

---

## Розділ 9

# ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Маркетинг як функція підприємства, як сфера управління потребує певної організації щодо її ефективної реалізації. Організація маркетингової діяльності має не менше значення, ніж рівень стратегічного маркетингового мислення власників та топ-менеджерів компанії. Блискучі ідеї, кваліфікований персонал не дають результатів, якщо справа, діяльність належним чином не організована. Постійно визнається високий індивідуальний рівень бразильських футболістів, але національна команда Бразилії не часто виграє чемпіонати світу з футболу. Фахівці стверджують: команда не завжди є достатньо організованою.

Ефективний маркетинг вимагає відповідної організації маркетингової діяльності. У цьому розділі розглянуто організаційні аспекти побудови маркетингу на підприємствах, питання контролю ефективності маркетингових процесів.

## 11.1. Організація маркетингу на підприємстві

*Основними питаннями організації маркетингу* в організації можна визначити такі:

- визначення комплексу маркетингових функцій, їх змістове наповнення;
- розподіл маркетингових функцій серед структурних підрозділів і персоналу організації, закріплення їх у відповідних посадових інструкціях;
- визначення функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції;
- створення системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами компанії, забезпечення координації маркетингових та інших функціональних сфер діяльності компанії (міжфункціональних зв'язків).

Побудова організаційної структури компанії є певним аналітичним та організаційно-розпорядчим процесом. У його ході визначається структура вищого рівня управління, крок за кроком вибудовується організаційна структура на більш низьких рівнях. Процес цей є творчим, індивідуалізованим, це призводить до того, що кожне підприємство має свої особливості організаційної побудови.

Посада *першого керівника* у виконавчих органах підприємства може мати такі варіанти назв: директор, генеральний директор, голова правління тощо. Перший керівник, як правило, має *заступників* (або директорів за напрямками) із виробничих, фінансових, маркетингових (комерційних), загальних та інших питань. Хтось із них здійснює загальне управління маркетингом на підприємстві (варіанти: заступник із маркетингу, заступник із комерційних питань, заступник із питань розвитку, перший заступник).

Кожний із заступників безпосередньо керує певними структурними *функціональними підрозділами* компанії

(на цьому рівні вони можуть мати такі варіанти загальних назв: служби, управління, департаменти, відділи тощо). Залежно, наприклад, від розміру підприємства, масштабів його діяльності, поглядів вищого керівництва, створюється чи не створюється *спеціальний маркетинговий підрозділ*. Так, наприклад, якщо мова йде про невелике підприємство, то навряд чи є на ньому спеціальна служба (відділ) маркетингу. Для великих та значною мірою середніх підприємств звичним є наявність в управлінській структурі спеціального маркетингового підрозділу. Зазначимо, що відсутність маркетингового підрозділу ще не означає, що на підприємстві ніхто не займається маркетинговою діяльністю. Будь-яке підприємство, що діє в ринковому конкурентному просторі, є приреченим на те, щоб займатися маркетингом. Тому відсутність спеціального маркетингового підрозділу свідчить про те, що маркетингові функції є неконцентрованими, тобто вони певним чином розподілені серед менеджерів, підрозділів підприємства.

**Основними способами організаційної побудови маркетингової служби підприємства є такі:**

- 1) функціональна організаційна структура;
- 2) товарна (продуктова) організаційна структура;
- 3) ринкова організаційна структура;
- 4) матрична організаційна структура.

**Функціональна модель** побудови маркетингової служби передбачає функціональну структурування маркетингового підрозділу, тобто виділення підфункцій. На рис. 11.1 представлено один із можливих варіантів функціональної побудови маркетингової служби.

При знайомстві з рис. 11.1 (та наступними в цій главі) слід враховувати таке: а) подана схема є спрощеною, на ній, зокрема, не представлені заступники керівника, інші можливі відділи; б) у межах кожного відділу (а не тільки відділу маркетингу, як показано на рисунку) можуть бути ще свої підрозділи.

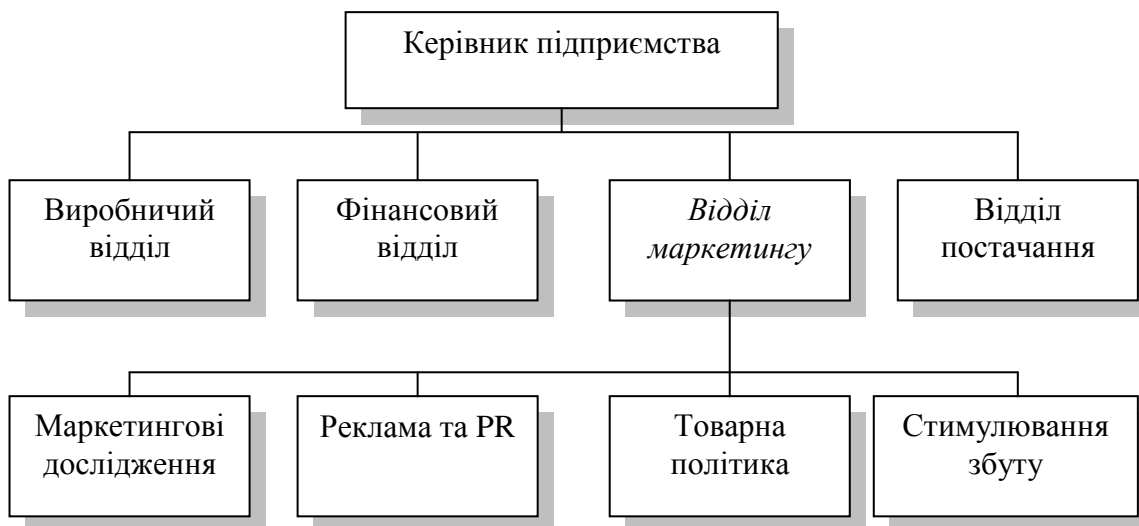


Рис. 11.1. Функціональна модель маркетингового управління

Функціональна модель управління вважається простою в плані адміністративної побудови. Спеціалізація співробітників маркетингової служби надає можливість постійно удосконалювати їх відповідні знання та навички. Зрозуміло, що людина, яка постійно займається, скажімо PR-акціями, має шанси стати PR-менеджером високого рівня. Іншою є ситуацію, коли людина одночасно займається як PR-акціями, так і рекламою, стимулюванням збуту, маркетинговими дослідженнями.

Загальну координацію маркетингової діяльності компанії в функціональній моделі, прийняття стратегічних маркетингових рішень здійснює перший керівник або його заступник, який відповідає за маркетингову діяльність.

Функціональна модель не передбачає персоніфікацію відповідальності за ринкові результати щодо конкретних товарів (товарних напрямків) компанії. Кожна структурна одиниця в службі маркетингу прив'язується до певної функції (й одночасно до всієї сукупності товарів), а не до конкретного товарного (ринкового) напрямку діяльності компанії. Тобто результати діяльності кожного окремо взятого співробітника (їх груп) не мають конкретного ринкового

вираження, а є ринковим успіхом або невдачею всієї служби маркетингу в цілому.

Вважається, що функціональна модель побудови маркетингового управління є найбільш адекватною для тих компаній, які мають обмежений асортимент товарної продукції.

**Товарна (продуктова) модель** побудови маркетингового управління передбачає певне поєднання функціональної та товарної спеціалізації співробітників. На рис. 11.2 представлено типову схему такої організації маркетингового управління. Вона широко використовується в ситуаціях, коли компанія реалізує різні товари, використовуючи спільні канали їх збуту.



Рис. 11.2. Товарна (продуктова) модель маркетингового управління

Менеджери товарів (торгових марок, товарних категорій) є відповідальними особами за ринкові результати для певних конкретних товарів. Відбувається персоніфікація відповідальності, що може розглядатися як один із стимулів

досягнення ефективності. Крім того, на рівні керуючих товарними напрямками концентрується інформація щодо конкретного ринку, переваг та недоліків «своїх» товарів, тенденцій розвитку ринку тощо. Тобто управлінці в цій моделі «наближаються» до конкретного ринку, до споживачів.

Товарна спеціалізація в побудові маркетингового управління може привести до обмеження потенціалу ефективної самооцінки своїх товарів, своїх дій, тенденцій ринку. Домінує власний, «внутрішній» погляд, а цього замало – потрібен погляд «зі сторони». Крім того, персоніфікація відповідальності за ринкові результати, з одного боку, є, дійсно, стимулом. Але, з іншого, вона створює спокусу концентрації уваги менеджерів на поточних результатах, – зменшується увага до питань стратегічного аналізу, його глибини, до принципових інноваційних рішень, і, навпаки, зростає інтерес до використання короткострокових заходів, таких як, наприклад, стимулювання збуту.

**Ринкова модель** маркетингового управління передбачає концентрацію уваги на особливостях поведінки різних груп споживачів (сегментів ринку). Сегментним критерієм може бути: тип споживача, регіональне розміщення споживачів, доходи споживачів, вік споживачів, а також інші. Так, наприклад, добре відомо, що на багатьох ринках одночасно наявні дві групи (типи) споживачів – організації та домашні господарства. Вони є різними споживачами, потребують різних маркетингових підходів. Саме наявність важливих особливостей у ринковій поведінці різних сегментів обумовлює доцільність використання ринкової (сегментної) моделі маркетингового управління. На рис. 11.3 подано типову схему побудови такого управління.

Маркетингові керуючі повинні добре знати свої групи споживачів. Модель потенційно наближує управлінців до споживачів; саме на останніх фокусується увага управлінських підрозділів компанії. Керуючий певного ринкового напрямку одночасно керує окремими товарами (лініями, марками), що створює передумови координації діяльності

в контексті потреб відповідних груп споживачів, зокрема проведення спільних маркетингових заходів – комунікаційних, акцій із стимулювання збуту тощо.

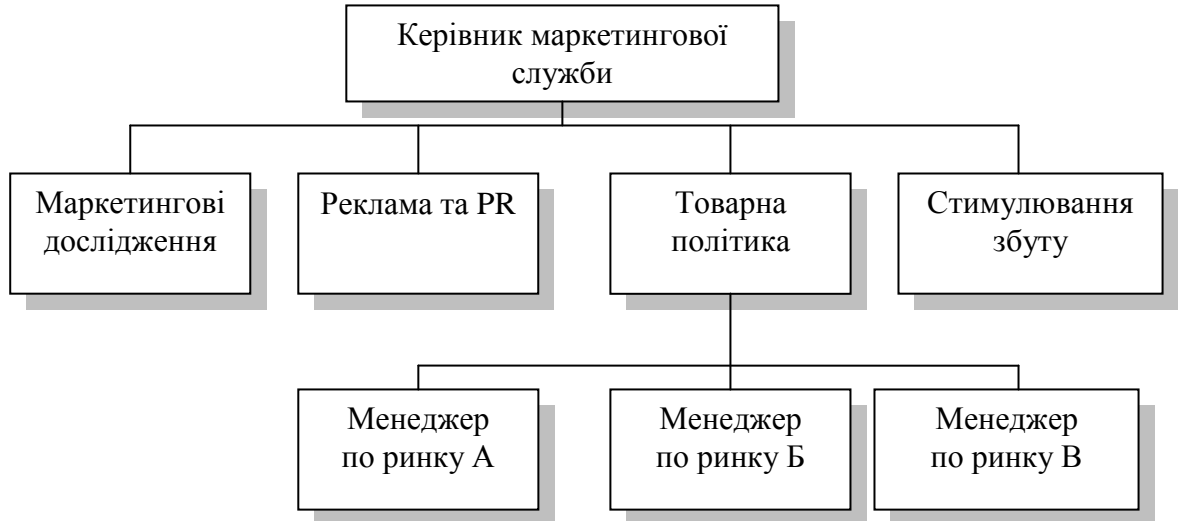


Рис. 11.3. Ринкова модель маркетингового управління

**Матрична організаційна модель** передбачає комбінацію функціонального та товарного підходів. Тобто її можна вважати гібридною – функціонально-товарною моделлю.

На рис. 11.4 представлено один із можливих варіантів побудови маркетингового управління за функціонально-товарною (матричною) ознакою. Але він в цілому відображає принципові моменти такої моделі.

За вертикаллю здійснюється функціональний управлінський вплив на процеси, за горизонталлю – спеціалізовано-товарний. Горизонтальне управління передбачає наявність груп людей, які є відповідальними за певні товари (торговельні марки, товарні категорії тощо). Вони повинні взаємодіяти з «функціональними» маркетингологами – спеціалістами з реклами, PR, маркетингових досліджень тощо. Керівник маркетингової служби має забезпечувати відповідну координацію. Основна перевага цієї моделі полягає у поєднанні двох «спеціалізацій» - функціональної та товарної, у поєднанні двох поглядів на ситуацію – «внутрішньо-

го» (спеціалістів, які відповідають за конкретний товарний напрямок) та «зовнішнього» (спеціалістів маркетингово-функціонального характеру). «Фронт» плюс «штаб» можуть створювати передумови ефективного управління. Разом з тим, у такій моделі відбувається «роздвоєння» відповідальності, підвищується значення фактору ефективної координації діяльності, за великої кількості виділених товарних напрямків зростає навантаження безпосередньо на керівника служби маркетингу.

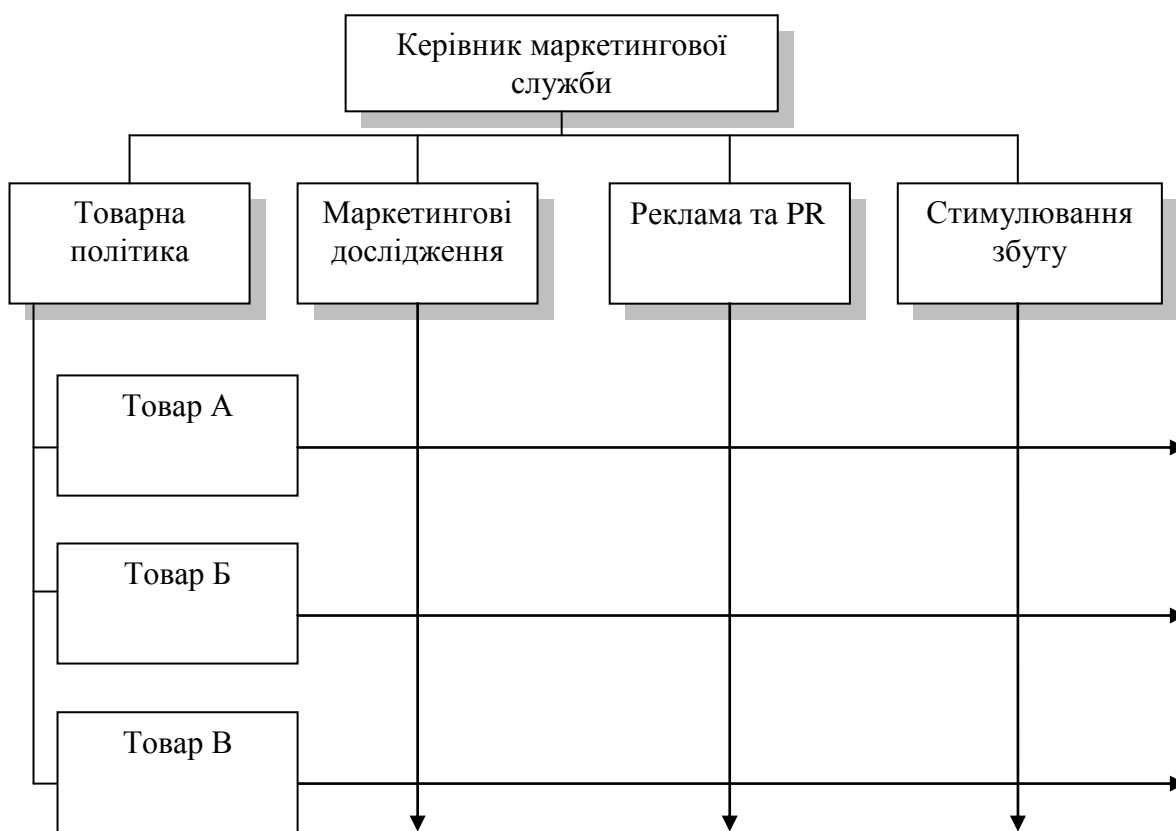


Рис. 11.4. Матрична модель маркетингового управління

Проаналізувавши основні, найбільш поширені способи (моделі) організації маркетингової діяльності на підприємствах, зазначимо: кожна окремо взята компанія – це «свій світ», своє бачення «правильного» («найбільш адаптованого») маркетингового управління, тому загальні схеми набувають певної специфіки, локального управлінського колориту.



## 11.2. Контроль маркетингової діяльності

Спочатку в компанії та її бізнес-одинацях визначаються маркетингові цілі та розробляються маркетингові плани. Потім реалізуються відповідні маркетингові дії, спрямовані на їх виконання. Все логічно. Але при цьому ще важливо визначати, контролювати те, наскільки досягаються визначені цілі. Практично важливим результатом є саме реалізація, досягнення цілей.

**Контроль маркетингової діяльності** – це процес контролю за тим, як відбувається в організації в цілому та в її структурних підрозділах досягнення визначених маркетингових цілей. Основні питання контролю: 1) чи досягнуто те, до чого прагнули; 2) якщо не реалізовано визначені цілі, то які причини; 3) які потрібні зміни в своїх планах та організації для забезпечення їх виконання. Тобто контроль не є простою констатацією фактів, вимірюванням результатів. Гідрометцентр України контролює стан погодних умов на території України. Але його співробітники не можуть впливати на погодні процеси, вони можуть лише їх вимірювати (температуру повітря, силу вітру, атмосферний тиск) та прогнозувати зміни в погодних умовах на певні періоди часу. Маркетолог – не синоптик. Для ефективного управління важливо не тільки правильно визначити стан ринкових справ, але й заходи впливу – що потрібно зробити для покращення ситуації?

Контроль маркетингової діяльності передбачає вирішення таких **основних завдань**:

- визначення параметрів (показників) діяльності, які підлягають контролю;
- визначення фактично досягнутих результатів за контрольними параметрами;
- співставлення планових і фактичних показників діяльності;

- визначення причин відхилення фактичних показників від планових;

- розробка заходів щодо вдосконалення діяльності – коригування наявних планів, прийняття нових планів.

Зазначений перелік за своїм змістом і послідовністю заходів можна вважати типовим, він є прийнятним для будь-якого управлінського рівня в організації.

Встановлення контрольних параметрів означає визначення **об'єктів контролю**. До основних із них належать:

- *показники збуту продукції*. Обсяги продажу продукції визначають фінансову базу компанії, характеризують ступінь реального (практично реалізованого) інтересу споживачів до його продукції на певний конкретний період часу. Ці показники, як і всі інші, можуть вимірюватися як в цілому по компанії, так і на рівні її бізнес-одиниць, товарних категорій та окремих товарів;

- *показники частки ринку*, які приходяться на товари компанії. *Абсолютна частка ринку* є процентним відношенням обсягів реалізації товарів компанії до загального ринкового продажу (до місткості ринку). Цей показник характеризує положення (місце) компанії щодо ринку в цілому. Це важлива характеристика її ринкової конкурентоспроможності. *Відносна частка ринку* – це процентне відношення частки ринку компанії до частки ринку, яка належить компанії-лідеру. У такий спосіб вимірюються ринкові досягнення компанії порівняно з ринковими результатами найсильнішого з конкурентів;

- *показники рентабельності діяльності*. Дані щодо результатів збуту можуть розглядатися як показники результативності діяльності компанії та її бізнес-одиниць, щодо частки ринку – як показники місця компанії в ринковій конкурентній ієрархії. Вони важливі, але вони нічого практично не говорять про *ефективність* діяльності компанії. Результати збутової діяльності потрібно порівнювати з тими витратами, які зробили компанія для досягнення цих результатів. *Рентабельність діяльності* це

відношення результату (обсягів реалізації, наприклад) до витрат, пов'язаних із його досягненням, взяте у відсотках. Рентабельна діяльність означає, що фінансовий результат є позитивним – виручка від реалізації перевищує витрати. Чим вищим є рівень рентабельності, тим фінансово ефективною є відповідна діяльність. Це важливо, бо саме досягнення рентабельної діяльності підтверджує її сенс взагалі, а також створює фінансові умови для її продовження. У той же час, відомо, що навіть у серпні місяці температура води в «теплому» Чорному морі може бути в деякі дні нижче 10 градусів. Тому мінусова рентабельність сама по собі ще не є ознакою фінансової невдачі (наприклад, така ситуація може спостерігатися на етапі виведення на ринок нового товару), потрібен кваліфікований аналіз причин ситуації та перспектив щодо її зміни.

У цілому, аналіз досягнутих показників компанії за визначеними параметрами потребує досить уважного ставлення. Треба, зокрема, враховувати, що кожний показник перебуває під впливом багатьох факторів. При цьому значна їх частина знаходиться під контролем окремо взятої компанії. Наприклад, загальна місткість ринку в багатьох випадках практично не залежить від діяльності окремо взятих суб'єктів пропозиції (існує чимало прикладів, коли технологічні досягнення для окремих товарів створюють бум на ринку, – скажімо, цифрові технології в фотоапаратах).

Крім того, питання контролю маркетингової діяльності містить не тільки моніторинг «твердих», формалізованих показників. Важливе значення мають також «оціночні» дані. Пріоритетне джерело отримання останніх – споживачі продукції. Через опитування та інші методи отримання даних можна з'ясувати ставлення клієнтів до товарів компанії, до новацій щодо їх модернізації, виявити ступінь їх інформованості щодо товарів компанії, кількість задоволених і незадоволених її діяльністю тощо. «Оціночні» результати можуть бути важливим елементом у системі за-

гального контролю маркетингової діяльності компанії та її бізнес-одиниць.

Маркетингові витрати є певним напрямком *функціональних витрат*. Вони підлягають контролю. Так, зокрема, можна визначити, якими були витрати на проведення маркетингових досліджень, реалізацію комунікаційних заходів, стимулювання збуту тощо. Проте, в низці випадків непросто виділити власне маркетингові витрати. Так, наприклад, витрати на вдосконалення маркетингової інформаційної системи підприємства є, напевно, більше міжфункціональними, ніж власно функціонально-маркетинговими, тому що маркетингова інформація використовується не лише в межах служби маркетингу.

Періодично у компанії виникає потреба в проведенні спеціального *аудиту* маркетингової діяльності. Такий аудит зазвичай пов'язують із необхідністю більш широкого, системного погляду на маркетингову діяльність компанії. Такого типу контроль є контролем *стратегічного розвитку* компанії.

Маркетинговий аудит передбачає вихід на оцінку стратегічних підходів компанії, її бізнес-одиниць. Він є аналізом маркетингової діяльності компанії в контексті особливостей, тенденцій і перспектив розвитку її зовнішнього середовища. Цей аудит можна оцінювати як широкий стратегічний ситуаційний аналіз діяльності компанії, її бізнес-одиниць. Він повинен бути глибоким, неупередженим та результативним у виявленні основних проблем та резервів розвитку, визначенні заходів щодо вдосконалення стратегічних підходів компанії. Маркетинговий аудит можна розглядати як початковий етап формального стратегічного планування.

Важливим є питання – *хто буде проводити* маркетинговий аудит? Два варіанти відповіді на нього: 1) внутрішніми силами (персонал компанії); 2) зовнішніми силами (спеціалісти сторонньої організації). Перший варіант має переваги за рівнем витрат, оперативністю, фактору знання

ситуації «з середини». Але в нього є й слабкі місця: з одного боку, внутрішні аудитори повинні бути функціонально не пов'язаними з діяльністю маркетингової служби компанії, а, з іншого, бути фахівцями з маркетингу (стратегічного та тактичного) достатньо високого рівня; внутрішнім аудитором все ж таки достатньо складно забезпечити незалежний, неупереджений погляд на стан справ у компанії. Варіант зовнішнього аудиту є в цьому плані потенційно більш адекватним. Але такий аудит, як правило, пов'язаний із значними витратами для компанії, загрозою витоку важливої інформації. Керівництву компанії потрібно зважити всі позитивні і негативні моменти зазначених варіантів та прийняти відповідне рішення.

Контроль маркетингової діяльності є одночасно як логічним завершенням певних управлінських процедур, так і початком нового циклу вдосконалення управління маркетинговою діяльністю компанії.

## **Висновки**

Основними питаннями організації маркетингу в організації є такі: визначення комплексу маркетингових функцій, їх змістове наповнення; розподіл маркетингових функцій серед структурних підрозділів і персоналу організації, закріплення їх у відповідних посадових інструкціях; визначення функціональних зв'язків між співробітниками, які реалізують маркетингові функції; створення системи взаємодії спеціалістів, які відповідають за маркетинг, з іншими спеціалістами компанії, забезпечення координації маркетингових та інших функціональних сфер діяльності компанії.

Основними способами організаційної побудови маркетингової служби підприємства є такі: а) функціональний; б) товарний (продуктовий); в) ринковий; г) матричний.

Функціональна модель побудови маркетингової служби передбачає функціональну структурування маркетингового підрозділу, тобто виділення під функцій. Виражена спеціалізація співробітників маркетингової служби дає змогу постійно удосконалювати їх відповідні знання та навички.

Модель не передбачає персоніфікацію відповідальності за ринкові результати. Кожна структурна одиниця в службі маркетингу прив'язується до певної функції (й одночасно до всієї сукупності товарів), а не до конкретного товарного (ринкового) напрямку діяльності компанії.

Вважається, що така модель є найбільш адекватною для тих компаній, які мають обмежений асортимент товарної продукції.

Товарна (продуктова) модель побудови маркетингового управління передбачає певне поєднання функціональної та товарної спеціалізації співробітників. Вона широко застосовується в тих ситуаціях, коли компанія реалізує різні товари, використовуючи спільні канали їх збуту. За такої моделі може обмежуватися потенціал ефективної самооцінки своїх товарів, дій, тенденцій ринку. Крім того, персоніфікація відповідальності за ринкові результати є стимулом. Але створює спокусу концентрації уваги менеджерів на поточних результатах, - зменшується увага до питань стратегічного аналізу, зростає інтерес до використання короткострокових заходів, таких як, наприклад, стимулювання збуту.

Ринкова модель маркетингового управління передбачає концентрацію уваги на особливостях поведінки різних груп споживачів (сегментів ринку). Наявність важливих особливостей у ринковій поведінці різних сегментів обумовлює доцільність використання ринкової (сегментної) моделі маркетингового управління.

Матрична організаційна модель передбачає комбінацію функціонального та товарного підходів. Горизонтальне управління передбачає наявність груп людей, які є відповідальними за певні товари. Вони повинні взаємодіяти з

«функціональними» маркетологами – спеціалістами з реклами, PR, маркетингових досліджень тощо. Керівник маркетингової служби має забезпечувати відповідну координацію. Основна перевага цієї моделі полягає в поєднанні двох «спеціалізацій» - функціональної та товарної, в поєднанні двох поглядів на ситуацію – «внутрішнього» та «зовнішнього». Разом з тим, у такій моделі відбувається «роздвоєння» відповідальності, підвищується значення фактору ефективної координації діяльності.

Контроль маркетингової діяльності – це процес контролю за тим, як відбувається в організації в цілому та в її структурних підрозділах досягнення визначених маркетингових цілей.

Контроль маркетингової діяльності передбачає вирішення таких основних завдань: визначення параметрів діяльності, які підлягають контролю; визначення фактично досягнутих результатів за контрольними параметрами; співставлення планових і фактичних показників; визначення причин відхилення фактичних показників від планових; розробка заходів щодо вдосконалення діяльності – коригування існуючих планів, прийняття нових планів.

До основних об'єктів контролю належать: показники збуту продукції.; показники частки ринку, які припадають на товари компанії (абсолютна і відносна частка ринку); показники рентабельності діяльності. Рентабельність діяльності це відношення результату (обсягів реалізації, наприклад) до витрат, пов'язаних із його досягненням, очислене у відсотках.

Контроль маркетингової діяльності містить не тільки моніторинг «твердих», формалізованих показників. Важливе значення надається також «оціночним» даним. Пріоритетне джерело отримання останніх – споживачі продукції. Шляхом опитування та інших методів отримання даних можна з'ясувати ставлення клієнтів до товарів компанії, до новацій щодо їх модернізації, виявити ступінь їх інформованості щодо товарів компанії, кількість задоволених і незадоволених її діяльністю тощо.