

# Удосконалення маркетингової структури управління товарною політикою підприємства

(на прикладі взуттєвих підприємств України)

В наш час, коли Україна лише стає на шлях ринкової економіки, відбувається становлення та розвиток конкурентного середовища на ринку, відзначається динамізм чинників оточення підприємства та існує високий ступінь комерційного ризику, необхідно постійно відслідковувати ситуацію на споживчому ринку та динамічно адекватно ухвалювати рішення у галузі одного з головних елементів діяльності підприємства — товарної політики.

Практика господарчої діяльності підприємств свідчить, що причинами виходу суб'єктів з ринку є недостатня продуманість товарної політики, статичність асортиментних груп товарів та негнучке реагування на зміни, що відбуваються на ринку під впливом макрота мікросередовища.

Адже вибір, реалізація та здійснення маркетингової діяльності на підприємствах спираються на відповідну систему організації. Управління товарною політикою має здійснюватись через підрозділи, які постійно займаються збиранням інформації про ринок, становище конкурентів; її обробкою, розробленням стратегії, ухваленням рішень та контролем за їх виконанням, тобто через керовану підсистему системи управління.

Проведений аналіз довів, що у більшості випадків на взуттєвих підприємствах функції планування та розроблення асортименту продукції виконує планово-економічний відділ (на взуттєвій фабриці КП «КІСПО» немає спеціалізованої служби маркетингу, а у ТОВ «Риф-1» та ВАТ «Крокуль» є група маркетингу, функції якої обмежено). Проте у разі переходу підприємств до ринкових відносин, орієнтації підприємств на маркетинг необхідно по-новому розглянути місце товарної політики в системі управління та скоригувати механізм управління товарним асортиментом.

Мета визначає основні завдання служби маркетингу (органів управління):

- ◆ Збирання, обробка та аналіз інформації щодо ринку, структури та динаміки попиту, діяльності підприємства та підготовки інформації керівництву для розроблення стратегії та тактики підприємства з урахуванням його цілей, фінансових і виробничих можливостей
- ◆ Прогнозування обсягу продажу за кожним видом продукції
- ◆ Формування товарної політики та управління нею
- ◆ Формування цінової та комунікаційної політики
- ◆ Підтримка та розвиток образу інноваційного підприємства за збереження інтелектуальної власності підприємства та конфіденційної інформації
- ◆ Рекомендації щодо розроблення плану виробництва та реалізації продукції
- ◆ Розвиток системи товароруху
- ◆ Розроблення пропозицій щодо формування фірмового стилю, створення іміджу підприємства [1]

Для управління товарною політикою необхідно створити спеціальні служби в структурі управління підприємством. І у разі орієнтації взуттєвого підприємства на маркетинг, відповідна ланка (відділ планування асортименту та якості продукції) має входити в підрозділ маркетингу.

Виходячи з функцій та завдань управління маркетинговою діяльністю і товарною політикою підприємства, потрібно відділити кілька ланок організаційної структури системи маркетингу на взуттєвих підприємствах: підрозділ збирання інформації; підрозділ обробки і

аналізу інформації та розроблення стратегічних рішень; підрозділ планування маркетингу; підрозділи, які здійснюють реалізацію маркетингової стратегії.

У вирішенні завдань маркетингової служби також мають брати участь підрозділи підприємства, що займаються НДДКР, технологічним, виробничим, фінансовим та матеріально-технічним постачанням. У рамках цих відділів частина персоналу має спеціалізуватись на вирішенні маркетингових завдань.

На рис. 1 відображено необхідні взаємозв'язки між підрозділами в процесі управління маркетинговою діяльністю, що потребує розвитку горизонтальних зв'язків між управлінням, відділами, виробничими підрозділами. Управління маркетинговою діяльністю та координацію має здійснювати заступник генерального директора з маркетингу.

Управління маркетинговою діяльністю організує роботу служби маркетингу та взаємодію з планово-економічним управлінням щодо організації діяльності відділу системного аналізу, з управлінням постачання та збуту щодо координації діяльності цієї служби. Між цими управліннями спостерігаються як прямий, так і зворотній зв'язки.

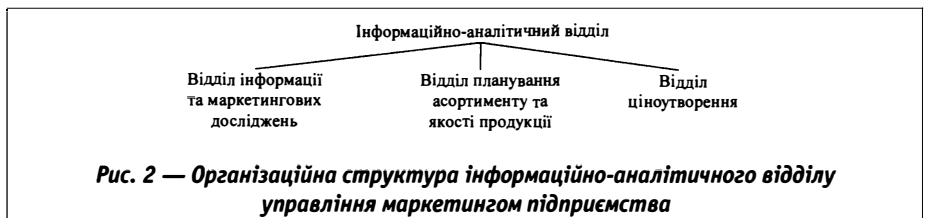
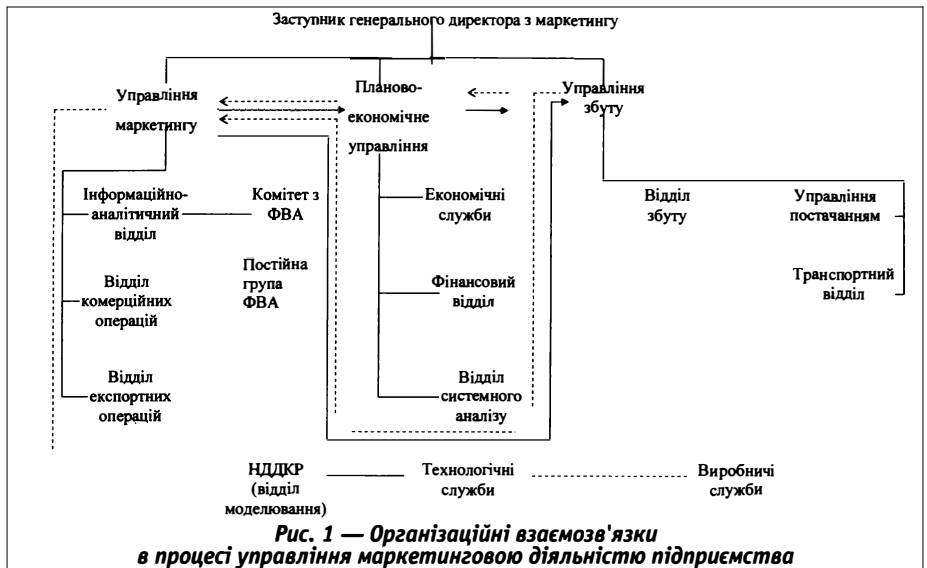
Окрім зв'язків на рівні управління, мають бути й горизонтальні зв'язки між відділами та службами маркетингу.

Інформаційно-аналітичний відділ має бути взаємопов'язаний з відділом аналізу діяльності підприємства та службою планування щодо збирання, обробки інформації, розроблення стратегічних позицій та плану маркетингу. Тому підрозділи інформаційно-аналітичного відділу (рис. 2) здійснюють такі функції:

1. **Відділ інформації та маркетингових досліджень** — збирання інформації про становище конкурентів, номенклатурний перелік продукції конкурентів; розроблення фірмового стилю підприємства та подання його на ринку; створення комунікаційних зв'язків; оцінювання внутрішньої статистичної звітності; розроблення та введення товарної інформації; створення мережі інформації щодо рівня цін на світових, внутрішніх ринках; забезпечення друкованими виданнями підрозділу підприємства (створення інформаційної науково-технічної бази).
2. **Відділ планування асортименту та якості продукції** — планування продукції (аналіз та прогнозування потужності підприємства, пропозиції щодо номенклатури, модернізації, модифікації, зняття з виробництва неконкурентоспроможної продукції); формування товарної політики та управління нею; проведення ФВА (спільно з іншими підрозділами підприємства); дотримання встановлених стандартів правил та норм; аналіз продажу та шляхів товароруху; рекламна діяльність; вивчення ринку, аналіз нових розробок, технологій, устаткування, НДДКР з метою підготовки пропозицій керівництву щодо перспективного розвитку виробництва підприємства.

Ґрунтуючись на даних, отриманих внаслідок аналізу попиту та на даних щодо конкуренції на ринках збуту, на аналізі власної діяльності підприємства здійснюється розроблення пропозицій щодо стратегії. Тому система маркетингової діяльності має бути організована у такий спосіб, щоб розроблені пропозиції в сфері стратегічного планування набували форми реального плану виробничо-збутових заходів. Підготовчий план стратегії маркетингу входить до загального плану підприємства і становить його основу.

Приведена реорганізаційна структура здійснення маркетингової діяльності являє собою не єдиний варіант. Вона найпридатніша для достатньо великих підприємств. На малих та середніх підприємствах (наприклад, КП «КІСПО») різні відділи маркетингових служб можна не виділяти.



Та, можливо, для розроблення довгострокових стратегій цим підприємствам ефективніше використовувати послуги консалтингових маркетингових організацій, а не утримувати власний персонал.

Відділ комерційних операцій веде оперативний облік діяльності посередників, дилерів; здійснює пошук нових форм просування продукції на внутрішній та зовнішній ринок; визначає шляхи розширення обсягу послуг; формує план поставок, провадить порівняльний аналіз плану поставок, реалізації.

Необхідність організації відділу експортних операцій є у тому випадку, якщо підприємство прагне збільшити рівень реалізації продукції за кордоном. Крім того, відділ експортних операцій має формувати плани поставок на експорт; здійснювати заходи, пов'язані із створенням товарного знаку, підтриманням його іміджу на зовнішньому та внутрішньому ринках; організувати виставки та ярмарки.

Для гнучкого пристосування науково-виробничої та збутової діяльності до мінливих зовнішніх умов, управління маркетинговою діяльністю має:

- Здійснювати комплексне вивчення ринку
- Брати участь в управлінні НДДКР та виробництві
- Гарантувати реалізацію продукції

Управління маркетингом в системі управління виробництвом та НДДКР здійснюється завдяки визначенню за кожним видом продукції цілей та напрямків розвитку виробничо-збутової діяльності. Це виявляється у складанні та коригуванні планів, що спрямовані на створення сприятливих умов для максимального використання виробничих ресурсів та випуску продукції із заздалегідь заданими економічними та технічними параметрами. Ця функція маркетингу реалізується за допомогою участі в розробленні комплексної програми НДДКР, створенні «ноу-хау», освоєнні нових видів продукції, проведенні функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

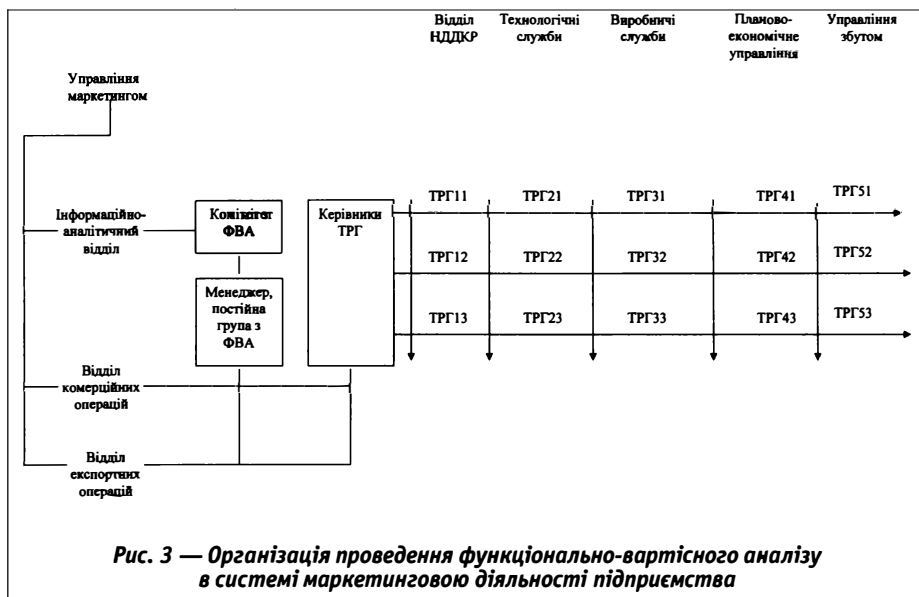
Функціонально-вартісний аналіз — це техніко-економічний метод знаходження за спеціальною програмою резервів зниження витрат на виробництво та експлуатацію продукції завдяки дослідженню основних та допоміжних функцій об'єкту, аналізу та пошуку найекономічніших вирішень їх здійснення [2].

Управління маркетинговою діяльністю гарантує стійку реалізацію товару внаслідок стимулювання збуту.

Проведені дослідження свідчать, що взаємодія маркетингу та методу ФВА є одним з ефективних поєднань у разі розроблення системи управління товарною політикою підприємства (див. рис. 3).

**Перелік інформаційних матеріалів, які використовують під час проведення ФВА та здійснення маркетингової діяльності**

Документ	Зміст інформації	Підрозділ—постачальник інформації
ТУ	Значення параметрів, вимоги до контролю, приймання та постачання	КВ (конструкторський відділ)
Номенклатура показників для конкретного виду продукції	Номенклатура показників	Відділ стандартизації
Вітчизняні та зарубіжні каталоги, довідники, проспекти	Характеристики аналогів	Відділ науково-технічної інформації
Інформація щодо конструкції моделі	Зображення, креслення, вказівки щодо використання	КВ
Рекламні акти	Відомості щодо дефектних елементів	Відділ збуту, ВТК
Відгуки споживачів щодо якості продукції	Відомості щодо якості продукції, вимоги споживачів	Відділ маркетингу, ВТК
Звіти щодо гарантійного ремонту	Відомості щодо якості продукції, вимоги споживачів, дані щодо дефектів	Відділ маркетингу, ВТК
Калькуляція витрат	Ціни на матеріали, дані за видатками на виготовлення продукції	Планово-економічний відділ
Бухгалтерська інформація	Дані щодо накладних витрат за їх видами	Планово-економічний відділ
План виробництва та реалізації продукції	Дані щодо обсягу виробництва продукції	Планово-економічний відділ
Звіти щодо НДДКР	—	Відділ науково-технічної інформації
ДСТУ, ISO, стандарти підприємства	—	Відділ стандартизації
Результати маркетингових досліджень	Обсяги реалізації, дані щодо становища конкурентів, споживачів, ринків; інша маркетингова інформація	Відділ маркетингу, відділ збуту



Більшість підрозділів ФВА та менеджерів-організаторів були підпорядковані безпосередньо головному інженеру, а в окремих випадках — керівникам економічних служб. За нових умов господарювання група ФВА має бути підпорядкована начальнику інформаційно-аналітичного відділу управління маркетингу (на середніх та малих). Групи з проведення ФВА (творчі робочі групи) можуть мати як постійний, так і тимчасовий характер. Роботою постійної групи керує комітет з ФВА, діяльність якого координує менеджер з такими основними функціями:

1. Розгляд ходу виконання робіт та координації діяльності комітету з ФВА та постійної групи.
2. Участь в організації робіт щодо підвищення кваліфікації, впровадження методу ФВА.

Менеджер визначає необхідність утворення тимчасових робочих груп (ТРГ), які створюють на момент дослідження конкретної проблеми. Учасниками тимчасових робочих груп можуть бути як працівники даного підприємства, так і сторонні організації.

Розглядаючи ФВА як об'єкт управління, необхідно забезпечити ефективне регулювання всім комплексним циклом, а також його окремими стадіями. В процесі проведення ФВА, залежно від об'єкту аналізу, ухвалюють різні методичні положення, використовують значний обсяг інформації, різноманітні матеріали.

Комітет з ФВА покликаний планувати, організувати, координувати, стимулювати, контролювати, тобто керувати діяльністю людей, які зайняті проведенням функціонально-вартісного аналізу.

Основа успішного здійснення маркетингової діяльності та проведення ФВА — це надійна інформація. Потреба в корисній, своєчасній та надійній інформації підвищується у міру того, як вітчизняні підприємства потрапляють у невизначені та мінливі ситуації за умов формування ринкових відносин. Для проведення ФВА та реалізації функцій системи маркетингу має використовуватись інформація різного характеру — від ринкової до технічної, нормативної (див. таблицю).

Надійна інформація дає можливість максимально знизити ризик та зменшити невизначеність діяльності підприємства. Це, в свою чергу, призводить до ухвалення правильніших ділових вирішень, а у підсумку — до збільшення доходів, підвищення стабільності роботи підприємства.

Запропонована форма організації маркетингової діяльності під час формування товарної політики підприємства утворює цілісну систему механізму управління товарною політикою. Використання цього механізму на практиці значно підвищить якість планів маркетингу та їх реалізації, що позитивно вплине на підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства загалом.

На підприємстві має бути розроблено положення щодо управління маркетингу, де визначені завдання, функції, структура управління маркетингу, яка може бути переглянута з урахуванням досвіду.

Основною метою маркетингових підрозділів має бути створення таких оптимальних стратегій та планів маркетингу, які б забезпечували найліпше задоволення суспільних потреб на ринку за підвищення прибутковості власної діяльності.

Структура організації має бути гнучкою — забезпеченню цієї властивості сприятиме інформаційний аспект управління товарною політикою підприємства. Так, одним з головних принципів, якого потрібно дотримуватись у разі проектування структури підрозділу маркетингу є:

1. Структура управління має бути побудована з мінімально можливою кількістю ієрархічних рівнів.
2. Система управління має бути адекватною.
3. В системі управління товарною політикою підприємства необхідно прагнути до коротших шляхів проходження інформації.

**СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ**

1. Голубков Е.Н. Основы маркетинга. — М.: «Финпресс», 1999. — 656 с.
2. Функционально-стоимостной анализ / Н.Г. Чумаченко, В.М. Дегтярева, Ю.С. Игуменов. — К.: Вища школа. Головное изд-во, 1985. — 223 с.

Одержано 18.04.2007