

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР МАРКЕТИНГОВИХ СЛУЖБ В КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

*Запша Г.М., кандидат економічних наук, доцент
кафедра менеджменту і маркетингу*

Одеський державний аграрний університет

*Сахацький М.П., доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу*

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Анотація. В статті висвітлюються вихідні положення стосовно проектування організаційних структур маркетингових служб підприємств.

Ключові слова: управління маркетингом, служба маркетингу, організаційна структура, економічна глобалізація, споживач.

Вступ. Актуальність науково прикладного опрацювання проблеми формування та розвитку організаційних структур маркетингових служб підприємств в контексті управління проектами постає об'єктивною вимогою з боку внутрішніх та зовнішніх по відношенню до господарюючого суб'єкта чинників. Адже висококваліфіковане виконання маркетингової функції гарантує підприємству збут продукції та отримання прибутку як умови розширеного виробничо-господарського відтворення, що відбувається під впливом постійного загострення ринкової конкуренції, посилення динаміки мікросередовища, зміцнення державної регуляторної політики, збільшення числа витончених способів щодо вилучення активів, зростання вимогливості суспільства до екологічної безпеки виробництва та використання продукції. Тому проектним менеджментом передбачається концентрація в управлінському апараті маркетингових функцій, їх закріплення за структурними ланками та конкретними

виконавцями, а також проведення відповідної організаційної формалізації, що потребує надійного наукового забезпечення.

Постановка завдання. Наукові та прикладні проблеми управління маркетингом та проектного менеджменту досліджували Баланюк І.Ф., Батенко Л.П., Бородіна О.М., Котлер Ф., Мазур І.І., Ульяновченко О.В. та інші вітчизняні та зарубіжні вчені. Проте з позицій управління проектами проблема формування та адаптації організаційних структур маркетингових служб підприємств до змін внутрішнього та зовнішнього середовища не досліджувалася.

Метою проведеного дослідження виступає виявлення факторів, що впливають на організаційну побудову служби маркетингу та висвітлення підходів щодо формування таких управлінських ланок в підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Різноманітні форми власності та господарювання, сфери і масштаби підприємництва й практика ведення ринкової діяльності породжують велику кількість підходів до формування та розвитку служб маркетингу. В процесі управління проектом створення такої структурної ланки варто враховувати: масштаби виробництва і збуту продукції; товарність та функціональне призначення виробленої продукції; належність підприємства до певного виробничого типу та товарний асортимент; територіальне розміщення підприємства по відношенню до ринків збуту; кількість освоєних ринків та рівень їх розвитку; наявність та рівень розвитку ринкової інфраструктури; наявність та рівень розвитку транспортного забезпечення; наявність та рівень розвитку шляхового сполучення; кваліфікація та професіоналізм маркетингового персоналу; рівень розвитку менеджменту підприємства; стан та тенденції розвитку національної економіки й відповідної галузі; стратегічні та тактичні маркетингові цілі; дію інших чинників мікро- та макросередовища.

В залежності від конкретних умов функціонування підприємств їх служби маркетингу проектуються на основі

функціонального, товарного, регіонального та сегментного підходу.

В проектуванні організаційної структури маркетингової служби вибір функціонального підходу доцільно здійснювати за умови, що підприємство має вузький товарний асортимент і обмежену кількість освоєних ринків. В таких випадках окремі маркетингові функції закріплюються за виконавцями, які наділяються відповідними обов'язками та повноваженнями. На них покладається відповідальність за виконання конкретних задач в межах тієї чи іншої маркетингової функції – комплексного дослідження ринків, планування маркетингу, вивчення конкурентів, дослідження споживачів, рекламування, стимулювання збуту, сервісного забезпечення, дистрибуції, логістики, аналізу поведінки споживачів, зв'язку з громадськістю тощо. Ці фахівці безпосередньо підпорядковуються керівникові служби маркетингу.

Достоїнствами організаційної структури маркетингової служби, побудованої за функціональним принципом є: чіткість розподілу праці та спеціалізації виконавців конкретних маркетингових функцій; персональна відповідальність за своєчасність та якість виконаної маркетингової роботи; відсутність конкуренції і професійних непорозумінь між фахівцями; можливість професійного розкриття та кар'єрного зростання.

До недоліків служби маркетингу, що будується за функціональним принципом, слід віднести: відсутність можливості виокремити і в повній мірі оцінити вклад кожного працівника маркетингової служби в кінцевий результат; складність при встановленні залежності поточної оплати праці працівників маркетингової служби від кінцевих виробничо-господарських результатів; необхідність постійного контролю з боку керівника підрозділу за підпорядкуванням роботи кожного фахівця досягненню спільної маркетингової цілі; наявність проблем при збільшенні числа ринків збуту та розширенні

асортименту продукції, що пов'язано з виходом на нові ринки та випуском товарів-новинок, які потребують підвищеної уваги та зусиль, проте на початковому етапі ще не приносять відчутних здобутків.

В проектуванні організаційної структури маркетингової служби вибір товарного підходу доцільно здійснювати за умови, що підприємство здійснює різнопланову виробничо-господарську діяльність, кожна товарна група якої пред'являє власні специфічні вимоги до зберігання, транспортування, торговельного сервісу, післяпродажного обслуговування та інших складових маркетингу. Характерною рисою для таких підприємств виступає значний масштаб виробництва та збуту продукції. Товарна різноманітність та масштабність зумовлюють формування в маркетинговому підрозділі дворівневої управлінської структури.

За такої побудови для кожного виду продукції призначається менеджер, якому підпорядковуються фахівці з наділеними відповідними обов'язками та повноваженнями в розрізі конкретних маркетингових функцій. На них покладається відповідальність за виконання конкретних задач в межах даної функції стосовно певного товару чи товарної групи. Цими фахівцями поєднується лінійне підпорядкування менеджеру із зазначеного товару та провідному спеціалісту, де останній в якості представника маркетингового "штабу" відповідає за якісне виконання в підприємстві відповідної функції маркетингу.

Достоїнствами організаційної структури маркетингової служби, побудованою за товарним принципом є: чіткість розподілу праці та спеціалізації виконавців конкретних маркетингових функцій; персональна відповідальність за своєчасність та якість виконаної маркетингової роботи в розрізі окремих товарних груп; можливість професійного розкриття та кар'єрного зростання; перспективи розширення асортименту продукції та диверсифікації виробничо-господарської діяльності за рахунок кваліфікації менеджерів з відповідних товарних груп.

До проблемних сторін служби маркетингу, що будується за товарним принципом, слід віднести: можливість переростання змагальності між фахівцями одного профілю в конфронтацію структурних ланок маркетингу з різних товарів; дублювання маркетингових функцій фахівцями, які обслуговують різні товарні групи; необхідність постійного контролю з боку менеджера з конкретного товару за підпорядкуванням роботи кожного фахівця досягненню спільної маркетингової цілі.

В проектуванні організаційної структури маркетингової служби вибір регіонального підходу доцільно здійснювати за умови, що підприємство здійснює комерційну діяльність на територіально (географічно) різних ринках. При цьому асортимент продукції здебільшого обмежений.

Просторова розосередженість та масштабність зумовлюють формування в маркетинговому підрозділі дворівневої управлінської структури, що аналогічна побудові служби маркетингу за товарним принципом. Для кожного регіонального ринку призначається менеджер, якому підпорядковуються фахівці з наділеними відповідними обов'язками та повноваженнями в розрізі конкретних маркетингових функцій. На них покладається відповідальність за виконання конкретних задач в межах даної функції стосовно певного географічного ринку. Цими фахівцями поєднується лінійне підпорядкування регіональному менеджеру та провідному спеціалісту маркетингового "штабу".

Достоїнствами організаційної структури маркетингової служби, побудованої за регіональним принципом, є: чіткість розподілу праці та спеціалізації виконавців конкретних маркетингових функцій; наявність можливостей для прояву менеджерської творчості та ініціативності, особливо у випадках значної віддаленості регіонального підрозділу від місцезнаходження маркетингового "штабу"; можливість враховувати економічні, національні, соціальні, демографічні та інші особливості конкретних регіональних ринків при проведенні

маркетингових заходів в частині реклами, пакування, фасування, дизайну щодо конкретних товарів; можливість професійного розкриття та кар'єрного зростання; персональна відповідальність за своєчасність та якість виконаної маркетингової роботи в розрізі окремих регіональних ринків; перспективність розширення географії збуту продукції за рахунок залучення до роботи висококваліфікованих менеджерів з маркетингу на нових регіональних ринках.

До недоліків служби маркетингу, що будується за регіональним принципом, слід віднести: віддаленість регіональних підрозділів може ускладнювати отримання адекватних конкретній ситуації та своєчасних рекомендацій з боку провідних спеціалістів щодо реалізації тих чи інших маркетингових заходів; складність ведення поточного оперативного контролю за ефективністю маркетингових процедур, що проводяться регіональними підрозділами; відсутність можливості виокремити і в повній мірі оцінити вклад кожного працівника маркетингової служби в кінцевий результат; складність при встановленні залежності поточної оплати праці працівників маркетингової служби від кінцевих виробничо-господарських результатів; необхідність постійного контролю з боку керівника підрозділу за підпорядкуванням роботи кожного фахівця досягненню спільної маркетингової цілі; наявність проблем при розширенні асортименту продукції, що пов'язано з виходом на регіональний ринок товарів-новинок, які потребують підвищеної уваги та зусиль, проте на початковому етапі ще не приносять відчутних здобутків.

В проектуванні організаційної структури маркетингової служби вибір сегментного підходу доцільно здійснювати за умови, що асортимент товарів підприємства розрахований на задоволення потреб чітко сформованих, значних за масштабами однорідних груп споживачів, які обслуговуються професійно підготовленими для цього фахівцями.

Достоїнствами організаційної структури маркетингової служби, побудованої за сегментним принципом, є: ґрунтовність та системний характер дослідження купівельної поведінки ринкових сегментів, на обслуговуванні яких спеціалізуються відповідні фахівці; персональна відповідальність за своєчасність та якість виконаної маркетингової роботи; відсутність конкуренції і професійних непорозумінь між фахівцями; можливість об'єктивно оцінити вклад кожного працівника маркетингової служби в кінцевий економічний результат та встановити пряму залежність від нього оплати праці фахівців маркетингової служби; точність визначення місткості ринкового сегменту та достовірність прогнозування перспектив його розвитку, що дозволяє своєчасно приводити виробничо-збутові потужності підприємства у відповідність потенційним потребам, та формувати адекватні вимогам маркетингові комплекси щодо задоволення як поточних, так і майбутніх потреб споживачів.

До недоліків служби маркетингу, що будується за сегментним принципом, слід віднести: необхідність універсальної маркетингової підготовки фахівців при обслуговуванні ринкових сегментів; компетентність виконання окремих маркетингових функцій може не відповідати новітнім науково прикладним здобуткам; наявність паралелізму та дублювання маркетингових функцій при обслуговуванні фахівцями різних ринкових сегментів.

При проектуванні організаційних структур маркетингових служб наведені підходи є основними. Проте під впливом діючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємство може здійснювати комбінування цих підходів. При цьому, виходячи з наявних стратегічних та тактичних інтересів, в службі маркетингу передбачається також проектування тих чи інших конкретних маркетингових ланок та/або посад.

Висновки. 1. Проектування організаційної побудови маркетингової служби здійснюється з врахуванням сукупності факторів, що впливають на ефективність функціонування

підприємства. 2. При проектуванні організаційної структури маркетингової служби доцільно використовувати функціональний, товарний, регіональний, сегментний підходи та їх комбінування. 3. Визначальними факторами при виборі підходу щодо побудови організаційної структури маркетингової служби підприємства є економічна доцільність і його стратегічні та тактичні цілі.

Література

1. Сахацький М.П., Запша Г.М., Крутій Ю.С., Шинкарук Л.В. Маркетинг. - Одеса: Пальміра, 2008. - 170 с.
2. Управління проектами: навч. посібник / за ред. О.В. Ульянченка та П.Ф. Цигікала. – Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2010. – 522с.