

- на основі інформації про конкурентоспроможність формулюється стратегія діяльності підприємства та визначаються основні шляхи його розвитку;
- шляхом визначення набору та обсягів послуг (рентабельних та конкурентоспроможних) формується ефективний асортиментний портфель послуг, що є основою для завоювання міцних конкурентних позицій.

1. Кардаш В.Я. *Маркетингова товарна політика*. – К.: КНЕУ, 2001. – 240 с. 2. Котлер Ф. *Маркетинг менеджмент*. – СПб.: Питер, 2003. – 752 с. 3. Лифиц И.М. *Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг*. – М.: Юрайт. – М, 2001. – 224 с. 4. Моисеева Н. *Брендинг как фактор усиления конкурентных позиций фирмы // Проблемы теории и практики управления*. – 2002. – №6. – С.20–25. 5. Орлов О.О. *Планування діяльності промислового підприємства*. – К.: Скарби, 2002. – 336 с. 6. Песоцкая Е.В. *Маркетинг услуг*. – СПб.: Издательство “Питер”, 2000. – 160 с. 7. Румянцев А.П., Коваленко Ю.О. *Міжнародна торгівля послугами: Навчальний посібник*. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 112 с. 8. *Статистичний щорічник України за 2001 р.* / За ред. О.Г. Осауленка. – К.: Техніка, 2002. 9. Тарнавский В. *Джим Килтс: менеджер эпохи возрождения // Управление компанией*. – 2003. – №7. – С.92–100. 10. Ткаченко Л.В. *Маркетинг послуг*. – Дніпропетровськ: ДУЕП, 2002. – 192 с. 11. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. *Управление и организация в сфере услуг*. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

УДК 658.8

Ю.В. Огерчук

Національний університет "Львівська політехніка"

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГУ ТА ЗБУТУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Ю.В. Огерчук, 2003

Розглянуто проблеми організаційного розташування маркетингу та збуту в організаційних структурах управління промислових підприємств. На основі описаних в науковій літературі та існуючих структур закордонних компаній розглядається та аналізується пріоритетність маркетингу та збуту в таких компаніях. Визначаються типові варіанти організаційного розміщення маркетингу та збуту в організаційних структурах з метою подальшого удосконалення маркетингової та зокрема збутової діяльності.

The article is devoted to the issues of organizational marketing location and selling in management structures of industrial enterprises. The exploration and analysis of marketing priority and selling is done on the basis of the existing and described in the scientific literature foreign companies. In the article the typical variants of organizational marketing location and selling in divisional structures are determined to further improve marketing organization including selling activities.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Особливої ваги та актуальності сьогодні набуває аспект організування маркетингу та збуту та їх взаємодії на підприємстві залежно від величини

підприємства, його ринкової орієнтації, розвитку підприємства, трактування маркетингу на підприємстві (маркетинг як концепція менеджменту, маркетинг як рівноправна функція підприємництва, маркетинг як метод, маркетинг як засіб, маркетинг як всеохоплюючий сервіс) тощо. Вирішення питання про розподіл функцій між маркетингом і збутом, розподіл маркетингових та збутових функцій між найвищим та оперативним рівнями управління є одними з основних чинників інституціоналізації маркетингу та визначення місця збутової організації в структурі підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких досліджено дану проблему.** Дослідження наукової літератури [1 с. 100–102; 2; 3; 4; 5], аналіз інформації про великі промислові компанії, консультації з провідними науковцями за кордоном підтвердили актуальність проблематики та виявили вкрай обмежене коло публікацій, присвячених питанням організаційного розташування маркетингу та збуту. Слід зазначити, що на практиці це одне із важливих питань ринково орієнтованої філософії підприємництва.

**Цілі статті.** Як науковий підхід для розв'язання питання організаційного розташування маркетингу та збуту пропонується розглянути усі типові варіанти в напрямку зростання значимості маркетингу на промислових підприємствах. Ціллю статті є визначення цих типових варіантів, їх детальний аналіз з метою подальшого удосконалення організування маркетингової та зокрема збутової діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Залежно від значимості маркетингу та збуту на підприємстві можливі різні варіанти їх організаційного розташування та взаємодії. Під значимістю маркетингу ми розуміємо діапазон завдань та ієрархічне розташування маркетингу на підприємстві. Критеріями визначення значимості збуту ми пропонуємо визнати діапазон збутових функцій (комунікаційних та логістичних) та пріоритет збуту у виробничих та комерційних ситуаціях, що стосуються як стратегічного, так і оперативного планування. При низькому значенні збуту на підприємстві збут виконує роль розподілу. Отже, основний акцент робиться на виконанні логістичної складової збуту. При зростанні значимості збуту на підприємстві зростає пріоритетність продажу як комунікаційної складової збуту. Паралельно розвивається і логістична складова збуту. У процесі зростання ринкової орієнтації підприємства сфера маркетингових та збутових компетенцій, рішень та відповідальності стає прерогативою вищих рівнів управління.

На підставі доповнення, розширення можливих на практиці та описаних в літературі варіантів організаційного розташування та взаємодії збуту і маркетингу на підприємстві [1 с. 100–102; 2; 3; 4; 5] нами було систематизовано існуючі організаційні структури управління та розроблено класифікаційну модель організаційних форм функціонування маркетингу та збуту на підприємстві. Класифікаційними ознаками при побудові моделі стали значимість збуту та маркетингу на підприємстві.

Залежно від значимості збуту на підприємстві організаційні структури управління можна поділити на чотири групи:

- 1) органіграми технічно орієнтованих підприємств із непріоритетною значимістю збуту серед інших функціональних ланок;
- 2) органіграми підприємств із зростаючою пріоритетністю збуту, рівноправною із іншими функціональними ланками;

3) органіграми великих компаній із високою пріоритетністю збуту та дивізійною структурою управління;

4) органіграми великих компаній із високою пріоритетністю збуту та матричною структурою управління.

Аналіз цих організаційних структур управління в межах кожної з груп дозволить виявити закономірності організаційного взаємозв'язку збуту та маркетингу і в результаті встановити переваги та недоліки цих оргструктур управління.

Зазначимо, що для кращої наочності на рис. 1 наведені спрощені органіграми підприємств, що позиціонуються нами залежно від значимості збуту та маркетингу на промисловому підприємстві. На цих органіграмах основна увага приділяється організаційному розташуванню маркетингу та збуту. До складу адміністрації входять різноманітні функціональні підрозділи, такі як: бухгалтерія, фінанси, планування, логістика, кадри тощо.

Отже, до першої групи ми відносимо невеликі підприємства технічної орієнтації. Організаційні структури управління таких організацій є лінійно-функціональними (рис. 1, органіграми 1–3). Їх детальний аналіз дозволяє визначити такі основні закономірності:

1) ці органіграми є лінійно-функціональними та типовими для невеликих та середніх підприємств технічної орієнтації;

2) виробництво на підприємствах з такими органіграмами орієнтується, як правило, на великі замовлення або на конкретного і стабільного замовника;

3) для таких підприємств є типовим прямий безрівневий збут (виробництво товарів промислового призначення на замовлення великих концернів) або непрямий однорівневий збут (виробництво споживчих товарів на замовлення торгових концернів);

4) збуту відводиться роль розподілу, де основне завдання – фактурування відвантаженої продукції;

5) у збутовому відділі, як правило, відсутня зовнішня збутова служба;

6) переважно використовується лише функціональний принцип організування відділу збуту із обмеженим колом виконуваних функцій;

7) у міру переходу від оргструктури управління №1 до №3 значимість маркетингу зростає. Однак, через технічну орієнтацію підприємства відсутня потреба у маркетинговому плануванні на найвищих рівнях управління та у використанні широкого кола маркетингових інструментів.

Незважаючи на ієрархічний ріст маркетингового підрозділу та централізацію управління ним, функції маркетингу зводяться до консультативних. Факт підпорядкування маркетингового підрозділу безпосередньо керівництву організації свідчить про народження ринкової філософії у технічно орієнтованій стратегії підприємства. Поряд із зростанням значимості маркетингу на підприємстві дещо зростає і значимість збуту, оскільки розширюється спектр маркетингових комунікацій організації загалом. Однак у ситуації непріоритетної значимості збуту на підприємствах першої групи маркетингу відведено лише окреме коло функцій підтримки збуту.

Організаційні структури управління другої групи (рис. 1, органіграми 4–6) є типовими для більшості підприємств, зокрема України. В умовах конкуренції ринок зумовлює зростання вимог до збутових підрозділів підприємств, а отже, і зростання значимості збуту. Підприємства другої групи можуть бути різних розмірів (від дрібних до великих) та мати філії та дочірні підприємства. Організаційні структури управління таких організацій є

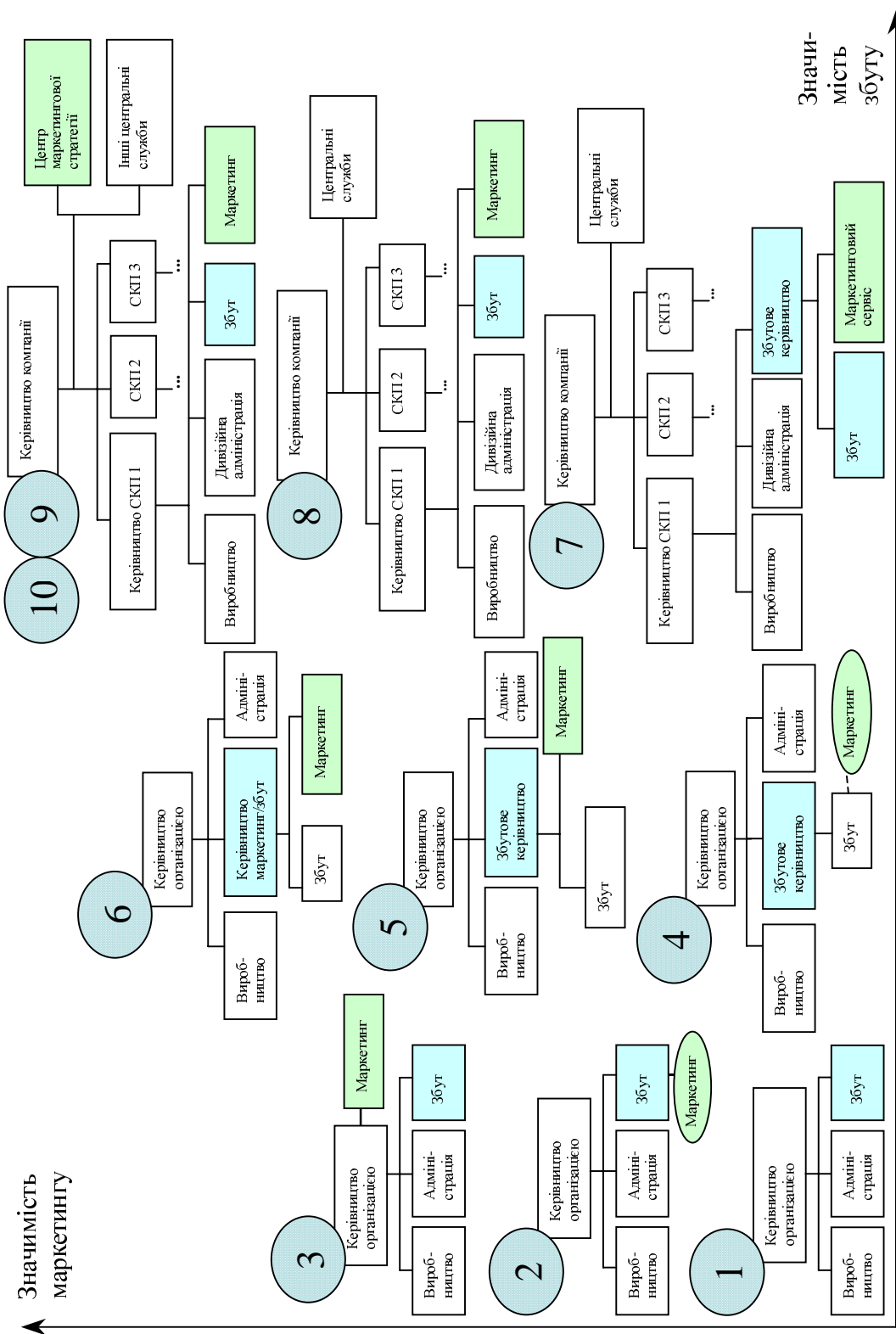


Рис. 1. Організаційні форми функціонування маркетингу та збуту залежно від їх значимості на промислових підприємствах

лінійно-функціональними. Виробничий профіль охоплює товари промислового призначення і споживчі товари. Номенклатура та асортимент продукції підприємств переважно є досить широкими. Відповідно, у збутовій діяльності підприємств можливим є використання усього спектра збутових каналів: прямий та непрямий, безрівневий, одно- і багаторівневий збут. Через вплив цих факторів з'являється об'єктивна необхідність у спеціалізації збутової діяльності. При цьому перевага надається об'єктному принципу організування збутової діяльності, оскільки застосування функціонального принципу при широкій номенклатурі виробів, значних відмінностях між групами споживачів та численних ринках збуту, як показує практика, є складно та неефективно. Застосування об'єктного принципу організування збутової діяльності в першу чергу буде проявлятися в роботі зовнішньої збутової служби, поява якої є свідченням зародження маркетингових комунікацій на підприємствах другої групи.

Саме організаційна структура управління № 4 є найбільш характерною для українських підприємств. В умовах динамічного розвитку ринкових відносин в Україні за останнє десятиріччя підприємства постали перед необхідністю активізації збутової діяльності та інтенсивного використання маркетингу. Однак, багато топ-менеджерів не усвідомлюють практичну необхідність застосування маркетингу, або розуміють під маркетинговою діяльністю обмежене коло питань, що часто зводяться лише до реклами, збору інформації про товари конкурентів тощо. Для таких керівників маркетинг – це часто лише допоміжний інструмент збутової діяльності або її складовий елемент. Розроблення та ведення маркетингової політики, стратегічне маркетингове планування на даному етапі не закріпилась як на рівні відділу збуту, так і на рівні керівництва, оскільки керівництво організації не зацікавлене у проведенні широкомасштабних маркетингових заходів. Яскравим прикладом цьому є ситуація на СП “Галка Лтд”.

Загалом, аналізуючи організаційні структури управління виробничими підприємствами №4-6 (друга група), можна визначити такі закономірності:

- 1) ці органіграми є лінійно-функціональними та типовими для підприємств різних розмірів (найчастіше середніх) та різного виробничого профілю;
- 2) зростання значимості збуту зумовлено вимогами ринку і призводить до ускладнення структури управління відділом збуту;
- 3) серед принципів організування роботи збутового відділу діяльності домінує об'єктний;
- 4) при зростаючій пріоритетності збутової діяльності можливе використання усього спектра збутових каналів: прямий та непрямий, безрівневий, одно- і багаторівневий збут;
- 5) у міру зростання значимості маркетингу від органіграми №4 до органіграми №7 постає необхідність створення окремого маркетингового підрозділу;
- 6) із зростанням значимості маркетингової діяльності (від органіграми №4 до №6) відбувається поступова централізація управління маркетингом;
- 7) в кінцевому результаті з'являється можливість та необхідність (в органіграмі №6) застосування вторинних збутових структур, що підвищує ефективність маркетингу загалом.

Встановлені закономірності підприємств другої групи дозволяють зробити висновок про те, що зростання значимості збуту на підприємствах в умовах ринкової економіки та досконалої конкуренції призводить до посилення ролі маркетингу, його перетворення із маркетингу як консультативної функції у маркетинг як концепцію менеджменту та формування ринково орієнтованого підприємництва за концепцією тріади маркетингу.

Розвиток підприємства сприяє розширенню виробництва та переходу його до розряду великих компаній. Диверсифікація виробництва, злиття та купівля інших компаній, переростання філій та дочірніх підприємств у підприємства із замкнутим технологічним циклом вимагають застосування великими підприємствами нових організаційних структур управління. Кроком переходу до організаційних структур управління вищого порядку є використання дивізійних структур. Вони увійшли до третьої групи підприємств.

Зростання значимості збуту в дивізійних структурах управління порівняно з лінійно-функціональними проявляється у тому, що кожний стратегічний комерційний підрозділ (СКП) має власний функціональний апарат, тобто і свій збутовий підрозділ. Використання дивізійної структури управління передбачає зростання ступеня децентралізації загального управління компанією. Отже, кожний СКП, а відповідно також і більшість його функціональних підрозділів, зокрема збут, отримують більшу самостійність. Децентралізація збутової діяльності компанії супроводжується зростанням реалізаційних витрат, але і водночас посиленням комунікаційного зв'язку „виробник-покупець”, отже – посиленням комунікаційної складової збуту. Крім того, децентралізація підвищує гнучкість збутової діяльності компанії.

На початку переходу організації від лінійно-функціональної структури управління до дивізійної структура управління всередині кожного СКП не зазнає значних змін. Над СКП з'являються центральні служби (центральні штаби). Основне їх завдання полягає у виконанні координуючих та підтримуючих функцій існуючих дивізій у сферах “персонал, контролінг, фінанси, логістика, зовнішні комунікації” тощо та розробленні загальної стратегії компанії. На початковій стадії формування дивізійної структури компанії між центральними службами та функціональними підрозділами дивізій існують штабні зв'язки.

Незважаючи на централізацію окремих функцій управління та спрощення відповідних функціональних підрозділів СКП, збут є практично в кожній з них. Зустрічаються випадки, коли один СКП займається збутом як власної продукції, так і продукції іншого СКП. Наприклад, на “Nestlé Deutschland AG” ще в 2000 році з 10-ти СКП 7 мали власні збутові підрозділи, а станом на 2002 рік ця пропорція стала – 12 до 10 [2]. Така тенденція є підтвердженням збільшення акценту на збутову діяльність компанії “Nestlé Deutschland AG”.

Отже, аналіз дивізійних організаційних структур управління виробничими підприємствами, що увійшли до третьої групи, дозволяє встановити такі закономірності:

- 1) ці організації за типом є дивізійними та типовими для великих компаній;
- 2) внаслідок децентралізації управління компанією відбувається децентралізація збуту, що підвищує його гнучкість;
- 3) наявність збутових підрозділів переважно у кожному СКП посилює комунікаційну складову збуту та свідчить про зростання значимості збуту на підприємстві;
- 4) структура збуту є досить складною, складається із різноманітних підрозділів;
- 5) при організуванні збутової діяльності переважно використовується регіональний принцип;
- 6) у збутовій організації часто використовують вторинні збутові структури;
- 7) у збутовій діяльності наявний широкий спектр збутових каналів;
- 8) при зростанні значимості маркетингу відбувається перехід від планування маркетингу (зокрема збуту) „знизу догори” до зустрічного або „згори донизу”;

9) підприємства цієї групи використовують найсучасніші системи управління збутом (ERP та CRM);

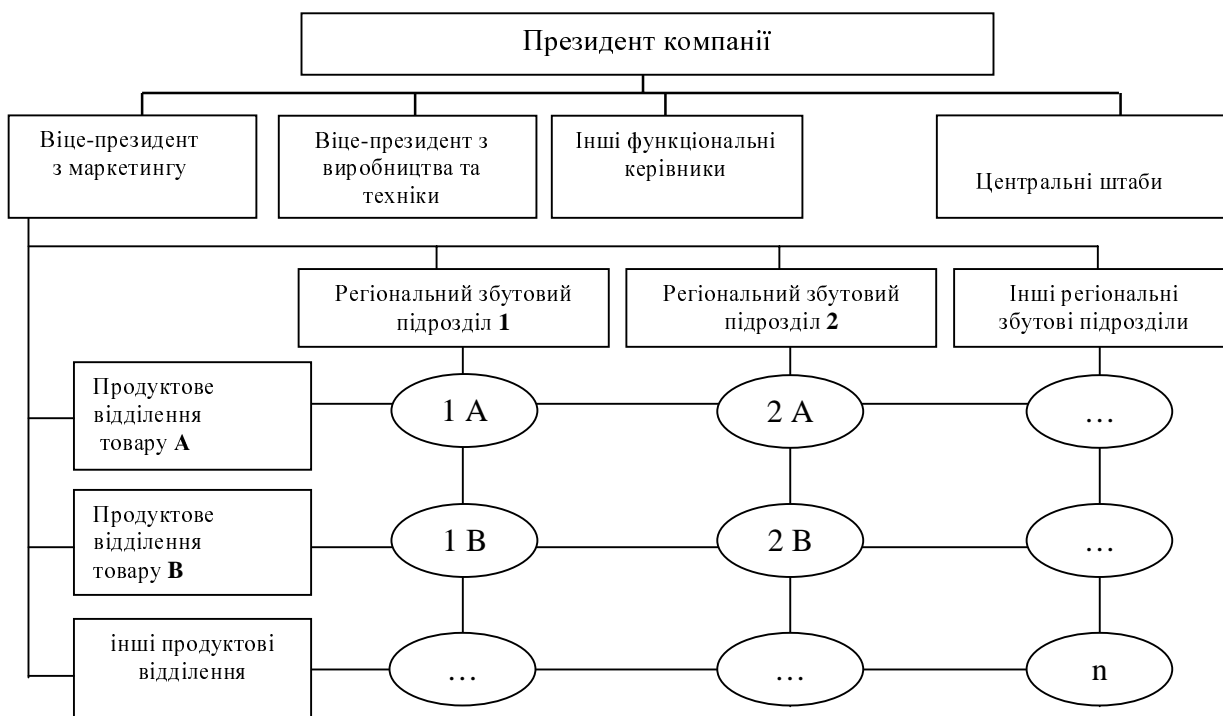
10) поряд із децентралізацією збутової діяльності компаній відбувається поступова централізація маркетингу;

11) операції маркетингу здійснюються на трьох рівнях: на рівні окремого товару, на рівні СКП, на рівні компанії загалом.

Встановлені закономірності дають підстави зробити висновок про те, що також і в третій групі зростання значимості збуту призводить до різкого розвитку маркетингу: маркетинг пропонує всеохоплюючий сервіс, маркетинг і збут оперують як рівнозначні функції підприємництва, маркетингова філософія реалізується на найвищому управлінському рівні. Типовим прикладом цього є компанія „BMW AG”. Багаторічний успіх „BMW AG” та його слава свідчать про сильні позиції маркетингу на підприємстві. Потужний центральний маркетинговий підрозділ у складі компанії підпорядкований безпосередньо її керівництву. Він зв'язаний з оперативними підрозділами (децентралізованими СКП та їх маркетинговими відділами) за допомогою функціональних зв'язків. Діяльність центрального маркетингового підрозділу охоплює усі напрями сучасного маркетингу [1, с. 104].

Поряд з розглядом лінійно-функціональних та дивізійних структур управління слід також згадати про можливі варіанти організаційного розташування маркетингу і збуту в матричній організації (четверта група органіграм). Матричними вузлами можуть бути:

- 1) окремі працівники, збутові відділи, територіальні збутові представництва (рис. 2),
- 2) окремі підприємства (СКП).



Примітка: 1А – 2В, ..., n позначено окремих збутових працівників, збутові відділи, територіальні збутові представництва.

Рис. 2. Організаційна структура управління №10

У першому випадку матричний спосіб побудови організації стосується не всієї компанії, а лише її частини, як правило, збутової. При цьому збутові працівники (групи, представництва) одночасно підпорядковуються керівникам двох відділів. Регіональні керівники, які володіють адміністративними та оперативними повноваженнями, надають збутовим працівникам в цих регіонах правову та виконавчу підтримку. Продуктові відділення із стратегічними повноваженнями розташовані, як правило, в головному офісі підприємства і мають продуктово-зорієнтовані функції. Вони відповідають за позиціонування продуктів в глобальному масштабі і фактично є маркетинговими підрозділами. Керівники продуктових відділень узгоджують із регіональними керівниками регіональну специфіку продуктового дизайну, збутової тактики тощо.

Значимість маркетингу та збуту в компаніях з матричною організацією №10 буде високою, як в організації №9. Деякі науковці стверджують, що значимість маркетингу є більшою, однак через імовірність конфліктів між продуктовими та регіональними менеджерами значимість маркетингу та збуту знижується. Отже, ми вважаємо, що розташування організацій №9 та №10 в системі координат значимості маркетингу та збуту на виробничому підприємстві буде однаковим.

У випадку, коли матричним вузлом є окреме СКП, його керівництво має двохлінійне підпорядкування – керівнику продуктового напрямку та регіонального відділення. Структура всередині кожного СКП може бути різною. Вона буде залежати від профілю та стратегії виробничо-господарської діяльності. Тобто, при формуванні структури СКП можуть використовуватись будь-які організації першої–другої груп, а також їх комбінації, що будуть визначати організаційне розміщення маркетингу та збуту в таких компаніях. Через велику кількість можливих варіантів неможливо та й недоцільно подавати їх у схематичній формі. Слід зазначити, що на практиці матричні структури зустрічаються досить рідко.

Навколо описаних нами 10-ти типових організацій розташування збуту та маркетингу на промисловому підприємстві окреслюється поле комбінованих структур, тобто сформованих на основі найближчих навколо них типових організацій. Такі організаційні структури часто зустрічаються, оскільки підприємство – це динамічна структура, що постійно знаходиться на стадії удосконалення та реформування.

**Висновки.** Одночасне зростання значимості маркетингу та збуту характеризує вектор з напрямом руху від нижньої лівої до верхньої правої частини поля (див. рис. 1). Для нижньої лівої частини поля характерною є класична лінійно-функціональна організація, де збутовий керівник підпорядковується єдиному технічному директору, а сам маркетинг на організації або взагалі відсутній, або обмежується виконанням вузького кола маркетингових функцій консультативного характеру. Із зростанням маркетингової орієнтації підприємства маркетингові та збутові компетенції переміщуються до рівня керівництва організації. У верхній правій частині поля маркетинг охоплює усі рівні управління. У таких випадках говорять про маркетингову філософію підприємства.

Сьогодні українські підприємства постали перед необхідністю удосконалення своїх оргструктур, зокрема збутових, та удосконалення процесів, що проходять у них з метою підвищення ефективності функціонування організації. Цей процес, однак, є довготривалим. Наприклад, перехід від організації лівого нижнього поля до правого верхнього неможливий впродовж короткого проміжку часу і вимагає еволюції самого підприємства.

Обґрунтування, розроблення та практична реалізація чіткої та послідовної моделі реструктуризації підприємства передбачає необхідність здійснення комплексу цілеспрям-



мованих дій як з боку керівництва підприємства, так і його працівників. У цих діях має неухильно дотримуватись лінія на ринкову орієнтацію та забезпечення економічної ефективності розвитку підприємства. Саме в такому руслі повинна проходити реструктуризація підприємства, в якому ключову роль відіграє формування ринково-зорієнтованої підприємницької стратегії та організування маркетингу та збуту на підприємстві.

1. Winkelmann, Peter: *Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung* / von Peter Winkelmann. – 3, überarb. und erw. Aufl. – München, Wien, Oldenburg. 2002. 2. Pepels, W.(Hrsg.): *Organisationsgestaltung in marktorientierten Unternehmen mit Tabellen*, Heidelberg – Sauer, 2001. 3. Zurhausen, M.: *Organisation*, 2.Aufl., München 1999. 4. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник*. – Львів: НУ“ЛП”, “Інтелект-Захід”, 2002. – 228 с. 5. Ассель Генри. *Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов*. – М.: ИНФРА-М, 2001.

УДК 338.24

І.Б. Олексів

Національний університет “Львівська політехніка”

## ПРОБЛЕМИ ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

© Олексів І.Б., 2003

**Досліджено проблеми використання методів підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві. Розглянуто класифікаційні ознаки управлінських рішень, а також запропоновано узалежнювати вибір методу підтримки від виду управлінського рішення, що приймається.**

**In the paper the problems of using decision support methods are investigated. The classification peculiarities of economic decisions are also reviewed. In addition to that the author proposes to choose decision support method considering the type of economic decision that is being made.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні існує широкий спектр методів підтримки прийняття управлінських рішень (МППУР) на підприємстві. Їх застосування суттєво підвищує ефективність та полегшує процес прийняття управлінських рішень керівним персоналом організації. Разом з тим значною проблемою залишається вибір того чи іншого МППУР залежно від ситуації, в якій приймається управлінське рішення. Ще одним питанням, яке потребує подальшого дослідження, є врахування інтересів (цілей) різних груп впливів (акціонерів, споживачів, кредиторів, інвесторів тощо) при прийнятті управлінських рішень. Врахування таких цілей в процесі розробки та оцінювання альтернатив управлінських рішень наблизить підприємство до інтересів різних груп впливу та дасть змогу підвищити відносну ефективність прийняття рішень. Збалансування цілей різних суб'єктів впливу на діяльність організації значною мірою визначає вибір варіанта управлінського рішення та підходи до застосування того чи іншого методу його підтримки.