

РОЗРОБКА СУЧАСНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ТОРЕЗАНТРАЦИТ»

Вступ. Перехід України на нову систему господарювання викликав великий інтерес з боку українських підприємців та економістів до маркетингової концепції управління на рівні підприємства, об'єднання. Маркетингова концепція все активніше береться на озброєння керівниками різних підприємств та їх підрозділів, робить відчутний внесок у вдосконалення системи внутрішньофірмового управління.

Маркетинг передбачає гнучкість організаційних форм управління, активну заповзятливість, постійний пошук шляхів ефективного пристосування до ринку і впливу на споживача. Маркетинг базується не на затверджених зверху планових завданнях, а передусім на глибокому знанні об'єктивної інформації про ринок та реальні вимоги споживачів, на ініціативі.

Маркетингова діяльність забезпечує підприємству необхідний збут продукції. Від ефективності маркетингової діяльності на пряму залежить ефективність роботи усього підприємства. Кожне підприємство зацікавлене в ефективному управлінні своєї маркетингової діяльності. Підприємству необхідно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати цільові ринки, розробляти ефективний комплекс маркетингу та успішно управляти перетворенням у життя маркетингових зусиль.

У розвиненій риночній економіці існує багато різних типів підприємств, але на жодному з них неможливо обійтися без маркетингової служби. Хоча економісти виділяють різноманітні шляхи підвищення ефективності підприємства, концентрується увага на службі маркетингу, на тому, як спеціалісти цього відділу допомагають підприємцю підвищити ефективність та прибутковість підприємства.

Постановка проблеми. Актуальність цієї проблеми пов'язана з маркетинговою діяльністю підприємства, вона дозволяє переглянути становлення керівництва підприємства до маркетингової діяльності в цілому й окремих її аспектах. Актуальність проблеми спонукала до проведення наукових досліджень та розробки питань, що стосуються сфери послуг в ринковій економіці. Ця тема актуальна, адже жодне підприємство не може обійтися без маркетингової служби. Маркетологи допомагають підприємцям підвищувати ефективність, а отже, й прибутковість підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Тема статті достатньо розроблена в літературі. Це наслідок того, що тема сьогодні дуже актуальна. На цю тему написано дуже багато книг та науково-дослідних робіт.

Проблеми маркетингової діяльності підприємства, розробка основних принципів та практичних етапів покращення управління маркетинговою діяльністю на ньому висвітлено у книгах американських економістів та провідних вітчизняних учених, серед них можна назвати Т. Амблера, С. Аникеева, Ю.П. Аніскіна, В.И. Беляєва, Б. Бермана, В.И. Герасемчука, Е.П. Голубкова, Дж. Р. Еванса, В.Я. Кардаша, Ф. Котлера, Г. Кунца, Д. Маккарти [1 — 12].

У роботах розглянуті такі аспекти зазначеної проблеми, як організація та управління виробничою та збутовою діяльністю на підприємстві, вивчення ринку з метою формування та задоволення попиту на продукцію та послуги, підвищення ефективності та прибутковості підприємства. Водночас подальшого дослідження вимагають питання розробки сучасної маркетингової структури управління на підприємстві.

Але розробці сучасної маркетингової структури управління підприємств України з урахуванням діючого макроекономічного середовища в публікаціях приділяється недостатня увага.

Узагальнюючи велику кількість існуючих в наукових джерелах визначень сутності маркетингу, зазначено, що маркетинг — це система організації та управління виробничою та збутовою діяльністю підприємств, вивчення ринку з метою формування та задоволення попиту на продукцію та послуги та отримання прибутку.

Мета статті — теоретична та методологічна розробка основних принципів та практичних етапів покращення управління маркетинговою діяльністю на підприємстві.

Результати дослідження. Ми вважаємо, що в цей час ринок вугільної промисловості — найбільш розвинений із всіх ринків, на яких працює структурний підрозділ «Управління зі збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Торезантрацит».

«Управління зі збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Торезантрацит» ведена в експлуатацію в 1973 р. У 1997 р. реорганізовано в структурний підрозділ «Управління зі

збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Торезантрацит».

Структурний підрозділ «Управління зі збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Торезантрацит» створено згідно з наказом Державного підприємства від 05.05.2003 р. №1 та додатку до наказу від 26.05.2003 р. №11 і діє на підставі цього Положення та Статуту підприємства.

Місцезнаходження Підрозділу: Україна, Донецька обл., м. Торез, вул. Енгельса, 83.

Підрозділом здійснюється єдина технічна політика в галузі збагачення якості вугілля та стандартів, забезпечується технологічний контроль основних процесів якості видобутку вугілля та готової вугільної товарної продукції.

Видами діяльності, які здійснює Підрозділ є:

1) оперативний, технічний контроль якості видобутого вугілля — виявлення якісних показників опробуваних антрацитів;

2) суворе виконання технологічних паспортів видобутих пластів, не допускати збільшення встановленої присічки;

3) контроль за запобіганням засмічення вугілля породою;

4) контроль якості товарної продукції, відвантаженої зі збагачувальними фабриками;

5) згідно з метою зменшення випуску та відвантаження нестандартної продукції контролювати технологічні процеси збагачення.

Підрозділ створено з метою сприяння здійсненню єдиної технічної політики в галузі збагачення вугілля, контролю якості та стандартів, забезпечує технологічний контроль процесів, а також здійснення підприємством установлених завдань виробничо-господарської та інших видів діяльності, передбачених Статутом Підприємства, а також з метою сприяння розвитку економіки і інвестиційної діяльності, одержання прибутку Підприємств.

Структурний підрозділ Державного підприємства «Торезантрацит» надає свої послуги шахтам: «Прогрес», «Лутугіна», «Киселева», «Шахтоуправління Волинське» та багатьом приватним підприємствам, які мають необхідність у послугах підрозділа.

Управління Підрозділом здійснює його керівник, який входить до складу Ради директорів Підприємства. Він призначається та звільняється керівником Підприємства згідно з чинним законодавством та Статутом Підприємства.

Керівник Підрозділу здійснює керівництво діяльністю Підрозділу, надає вказівки, обов'язкові для усіх працівників Підрозділу, видає в межах своєї компетентності накази, розпорядження, організує та здійснює контроль за їх виконанням, підписує доку-

менти Підрозділу, призначає та звільняє працівників Підрозділу в установленому порядку.

Керівник Підприємства діє за дорученням Підприємства.

Зараз структура управління Структурним підрозділом «Управління зі збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Торезантрацит», містить такі відділи:

- відділ продажів;
- відділ постачання й логістики;
- відділ кадрів;
- відділ виробництва;
- фінансовий відділ.

На жаль, жодне з існуючих підрозділів не займається безпосередньо питаннями маркетингової діяльності аналізованого підприємства в цілому. Окремі маркетингові функції виконуються менеджером з маркетингу відділу продажів. Проте загальне керівництво маркетинговою діяльністю на підприємстві відсутнє.

На цьому фоні актуальність проблеми, пов'язаної з маркетинговою діяльністю підприємства, для самого підприємства дуже висока, оскільки дозволяє переглянути ставлення керівництва підприємства до маркетингової діяльності в цілому й окремим її аспектам.

Зроблений аналіз стану справ в галузі управління маркетинговою діяльністю Структурним підрозділом «Управління зі збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Торезантрацит» були виявлені певні недоліки в організації маркетингової діяльності на цьому підприємстві:

1) відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в галузі управління маркетинговою діяльністю;

2) відсутність налагодженої системи «зворотного зв'язку» з покупцями послуг підприємства;

3) недостатня діяльність підприємства в галузі реклами й стимулювання збуту;

4) відсутність єдиної політики в галузі розвитку і вдосконалення послуг, що надаються, а також що представляють їх торгові марки.

З методологічного погляду, причиною всіх вище приведених недоліків і упущень є нерозуміння й ігнорування керівництвом підприємства ролі й місця маркетингу й маркетинг-менеджменту. Головним і вирішальним заходом щодо подолання ситуації, що склалася, повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається зі спеціалістів-маркетологів достатньо високої кваліфікації. Ми вважаємо також, що керівництво підприємства повинно зрозуміти, що власна служба маркетингу мусить співпрацювати з аналогічними службами інших підприємств галузі та комплементарних галузей.

При підборі фахівців в знов сформовану службу маркетингу слід звернути чималу увагу професійній

підготовці й універсальності навичків нових співробітників. Створеній службі маркетингу, окрім власне маркетингових проблем, доведеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині фірми, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці.

Представникові топ-менеджменту (найчастіше це віце-президент з питань збуту або комерційний директор), доручається керівництво не тільки збутом, функціями (обслуговування клієнтів, реклама, планування збуту, дослідження ринку), які раніше належали до компетенції інших підрозділів.

Спеціалізований відділ маркетингу. На цьому етапі відділ маркетингу виокремлюється у самостійний підрозділ, який відповідає за ціноутворення, планування продукту, рекламу і є абсолютно самостійним в організаційному плані.

На підприємстві повинні діяти два відділи — маркетингу та збуту, підпорядковані віце-президенту.

Кожен з підрозділів підприємства повинен бути зорієнтований на споживачів, виконувати певні маркетингові функції, але автономно від інших. На конкурентоспроможність продукції працюють усі підрозділи, зокрема виробничий відділ і відділ матеріально-технічного забезпечення.

Сучасний відділ маркетингу відповідає за координацію зусиль усіх відділів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулюванню збуту, розробки товару й планування асортименту.

Функціональна структура служби маркетингу передбачає розподіл обов'язків між відділами щодо виконання повних маркетингових функцій — планування продукції, маркетингові дослідження, реклама, збут, сервіс. Кожний функціональний підрозділ очолює керівник відділу (відділ реклами, бюро маркетингових досліджень). Ефективна для великих підприємств з вузьким асортиментом, які діють на невеликій кількості ринків. Головна перевага структури — у її просторі.

Керівник маркетингової служби здійснює керівництво діяльністю маркетингової служби. Забезпечує реалізацію стратегічної політики підприємства з питань виробництва та збуту продукції підприємства, організації.

Основні принципи, які пропонується закласти при створенні служби маркетингу, такі:

— служба маркетингу організовується у вигляді самостійного відділу;

— відділи маркетингу мають в своєму складі групи, які планують, організовують і контролюють виконання певних маркетингових функцій підприємства.

Директор з маркетингу керує відділом маркетин-

гу підприємства, організовує й управляє всією діяльністю підприємства у сфері маркетингу, реклами й стимулювання збуту. Він є першим заступником генерального директора і в його відсутність підприємства виконує його функції. Функціонально він входить до складу ради директорів підприємства є підлеглим безпосередньо генеральному директорові. Йому безпосередньо підпорядковані керівники груп відділу маркетингу, а в спеціальному відношенні — директори відділів, що виконують маркетингові функції й завдання на підприємстві.

Керівник служби маркетингу разом з іншими структурними підрозділами узагальнює практику виробничо-збутової діяльності підприємства, вносить керівнику пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності. Здійснює контроль виробництва, якості, ціни, номенклатури виробів, забезпечує прогнозування та планування виробництва товарів та просування їх на ринок, забезпечує організацію замовлень виробництва продукції і забезпечення відповідного сервісу, реклами. Контролює відповідність освітньо-кваліфікаційної підготовки працівників підприємства, що мають відношення до розробки, реклами, сервісу, збуту, просування товару на ринку, а також проведення реклами й надання послуг. Бере участь у розробленні структури служби маркетингу й тісних взаємозв'язків з іншими підрозділами. Керує розробкою перспективних товарів на ринок. Веде облік, успіху продажу, життєвого циклу товару, а також здійснює роботи із забезпечення ритмічності поставок товарів, розробки й проведення калькулювання ціни продажу, ціни ринкового попиту, регулювання цін продажу, розробки цінової стратегії.

Керівник служби маркетингу забезпечує здійснення й підбір працівників служби маркетингу, посередників, брокерів, маклерів і всіх тих працівників, що пов'язані з виробництвом продукції підприємства і причетні до їх реалізації. Здійснює контроль за веденням діловодства, зберігання документів і справ виробництва. Організує роботу з документами відповідно чинного законодавства.

Маркетолог підприємства веде ділове спілкування з іншими підприємствами, органами влади, установами та організаціями з питань, що належать до компетенції служби маркетингу.

Група маркетингового планування й контролю відповідає за стратегічне й поточне планування маркетингової діяльності підприємства. Фахівці підприємства цієї групи здійснюють контроль за виконанням маркетингових функцій підрозділами, які структурно не входять до складу відділу маркетингу. На них же покладено завдання періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності на підприємстві.

Група маркетингових досліджень відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку ре-

зультатів маркетингових досліджень, що проводяться відділом маркетингу. При цьому сферою досліджень може виступати будь-який елемент і зовнішнього, і внутрішнього маркетингового середовища підприємства. За необхідності фахівці цієї групи можуть привертати зовнішні ресурси до проведення маркетингових досліджень.

Група економічного аналізу й цінової політики здійснює аналіз економічних показників діяльності підприємства. При цьому до завдань групи не входять питання фінансового аналізу й планування діяльності. Фахівці цієї групи визначають цінову політику фірми, політику знижок, складають прайс-листи фірми.

Група реклами й стимулювання збуту призначена для планування, організації й контролю рекламної діяльності Структурного підрозділу «Управління по збагачуванню, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Горезантрацит», діяльності в галузі просування товарів і стимулювання збуту. На цю ж групу покладаються обов'язки з підтримки суспільних зв'язків підприємства.

Група управління товарними марками складається з менеджерів з товарних марок (бренд-менеджерів), до завдань яких входить координування всього комплексу маркетингу своєї торгової марки й визначення товарної політики підприємства у кожній товарній марці. Менеджери цієї групи можуть оперативно реагувати на щонайменші зміни ситуації на ринку, вони краще за інших співробітників відділу маркетингу знають особливості свого ринкового сегменту й свого продукту (товарної марки).

Група розробки нових товарів і послуг відповідає за планування, організацію й контроль діяльності фірми в галузі розробки і впровадження нових товарів і послуг, а також виведення з ринку товарів і послуг, життєвий цикл яких добігає кінця.

Фінансовий маркетолог послуг — це керівник ринкової орієнтації, який чутливо реагує на ринкові відносини, потреби споживачів та надання сервісу тим, хто використовує товари підприємства. У структурі управління підприємством посада фінансового маркетолога є не менш важливою, ніж посада керівника виробництва й маркетингу.

За останні чотири роки на підприємстві під різні програми фінансування склалися комплексні програми технічного переозброєння. Залежно від масштабів фінансування, планувалося і повне переоснащення лабораторій, при якому практично одночасно змінювалося приблизно 80% наявного устаткування, і локальні схеми, при яких модернізувалися окремі збагачувальні цехи.

На підприємстві створена сертифікаційно-випробувальна лабораторія, ефективно проводиться сертифікація власного й стороннього вугілля. Керівник лабора-

торії має право втручатися в процес виробництва, про всі порушення доповідати технічному директорові. Усе це допомагає оперативно усувати недоліки, зміцнювати технологічну дисципліну. Проте фахівці підприємства продовжують розглядати проблему якості як найбільш важливу. Щотижня під керівництвом технічного директора проводиться засідання із впровадження нового асортименту. Цього року очікується зниження відсотка браку до рівня 0,13 — 1,10%. Основний критерій приймання готової продукції, що природно відповідає всім вимогам Гостандртів, — це є зразком-еталоном.

Структурний підрозділ «Управління із збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Горезантрацит» має чітку політику цін та стратегію ціноутворення.

Послуги, які надає Структурний підрозділ «Управління зі збагачування, контролю якості вугілля та стандартам» Державного підприємства «Горезантрацит» перебувають на стадії стабільності. Ринки збуту вже освоєні, поступово знижуються темпи розширення послуг. Для залучення нових споживачів підприємство докладає додаткові зусилля, тобто створення нового попиту потребує нових зусиль.

На цій стадії велике значення має ціна. Оскільки якість послуг в основному вже задовольняє споживачів, зменшуються й витрати виробництва, а загалом і ціна. На цій стадії формуються найоптимальніша структура ринку, а тому можливості підприємства зменшуються. Ринок насичений, освоїти його нові сегменти підприємство зможе завдяки диференціації послуг.

Цінова політика формується з урахуванням кон'юнктури ринку відповідних послуг і змін, що відбуваються. Це дає змогу визначити відповідний сегмент ринку, на якому діє виробник, характер зміни цього сегменту.

В умовах насиченості ринку підприємство повинно швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку. Це дає змогу знижувати ціну й підвищувати її стимулюючу роль в умовах ринкової економіки.

У 2009 р. підприємством заплановано збільшити обсяг послуг. Досягти таких показників підприємство планує завдяки переозброєнню устаткування. Нове обладнання допоможе надавати високоякісні послуги, що, у свою чергу, приведе до залучення нових клієнтів, а це — до зросту прибутку на підприємстві.

Впровадження змін у системі управління. Для підвищення ефективності діяльності «Горезантрацит» запропоновано впровадити такі зміни у системі управління:

- 1) доведення до менеджерів вищого рівня конкретних змін у діях та поведінці;
- 2) удосконалення системи планування виробничої діяльності;

3) удосконалення технології в межах виявлених резервів;

4) дослідження діяльності щодо управління на інших підприємствах та з'ясування спільних питань з ними в досягненні мети.

Також ефективним способом урахування маркетингових чинників є сукупне планування, яке передбачає перетворення річних та квартальних планів у детальні виробничі плани, що визначають обсяг продукції та використання трудових ресурсів для середньострокового періоду (від 6 до 18 місяців). Завдання сукупного планування полягає в мінімізації витрат на необхідні ресурси для задоволення попиту на продукцію в плановому періоді. Особливістю сукупного планування виробництва є те, що у виробництві для вирівнювання випуску продукції здійснюється управління запасами.

Висновки. У сучасній економіці існує багато різних типів підприємств, але на жодному з них неможливо обійтися без маркетингової служби. Хоча економісти виділяють різноманітні шляхи підвищення ефективності підприємства, концентрується увага на службі маркетингу, на тому як спеціалісти цього відділу допомагають підприємцю підвищити ефективність та прибутковість підприємства.

Управління маркетингом на підприємствах передбачає не тільки створення спеціалізованої маркетингової служби, яка займається питаннями виробництва та організації збуту продукції. Необхідно знайти форми організації такої служби з урахуванням сучасних модифікацій економічної системи. Така служба, безумовно, має співпрацювати з аналогічними службами інших підприємств галузі, а також підприємств комплементарних галузей. Розгляд цього питання заслуговує подальшої дослідницької роботи.

Література

1. **Амблер Т.** Практический маркетинг / Т. Амблер. — [пер. с англ.]. — СПб. : Изд-во Питер, 1999. — 400 с. 2. **Аникеев С.** Методика разработки плана маркетинга: Практическое руководство / С. Аникеев. — М. : ФОЛИУМ. Информ — Студио, 1996. — 128 с. 3. **Беляев В.И.** Маркетинг в современном бизнесе. Руководство по изучению, сборник тестов, ситуаций, проектных заданий и заданий для студентов / В. И. Беляев. — Барнаул : Изд-во АГУ, 2000. — 126 с. 4. **Берман Б.** Маркетинг / Б. Берман. — М. : Экономика, 1993. — 371 с. 5. **Герасимчук В.И.** Управление маркетингом / В. И. Герасимчук. — К. : ИСИО, 1993. — 315 с. 6. **Голубков Е.П.** Маркетинговые исследования: теория, методология и практика /

Е. П. Голубков. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Финэкспресс, 2000. — 464 с. 7. **Еванс Дж. Р.** Маркетинг / Р. Дж. Еванс. — М. : Экономика, 1993. — 371 с. 8. **Котлер Ф.** Основы маркетинга / Ф. Котлер. — М. : Росинтер, 1996. — 594 с. 9. **Кунц Г.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. — [пер. с англ.]. — М., 1981. — 372 с. 10. **Кардаш В.Я.** Маркетинговая товарная политика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В. Я. Кардаш. — К. : КНЕУ, 2000. — 124 с. 11. **Моисеева Н.К.** Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин. — М. : Внешторгиздат, 1999. — 110 с. 12. **Орлов Б.Л.** Управленческий и финансовый анализ деятельности предприятия / Б. Л. Орлов, В. В. Осипов. — М. : Пищепромиздат, 2001. — 312 с.

Зламанюк Т. В. Розробка сучасної маркетингової структури управління на підприємстві «Торезантрацит».

У роботі розглянута сучасна маркетингова структура управління на підприємстві, відображені зміни у системі управління підприємства «Торезантрацит» з метою визначення умов підвищення ефективної діяльності підприємства вугільної промисловості.

Ключові слова: підприємство вугільної промисловості, маркетингова структура управління, керівництво.

Зламанюк Т. В. Разработка современной маркетинговой структуры управления на предприятии «Торезантрацит».

В работе рассмотрена современная структура управления на предприятии, отражены изменения в системе управления предприятия «Торезантрацит» с целью определения условий повышения эффективности деятельности предприятия угольной промышленности.

Ключевые слова: предприятие угольной промышленности, маркетинговая структура управления, руководство.

Zlamanyuk T.V. Development of modern marketing structure of management is on enterprise of «Torezantratsit»

The modern structure of management at the enterprise is considered in the article. Represented changes in control system on enterprise of «Torezantratsit» with the purpose of effective activity of enterprise of coal industry.

Key words: enterprise of coal industry, marketing structure of management, management.

Отримано від автора 11.06.2009 р.

Прийнято до друку 30.09.2009 р.