы // Маркетинг и реклама. – 1999. – март.
7. Баширов. Еще раз к вопросу о месте маркетинга на отечественном предприятии // Маркетинг и реклама. – 1999. – январь.
8. Агеев Е. Я. Маркетинг на предприятии: теория и практика // Маркетинг и реклама. – 1998. – сентябрь–октябрь.
9. В. А. Королев. Маркетинг на предприятии: эволюция взглядов (с позиции ТРИЗ) // Маркетинг и реклама. – 1998. – ноябрь–декабрь.
10. Е. В. Ромат. Руководители предприятий о маркетинге // Маркетинг и реклама. – 1998. – ноябрь–декабрь.

Інформація про вищі навчальні заклади (в. н. з.) України (III – IV рівнів акредитації), в яких здійснюють підготовку:

за спеціальністю 7.050108 "Маркетинг"

*В. н. з. державної форми власності:*

Східноукраїнський державний університет – м. Луганськ (МО України)

Донецький державний університет (МО України)

Донецький державний університет економіки та торгівлі (МО України)

Київський національний економічний університет (МО України)

Київський державний торговельно-економічний університет (МО України)

Львівська комерційна академія (Укоопспілка)

Одеський державний економічний університет (МО України)

Полтавський кооперативний інститут (Укоопспілка)

Приазовський державний технічний університет – м. Маріуполь (МО України)

Тернопільська академія народного господарства (МО України)

Тернопільський державний технічний університет (МО України)

Харківський державний університет (МО України)

Харківський державний економічний університет (МО України).

*В. н. з. недержавної форми власності:*

Академія праці і соціальних відносин федерації профспілок України – м. Київ

Волинський інститут економіки і менеджменту – м. Луцьк

Гуманітарний інститут – м. Київ

Дніпропетровська академія управління, бізнесу та права

Інститут економіки і нових технологій Академії наук національного прогресу – м. Кременчук

Інститут економіки і підприємництва – м. Тернопіль

Інститут економіки і управління – м. Сімферополь

Інститут економіки ринкових відносин та менеджменту – м. Харків

Київський інститут "Слов'янський університет"

Кіровоградський інститут комерції

Міжнародний Соломонів університет – м. Київ

Міжрегіональний інститут бізнесу – м. Херсон

Національна академія управління – м. Київ

Нікопольський інститут управління, бізнесу та права

Рівненський інститут слов'язознавства  
Таврійський інститут економіки і права – м. Сімферополь  
Український інститут муніципального менеджменту та бізнесу – м. Київ  
Українсько-фінський інститут менеджменту та бізнесу  
Харківський інститут управління

за спеціальністю 7.050206 “Маркетинг в виробничій сфері”

*В. н. з. державної форми власності:*

Державний університет “Львівська політехніка” (МО України)

Київський міжнародний університет цивільної авіації (МО України)

Львівська академія ветеринарної медицини (М-во с/г і продовольства)

Національний технічний університет України “Київський політехнічний інститут” (МО України)

Харківський державний економічний університет (МО України)

*В. н. з. недержавної форми власності:*

Київський інститут менеджменту

Міжнародний слов'янський університет – м. Харків

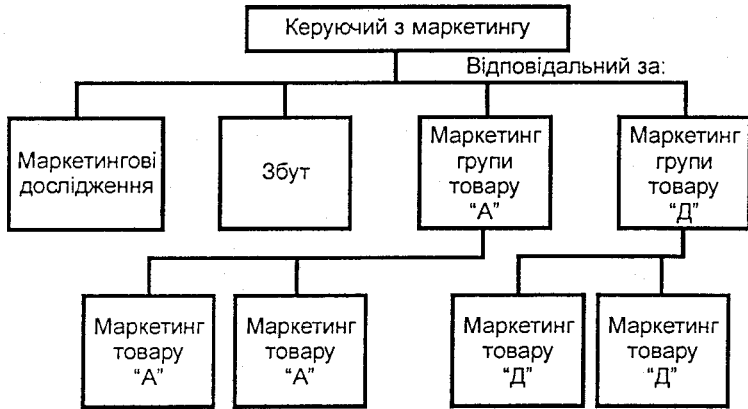
Харківський інститут соціального прогресу

Економіко-правовий інститут – м. Чернівці

*Примітка. Перелік не претендує на вичерпність у зв'язку з безперервністю процесу ліцензування спеціальностей та акредитації нових вищих навчальних закладів.*

**Розподіл відповідей на питання: “Яке визначення в найбільшій мірі відповідає Вашому розумінню маркетингу?”**

№ п/п	Варіанти відповідей	Розподіл відповідей	
		кількість	%
1.	Маркетинг – це реклама	14	8,5
2.	Маркетинг – це ринкові дослідження	83	50,3
3.	Маркетинг – це функція служби збуту	12	7,3
4.	Маркетинг – це самостійна функція підприємства, яка координує всі інші його функції	46	29,7
5.	Інше	3	1,8
6.	Вагаюся відповісти	4	2,4
	Всього	165	100



Мал. Функціонально-продуктова оргструктура управління маркетингом.



Мал. Функціонально-ринкова оргструктура управління маркетингом.



Мал. Оргструктура управління корпорацією "Бенсиль".



**Фрагмент матриці прийняття маркетингових рішень.  
Посади і структурні підрозділи**

Функції	Директор	Заст. директора з напрямків діяльності	Заст. директора з маркетингу	Керуючі окремими продуктивними групами	Керуючі окремими продуктами	Керуючі, рег. мар-гом	Керуючі, окр. ришками	Група досл. ринку	Рекламне бюро	Підрозділ збуту	Підрозділ планування
Дослідження маркетингу			Р	У	П,И	С	У	П,И			У
Розробка нових продуктів	Р	П	П	С	П	С	У	У			У
Реклама і стимулювання продажу			С	С	Р	Р	С	С	П,И		У
Розробка товарної марки	Р	С	С	С	П,И	С	С	С			
Збут		У	С	С	У	Р	П	С		П,И	У
Послуги споживачам			Р	С	П	С	П,И	С			У
Контроль маркетингової діяльності	Р	П	У	У	У	У	У	У	У	У	У

Р – прийняття рішення

П – підготовка рішення

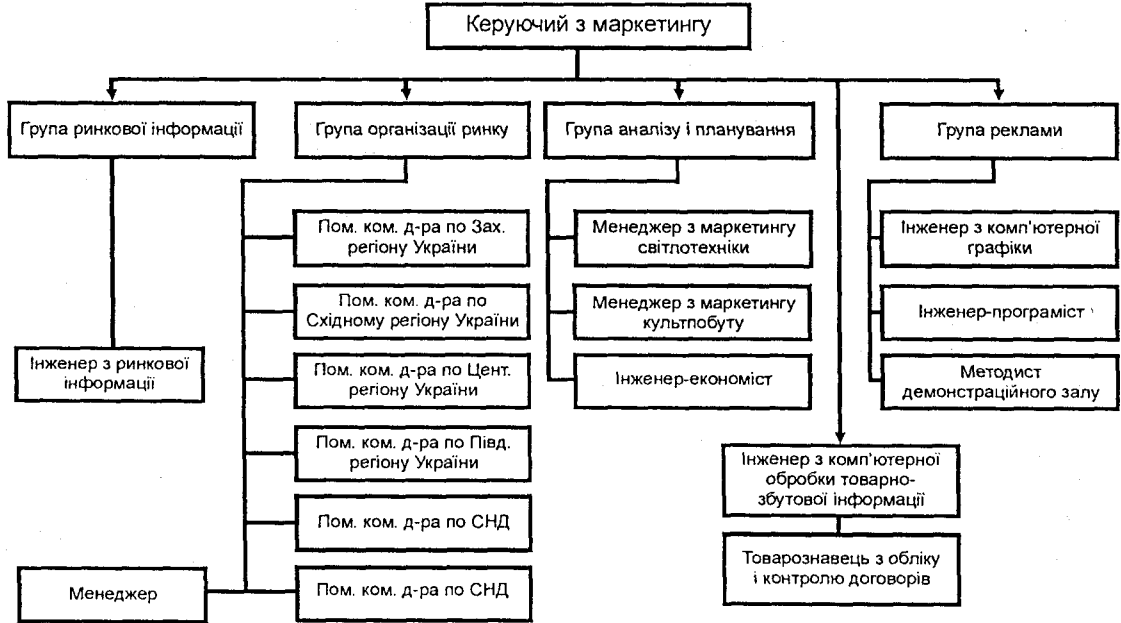
У – участь у підготовці рішення

С – обов'язкове узгодження на стадії підготовки рішення або його прийняття

И – виконання рішення

К – контроль за виконанням рішення

# Структура комерційної служби ВАТ "Вагра"



623686

НВ ПНУС

*Серія «Бібліотечка менеджера»*

Братко Олександр Семенівна

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ

Підп. до друку 5.09.1999 р. Вид № 62. Папір офсетний.  
Друк офсетний. Обл.- вид. арк. 1.8. Тираж 150 прим.

Видавництво ТАНГ "Економічна думка".  
46000, м. Тернопіль, вул. Львівська, 11.