

факторів результативності, як норма прибутку, рентабельність окремих видів продукції та конкурентоспроможність продукції відомий без додаткового роз'яснення, оскільки вони є універсальними і їх вплив позначається на ефективності як традиційного, так і диверсифікованого виробництва. Специфічними є такі фактори, як тіснота зв'язку з традиційним виробництвом, масштаб виробництва і масштаб підприємницької діяльності, тому що вони породжені власне самим процесом диверсифікації.

Увага тісноти зв'язку диверсифікованого виробництва з традиційним обумовлена, насамперед, тим, що диверсифікація виходить із спеціалізації і розвивається як процес, який підсилює єдність і цілісність відтворювального циклу. При визначенні перспективних сфер діяльності підприємство виходить із внутрішніх можливостей розвитку і впровадження нововведень і як система здобуває нову властивість — взаємодію взаємопов'язаних частин, або синергію.

У даній статті автор пропонує узагальнення класифікації внутрішніх і зовнішніх факторів диверсифікації, що зображене на рисунку.

Отже, численні дослідження взаємозв'язку зовнішніх і внутрішніх факторів диверсифікації дають можливість зрозуміти, що одним із першочергових завдань для більшості підприємств України є диверсифікація їх діяльності, яка в умовах розбалансованої економіки стимулює прагнення підприємства зміцнити свої положення на ринку, своєчасно відреагувати на зміну економічної кон'юнктури, забезпечити ефективність свого функціонування.

Але слід зауважити, що диверсифікація не є панацеєю від усіх бід, а є одним із варіантів виходу підприємств із кризового становища. Детальний перегляд проблем процесу диверсифікації повинен здійснюватися через подальше дослідження та вирішення перш за все зовнішніх та внутрішніх факторів цього процесу.

Література: 1. Амуржуев О. В. Словарь делового человека / О. В. Амуржуев, А. Ч. Болвачев, Е. Т. Гребнев. — М.: Экономика, 1996. — 240 с. 2. Кунц Р. М. Стратегия диверсификации и успех предприятия // Проблемы теории и практики управления. — 1994. — №1. — С. 96 – 100. 3. Utton M. A. Diversification and Competition. — Cambridge: Cambridge University Press, 1997. — 360 p.

Стаття надійшла до редакції
11.05.2004 р.

УДК 339. 138

Пихтіна В. В.

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

One of the conditions of the effective work concerning the analysis of the market possibilities and collaboration of the marketing complex is the formation of the industrial enterprise organization structure with clear definition of the marketing subdivision function.

У процесі розвитку національної економіки на підставі ринкових відносин в управлінських структурах формується необхідність застосування маркетингового підходу до вирішення проблем управління промисловими підприємствами. Сучасна економіка вимагає від підприємств організувати свою виробничо-господарську діяльність таким чином, щоб забезпечити реалізацію продукції на сегменті ринку та отримати максимальний прибуток. Підприємство може отримати



Рис. Внутрішні та зовнішні фактори диверсифікації діяльності підприємства

прибуток лише за умови задоволення потреб ринку та попиту покупців шляхом створення конкурентоспроможної продукції [1].

Однією із складових частин ефективної роботи підприємства з аналізу ринкових можливостей, відбору цільових ринків, розробки комплексу маркетингу та його реалізації є формування організаційної структури промислового підприємства з чітким відокремленням функцій маркетингового підрозділу [2; 3]. Підрозділ маркетингу повинен стати одним із рівноправних ланцюгів в управлінні підприємством, яке спільно з іншими підрозділами підприємства створить єдину стратегію, що буде спрямована на задоволення потреб потенційних споживачів.

Під організаційною структурою маркетингу розуміють поєднання його елементів з метою розв'язання поставлених завдань із задоволення цільового ринку. Послідовність розробки організаційної структури маркетингу підприємства може припускати наступні етапи [4; 5]:

1. Проектування організаційної структури маркетингу. На цьому етапі оцінюються переваги та недоліки обраних для аналізу існуючих типів організаційних структур, а потім здійснюється вибір оптимальної моделі організаційної структури маркетингу.

2. Впровадження обраної структури організації маркетингу. На цьому етапі проводяться заходи щодо реконструкції діючої моделі управління підприємством в цілому, наприклад, здійснюється поділ маркетингового підрозділу, а потім і підприємства в цілому по горизонталі на "блоки діяльності", які відповідають обраним функціям (стратегіям) розвитку підприємства.

3. Контроль за ефективністю функціонування створеного маркетингового підрозділу. Це завершальний етап, в процесі якого визначають ефективність розробленого та впровадженого підрозділу маркетингу в систему управління діяльністю підприємства.

Аналізуючи розвиток організаційної побудови служби маркетингу українських підприємств, можна говорити про те, що організаційна структура маркетингового підрозділу визначається, перш за все, видом діяльності того чи іншого підприємства, а також його розмірами, характеристиками (специфікою, видами) продукції, що виробляється, ємністю ринків, масштабами збутової діяльності, об'ємами виробництва.

Проведений аналіз діяльності деяких підприємств України, що займаються виробництвом продукції сантехнічного призначення (наприклад, ТОВ "Енергетик", м. Запоріжжя; АТ "Домостроитель", м. Чернівці; АТ "Черкас-Будматеріали", м. Черкаси; ТОВ "Сантехнік", м. Київ; Дніпропетровський завод сантехвиробів; АТ "Сантехмонтаж – 60", м. Харків), показав,

що служба маркетингу не існує в організаційній структурі одного з досліджених підприємств (ТОВ "Сантехнік", м. Київ). При цьому на всіх інших підприємствах службу маркетингу представляє одна особа — маркетолог або менеджер з маркетингу. Пов'язано це, перш за все з тим, що всі ці підприємства існують уже довгий час і перебудова як форми власності, так і філософії ведення бізнесу йде не так легко та швидко, як цього хотілося б.

Організаційна побудова підрозділу маркетингу на будь-якому підприємстві засновується на загальноприйнятих підходах — функціональному, дивізійному або матричному. Функціональний орієнтується на постійну структуру діяльності служби маркетингу з виконання її основних функцій в координації з іншими підрозділами. Дивізійний виділяє окремі напрями діяльності підрозділів, зокрема, можна виділити такі його різновиди — продуктової (товарний); регіональний; споживацький, що орієнтується на споживача. Матричний припускає утворення гнучких організаційних структур, що формуються на певні періоди часу для розробки конкретних проектів, програм, завдань. Від того, наскільки правильно сформовано відділ маркетингу, в значній мірі залежить вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зараз в Україні багато акціонерних товариств закритого типу створюються на підставі об'єднання невеликих промислових підприємств загальною чисельністю працівників до 200 осіб, тобто створюються дочірні підприємства з метою кооперації діяльності в умовах конкуренції. Перевагою створення подібних товариств вважається той факт, що дочірнє підприємство не відповідає за борги головного товариства, а у випадку банкрутства дочірнього підприємства з вини головного товариства останнє несе субсидіарну відповідальність за його обов'язками. Протягом 2002 року в Україні було зареєстровано 1 135 дочірніх підприємств [6]. Уставом багатьох акціонерних товариств передбачається можливість створення додаткових дочірніх підприємств, філій та представництв як на території України, так і за її межами. Збільшення масштабів діяльності підприємства в цілому та зростання ринків збуту в майбутньому не виключена, що спричинить появу в складі товариств нових членів (дочірніх підприємств).

Зважаючи на все зазначене вище, створення відділу маркетингу на кожному окремому підприємстві було б недоцільним з економічної точки зору. Найбільш сприятливий варіант — створення відділу маркетингу в рамках усього акціонерного товариства, на підставі чого можна зробити припущення, що всі заходи з організації та впровадження комп-

лексу маркетингу будуть здійснюватися безпосередньо в штаб-квартирі маркетингу (в центральному відділі маркетингу) об'єднаних підприємств.

Таким чином, структуру маркетингового підрозділу за характером взаємодії усередині підрозділу буде доцільно будувати, застосовуючи дивізійний принцип, а з огляду на характер взаємодії з зовнішнім середовищем — орієнтувати на зміни, що виникають на ринку. В результаті формується регіонально-ринкова організаційна структура маркетингового підрозділу, в основу якої буде покладено територіальну (регіональну) ознаку.

Регіональна організаційна структура (регіонально-ринкова) використовується підприємствами з широким діапазоном споживачів, що зосереджені на великих територіях і належать до різних типів ринків. Тобто спочатку виділяють регіональні підрозділи, а вже в їх межах функціонують, відповідно, відділи або за типами ринків, або за товарною ознакою. В рамках цієї структури спеціалісти з маркетингу групуються за регіонами (районами), що становлять частини загального ринку (рисунок).

Однак, слід зазначити, що в центральному відділі (штаб-квартирі) маркетингу неможливо приймати раціональні рішення щодо діяльності всіх дочірніх підприємств, які працюють в різних регіонах України. Щоб вирішити цю проблему на дочірніх підприємствах, слід організувати (наприклад, у відділі планування або матеріально-технічного постачання) посади маркетолога, якого слід наділити певними повноваженнями з дослідження регіону (ринку), на якому діє підприємство. В їх розпорядженні знаходяться всі матеріальні та фінансові ресурси, необхідні для проведення маркетингу в конкретному регіоні. Керівники в штаб-квартирі маркетингу відстежують раціональність використання всіх запланованих витрат на маркетинг, ефективність одержаних кількісних і якісних показників.

Спеціалісти з маркетингу на дочірніх підприємствах відповідають за планування і розробку маркетингової діяльності, яка включає:

- заходи з просування продукції — рекламу, формування лояльного відношення до продукції, що виробляється, визначення рівня попиту на цільових сегментах ринку;

- організацію збуту — визначення питань розподілу продукції;

- розробку та встановлення ціни, яку покупець повинен заплатити за товар (або послугу) при інших рівних умовах;

- аналіз та розробку набору продуктів, які б гарантовано подобалися покупцям і задовольняли потреби споживачів на цільових ринках.

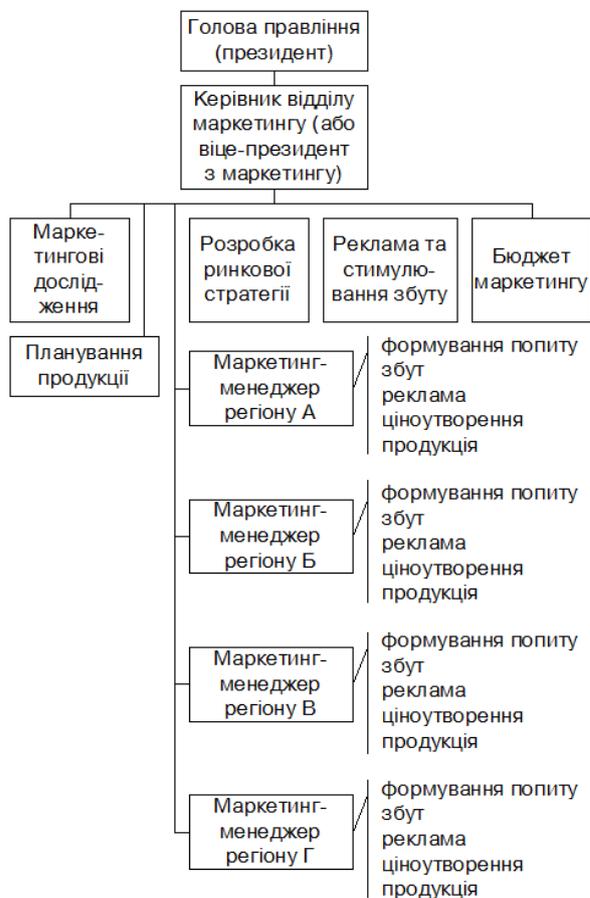


Рис. Дивізійна структура організації маркетингового підрозділу на підставі територіальної ознаки

При організації діяльності підрозділу маркетингу за регіональним принципом групування робіт здійснюється навколо географічних або галузевих ринків збуту. Всі зусилля докладаються для задоволення потреб споживача.

Важливою перевагою подібної організації є те, що в процесі розробки маркетингових стратегій вона призводить до необхідності приділяти більше уваги кожному конкретному ринку (цільовому сегменту). Відділ маркетингу в штаб-квартирі є вищим рівнем управління маркетинговою діяльністю всього товариства. Саме він централізовано планує та організовує роботу з впровадження маркетингових заходів, приймає стратегічні рішення в той час, коли спеціалісти на місцях (на дочірніх підприємствах) аналізують та приймають оперативні рішення. У відділі маркетингу на рівні всього товариства централізуються лише ключові функції: потоки інформаційних даних, фінансування маркетингу, планування, дослідження. Ця схема дозволяє застосовувати різноманітні види маркетингових стратегій на різних ринках.

Завдання фахівців, що займаються маркетинговим дослідженням, полягають у систематичному накопиченні внутрішньої та збиранні зовнішньої маркетингової інформації, а також організації інформаційно-програмного забезпечення.

Робота за цими напрямками необхідна для виявлення змін у навколишньому середовищі та їхньої оцінки, бо це дасть змогу своєчасно попередити та усунути негативні наслідки. Крім того, проводиться розробка та складання планів досліджень, що дає змогу чіткіше контролювати процес аналізу отриманих даних. Результати досліджень та можливості їх застосування (реалізації) подаються керівництву акціонерного товариства або керівництву дочірніх підприємств.

У тому випадку, коли підприємство не може самостійно провести дослідження фахівців, мають віднайти партнерів — спеціалізовані фірми для проведення того чи іншого дослідження та формування для них мети напрямків дослідження, а в деяких випадках розроблятимуть ще план та методологію дослідження.

Завдання фахівців з реклами та стимулювання збуту є визначення найвигідніших напрямків проведення рекламної компанії з врахуванням особливостей сфери діяльності промислового підприємства та на виробництві якої продукції воно спеціалізується.

Визначення заходів зі стимулювання збуту, перш за все, спрямоване на формування у потенційних споживачів поінформованості про товари, що пропонуються підприємством на ринку, та окреслення помітних комерційних вигод для споживачів за умови придбання даного товару.

Формування бюджету маркетингу ведеться на підставі аналізу інформації про ринок товарів виробничо-технічного призначення, ресурсні можливості підприємств, стратегічного плану розвитку діяльності на ринку. Фахівцями розробляється план витрат на втілення відповідних маркетингових рішень, а також проводиться оцінка вартості або ефективності маркетингових стратегій.

До обов'язків працівників, що займаються плануванням продукції, входить оцінка можливості впровадження нових технологічних та організаційних рішень у виробництво з погляду маркетингових цілей усіх дочірніх підприємств.

Отже, запропонована дивізійна схема організації маркетингового підрозділу на підставі регіонально-ринкового принципу дає можливість отримати деякі переваги, що полягають у:

а) підвищенні рівня гнучкості підрозділу (служби) маркетингу товариства (організації) — у разі виникнення нових ринків збуту (ринкових можливостей: цільових сегментів, збільшення об'єму замов-

лень) трудові ресурси оперативно перерозподіляються відповідно до характеру та вимог ринкового середовища з метою розробки адекватної стратегії;

б) досягненні високої мобільності служби маркетингу — можливості в межах однієї маркетингової структури розробляти та реалізовувати маркетинговий комплекс відповідно до кожного регіону;

в) забезпеченні ефективності маркетингових зусиль завдяки координації керівником підрозділу всіх горизонтальних (за функціями) і вертикальних (за регіонами) зв'язків між службовцями.

Література: 1. Маркетинг: Учебник для вузов. [Под ред. Н. Д. Эриашвили. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 624 с. 2. Дараховский И. С. Как создать службу маркетинга на предприятии? / И. С. Дараховский, И. П. Черноиванов — Кишинев: Б. и., 1992. — 148 с. 3. Решетникова И. Л. Методические рекомендации по созданию организационных структур маркетинга на предприятиях / И. Л. Решетникова, З. Ф. Ляпин — Луганск: ЛЦНТЭИ, 1993. — 20 с. 4. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 392 с. 5. Овечкина Е. А. Маркетинговое планирование: Конспект лекций. — К.: МАУП, 2002. — 264 с. 6. Статистичний щорічник за 2002 рік. Державний комітет статистики України / За ред. О. Г. Осауленка. — К.: Консультант, 2003. — 664 с. 7. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли — СПб.: Питер, 2001. — 236 с.

*Стаття надійшла до редакції
11.02.2004 р.*

УДК 658.012.32

**Доронін А. В.
Семенов В. Б.**

КОУЧИНГ — НОВА ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

The author determines the necessity of using the coaching for activation of inner striving of enterprise workers for active working behaviour and personal responsibility for the results of their activity. The sense of principles and main methods of coaching is explained.

Розвиток менеджменту супроводжувався тенденцією передачі менеджерами частини своїх функцій підлеглим. У зв'язку з цим раціональна модель виробничої організації, яка спочатку використовувалася для управління її капіталом, згодом стала збагачуватися елементами поведінкової моделі, орієнтованої на формування активного, творчого відношен-