

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

ФЕДИК Ольга Богданівна

**Організаційна структура управління
маркетинговою діяльністю підприємства/
Organizational structure of marketing activity
management of enterprise**

спеціальність: 075 - Маркетинг
магістерська програма - Маркетинг

Магістерська робота

Виконала студентка групи
МАРКм-21
О. Б. Федик

Науковий керівник:
д.е.н., доцент, Т. М. Борисова

Магістерську роботу допущено
до захисту:

-5- листопада 2018 р.

Завідувач кафедри

Т. М. Борисова

ТЕРНОПІЛЬ - 2018

АНОТАЦІЯ

Федик О.Б. Організація маркетингової діяльності на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти "магістр" за спеціальністю 075 - "Маркетинг". – Тернопільський національний економічний університет, Тернопіль, 2018.

У роботі висвітлено теоретичні засади формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, проаналізована маркетингова діяльність досліджуваного підприємства; досліджені чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління маркетингом. Запропонована стратегічна маркетингова панорама розвитку та організаційна структура управління маркетингом.

ANNOTATION

Fedyk O.B. Organization of marketing activity at the enterprise. – Manuscript.

Study on the degree of higher education "Master" in speciality 075 "Marketing". – Ternopil National Economic University, Ternopil, 2018.

Theoretical basis of formation of organizational structures of marketing management at the enterprises has been elucidated; marketing activity of the investigated enterprise has been analysed; factors influencing the choice of organizational structure of marketing management have been investigated.

Strategic marketing panorama of development and the organizational structure of marketing management have been outlined.

РЕЗЮМЕ

Магістерська робота складається із 116 сторінок, містить 19 рисунків, 31 таблиць, 15 формул, 13 додатків. В процесі виконання роботи використано 82 літературних джерел українською та російською мовами.

Метою магістерської роботи є аналіз методичних основ та практичних аспектів вибору організаційної форми діяльності відділу маркетингу на підприємстві.

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства "Українське морозиво".

Предметом дослідження є організаційна форма діяльності відділу маркетингу підприємства "Українське морозиво".

Одержані висновки та їх новизна: теоретично обґрунтовано та практично вирішено завдання щодо вдосконалення організації маркетингової діяльності підприємства, а саме: запропоновано стратегічну маркетингову панораму розвитку підприємства та організаційну структуру управління маркетингом.

Ключові слова: організаційна структура, маркетингова діяльність, структурний підрозділ, функції, повноваження, відповідальність, рівень централізації, імітаційне моделювання, маркетолог.

RESUME

Master's thesis consists of 116 pages, contains 19 figures, 31 tables, 15 formulas, 13 applications. In the course of the work, 82 literary sources were used in Ukrainian and Russian.

The aim of Master's thesis is analysis of methodical bases and practical aspects of the choice of the organizational form of the activity of the marketing department at the enterprise.

The object of research is the marketing activity of the company "Ukrainske morozyvo".

The subject of research is an organizational form of the activity of the marketing department of the company "Ukrainske morozyvo".

The conclusions and innovation: the aim for improving the organization of marketing activities of the enterprise has been theoretically confirmed and practically appointed: the strategic marketing panorama of the enterprise development and the organizational structure of marketing management have been suggested.

Keywords: organizational structure, marketing activity, structural unit, functions, powers, responsibility, level of centralization, simulation modeling, marketer.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах.....	5
1.1. Організаційна структура управління маркетингом на підприємствах: сутність, елементи, критерії вибору.....	5
1.2. Методичні основи формування раціональних організаційних структур управління маркетингом.....	16
1.3. Сучасний стан і особливості формування організаційної структури на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід.....	26
РОЗДІЛ 2. Організація управління маркетингом на ТОВ "Українське морозиво".....	36
2.1. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства.....	36
2.2. Чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління маркетингом підприємства "Українське морозиво".....	47
2.3. Оцінка існуючого стану організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві.....	67
РОЗДІЛ 3. Стратегічні засади розробки та оптимізації організаційної структури підприємства "Українське морозиво".....	75
3.1. Стратегічна маркетингова панорама розвитку підприємства "Українське морозиво".....	76
3.2. Моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ "Українське морозиво".....	86
3.3. Організаційна регламентація діяльності пропонованих структурних підрозділів та оцінка ефективності організаційних заходів на ТОВ "Українське морозиво".....	92
ВИСНОВКИ.....	105

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	110
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність дослідження визначається тим, що економічні перетворення, які нині відбуваються в Україні, докорінно змінюють характер і принципи управління підприємствами та організаціями, в тому числі й управління функціональними сферами підприємства, серед яких вагоме місце займає маркетинг.

Серед найважливіших елементів, на які може самостійно впливати підприємство, слід виокремити організацію управління. Від того, наскільки раціонально вона буде побудована, з урахуванням усіх факторів, які впливають на функціонування організації, залежить ефективність процесу управління виробничою та маркетинговою діяльністю.

Зміни в економічній сфері виробництва та збуту потребують відповідних змін професійного рівня працівників управління маркетинговою діяльністю. Під час формування організаційної структури іноді недостатньо уваги звертають на економічну обґрунтованість тих чи інших змін у її побудові, тому і виникло питання формування організаційних структур, які повинні ефективно впливати на розвиток ринкових відносин. При цьому створювана організаційна структура управління маркетингом має відповідати раціональним принципам побудови, своєчасно адаптуватися до нових умов ринку, враховувати особливості маркетингової діяльності конкретного підприємства.

Метою даного дослідження є аналіз методичних основ та практичних аспектів вибору організаційної форми діяльності відділу маркетингу на підприємстві (на прикладі ТОВ "Українське морозиво"). Для досягнення цієї мети були поставлені наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, розглянути їх сутність, основні елементи та критерії вибору;

2. Проаналізувати методичні основи формування раціональних організаційних структур управління маркетингом;
3. Дослідити сучасний стан і особливості формування організаційної структури на підприємствах, вітчизняний та закордонний досвід;
4. Проаналізувати маркетингову діяльність досліджуваного підприємства;
5. Визначити та проаналізувати чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління маркетингом підприємства "Українське морозиво";
6. Оцінити існуючий стан організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві;
7. Запропонувати стратегічну маркетингову панораму розвитку підприємства;
8. Здійснити моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ "Українське морозиво";
9. Запропонувати організаційну регламентацію діяльності пропонуванних структурних підрозділів та оцінити ефективність організаційних заходів на ТОВ "Українське морозиво".

Об'єктом дослідження є маркетингова діяльність підприємства "Українське морозиво".

Предметом дослідження є організаційна форма діяльності відділу маркетингу підприємства "Українське морозиво".

В ході дослідження використаний метод порівняння, правило Парето, метод статистичного аналізу, метод експертних оцінок, метод моделювання, метод групування, графічний метод.

Сучасний стан досліджень з проблематики створення та вдосконалення організаційних структур управління маркетингом є однією з найскладніших проблем і характеризується значним розвитком теоретичних та практичних основ,

достатньою кількістю праць вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Гаркавенко С., Чухрай Н., Мороз Л., Котлер Ф. та багато інших.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Організаційна структура управління маркетингом на підприємствах: сутність, елементи, критерії вибору

Організаційна структура управління будь-якою діяльністю - це організаційна форма, що забезпечує ефективний процес управління окремою функціональною сферою підприємства. Як будь-яка організаційна форма, організаційна структура управління має включати елементи, що виявляють її конструктивні особливості. Проте ця форма забезпечує процес управління, що швидко змінюється. Вона також має швидко пристосовуваність до цих змін. Вивчення літературних джерел виявив відсутність єдиного підходу до сутності організації маркетингової діяльності на підприємстві, різні автори акцентують увагу на різних аспектах цього процесу. Деякі визначення, що розкривають сутність організації управління маркетинговою діяльністю, структури відділу маркетингу наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Деякі визначення організаційної структури та організації маркетингу

Визначення	Автор
"Організація маркетингу – це структурна побудова для управління маркетинговими функціями"	Чухрай Н., Мороз Л. [44, с.155]
"Організаційна структура управління – це впорядкована сукупність підрозділів, які формують рівні управління, їх взаємозв'язки та механізми управління організацією"	Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. [30, с. 322]
"Організаційна структура управління – це організаційна форма, що забезпечує ефективний процес управління"	М.Н. Близнюк [12, с.4]
"Організація маркетингової діяльності – це побудова організаційної структури управління маркетингом, добір спеціалістів з маркетингу, розподіл завдань, прав та відповідальності у системі управління маркетингом, створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб, організація ефективної взаємодії маркетингової служби з іншими службами "	О.С. Братко [13, с.9], Чухрай Н.І., Мороз Л.А. [44, с.155]
"Маркетингова служба підприємства — підрозділ підприємства, який на основі принципів і методів маркетингу виконує комплекс економічних завдань: від вивчення ринку до розробки обґрунтованих рекомендацій щодо	[20, с. 249]

здійснення відповідних НДДКР з метою випуску нових товарів і завоювання для них ринків збуту"	
---	--

Організаційна структура управління маркетингом повинна мати в своєму складі елементи, які надають їй динамічні властивості. Аналіз праць науковців показав, що основними елементами організаційної структури управління маркетингом є ланки, ступені (рівні), відносини й зв'язки між іншими підрозділами і підрозділом з управління маркетингом [11, с.8; 17, с.13; 30, с.95].

Ланка управління — уособлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їхньої реалізації, установленою відповідальністю за виконання функцій і використання прав.

Ступінь (рівень) управління — сукупність ланок на даному рівні ієрархії. Вони виражають ступінь концентрації процесу управління, показують послідовність підпорядкування одних ланок (органів) управління іншим (знизу вгору), характеризують складність системи управління, її масштаб, ступінь централізації прийняття рішень і в цілому ієрархію, що певною мірою може бути подана в загальному вигляді історично сформованої багаторівневої піраміди з провідними ланками, ланками проміжних рівнів і підлеглих ланок.

Елементами організаційної структури управління маркетингом можуть бути як окремі працівники (керівники, фахівці, службовці), так і служби або органи апарату управління, у яких зайнята та чи інша кількість фахівців, що виконують функціональні обов'язки з маркетингу.

Процес управління маркетингом — це процес вирішення маркетингових завдань, що виникають.

Форми взаємозв'язку — це зв'язки, котрі існують в організаційній структурі управління маркетингом. До них належать такі [18, с.25-26; 30, с.96-97]:

- вертикальні чи лінійні, які забезпечують вирішення завдань, належать до різних рівнів ієрархії;
- горизонтальні чи штабні, які забезпечують вирішення завдань, що належать до різних підрозділів, вони забезпечують зв'язок типу "індивід — відділ";

- технічні, потрібні для вирішення завдань, що знаходяться в одному структурному підрозділі, вони називаються зв'язками типу "обмін інформацією".

Одними із ключових понять, що стосуються процесу організації управлінської діяльності загалом та маркетингу зокрема є поняття "делегування", "повноваження" та "відповідальність".

Повноваження — це обмежене право використовувати ресурси підприємства (матеріальні, фінансові, трудові та ін.) і спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань [30, с.97].

Відповідальність — це покладений на посадову особу обов'язок виконувати поставлені завдання і забезпечувати їх позитивне розв'язання.

Делегування є передачею завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Класик менеджменту Мері Фолліт вказувала, що делегування — це спосіб домогтися виконання роботи іншими людьми. З іншого боку, делегування — це акт, який перетворює людину в керівника [17, с.133].

Низка науковців в працях [16, 17, 27, 36] зазначає, що формування сучасних організаційних маркетингових структур відбувалося поетапно:

- відділ збуту;
- відділ збуту з маркетинговими функціями;
- спеціалізований відділ маркетингу;
- сучасний відділ маркетингу.

Відділ збуту відіграє важливу роль у структурі підприємства і займався виключно розподілом. Щодо інших маркетингових функцій, таких як дослідження ринку, реклама тощо, то їх використання вкрай поверхневе та обмежене.

Відділ збуту з маркетинговими функціями. Цей етап пов'язаний з першими серйозними проблемами зі збутом продукції. Представникові топ-менеджменту (найчастіше це віце-президент з питань збуту або комерційний директор) доручається керівництво не тільки суто збутом, а й іншими, пов'язаними зі 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 в самостійний підрозділ, який відповідає за ціноутворення, планування продукту, рекламу і є абсолютно самодостатнім в організаційному плані. На фірмі діють два відділи — маркетингу та збуту, підпорядковані віцепрезиденту. Кожен з підрозділів фірми, зорієнтований на споживачів, виконує певні маркетингові функції, але автономно від інших. За своєю суттю маркетингові структури поки що є неінтегрованими. Неінтегровані маркетингові структури — це сукупність відповідних підрозділів, не скоординованих у своєму впливові на споживачів.

На зміну неінтегрованим приходять інтегровані маркетингові структури. Інтегровані маркетингові структури здійснюють свою діяльність комплексно і керуються з одного координуючого центр. На цьому етапі з'являється сучасний відділ маркетингу, який відповідає за координацію зусиль усіх відділів, всього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару і планування асортименту.

Структура відділу маркетингу на підприємстві залежить від багатьох факторів - передусім від розміру підприємства, ринку, на якому працює компанія, завдань, що покладені на відділ маркетингу [37, с.301]. Функції останнього можуть бути досить широкими — аж до вивчення ринку, планування нової продукції, управління запасами тощо, або обмежуватися продажем, рекламою і не включати вивчення ринку, планування, ціноутворення. Комплексний і системний підхід не означає, що відділ маркетингу повинен і може самотужки збирати весь потік ринкової інформації. Він покликаний акумулювати інформацію з різних відділів для прийняття адекватних управлінських рішень. Служба маркетингу тісно взаємодіє з іншими службами, як це показано на рис. 1.1.

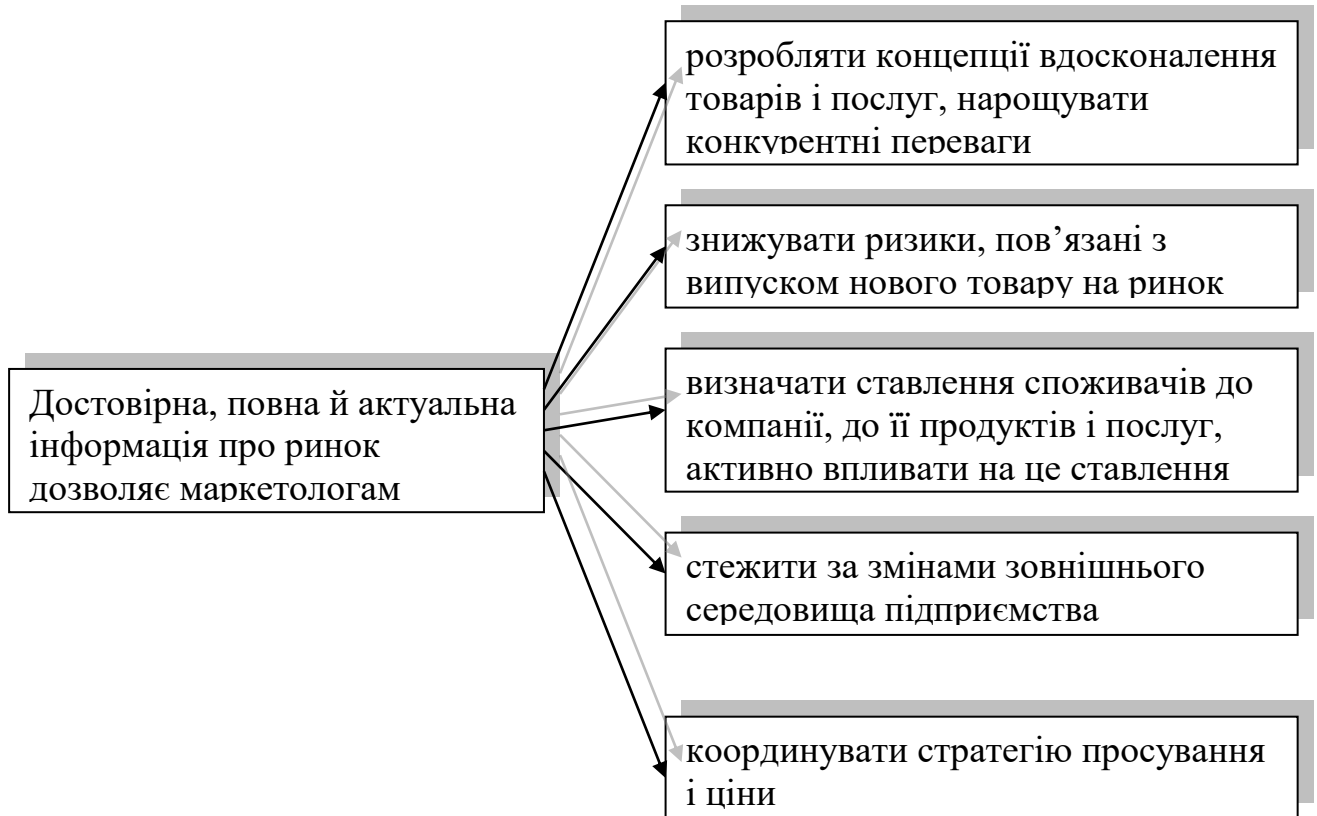


Рис. 1.1. Роль відділу маркетингу в системі ринок-підприємство, згідно [25, с.45]

Єдиних рецептів щодо використання чітко визначених оргструктур управління маркетингом не існує. В літературі [13, 16, 25, 36, 44] виділяють такі способи організації підрозділів маркетингу: функціональна організація маркетингу, географічна організація маркетингу, продуктова організація маркетингу, ринкова організація та різні комбінації перелічених принципів.

Функціональна організація служби маркетингу (рис. 1.2) будується таким чином, що у ній відповідальність розподіляється за сферами збирання й аналізу (дослідження) інформації, планування асортименту, збуту, реклами, розподілу тощо. У цьому випадку фахівці з маркетингу керують різними видами (функціями) маркетингової діяльності. Вони підпорядковуються віце-президентові з маркетингу, який і координує їхню роботу. Функціональна організація маркетингу є найпростішою, проте її ефективність знижується із зростанням номенклатури продуктів, що випускаються, і збільшенням кількості ринків збуту. Це обумовлено насамперед тим, що у функціональній організації відсутня особа (крім самого керівника підрозділу маркетингу), яка відповідає за

маркетинг окремих продуктів у цілому чи за маркетингову діяльність на певних ринках [16, с.466].

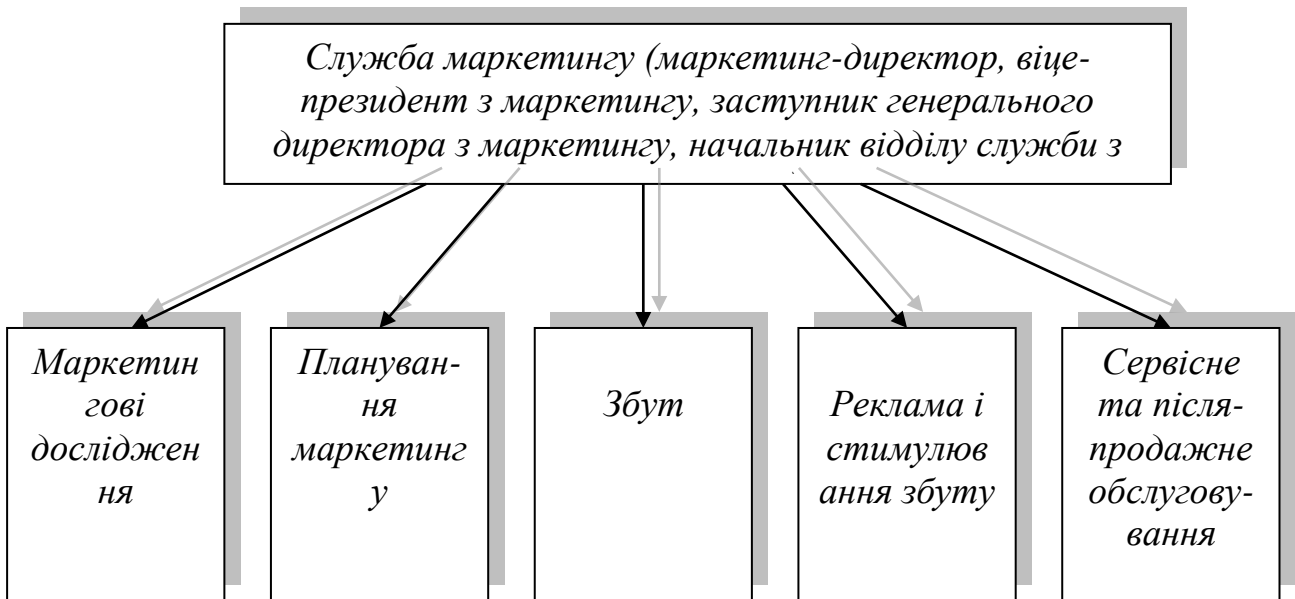


Рис. 1.2. Функціональна організація служби маркетингу [16, с. 466]

Географічна організація служби маркетингу (рис. 1.3) - це організаційна структура управління маркетингом, у якій фахівці з маркетингу, у першу чергу фахівці зі збуту, згруповані за окремими географічними районами. Така організація дає їм можливість ефективніше організувати роботу на певній території, безпосередньо спілкуватися зі споживачами. Часто таку організацію служби маркетингу називають "регіональною" або "територіальною". Використання такої оргструктури вважається доцільним у випадку, коли компанія працює на різних географічних ринках, які мають свої особливості [16, с.467].



Рис. 1.3. Регіональна структура служби маркетингу

Продуктова (товарна) організація служби маркетингу (рис. 1.4) - це організаційна структура управління маркетингом, де за розробку і реалізацію стратегій і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керуючий продуктом, якому підпорядковані працівники, що виконують усі необхідні для даного продукту маркетингові функції.



Рис. 1.4. Товарна (продуктова) структура відділу маркетингу [16, с. 466]

Ринкова організація (рис. 1.5) - організаційна структура управління маркетингом, у якій керуючі окремими ринками несуть відповідальність за розробку та реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках. Така організація практикується тоді, коли підприємство випускає однорідну продукцію, призначену для ринків різного типу [13, с.24].



Рис. 1.5. Сегментна (ринкова) структура служби маркетингу [16, с.467]

Теорія та практика організації маркетингової діяльності на підприємствах доводить доцільність поєднання розглянутих вище структур. Ця структура носить назву матричної структури, вона може бути поєднанням функціональної та товарної структур, функціональної та регіональної структур, товарної та регіональної структур [16, с.468-469]. Матрична структура може бути ефективною

при широкій номенклатурі продуктів і великій кількості ринків, а також при виведенні нового товару на ринок. Основна перевага матричної структури управління — можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Оскільки кожен підрозділ фірми зосереджений на вирішенні поставлених перед ним завдань, віце-президентів з питань маркетингу постійно доводиться координувати їхню діяльність, аналізуючи претензії кожного підрозділу, визначаючи чіткі критерії оцінки результатів діяльності підпорядкованих йому служб (табл. 1.2.).

Таблиця 1. 2.

Можливі суперечності між відділом маркетингу
та іншими службами [25, с.45-46; 56, с.86]

Функції служб	Суперечності
Розроблення товару	Розробники товару зацікавлені в якомога простішій та економній моделі, навіть за рахунок зниження популярності товару на ринку
Закупівля сировини та матеріалів	Зусилля агента, який заповує сировину та матеріали, зосереджені на зниженні витрат на їх придбання, що інколи стає причиною погіршення якості продукції. У результаті готовий товар не відповідає вимогам ринку
Виробництво товарів	Керівник виробничої служби також зацікавлений у зниженні собівартості продукції. Але така економія інколи досягається за рахунок якості товару і погіршення його споживчих характеристик
Фінансова оцінка результатів	Працівники фінансового відділу намагаються отримати прибуток від кожної операції, хоча інколи фірма має витратити додаткові кошти на завоювання прихильності споживачів
Бухгалтерський облік та аналіз	Бухгалтер зацікавлений у тому, щоб витрати на різні операції не були високими, через що він часто відхиляє нестандартні маркетингові рішення

Розглянемо функціональні обов'язки працівників відділу маркетингу на прикладі функціональної організаційної структури, узагальнивши літературні джерела [13, 25, 42].

1. Начальник відділу. Основна робота начальника відділу маркетингу - постановка завдань щодо проведення маркетингових, рекламних і PR-кампаній, оперативне контролювання діяльності відділу, організація активної взаємодії відділу маркетингу з іншими підрозділами компанії. Серед основних напрямів такої діяльності можна виділити такі: визначення ступеня необхідності та термінів проведення маркетингових досліджень, конкретизація моніторингу

зовнішнього середовища підприємства, оперативної взаємодії з відділом збуту і виробничим відділом, визначення асортименту продукції, стратегії і тактики продажу товарів, розробка цінової політики, прогнозних передбачень, контроль організації і підтримки зручного у використанні документообігу, який містить юридичну, зовнішню і внутрішню робочу й архівну складові.

2. Менеджер-маркетолог. Основна робота маркетолога на підприємстві - забезпечення керівництва компанії необхідною маркетинговою інформацією в інтересах розробки стратегії і тактики розвитку ринкової поведінки фірми; організація всього комплексу ринкових досліджень, пов'язаних з ринком, товаром і споживачем як за затвердженим планом досліджень, так і за спеціальними вказівками керівництва. В діяльності маркетолога виділяють планування і проведення маркетингових досліджень і моніторингу зовнішнього бізнесового середовища, в тому числі розробка плану, бюджету, вибір методів проведення досліджень, аналіз отриманих даних, складання звітів і аналітичних записок з рекомендаціями для керівника маркетингового відділу, аналіз ефективності проведення маркетингових і рекламних заходів, оцінка ефективності рекламних кампаній, вивчення задоволеності клієнтів, визначення перспективних ринків збуту, пошук ідей розробки нових товарів і послуг.

3. Спеціаліст у питаннях зв'язків із громадськістю. Метою роботи є забезпечення ЗМІ і контактних груп необхідною інформацією про діяльність підприємства. Основні завдання - створення добрих взаємин із представниками засобів масової інформації, підготовка прес-релізів та інформаційних матеріалів про діяльність фірми: підготовка відповідей на запити засобів масової інформації та інших сторонніх організацій про діяльність підприємства, організація прес-конференцій, зустрічей керівників фірми з представниками засобів масової інформації, розробка текстів рекламних повідомлень.

4. Менеджер з реклами. До його найголовніших обов'язків входить - організація, планування і проведення рекламних кампаній заходів. Основні напрями діяльності - розробка медіа-планів, бюджетів рекламних кампаній, моніторинг ефективності рекламної кампанії, організація і контроль роботи медіа-

бар'єрів, дизайнерських груп та інших рекламних агенцій і поліграфічних підприємств, які займаються створенням і розміщенням реклами фірми, організація тендерів і розробка рекомендацій керівництву щодо вибору рекламних фірм, складання звітів і аналітичних записок для керівництва фірми про хід проведення і результати рекламних кампаній.

Теоретики та практики в сфері маркетингу вважають, що від фахівців, що працюють у відділі маркетингу, вимагаються такі особисті якості, як системність мислення, комунікабельність, уміння творчо мислити, працювати в команді [42, с.203].

Якщо в організації вже функціонує відділ маркетингу, то ефективною його діяльність вчені в працях [13, 25, 42] вважають за наявності таких параметрів:

◀ **в організаційній структурі відділу маркетингу** мають бути добре налагоджені взаємодія і ділові зв'язки між відділами маркетингу і збуту;

◀ **в системі маркетингової інформації:** відділ маркетингу повинен налаштуватися лише на актуальну, точну, достовірну, своєчасну інформацію про конкурентів, покупців, постачальників і контактні аудиторії;

◀ **ціни** на продукти повинні обумовлюватися витратами, попитом і конкуренцією. Важливою має бути думка споживачів про відповідність ціни і якості продукту, а також те, наскільки ціни відповідають потребам дилерів і дистриб'юторів;

◀ **розподіл** товарів повинен відповідати реально сформованій ситуації, ефективній праці дилерів, дистриб'юторів і торгового персоналу фірми;

◀ **реклама** повинна збігатися з очікуваннями споживачів, ефективними мають бути рекламні заходи в цілому, вигідним співвідношення витрат на рекламу і рівня продажу.

Отже, слід залучати фахівців з маркетингу на початковому етапі, а не наприкінці виробничого циклу, й інтегрувати маркетинг у кожну фазу бізнесу шляхом ретельного вивчення ринку, встановити і довести до кожного інженера, конструктора і виробничника, яким клієнт хоче бачити даний продукт, яку ціну

він готовий платити, де і коли потрібен цей продукт. Маркетинг повинен впливати на проектування, планування випуску, на економічний аналіз, як і на розподіл, збут і надання послуг у користуванні продуктом.

Побудова організаційних структур здійснюється з урахуванням певних вимог і критеріїв. Найважливіші вимоги до організаційної структури [11, с.55-56; 18, с.226-227; 30, с.101-102]:

адекватність — постійна відповідність організаційної структури параметрам виробничої системи;

адаптивність — здатність організаційної структури самонабудуватися під час змін, що відбуваються в суб'єкті управління;

гнучкість, динамізм — здатність організаційної структури чуйно реагувати на прогресивні зміни в суб'єкті управління;

спеціалізація — функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмежена і конкретизована сфера діяльності будь-якого керуючого органу;

пропорційність — відповідність чисельності працівників управління виконуваним функціям, обсягам інформації, що переробляються, діапазонам контролю, співвідношенню прав і відповідальності.

економічність й ефективність – здатність структури приносити ефект, результативність. Це передбачає, що вирішуючи те чи інше питання, яке стосується процесів управління, неможливо не враховувати вимоги раціональної організаційної структури.

Отже, аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно сутності, елементів, критеріїв вибору організаційних структур управління маркетингом на підприємствах показав, що єдиного підходу до цих питань немає, оскільки теоретично та практично неможливо створити одну, універсальну та оптимальну організаційну структуру управління маркетингом, а варто враховувати багато чинників, серед яких завдання, потенціал підприємства, розмір підприємства, тип виробничо-господарської діяльності, бажаний ступінь адаптивності до умов зовнішнього маркетингового середовища, а також інтенсивність впливу факторів мікро- та макромаркетингового середовища на конкретне підприємство.

1.2. Методичні основи формування раціональних організаційних структур управління маркетингом

Основні етапи процесу розробки структури управління маркетингом, що ґрунтуються на узагальненні досвіду розробки оргструктур підприємствами [4, с.26-34; 11, с.44-56; 17, с.18-201], схематично зображено на рис. 1.6.

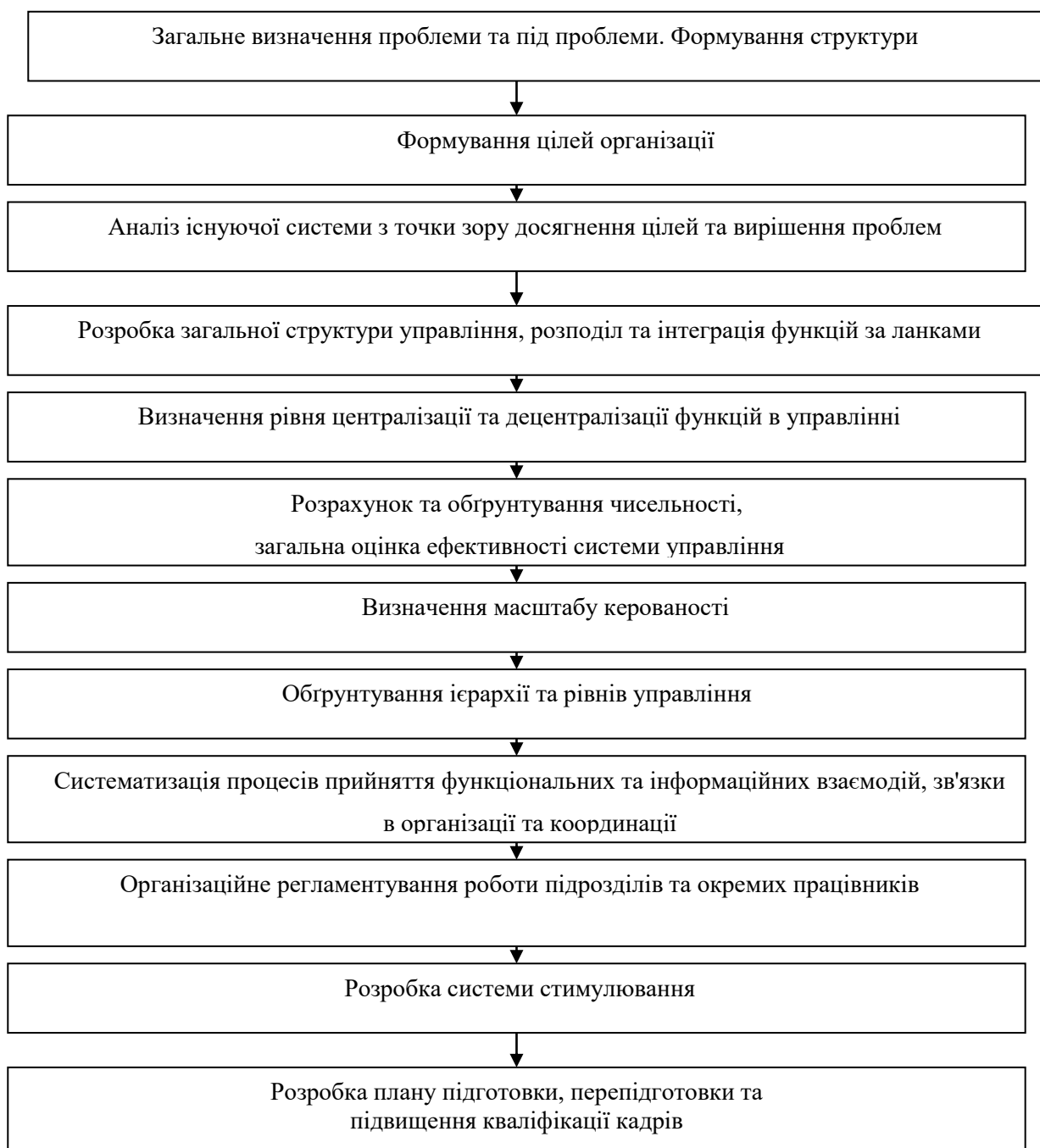


Рис. 1.6. Основні етапи розробки організаційної структури управління маркетингом

Наведена блок-схема характеризує процес розробки структури управління маркетингом.

Загальне визначення проблеми та під проблем, формування структури передбачає чітке формулювання початкових вимог керівництва до зміни структури управління маркетингом. На цьому етапі формується завдання на проектування системи управління маркетингом, формується перелік найбільш важливих загальних та часткових організаційних проблем.

Формування цілей організації є початком саме процесу проектування структури управління. Формулювання цілей відіграє головну роль при розробці структури організації, дає змогу проаналізувати існуючу і побудувати нову структуру управління маркетингом, виходячи з нових цілей, які постають.

Аналіз існуючої системи з точки зору досягнення цілей та вирішення проблем. На цьому етапі вирішальне значення має дослідження етапу системи управління, виключаючи такі характеристики, як склад підприємств, чисельність персоналу, розподіл функцій тощо. Важливого значення набуває виявлення проблем і вузьких місць у роботі окремих підрозділів і структурі управління маркетингом в цілому, які можуть бути розв'язані шляхом кращої організації.

Розробка загальної структури управління, розподіл та інтеграція функцій по ланках структури передбачає попередній аналіз структури управління. Розробка загальної структури управління маркетингом супроводжується функціональним розподілом діяльності по ланках структури. Такий розподіл передбачає визначення функцій управління маркетингом (або їх частин), які виконують різні структурні підрозділи, як вони підпорядковуються один одному тощо. На цьому етапі встановлюється співвідношення лінійно-функціональних та програмно-цільових органів у системі управління.

Розрахунок та обґрунтування чисельності, загальна оцінка ефективності системи управління. Цей етап являє собою комплекс робіт, пов'язаних з розрахунком і обґрунтуванням чисельності апарату управління. При цьому використовуються як існуючі системи нормативів, так і експертні оцінки. Обґрунтуванням рішень, що приймаються, можуть бути показники ефективності

управління, що впливають із характеристик діяльності організації, співвіднесених до управлінських витрат. При обґрунтуванні чисельності беруться до уваги також неекономічні чинники — відповідність організаційної схеми апарату управління маркетингом структурі цілей, якість інформаційної роботи, завантаженість керівників оперативною роботою.

Визначення масштабу керованості. При проектуванні організацій відбувається групування людей та робіт за відповідним принципом або на основі критерію. Слід визначити, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднано під єдиним керівництвом. Вважається, що керівник у змозі мати не більш як 12 безпосередніх контактів і не більш як 28 прямих множинних контактів. Фахівці рекомендують таку кількість підлеглих для одного керівника: 7 - вища ланка організації, 20-30 - нижча ланка організації [30, с.96].

Обґрунтування ієрархій та рівнів управління. Ієрархія в загальному вигляді означає розташування частин цілого в порядку від вищого до нижчого рівня, а для організацій — це структура влади, або ланковість. Кількість рівнів управління маркетингом визначає "поверховість" організації. Однак при великій кількості рівнів можлива загроза значного перекручення інформації, що передається в організації зверху донизу і в зворотному напрямку.

Систематизація процесів прийняття рішень функціональних та інформаційних взаємодій. Зв'язки в організації та координація. Систематизація процесів прийняття рішень, функціональних та інформаційних взаємодій — основний етап деталізованого проектування організації. На цьому етапі описуються, аналізуються і систематизуються три аспекти загального процесу управління маркетингом в організації: роботи і процедури з управління, оброблювана при цьому інформація; рішення, що приймаються на основі цієї інформації. Процеси управління маркетингом досліджуються й описуються з високим ступенем конкретності, що дозволяє будувати їх моделі.

Організаційне регламентування роботи підрозділів та окремих працівників. Організаційне регламентування — це розподіл прав та обов'язків.

Організаційне регламентування діяльності здійснюється за допомогою відповідних документів підрозділів апарату управління маркетингом — положень про відділи і посади працівників. На цих етапах важливе значення має використання типових штатних розкладів і посадових окладів. Регламентація діяльності роботи підрозділів і окремих працівників має проводитись у суворій відповідності з трудовим законодавством. Крім положень про структурні підрозділи і посади підсумковими документами цих етапів є штатні розклади та посадові оклади, а також інструкції щодо виконання окремих робіт з управління.

Розробка системи стимулювання. Розробка положень про преміювання та матеріальне стимулювання в фірмі, що дуже тісно пов'язано з розробленою структурою управління. Основним методом матеріального стимулювання є організація заробітної плати, яка стимулює роль основного доходу працюючих.

Розробка плану підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Цей етап має завершувати роботу з формування структури управління. Така робота необхідна як у зв'язку з переміщенням працівників, виникненням нових підрозділів і посад, так і з необхідністю доведення до відома працівників підприємства нових форм, методів, процедур, закладених в рекомендовану структуру управління.

Розробка конкретної організаційної структури управління маркетингом базується на таких принципах [30, 97-98; 42, с. 36-37; 48, с.45]:

- ◀ чітке виділення і мінімальна кількість ієрархічних рівнів (ступенів) управління із врахуванням норм керованості;
- ◀ спеціалізація управлінської діяльності на основі розмежування лінійного керівництва і функціонального управління, чіткого розподілу відповідальності, масштабів і важливості робіт з управління;
- ◀ кожний підрозділ і окремий робітник мають підпорядковуватись (отримувати завдання і нести відповідальність за його виконання) одному керівникові. Прямий функціональний тиск може бути лише на нижньому рівні за функціями оперативного контролю і регулювання виробництва;

↳ базою для формування складу лінійних та функціональних підрозділів і посад є кінцевий результат управлінської діяльності і зв'язаності гомогенних управлінських функцій і обов'язків;

↳ мають бути чітко регламентовані вертикальні й горизонтальні зв'язки з обміну інформацією між підрозділами і робітниками з погляду їхніх прав і відповідальності. При розподілі цілей, функцій, обов'язків, прав і відповідальності між структурними підрозділами й окремими робітниками керуються такими принципами:

↳ максимальна спеціалізація ланок і посад на обмеженому колі функцій і обов'язків;

↳ пріоритет функціонально-технологічної спеціалізації підрозділів як найбільш стійкої та універсальної спеціалізації;

↳ поєднання централізації управління та делегування повноважень по вертикалі в рамках управління;

↳ поєднання концентрації гомогенних завдань та підзавдань у спеціалізованих підрозділах із посиленою координацією по горизонталі при їх вирішенні;

↳ головна роль в організаційному механізмі має відводитись не стільки функціям і обов'язкам, скільки результатам діяльності підрозділів та окремих робітників, чіткого формування показників, оцінки цих результатів та ступеню їх відповідності визначеним цілям управління;

↳ відповідальність і права ланцюгів мають відповідати один одному;

↳ зв'язки елементів і операцій організаційного механізму управління мають забезпечити його адаптованість (гнучкість), легке пристосування до змін складу та обсягу завдань, що вирішуються, ступеневого кооперування робітників у періоди пікових навантажень.

Реалізація цих принципів потребує необхідності обліку при формуванні (чи перебудові) структури управління безлічі різних чинників впливу на організаційну структуру.

Організаційна структура управління в системі менеджменту підлягає постійним змінам під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також результатів виробничо-господарської діяльності підприємства. Вивчення вітчизняного та іноземного досвіду дозволяє визначити **способи оцінювання та аналізу діючих організаційних структур управління і встановлення на цих засадах напрямків їх удосконалення**. Класифікацію можливих способів оцінювання організаційних структур управління наведено на рис. 1.7 [30, с. 133; 46, с.155-161].



Рис. 1.7. Класифікація способів оцінювання організаційних структур управління

На багатьох підприємствах використовується **експертний спосіб** оцінювання організаційної структури управління, сутність якого полягає у попередньому дослідженні чинної організаційної структури управління, виявленні її недоліків та характерних особливостей. Для цього проводиться діагностичне дослідження системи менеджменту з метою вивчення її стану на основі порівняння фактичних значень відповідних показників із нормативними (плановими). Подальший аналіз цих показників дозволяє визначити недоліки в

організаційних структурах управління, виявити резерви удосконалення. Ця робота супроводжується проведенням індикативного аналізу, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, виявлення тенденцій її зміни, а також встановлення причин, які обумовлюють ці зміни. Експертний спосіб оцінювання у практиці вдосконалення організаційних структур управління використовується як за кордоном, так і у нашій країні. Хоча з розвитком кількісних методів аналізу, усунення недоліків нормативної бази його роль зменшується.

Достатньо поширеним є **спосіб аналогій**, який полягає у використанні при вдосконаленні організування елементів організаційних структур управління і форм, що виправдали себе на практиці на інших підприємствах. Найчастіше це буває, коли вони подібні за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розробку та застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, складу функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Використання способу призвело до певної уніфікації організаційних структур управління на підприємствах, упорядкування штатних розписів, регламентації адміністративно-управлінської діяльності. У процесі ринкових перетворень зростають вимоги до побудови організаційних структур управління, способів визначення чисельності працівників за функціями управління, кваліфікації спеціалістів з організування управлінських процесів. Тому на сучасному етапі спосіб аналогій доцільно використовувати лише на початковій стадії функціонування підприємства. При цьому основний його зміст полягатиме у виділенні груп однорідних підприємств, які визначаються на основі обсягів і складності робіт з управління. Для кожної групи розробляється типова організаційна структура та інші універсальні рішення щодо побудови апарату управління.

Спосіб структуризації цілей і завдань розглядає організації як багатоцільові системи. Він передбачає структуризацію цілей і проблем організації

за певними ознаками, які стають основою виділення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає можливість сформуванню структурні підрозділи та зорієнтувати їх діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.

Спосіб організаційного моделювання базується на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. На особливу увагу заслуговує підхід, в основі якого лежить декомпозиція інформаційного процесу виконання управлінських робіт. При цьому виділяються місця, які потребують управлінського впливу, встановлюється характер і періодичність впливів, їх черговість, склад і обсяги інформації, необхідні технічні засоби тощо. На засадах характеристик функцій та процесів управління (їх націленості, періодичності, трудомісткості та ін.) встановлюють чисельність працівників, їх підпорядкованість в ході виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління. До організаційного моделювання варто віднести методи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління. Встановлюються залежності параметрів керуючої системи від виробничо-технічних факторів, оцінюється тіснота зв'язків, досліджуються кількісні характеристики для опису системи управління і її структури, проводиться імітація різних ситуацій управлінської діяльності, що розширює можливості системного аналізу, дозволяє вивчати та прогнозувати організаційні зміни в системі управління на перспективу, забезпечує ефективне розв'язання завдань, які виникають в процесі розвитку виробничо-господарської діяльності. Сюди варто віднести вибір раціональної організаційної структури управління підприємства, служби, цеху, дільниці, визначення обґрунтованого рівня централізації і децентралізації управління, виходячи з конкретних виробничих умов, розподілу відповідальності, підходів до прийняття управлінських рішень тощо. Вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду побудови і використання організаційних структур управління підприємствами дозволяє застосовувати **спосіб структурних еволюційних порівнянь**, в основі якого лежать такі положення:

- ◀ оцінювання організаційної структури управління варто здійснювати в процесі її розвитку, тобто з урахуванням змін, доповнень, постійних вдосконалень, уточнень тощо;
- ◀ у процесі оцінювання необхідно застосовувати всю сукупність способів;
- ◀ порівняльна модель організаційної структури управління повинна базуватись, з одного боку, на оцінюванні відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, з іншого — на очікуванні (прогнозуванні) зміни цілей, завдань та результатів виробничо-господарської діяльності;
- ◀ при формуванні результатів оцінювання необхідно враховувати всю сукупність факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їх прогнозовані зміни.

Науковці наводять такі показники для оцінки ефективності роботи відділу маркетингу або спеціаліста з маркетингу:

1. Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління:

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{KП_{\phi}}{KП_m} = 1 - \frac{Ч_{\phi}}{Ч_n}, \quad (1.1)$$

де КПф - кількість підрозділів фактично; КПт – кількість підрозділів за типовою структурою; Ч_ф – чисельність персоналу управління фактично; Ч_н – чисельність персоналу управління за нормативами;

2. Рівень керованості:

$$K_{\kappa} = \frac{K_{\phi}}{K_n}, \quad (1.2)$$

де К_ф – рівень керованості фактичний; К_н – рівень керованості за нормами;

2. Рівень централізації функцій:

$$K_{\psi} = 1 - \frac{P_{\text{вр}}}{P_{\text{заг}}}, \quad (1.3)$$

де $P_{вр}$ – кількість рішень, що прийняті на верхньому рівні управління; $P_{заг}$ – загальна кількість рішень;

4. Коефіцієнт розподілу функцій:

$$K_o = 1 - \frac{K_o}{K_{заг}}, \quad (1.4)$$

де K_o – кількість робіт за кількома підрозділами; $K_{заг}$ – кількість робіт загальна.

5. Показник ієрархічності управління:

$$\frac{Ч_y}{H_{к.н} \cdot 3 \cdot H_{к.с} \cdot h} = 1, \quad (1.5)$$

де $Ч_y$ – чисельність працівників в сфері управління; $H_{кн}$ – норма керованості для низової ланки управління; 3 – змінність роботи; $H_{кс}$ – норма керованості для середньої ланки; h – кількість рівнів ієрархії.

6. Коефіцієнт надійності структури управління маркетингом:

$$K_{над} = 1 - \frac{P_n}{P_{заг}}, \quad (1.6)$$

де P_n – кількість нереалізованих рішень; $P_{заг}$ – загальна кількість рішень.

7. Коефіцієнт якості виконання функцій з маркетингу:

$$K_{куп} = \frac{\sum_{i=1}^m t_{n_i}}{\sum_{i=1}^n T_{змі}}, \quad (1.7)$$

де $t_{ні}$ – втрати робочого часу через неякісне виконання функції управління маркетингом; m – кількість функцій управління; n – кількість підрозділів; $T_{змі}$ – змінний фонд робочого часу.

1.3. Сучасний стан і особливості формування організаційної структури на підприємствах: вітчизняний та закордонний досвід

Обов'язковим етапом формування та розвитку організаційних структур управління маркетингом є вивчення світового досвіду управління на рівні підприємницьких структур в країнах з розвинутою ринковою економікою. Аналіз світової практики показав, що як нема усталеної концепції маркетингу, усталеного визначення цього явища, так нема і не може бути якогось одного підходу до організації цієї роботи на підприємстві. Однак, на наш погляд, є сенс зупинитися на окремих принципах, підходах до організації цієї діяльності на підприємствах у світі, з тим, щоб залежно від своєї сфери діяльності, від стратегії розвитку досліджуваного підприємства, його життєвого циклу обрати той підхід, який дав би найефективніший результат для досліджуваного підприємства.

Стосовно організаційних структур управління маркетингом, необхідно відзначити, що типових оргструктур не існує. Наприклад, у корпорації "Дженерал Моторз" її відділення "Шевроле", "Понтіак" та інші використовують різні організаційні структури управління маркетингом. Тому нами розглянуто основні загальні принципи, підходи до побудови служби маркетингу, хоча матеріалізація цих підходів буде різною.

Необхідно відзначити, що структури управління будуть різнитися залежно від розмірів підприємства. Так, невеликі організації, які розробляють нові продукти в умовах, що швидко змінюються, використовують гнучкі структури. Великі організації, які діють на стабільніших ринках, з метою забезпечення більшої інтеграції часто використовують централізованіші структури. При цьому одним із основних принципів організації управління маркетингом у великих компаніях є максимальне наближення місць прийняття маркетингових рішень до підрозділів, де займаються практичним маркетингом. Тому у вищих ешелонах управління (у так званих штаб-квартирах) маркетингових підрозділів може взагалі не бути. Компанії, де високий рівень децентралізації управління, наприклад, у випадку випуску продукції, що сильно відрізняється за своєю

номенклатурою, поставляється так само на такі ж різні ринки, взагалі можуть не виробляти на рівні своєї штаб-квартири єдину для компанії політику в галузі маркетингової діяльності.

Як зазначав Дж. Фрейн, "найкращою структурою маркетингу є та, яка найкращим чином відповідає цілям організації на певному етапі її розвитку, в певний період часу" [17, с.220]. У світовій практиці вироблено низка підходів до організації підрозділів маркетингу. Це, зокрема, функціональна організація, географічна організація, продуктова або товарна організація, ринкова організація та різні комбінації, перераховані вище.

Особливе значення має дослідження досвіду кращих західних фірм за певними функціями управління та їх реалізацією. У зв'язку з цим необхідно приділити увагу вивченню організації маркетингової діяльності фірм. У світовій практиці є два концептуальних підходи досягнення відповідності між виробництвом і споживанням — підходи США та Японії. Японський варіант маркетингу ґрунтується на максимальному та безперечному обліку запитів споживача, за якого головне — врахування побажань споживача, задоволення їх на такому рівні, щоб виробник задовольнив свої власні потреби. Головне завдання — як зорієнтувати виробництво на задоволення бажань та смаків споживача.

Американський варіант за основну мету має переконати майбутнього покупця в тому, що йому потрібно, тобто намагається підпорядкувати інтереси покупця інтересам виробника. Японський варіант маркетингу слугує покупцям через товари та сервіс і визначається гаслом "Нехай кажуть за себе товари та послуги" замість "Нехай кажуть продавці" [18, с. 153]. Як показує аналіз світової практики, служба маркетингу в системі внутрішньофірмового управління відіграє провідну роль.

За умов ринкової економіки необхідно постійно здійснювати функцію управління — стратегічне планування. За японською концепцією стратегія корпорації — правила довготривалого розподілу ресурсів, що дає уявлення про майбутній стан компанії. Важливою складовою стратегічної концепції є стратегія

організації виробництва та управління, раціоналізація, яка, наприклад у Японії, виступає не як одноразове, а як постійне правило роботи. Стратегія організації ґрунтується на таких моментах [13, с.2-3; 48, с. 13-15]:

- обов'язковому формуванні в системі виробництва достатньо автономних та самостійно взаємодіючих виробничих ланок;
- безумовному виконанні кожною ланкою точно та в строк своїх виробничих функцій (принципова особливість японської системи) - горизонтальні зв'язки;
- гнучкому використанні робочої сили;
- безперервному впровадженні творчих та новаторських ідей у виробництві.

Щодо прийняття рішень, то японці довго приймають рішення, довго готують їм підтримку, але раніше починають етап реалізації. Найбільший зиск японські керівники отримують від скорочення періоду реалізації стратегічних планів. Дві особливості японської моделі можуть бути перенесені в західну практику. Це відповідальність за нову стратегію з самого початку процесу прийняття рішення та ранній початок впровадження — ще до закінчення планування, в результаті чого планування і впровадження йдуть паралельно.

Відмінною особливістю японських організацій є наявність в їх структурі гуртків якості. Їх завданням є такі: сприяння вдосконаленню та розвитку підприємства, створення здорової, творчої та доброзичливої атмосфери на робочому місці, всебічний розвиток здібностей робітників та орієнтація на використання.

У праці [11, с. 25-26] наведено таке порівняння західної та японської моделей менеджменту (див. рис. 1.8.):

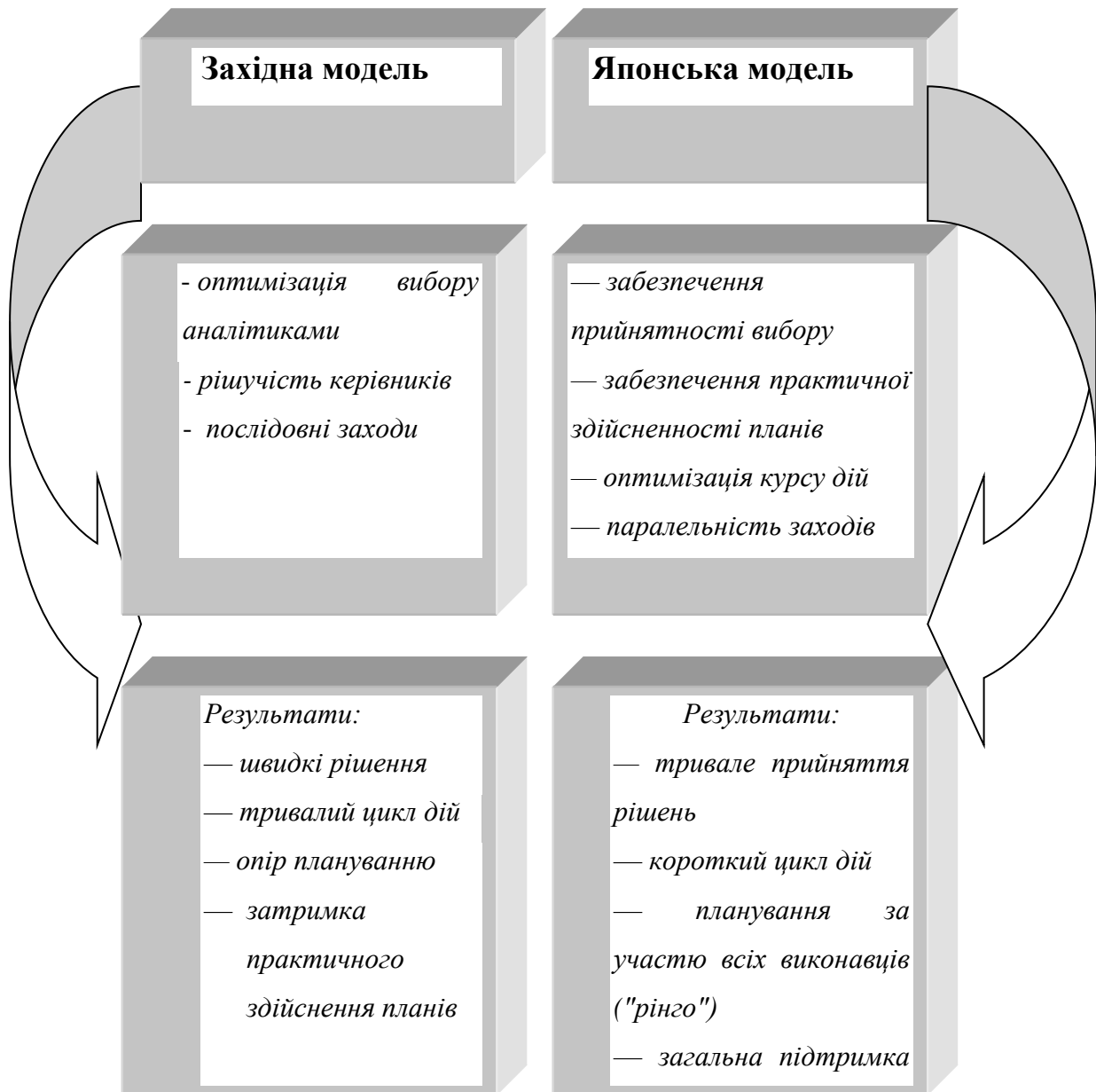


Рис. 1.8. Порівняльна характеристика західної та японської моделей менеджменту

Традиційно вітчизняна школа управління зазнає впливу американської та японської управлінських шкіл. За даними численних публікацій наведено порівняльні правила, що становлять японську та американську моделі менеджменту (табл. 1.3) [11, с.26-27; 18, с. 85-86].

Таблиця 1.3.

Японська та американська моделі маркетингового менеджменту

Характеристика	Японія	США
Характер прийняття рішень	Колективний, на основі одноголосності	Індивідуальний
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
Структура управління	Гнучка (індивідуальна для організації)	Суворо формалізована
Організація контролю	Неформальна процедура контролю	Чітко формалізована процедура контролю
Контроль	Колективний	Індивідуальний контроль керівництва
Оцінка праці	Уповільнена оцінка праці робітника та службовий реєстр	Швидка оцінка результату праці, прискорення просування по службі
Основна якість керівника	Вміння здійснювати координацію дій та контроль	Професіоналізм та ініціатива
Орієнтація керівництва управління	На групу	На окрему особу
Оцінка діяльності керівництва	За досягненням гармонії в колективі та за колективним результатом	За індивідуальним результатом
Відносини з підлеглими	Неформальні	Формальні
Просування по службі	За стажем роботи	За особистими результатами
Підготовка керівників	Універсального типу	Вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці	За показниками роботи групи	За індивідуальними досягненнями
Зайнятість у фірмі	Довгострокова	Короткострокова

Розглянемо організаційні структури управління маркетингом та їх особливості на деяких закордонних фірм.

Міжнародна компанія "Sandoz /Zaadunie BV" займається селекціонуванням, вирощуванням та продажем насіння овочів і квітів. За своєю структурою фірма є традиційною функціональною організацією. До її складу входять чотири сектори (наукових досліджень та дослідних розробок, виробничий, обробки, маркетингу) та чотири відділи центрального апарату (відділ кадрів, організації, фінансів адміністративного управління, загальний відділ). Керівники секторів та відділів центрального апарату звітують перед радою директорів, яка, в свою чергу, звітує перед міжнародною радою компанії "Sandoz". Є також відділ стратегічного планування та відділ якості [80].

Компанія "Shell Nederland Chemicals BV" діє в галузі нафтохімічної промисловості. В компанії існує поділ на підприємницькі одиниці. Однак вони зовсім не ідентичні через різноманітність ринків, які обслуговують. Існують п'ять маркетингових підрозділів, які звітують перед генеральним директором компанії. Організаційна структура управління "Shell Nederland Chemicals BV" належить до матричної моделі [17, с. 522].

Компанія "Agfa/Devaert" до 1979 р. мала функціональну модель організації, а потім було прийнято нову організаційну структуру — управління підрозділами. Вона характеризується, з одного боку, існуванням підрозділів, а з другого — наявністю низки центральних служб. У формальній організації підрозділи і центральні служби мають однакове становище. На практиці підрозділи сконцентровані здебільшого на розробці стратегічної політики, а центральний апарат — на оперативній роботі [77].

У компанії "Hodon" різні види діяльності розподілено по окремих незалежних компаніях. Вони є частиною національних організацій і відділів. Відділи організовано відповідно з продуктовою або ринковою спеціалізацією. Нині існує п'ять канадських відділів. Директор відділу маркетингу не має великого апарату управління. Іноді він виконує обов'язки директора фірми-

виробника. Організаційна структура "Hodon" теж належить до матричного типу [77].

"Van Ommeren" — диверсифікована компанія в галузі логістики, транспорту та торгівлі. Процес диверсифікації та комбінування формує великі вимоги до компанії та персоналу. Компанія "Van Ommeren" має хорошу комунікаційну культуру. Організаційна структура управління маркетингом компаній побудована за дивізіональною моделлю [18, с.223].

Під час проектування нового пасажирського реактивного літака "B-77" компанія "Боїнг" перейшла на бригадну структуру управління. Таку схему реалізують небагато компаній, які вбачають при цьому ризик загубити звичну керованість. Бригадна (командна) структура ґрунтується на формуванні невеликих мобільних команд (бригад), що спеціалізовані на задоволенні тієї чи іншої потреби та цілком відповідають за результати своєї виробничо-господарської діяльності загалом та маркетингової діяльності зокрема [18, с.241]. Теоретично бригадну структуру управління організацією можна подати у вигляді піраміди, у якій на кожному рівні ієрархії розміщуються бригади різного призначення та профілю, пов'язані між собою процесами вирішення проблем. У компанії "Боїнг" спеціалістів технічного, виробничого, маркетингового та фінансового профілю було поділено на багатофункціональні бригади, кількість яких перевищила дві сотні.

Стосовно досвіду вітчизняних підприємств, то ми проаналізували результати маркетингових досліджень, проведені вітчизняними науковцями і наведені в працях [13, с.11-20; 27, с. 112; 61, с.98]. Аналогічно до організації маркетингу зарубіжними фірмами та корпораціями на українських підприємствах, де створені маркетингові підрозділи, виділити типову структуру служби маркетингу досить складно.

Як зазначено у [13, с. 11], на підприємствах різних форм власності, за даними досліджень, створено служб маркетингу від 30% до 50% від усієї кількості підприємств. На вказаній групі підприємств служби маркетингу вирізняються як

підходами до її створення, так і кількістю працівників даної служби. На малих підприємствах організацією маркетингової діяльності займається, як правило, один фахівець (керівник фірми або менеджер з продажу). На середніх та великих підприємствах, де утворена служба маркетингу, кількість її працівників досягає від 2-3 до 20 чол. У фірмах, де немає маркетингових служб, за даними анкетного обстеження в 30% їх функціональні обов'язки виконує керівник підприємства, у 18% - заступник керівника, у 3% - відділ реклами.

Велика кількість працівників або навіть створення служби маркетингу ще не є запорукою її ефективного функціонування. В цілому, на думку вітчизняного вченого О. Братко, створювати відповідну службу та нарощувати кількість працівників у ній необхідно в міру виникнення певних завдань, у міру розвитку маркетингової діяльності [13, с.5].

Як видно з наведених прикладів, організаційні структури є досить різні, в тому числі за кількістю працівників. Однак наявність служби маркетингу - ще не свідчення її ефективності. Так, дослідники ефективності діяльності служб маркетингу зазначають, що у фірмах, де існують маркетингові служби, між керівництвом і маркетологами, як правило, не налагоджуються ділові службові стосунки. Керівництво, з одного боку, не завжди прислухається до порад спеціалістів з маркетингу, з другого - за оцінками керівників, маркетологи не завжди справляються з обов'язками компетентне.

Хоча часто високі вимоги до персоналу не підкріплені відповідними матеріальними стимулами (в українських представництвах західної фірми менеджер з маркетингу отримує від 400\$ до 1500\$, у вітчизняних компаніях керівник маркетингового підрозділу - 150\$ [76]). При цьому основну увагу приділяють не стільки наявності спеціальної освіти, скільки особистим рисам, вмінню користуватися методами економічного аналізу й прогнозування, соціології та психології і ряду інших.

Виходячи з аналізу світової практики організації маркетингової діяльності, можна говорити про те, що вдосконалювати організацію управління маркетингом варто розпочинати з посилення ролі відділу збуту та розширення кількості

функцій, які виконує. Це можуть бути функції, пов'язані з просуванням товару на ринку, а також окремі завдання з дослідження.

Розширення сфери діяльності підприємства, посилення конкуренції на ринку приводить до необхідності виділення в окрему групу в рамках відділу збуту певної групи, яка вирішувала б чисто маркетингові завдання — дослідження ринку, розробка рекомендацій щодо нових товарів, асортиментної політики підприємства. Таким чином, в рамках відділу збуту виділяють групу маркетингу.

Подальший розвиток маркетингової діяльності може викликати необхідність перетворення маркетингової групи в окремий відділ. Підвищення статусу цього відділу - це підвищення статусу начальника відділу маркетингу до рівня віце-президента компанії з маркетингу, що є необхідним для розширення можливостей маркетингових служб добиватися дотримання концепції маркетингу з боку всіх інших служб та підрозділів підприємства.

Як правило, віце-президент компанії з маркетингу зустрічає протидію від сторони інших віце-президентів даної компанії. Тому найкращий вихід з даної ситуації-підвищення статусу віце-президента з маркетингу до рівня першого віце-президента.

Стосовно вибору підходу до організації служби маркетингу, то тут необхідно відзначити, що в кожному випадку його необхідно обирати, виходячи з конкретної ситуації (розміру підприємства, конкурентної ситуації та ряду інших факторів). Однак для підприємств, які діють одночасно на кількох ринках в різних регіонах країни, особливо якщо ці підприємства випускають однотипну продукцію, можлива подальша диференціація завдань маркетингових служб стосовно до окремих ринків (призначають осіб, які відповідають за маркетингову діяльність у цілому на окремих ринках).

Якщо підприємства випускають продукцію широкої номенклатури, то спеціалізацію маркетингових служб доцільно здійснювати за товарним принципом, коли призначають осіб, які відповідають за маркетинг окремих продуктів. При визначенні кількості працівників служби маркетингу спеціалісти з

маркетингу радять мати їх у межах 10-15% від спискової чисельності [13, с. 15], оскільки при малому штаті співробітників створювати розгорнуті служби маркетингу неможливо.

Отже, вивчення сучасного стану та особливостей формування організаційної структури на вітчизняних та закордонних підприємствах показало, що досвід формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах вагомий, відомі комбінації різних елементів організації різними способами. Дослідження методичних основ формування раціональних організаційних структур управління маркетингом на основі аналізу літературних джерел показало наявність усталеної послідовності логічно пов'язаних між собою етапів організації, а також низки синтетичних показників ефективності сформованої організаційної структури управління маркетингом. Разом з тим серед дослідників відсутній єдиний підхід до сутності організаційної структури управління маркетингом на підприємствах, що обумовлено багатоаспектністю управління маркетингом, ситуаційним характером пріоритетів критеріїв вибору їх організаційної структури для кожного конкретного підприємства.

Використовуючи розглянуті теоретико-методичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, подальші дослідження спрямовані на аналіз існуючої структури управління на досліджуваному нами підприємстві, виявленні шляхів вирішення маркетингової проблеми в сфері організації управління маркетингової діяльності, економічному обґрунтуванні варіанту вирішення виниклої проблеми.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ТОВ "УКРАЇНСЬКЕ МОРОЗИВО"

2.1. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного підприємства

Підприємство "Українське морозиво" працює в галузі виробництва морозива, за організаційно-правовою формою є господарське товариство, а саме товариство з обмеженою відповідальністю, знаходиться у колективній власності. Юридична адреса підприємства така: м. Тернопіль, вул. Текстильна, 30. Трудовий колектив товариства становить 90 чоловік. Предметом діяльності товариства є виробництво та реалізація морозива.

На рис. 2.1. показана динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції досліджуваного підприємства протягом 2016-2017 рр. (звіти про фінансові результати підприємства наведені у додатку А).

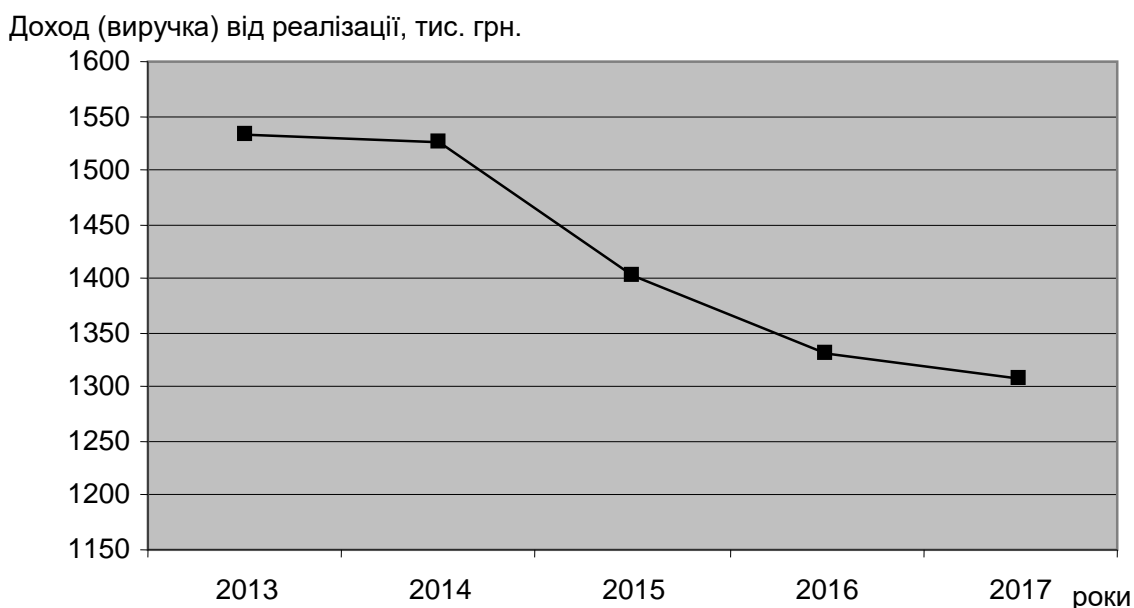


Рис. 2.1. Динаміка доходу (виручки) від реалізації продукції ТзОВ "Українське морозиво" протягом 2016-2017 рр.

Як видно з рис. 2.1., на підприємстві спостерігається тенденція до спаду обсягів виробництва та збуту. Для визначення середнього темпу приросту обсягу

доходу (виручки) від реалізації продукції, значення якого буде від'ємним, нами розраховано показники абсолютного приросту, темпи змін, темпи приросту, абсолютні значення 1% приросту. Перелічені показники розраховано за формулами, наведеними у джерелі [65, с. 128-132] та наочно подані в табл.2.1.

Таблиця 2.1.

Показники ряду динаміки доходу (виручки) від реалізації
ТЗОВ "Українське морозиво" за 2016 – 2017 рр.

Рік	Дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	Абсолютні прирости, тис. грн.		Темпи зміни, %		Темпи приросту, %		Абсолютне значення 1% приросту, тис. грн.
		Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	
2013	1533,4	-	-	-	-	-	-	-
2014	1525,2	-8,2	8,2	99,47	99,47	-0,005	-0,535	15,334
2015	1401,8	-131,6	-123,4	91,42	91,91	-0,086	-8,091	15,252
2016	1330,2	-203,2	-71,6	86,75	94,89	-0,133	-5,108	14,018
2017	1307,7	-225,7	-22,5	85,28	98,31	-0,147	-1,691	13,302

Отже, використання статистичних показників ряду динаміки методами ланцюгових підстановок та порівняння з базою при аналізі тенденцій доходу (виручки) від реалізації продукції досліджуваного підприємства виявило нерівномірні та від'ємні темпи приросту та зростання, що свідчить про наявність тривалих проблем, пов'язаних із впливом постійно діючих факторів, швидше за все, із зовнішнього маркетингового середовища підприємства.

Підприємство "Українське морозиво" виготовляє такі основні групи морозива:

1. Морозиво в вафельних стаканчиках;
2. Морозиво в відерках;
3. Морозиво в поліетиленових пакетах;
4. Морозиво у формовій упаковці – "торт" і "серце";
5. Морозиво „Top class” вагове (пластичне).

Нами проаналізовано товарний асортимент ТзОВ "Українське морозиво" за допомогою АВС-аналізу. АВС-аналіз товарного асортименту передбачає розбиття асортиментних позицій підприємства на три групи А, В, С за такою шкалою [16, с. 696]:

- асортиментні позиції, що приносять 50% обороту. Як правило, це близько 20% всього асортименту;
- асортиментні позиції, що приносять 40% обороту. Як правило, це близько 50% всього асортименту;
- асортиментні позиції, що приносять 10% обороту та формують збиток, що скорочує загальний прибуток підприємства.

За допомогою АВС-аналізу проведено оцінку пріоритетності продукції ТзОВ "Українське морозиво" щодо питомої ваги реалізації видів продукції у загальному обсязі продажу за даними 2017 р. (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Питома вага асортиментних позицій в загальному обсязі збуту продукції ТзОВ "Українське морозиво" (дані за 2017 р.)

Назва асортиментної позиції	Обсяг збуту, шт.	Частка збуту в загальному обсязі збуту, %	Ціна, грн./кг.	Обсяг продажу, грн.	Частка продажу в загальному обсязі продажу, %	Група
1	2	3	4	5	6	7
Ванільний пломбір зі згущеним молоком „Тор class” вагове (пластичне)	726,5	0,86	18,00	13077	1	С
Пломбір крем-брюле з карамеллю „Тор class” вагове (пластичне)	1089,75	1,30	18,00	19615,5	1,5	С
Кокосовий пломбір з кокосовою стружкою „Тор class” вагове (пластичне)	1235,05	1,47	18,00	22230,9	1,7	С

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Ванільний пломбір з ківі „Тор class” вагове (пластичне)	799,15	0,95	18,00	14384,7	1,1	С
Ванільний пломбір з чорницями „Тор class” вагове (пластичне)	5085,5	6,05	18,00	91539	7	В
Пломбір маракую з ананасом „Тор class” вагове (пластичне)	2397,45	2,85	18,00	43154,1	3,3	В
Пломбір шоколадний з шоколадним топінгом „Тор class” вагове (пластичне)	1961,55	2,33	18,00	35307,9	2,7	В
Горіховий пломбір з лісовими горіхами „Тор class” вагове (пластичне)	2542,75	3,03	18,00	45769,5	3,5	В
Ванільний пломбір з перетертими вишнями „Тор class” вагове (пластичне)	2106,85	2,51	18,00	37923,3	2,9	В
Пломбір ромовий з "п'яними" родзинками „Тор class” вагове (пластичне)	2906	3,46	18,00	52308	4	В
Страчітелла „Тор class” вагове (пластичне)	726,5	0,86	18,00	13077	1	С
Пломбір стратечелла з кокосом „Тор class” вагове (пластичне)	581,2	0,69	18,00	10461,6	0,8	С
Пломбір з вишнями в шоколаді „Тор class” вагове (пластичне)	653,85	0,78	18,00	11769,3	0,9	С

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Морозиво в вафельних стаканчиках	4794,9	5,71	15,00	71923,5	5,5	В
Морозиво в відерках	10548,78	12,55	15,00	158232	12,1	А
Морозиво у формовій упаковці – "торт"	11159,04	13,28	15,00	167386	12,8	А
Морозиво у формовій упаковці "серце"	13512,9	16,08	15,00	202694	15,5	А
Морозиво в поліетиленових пакетах	21203,4214	25,23	14,00	296848	22,7	А
ВСЬОГО:	84031,1414	100		1307700	100	

На рис. 2.2. зображено результати АВС-аналізу.

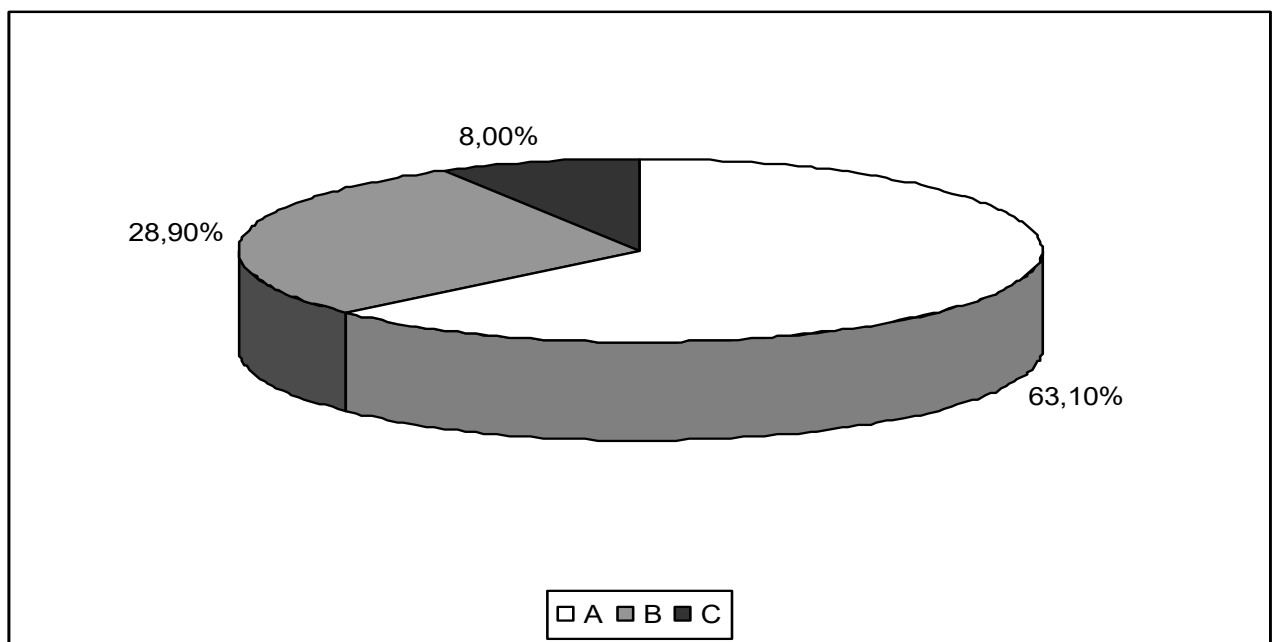


Рис. 2.2. Структура асортиментних позицій ТзОВ "Українське морозиво" згідно результатів АВС-аналізу

До групи А належать асортиментні позиції, які вносять великий вклад у загальний обсяг збуту продукції ТзОВ "Українське морозиво" (загальна сумарна

частка продажу в грошовому вираженні становить 63,1%), а саме такі: морозиво в відерках (12,1%), морозиво у формовій упаковці – "торт" (12,8%), морозиво у формовій упаковці "серце" (15,5%), морозиво в поліетиленових пакетах (22,7%).

Асортиментні позиції цієї групи складають 22,2% від загальної кількості усіх асортиментних позицій ТзОВ "Українське морозиво". Це – дуже важливі товарні позиції, оскільки для досліджуваного підприємства доцільно, щоб виробництво та збут був сконцентрований на невеликій групі асортиментних позицій.

До групи В потрапили такі асортиментні позиції, котрі вносять середній вклад у загальний обсяг збуту продукції підприємства ТзОВ "Українське морозиво" (їх загальна сумарна частка продажу в грошовому вираженні становить 28,9%), а саме такі: ванільний пломбір з чорницями (7,0%), пломбір маракуя з ананасом (3,3%), пломбір шоколадний з шоколадним топінгом (2,7%), горіховий пломбір з лісовими горіхами (3,5%), ванільний пломбір з перетертими вишнями (2,9%), пломбір ромовий з "п'яними" родзинками (4,0%), морозиво в вафельних стаканчиках (5,5%). Асортиментні позиції цієї групи складають 38,9% від загальної кількості усіх асортиментних позицій ТзОВ "Українське морозиво".

До групи С потрапили такі асортиментні позиції, котрі вносять невеликий вклад у загальний обсяг збуту продукції підприємства (їх загальна сумарна частка продажу в грошовому вираженні становить 8,0%), а саме: ванільний пломбір зі згущеним молоком (1%), пломбір крем-брюле з карамеллю (1,5%), кокосовий пломбір з кокосовою стружкою (1,7%), ванільний пломбір з ківі (1,1%), страчітелла (1%), пломбір стратечелла з кокосом (0,8%), пломбір з вишнями в шоколаді (0,9%).

Асортиментні позиції цієї групи складають 38,9% від загальної кількості усіх асортиментних позицій ТзОВ "Українське морозиво". Продукти цієї групи є претендентами на виключення із асортименту.

Отже, структуру товарного асортименту ТзОВ "Українське морозиво" згідно результатів АВС-аналізу можна вважати досить оптимальним. Тому варто постійно підтримувати товарний асортимент на такому рівні, щоб частка товарів

групи А не зменшувалась, а групи С – не зростала. В протилежному випадку прибутковість підприємства зменшиться.

Як нематеріальний актив підприємство "Українське морозиво" має товарний знак, зареєстрований в Держпатенті України. Асортимент підприємства характеризується значною глибиною (до 13 асортиментних позицій). Якість продукції підприємства підтримується на високому рівні. Для глибшого аналізу процесу формування якості продукції досліджуваного підприємства нами розглянуто три рівні товару "морозиво".

Перший рівень – товар за задумом. Морозиво є продуктом харчування, він створений для задоволення потреб споживачів у їжі, покращення настрою та як засіб "подолання" спеки.

Другий рівень - товар в реальному виконанні. Він характеризується такими якісними показниками, як рівень якості, зовнішнє оформлення і дизайн, властивості товару, марка, упаковка. Якість продукції, яку пропонує ТзОВ "Українське морозиво" своїм споживачам, відповідає державним стандартам України і підтверджується сертифікатом відповідності Державного комітету України по стандартизації і сертифікації. Вся продукція продається під торговою маркою "Українське морозиво", упаковка різноманітна (стаканчик вафельний плюс упаковка поліетиленова, поліетиленові мішечки (морозиво вагове), поліетиленові форми "серце", "відерко"). Далі продукція досліджуваного підприємства упаковується у зовнішню упаковку - коробки з гофрокартону та обгортається поліетиленовою плівкою. На коробці міститься вся інформація про товар. Для покупців – закладів громадського харчування ТзОВ "Українське морозиво" передбачено можливість придбання супутніх продуктів (топінгів, ріжків, булочок, креманок тощо).

Третій рівень: товар з підкріпленням. Кожен вид морозива має термін придатності, який вказується в сертифікаті якості та на упаковці. Термін постачання продукції споживачу обговорюється із замовником. Можлива система знижок для дилерів, які будуть продавати лише вироби ТОВ "Українське

морозиво”, а також знижка залежно від обсягу закупки. Щодо сервісу, то окремої служби сервісного обслуговування на підприємстві немає, але ця робота виконується в кількох напрямках через розгалужену дилерську мережу, яка включає представництва в 5 обласних центрах України і Автономній Республіці Крим. Реагування на рекламації чи запити споживачів організовано через групу аналізу і зв'язків із споживачами відділу якості та юридичний відділ. При необхідності організовуються тимчасові монтажні бригади для виконання монтажних робіт для встановлення морозильних вітрин (консерваторів для пластичного морозива).

ТОВ „Українське морозиво” володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технологічному рівні розробку і виробництво нових видів продукції. Практично всі розробки нових видів морозива виконуються власними силами на базі підприємства, а упаковка - за участю компанії „Тетра-пак”. Кожного року на ТОВ “Українське морозиво” розробляється і освоюється близько 10 нових видів морозива. Розробка і підготовка їх виробництва ведеться за рахунок таких джерел коштів: власних коштів підприємства, коштів замовників, централізованих коштів виробництва, інноваційного фонду.

Вагомим фактором, що впливає на маркетингову діяльність досліджуваного підприємства, є ціна. Система формування цін в компанії є типовою для всіх підприємств цієї галузі. Вона визначається методом "собівартість плюс прибуток". Розміри цього відсотка прибутку розраховуються, виходячи з рівнів рентабельності виробництва, розмірів податків, що сплачує компанія, витрат на реалізацію продукції. На формування цін впливає також ситуація на ринку. В своїй діяльності компанія керується Указом Президента України від 3 листопада 1993 року “Про заходи по стриманню темпів зростання цін”, яким встановлені обмеження рівні рентабельності виробництва й відповідно торгової надбавки компанії. Аналіз внутрішньої звітності досліджуваного підприємства також показав, що попит на товари ТОВ “Українське морозиво” практично завжди був еластичним. Відповідно до цього, основними методами ведення конкурентної

боротьби для даного підприємства будуть цінові методи. Тобто, для збільшення об'ємів продажів морозива ТОВ “Українське морозиво” слід зменшити ціну на товари підприємства.

Існує пряма залежність збуту продукції даного підприємства від сезону: найбільший збут продукції припадає на травень – жовтень. Підприємство здійснює реалізацію своєї продукції через такі канали розподілу:

1. Порційне морозиво – оптовим посередникам;
2. Вагове морозиво – закладам громадського харчування "HoReCa" (барам, ресторанам);
3. Кінцевим споживачам - через власні торгівельні точки.

Рекламні агенства, з якими працює ТОВ “Українське морозиво” – це агенства газет та радіо тих регіонів, де здійснюється збут морозива.

Загалом схему реалізації продукції можна назвати традиційною: виробник продає морозиво гуртовикам, які реалізують їх або дрібнішим посередникам, або підприємствам роздрібної торгівлі. Підприємство має мережу дилерських представництв та фірмових магазинів в різних регіонах України. Через представництва підприємство продає близько 10% своєї продукції.

Збутові операції на досліджуваному підприємстві здійснюються у різних структурних підрозділах. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорошення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції.

ТОВ “Українське морозиво” активно бере участь у виставках і ярмарках, що проводяться в Україні. В першому півріччі 2017 року були заплановані і на сьогодні готові каталоги по морозиву та торгівельному обладнанню. Для підвищення ефективності рекламних заходів планується залучення спеціалізованих агентств, що займаються маркетинговими дослідженнями. Підприємством на 2016 рік передбачено асигнування на рекламу в розмірі 40 000 гривень. Проаналізувавши динаміку затрат на рекламу у попередніх роках, можна

зробити висновок, що частка коштів, яка виділяється компанією на рекламу, зростає.

Види рекламних засобів, які використовує ТОВ “Українське морозиво” з метою інформування споживача:

- ✓ матриці порівняння споживчих якостей продукції ТОВ “Українське морозиво” з аналогами по Україні;
- ✓ сертифікати якості на всі види продукції;
- ✓ рекламні листки, де вказані назви і види морозива;
- ✓ документація до “Запрошення до інвестування”;
- ✓ макети рекламних оголошень для друкованих видань;
- ✓ макет каталогу з морозива;
- ✓ макет буклету по морозиву.

Підприємство ТОВ „Українське морозиво” бере активну участь у розважальних заходах міста Тернополя, зокрема тих, котрі проводяться в нічних клубах Тернополя Алігатор, Максим. В структурі витрат на маркетингові заходи з просування продукції найбільшу частку займають витрати на розміщення реклами на автомобілях (18,44%), витрати на розміщення рекламної інформації в довідниках серії “Золоті сторінки України” (16,44%), витрати на рекламу в газеті “RIA” (15,88%).

Таблиця 2.3.

Структура видатків на рекламу ТзОВ "Українське морозиво" у 2017 році

Стаття видатків	Вартість, грн.	Частка в загальному обсязі, %
1	2	3
Розміщення реклами на автомобілях	6156,00	18,44
Розміщення рекламної інформації в довідниках серії “Золоті сторінки України”	5400,00	16,18
Реклама в газеті “Високий замок”	5299,2	15,88

Розміщення реклами в каталозі “Діловий світ України”	4104,00	12,30
Реклама в газеті “Волинь”	3936,56	11,79
Реклама в газеті “RIA”	2760,60	8,27
Участь у виставці “Світ морозива та холоду 2017” м. Київ	2167,38	6,49
Реклама в газеті “Голос України”	2055,55	6,16
Участь у виставці “Харчових технологій”	1500,00	4,49
Всього:	33379,29	100

Аналіз елементів маркетингового комплексу ТОВ „Українське морозиво” дозволяє зробити такі висновки:

1. Товарна політика підприємства продумана, товарний асортимент є збалансований, товарна інноваційна політика послідовна та ефективна;

2. Маркетингова політика ціноутворення внаслідок специфіки ринкового попиту, а саме еластичного, є найважливішим та найгнучкішим елементом комплексу маркетингу ТОВ “ Українське морозиво”;

3. Маркетингова політика просування на досліджуваному підприємстві здійснюється ефективно, протягом останніх п’яти років спостерігається тенденція до зростання величини витрат на маркетингові заходи з просування продукції;

4. Збут на підприємстві здійснюється різними структурними підрозділами. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорошення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції.

Таким чином, для виявлення пріоритетної причини зниження обсягу доходу ТзОВ "Українське морозиво" слід проаналізувати вплив чинників маркетингового середовища на його діяльність загалом та формування організаційної структури управління маркетингом зокрема.

2.2. Чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління маркетингом підприємства "Українське морозиво"

Прийняття рішення про оптимальну організаційну структуру маркетингу досліджуваного підприємства передуює аналіз чинників маркетингового середовища, котрі впливають на маркетингову діяльність. На вибір організаційної форми управління маркетингом в значно більшій мірі впливають фактори мікроринкового середовища та внутрішнього середовища, а фактори макросередовища хоч і є менш вагомими у вирішенні організаційних питань в сфері маркетингу, проте можуть опосередковано визначати напрям стратегічного розвитку підприємства загалом та служби маркетингу підприємства зокрема. Тому нами розглянуті ці групи факторів маркетингового середовища підприємства "Українське морозиво".

Макросередовище підприємств складається з елементів, які прямо не пов'язані з ним, але впливають на прийняття рішень в сфері маркетингу [16, с. 23; 44, с.25]. Воно включає економічний, політико-правовий, природно-географічний, демографічний, соціально-культурний та науково-технологічний фактори.

1. Аналіз економічних факторів.

Використавши метод порівняльних оцінок, ми встановили ступінь впливу факторів та їх ваги (додаток Ж). Підсумковий аналіз економічного фактора, загроз і можливостей представлений у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз впливу економічних факторів

Група економічних факторів	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваг	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіанти вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Зростання номінальних доходів населення	1	0,08	0,08	М	Здійснювати стратегію товарів середнього цінового рівня
2. Нижчий рівень доходів населення Тернопільської області	7	0,08	0,56	П	Орієнтуватись на споживачів інших областей
3. Досить високий рівень інфляції	2	0,08	0,16	П	Збільшити оборотність коштів, встановлювати

					контрактну повзучу ціну (з врахуванням рівня інфляції), зменшення витрат
4. Підвищення частки сімейного бюджету, що витрачається на харчування	2	0,08	0,16	М	Застосовувати стимулювання збуту
5. Збільшення вартості енергоресурсів	2	0,08	0,16	П	Використання менш енергомісткого обладнання
6. Високий рівень безробіття на Тернопільщині	6	0,08	0,48	П	Лобювання заходів по створенню нових робочих місць
7. Зростання цін на обладнання	2	0,08	0,16	П	Модернізація та ремонт існуючого обладнання силами працівників підприємства

2. Аналіз політико-правових факторів. Дослідження вчених виявили чутливість інвестиційних планів вітчизняних промислових підприємств до змін політичної ситуації [29, с. 12], і значний вплив на діяльність вітчизняних промислових підприємств чинить нестабільність зовнішньоекономічної політики.

Аналіз політико-правового фактора загроз і можливостей наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка впливу політико-правових факторів

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Нестабільна політична ситуація в країні	2	0,12	0,24	П	Лобювання інтересів підприємств харчової промисловості
2. Встановлення та регламентування норм якості державою	6	0,12	0,72	М	Використання власних потужностей для здобуття конкурентних переваг
3. Низький рівень державної підтримки виробників молочної продукції	3	0,12	0,36	П	Сприяти розвитку фермерських господарств та КСП

4. Велика кількість перевірок	3	0,12	0,36	П	Вчасно сплачувати податки
5. Корумпованість органів влади	2	0,12	0,24	П	Дотримуватись законодавства

3. Аналіз науково-технічних факторів. Науково-технічні фактори пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій.

Значна енергоємність та нестійка цінова політика на енергоносії - вагомий фактор впливу на діяльність вітчизняних промислових підприємств.

ТОВ „Українське морозиво” зорієнтоване на впровадження науково-технічних розробок. Акцент робиться на повнішому використанні наявного наукового та інженерного потенціалу із залученням власних коштів підприємств, амортизаційних відрахувань, кредитів банків, інвестиційних фондів тощо.

Нове обладнання створює можливість для підприємства, оскільки покращує обслуговування машин, підвищує якість продукції, зменшує кількість браку, підвищує економію сировини та в повнішій мірі завантажує виробничі потужності. Проте швидкі темпи НТП в даній галузі призводять до морального старіння обладнання, яке вже має місце на підприємстві. У даному випадку це може створити загрозу для ТОВ „Українське морозиво”, оскільки на підприємстві велика частка морально застарілого обладнання. Підсумковий аналіз науково-технічного фактора загроз і можливостей наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз впливу науково-технологічних факторів

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Швидкі темпи науково-технічного прогресу	4	0,15	0,6	П	Збільшення амортизаційних відрахувань
2. Значна частка зношеного обладнання	5	0,15	0,75	П	Шукати інвестиції, здійснювати фінансовий лізинг
3. Висока енергомідкість виробництва	4	0,15	0,6	М	Придбати менш енергомідке обладнання

4. Аналіз соціально-культурних факторів. Соціально-культурні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.

Експерти зауважують незначний рівень споживання морозива в Україні. Тому експортний напрям для вітчизняних виробників є актуальним, особливо на тлі цієї порівняно невисокої культури споживання морозива в Україні (2,2 кг на душу населення).

Таблиця 2.7

Аналіз впливу соціально-культурного фактора

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням фактору	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Різні мовні і культурні традиції східного та західного регіонів України	3	0,03	0,09	П	Виготовляти упаковку з інформацією на російській та українській мовах
2. Збільшення народжуваності	6	0,03	0,18	М	Брати на роботу молодих людей
3. Низька культура споживання морозива	7	0,03	0,21	П	Експорт морозива
4. Довіра до вітчизняних продуктів	7	0,03	0,21	М	Підтримка високої якості продукту

5. Аналіз природно-географічних факторів. Це середовище включає природні ресурси, які забезпечують підприємство сировиною і на які впливає діяльність людини.

Теплий період з січня по березень 2017-го спричинив те, що обсяги виробництва великих виробників морозива зросли приблизно на 25%. До 2018-го найвдалішим для українських морозивників був 2016-й рік. Тоді українські компанії виробили 128 тис. тонн холодного десерту - на 10% більше, ніж у невдалому 2015-му. Зростання виробництва теж пов'язували зі спекою, як і спад збуту протягом дощового і холодного літа.

Аналіз загроз і можливостей природно-географічного фактора наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз впливу природно-географічного фактору

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням фактору	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Помірний клімат, зимою та весною-осінню - холодна погода	6	0,11	0,66	П	Виготовлення морозива, що можна споживати зимою (вдома, в кафе)
2. Досить розвинута транспортна інфраструктура регіонів	7	0,11	0,77	М	Розширення мережі збуту продукції
3. Сприятливе розташування щодо сировинної бази	8	0,11	0,88	М	Можна гнучко змінювати обсяги виробництва

Разом з фахівцями економічного відділу підприємства "Українське морозиво" (експертами) нами встановлено значимість кожного з факторів (сума дорівнює 100%): політико-правовий - 26,21%, економічний - 22,56%, науково-технологічний - 16,46%, природно-географічний - 17,68%, соціально-культурний - 17,07%.

Мікросередовище підприємства включає сили та діючі особи, які працюють у безпосередньому контакті з підприємством, що в сукупності утворюють систему доставки споживчої цінності підприємства обслуговувати своїх цільових споживачів, а саме ринок, посередників, постачальників, конкурентів, споживачів, контактні аудиторії.

Загальна тенденція до збільшення попиту на морозиво зберігається. За оцінками експертів, ємність ринку морозива становить до 100 млн. доларів США щороку. За даними Держкомстату, морозиво в Україні виготовляють близько 90 підприємств. За словами операторів ринку [47], стрімко зростає частка покупців, які ставлять на перше місце корисність і натуральність морозива. Завдяки цьому

все більше виробників виводять на ринок нові сорти морозива з різноманітними вітамінними та корисними добавками (наприклад, ехінацея). Згідно ДСТУ, морозиво поділяється на три групи: на основі молочних жирів, на основі рослинних жирів і їх комбінацій з вершковим маслом, плодово-ягідне. Морозиво можна розділити на декілька видів за способом пакування - у стаканчику, у глазури, сімейне, на паличці, сандвіч, конус і вагове. Першість в даному сегменті утримує морозиво у стаканчику - близько 36% продажу [14, с. 161-162].

Виробники.

Таблиця 2.9

Структура виробництва морозива в Україні в 2015-2017 роках, %

Виробник	Частка в загальному обсягу виробництва, %		
	2015	2016	2017
«Ласунка»	9,35	13,26	13,85
«Рудь»	8,72	9,69	12,38
Житомирський маслозавод	9,15	10,75	10,85
«Ласка»	2,86	5,42	6,44
«Львівський холодокомбінат»	5,14	3,76	5,70
«Хладопром»	5,29	5,09	5,40
«Айс Запоріжжя»	4,53	4,82	4,91
«Мушкетер»	2,56	2,98	3,45
«Лубенський молочний завод»	3,53	3,71	3,44
«Вінтер»	1,93	3,23	3,47
Інші	43,94	37,29	30,13

Стосовно учасників західноукраїнського ринку морозива, то найбільшу частку виробництва займає в області і у Західному регіоні ВАТ „Ласунка”. Вона входить у десятку всеукраїнських виробників і займає приблизно 30 відсотків ринку. Разом з тим марки морозива "Каштан", "Львівське", "Пломбір" користуються попитом і у мешканців інших західних областей. На території Тернопілля морозиво випускають підприємці ПП Юзвик Л. (під торговою маркою "Капітошка"), Компанія "Тернохолод", "Рудь", ТОВ Тер-Пінгвін ", ТОВ "Українське морозиво".

Посередники. У жодного з вітчизняних виробників немає всеукраїнської мережі дистрибуції. Максимальне покриття становить не більш як 60% українських міст - дистриб'юторські мережі зосереджені переважно в столиці,

містах-мільйонниках. У більшості випадків дистрибуція великих виробників обмежується 7-8 обласними центрами.

Всі фірми-продавці, які діють на вітчизняному ринку, можна розділити таким чином. До першої групи - лідерів - належать великі фірми, що постачають товар безпосередньо від виробника. Для фірм цієї категорії торгівля морозивом - один з пріоритетних напрямів діяльності, а тому - широкий асортимент пропонованого товару, великі обсяги продажів, гнучка система знижок у разі купівлі великої партії і, зрозуміло, найнижчі ціни. Сьогодні фірм-лідерів близько двадцяти. Наступна група - фірми-перекупники, які купують морозиво для власних виробничих потреб, так і для наступного перепродажу. Існують ще посередники, які торгують морозивом епізодично або під якесь конкретне замовлення. Як правило, це невеликі фірми в маленьких містечках, розташованих далеко від промислових центрів. У зв'язку з розвитком мережі молочних кафе і барів росте ринок морозива, яке випускається та реалізується і в холодну пору року.

Експорт. Експортний напрям для вітчизняних виробників є актуальним, особливо на тлі порівняно невисокої культури споживання морозива в Україні (2,2 кг на душу населення). До завойованих українськими виробниками ринків належать Молдова, Білорусь. Найвагоміша конкурентна перевага українських виробників морозива - нижча ціна продукції. Водночас необхідною умовою роботи на зовнішньому ринку є наявність сертифікату якості ISO 9001, однак країни ЄС мають жорсткіші стандарти якості, і це поки що є перешкодою для надходження українського морозива на цей ринок.

Імпорт. Імпортерів морозива можна умовно поділити на три групи. До першої належать традиційні імпортери східноєвропейського морозива (фірми Fairmoу Кі, «Дельта-Україна»). Імпортери мають багато переваг. Насамперед - це розгалужена торговельна мережа, стабільні та ефективні зв'язки з зарубіжними виробниками морозива. Саме цього бракує фірмам, що завозять на український ринок чеське, литовське та менш поширені торгові марки польського морозива, а також вітчизняним виробникам. Перевагою традиційних імпортерів є й те, що

вони пропонують споживачеві на вибір понад 20 найменувань (у той час як вітчизняний виробник - не більше 5-6). Термін зберігання імпортного морозива становить у середньому 1 рік. Другу групу становлять „тіньовими”. До третьої групи належать фірми, які вирішили інвестувати кошти в українське виробництво.

Культура споживання морозива у нас дуже відрізняється від західних країн. В Україні 80% морозива споживають на ходу (в основному, це морозиво на паличці або у вафельному стаканчику), 15% - дома (так зване сімейне морозиво) і 2% - у кафе. Вітчизняний споживач купує морозиво імпульсивно. У Європі ж картина протилежна: 80% - споживають вдома і в кафе, 20% - вживають продукт на ходу.

Вітчизняний ринок морозива має яскраво виражену сезонність. У вересні починається зменшення продажу, котрий завершується в жовтні. Починається так званий мертвий сезон - мінімальний попит на морозиво. Інтерес до продукту трохи зростає під час новорічних та різдвяних свят. У цей час споживач купує брикети і морозиво в сімейній упаковці. Пік попиту припадає на літо.

Дешеве морозиво є найбільш популярним сегментом з найбільшою часткою ринку, об'єм якої складає близько 50%. Однак цей сегмент поступово уступає свої позиції морозиву на паличці. Крім того, споживачі частіше віддають перевагу більш дорогому продукту у вафельних різках. Середній ціновий сегмент включає в себе морозиво на паличці (в основному із шоколадною глазур'ю), середня роздрібна ціна якого складає 6,3-7,0 грн. за порцію. Його частка на ринку - близько 40% і продовжує зростати. Дороге морозиво продається за роздрібною ціною 13,0 - 18,5 грн. за порцію, його частка на ринку складає приблизно 10%. Продукт за ціною вище 20 грн. належить до елітного класу, в даному сегменті представлені іноземні компанії.

У той же час місцеві компанії збільшують виробництво дорогого морозива (на паличці й у вафельних різках) і поступово скорочують виробництво дешевого у стаканчиках. Це стало можливим завдяки стійкому зростанню особистих

доходів громадян, тому що сьогодні все більше і більше споживачів можуть собі дозволити заплатити за продукцію середнього класу.

Ціни на морозиво залежать від багатьох чинників. По-перше, від сировини, з якої виготовлене. Найдорожче - на основі молочних жирів. Найдешевше - на основі рослинних жирів і фруктових концентратів. По-друге, ціна на морозиво співвідноситься з кількістю "рук", крізь які воно пройшло. Наприклад, різниця в ціні продукції, одержаної з "перших" і з "третьох рук", може сягати 5-15%. По-третє, ціна також залежить від величини партії товару. Великі оптовики надають знижки, й іноді досить істотні. Окрім разових знижок, у переважної більшості великих постачальників діє також і накопичувальна система зниження цін. А для постійних клієнтів дехто навіть застосовує дисконтні картки.

Щодо сезонності, то взимку й у свята найкраще продається вагове морозиво, тортова група - рулети, відерка, "серця". Влітку - порційне морозиво. В обласному центрі морозиво різних сортів продається рівномірно, незалежно від ціни. У районах інша ситуація: чим дешевше, тим активніше купують.

Насиченість ринку товарів негативно впливає на підприємство ТОВ „Українське морозиво”, тому що це призводить до зменшення продаж фірми. Та невисока місткість ринку є негативним явищем для підприємства. Підсумковий аналіз фактора ринок загроз і можливостей наведений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз впливу фактора "ринок" на діяльність досліджуваного підприємства

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу в врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Висока місткість ринку	6	0,06	0,36	М	Утримувати свою частку на ринку
2. Невисока місткість окремих сегментів ринку	7	0,06	0,42	П	Шукати та створювати нові ніші
3. Незначні зміни тенденцій ринку	5	0,06	0,30	М	Стратегічне планування

Аналіз фактора "споживачі". Споживачі є досить важливим фактором, оскільки саме на них спрямована діяльність підприємства та саме вони забезпечують зростання прибутку. На ринку морозива останнім часом змінилися купівельні переваги. Два роки тому українці почали купувати більш дорогі сорти морозива - саме в 2016-му частка найдешевших десертів у вафельних стаканчиках уперше знизилася з 40-45 до 28-30%. На думку експертів, ринок морозива безповоротно втратив частину цільової аудиторії від 15 до 25 років. Це пов'язано з переключенням молоді на інші товари імпульсного попиту, які, на відміну від морозива, активно рекламуються.

У більшості західних країн морозиво - продукт всесезонний. Наприклад, у США спекотними місяцями споживання зростає лише на 15-20%. Американці стабільно купують морозиво цілий рік. Для багатьох це не просто десерт - американці їдять морозиво як основну страву на обід, вечерю чи сніданок. У підсумку на одного американця припадає 17-25 кг на рік. Середньостатистичний громадянин ЄС на рік споживає близько 9 кг морозива. Але й вони помітно випереджають українських ласунів - наш співвітчизник за рік з'їдає не більш ніж 2,5-3 кг [81].

ТОВ „Українське морозиво” працює на ринку виробників, ринку посередників та споживчому ринку. Нами здійснено мікросегментацію ринку. Найбільш доцільним є сегментування ринку за соціально-демографічним фактором, змінна "рівень доходів" (споживчий ринок) та демографічним фактором, змінна "розмір компанії" (промисловий ринок).

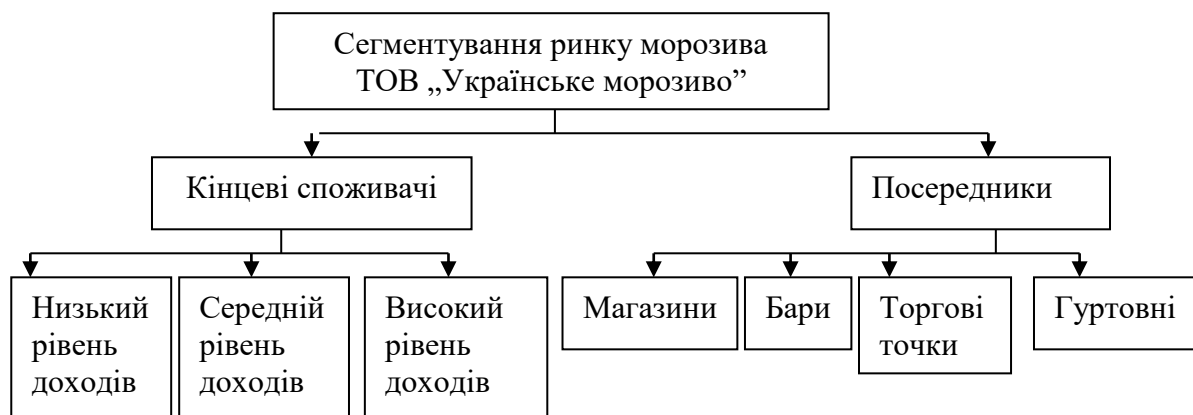


Рис. 2.3. Сегментування ТОВ „Українське морозиво” за соціально-демографічним фактором, змінна "рівень доходів" (споживчий ринок) та демографічним фактором, змінна "розмір компанії" (промисловий ринок)

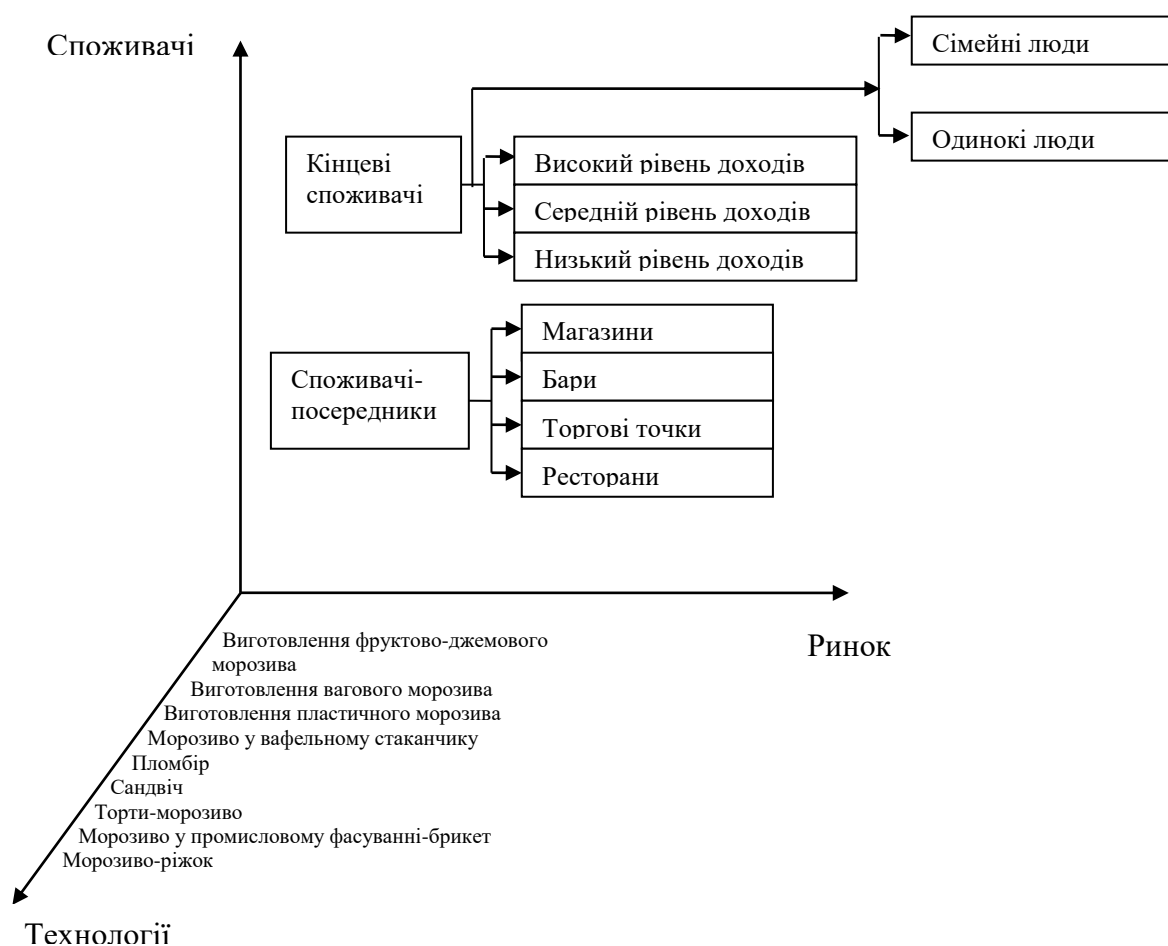


Рис. 2.4. Макросегментація за Ейбелом (споживачі, ринки, технології)

Підсумковий аналіз фактора споживачі загроз і можливостей наведений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз впливу фактора "споживачі" на досліджуване підприємство

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Вплив фактора з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Прихильність споживачів до вітчизняних товарів	5	0,12	0,6	М	Підтримувати імідж фірми
2. Значна кількість потенційних споживачів	9	0,12	1,08	М	Знайти інформацію про потенційних споживачів
3. Неоднорідний ринок	3	0,12	0,36	П	Орієнтуватись на окремі групи споживачів
4. Рішення про купівлю приймається на основі переважно ірраціональних чинників	9	0,12	1,08	М	Відмінна упаковка і яскраве оформлення торгової точки

Аналіз фактора "постачальники". На виробничий процес підприємства значний вплив має добре налагоджена система постачання. ТОВ „Українське морозиво” досить ефективно і вже тривалий час співпрацює з постачальниками сировини та матеріалів. Ще одна проблема виробників морозива - дефіцит сировини та зростання цін на нього.

Таблиця 2.12

Аналіз впливу постачальників на "Українське морозиво"

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Мала кількість постачальників з якісною продукцією	8	0,03	0,24	П	Встановлення контактів із постачальниками конкурентів
2. Висока ціна сировини	7	0,03	0,21	П	Зниження операційних витрат, впровадження логістики постачання
3. Вигідні умови постачання	7	0,03	0,21	М	Довгострокові договори з надійними

					постачальниками
4. Хороша репутація постачальників	4	0,03	0,12	М	Незначні ризики постачання
5. Можливість отримувати кредит	7	0,03	0,21	М	Брати сировину в кредит
6. Прямі контакти постачання	5	0,03	0,15	М	Особисто спілкуватися з постачальниками

Аналіз фактора посередники. Компанії по організації товаропросування, які забезпечують підприємство певними каналами просування. ТОВ „Українське морозиво” використовує таких посередників, як ТОВ „Сільпо”, КООП „Теко”, ТОВ ”АТЬ”, ТОВ „Хмельничанка” та інші. У випадку використання посередників ТОВ „Українське морозиво” певною мірою втрачає контроль за реалізацією своєї продукції. Проте залучення посередників має й свої позитивні сторони для діяльності підприємства. По-перше, це брак фінансових ресурсів у об’єднання для здійснення прямого маркетингу, який доцільний в тому випадку, коли фірма виробляє морозиво.

Фінансові посередники - це банки, кредитні та страхові компанії, які допомагають страхувати різні угоди та майно. Підсумковий аналіз фактора посередники загроз і можливостей наведений у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Аналіз впливу посередників на підприємство "Українське морозиво"

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Наявність достатньої кількості підприємств по організації збуту	8	0,07	0,56	М	Розширення контактів з більшою кількістю підприємств по організації товаропросування
2. Недостатній обсяг збуту продукції посередниками	6	0,07	0,42	П	Застосування стратегії стимулювання як кінцевих

					споживачів, так і посередників
3. Недостатня кваліфікація персоналу посередника	7	0,07	0,49	П	Проводити навчання персоналу посередника
4. Не дотримання умов співпраці	9	0,07	0,63	П	Укладання договорів
5. Близьке розташування посередників	8	0,07	0,56	М	Оптимізація логістики збуту підприємства

Аналіз фактора "конкуренти". На даний момент існує велика кількість наявних конкурентів виробництва морозива. Укрупнення бізнесу - давня тенденція ринку морозива. З 2015-го по 2017-й кількість морозивників скоротилася з 180 до 70-80 компаній, з яких 14 контролювали 80% ринку. В 2015-2016 роках загальна кількість виробників зменшилася до 55, п'ятеро з яких виробляють майже половину всього українського морозива - ВАТ «Житомирський маслозавод» (ТМ «Рудь», більш ніж 16,5 тис. тонн), ТОВ «Ласунка» (Дніпропетровськ, 14,5 тис. тонн), ЗАТ «Геркулес» (Донецьк, 10,1 тис. тонн), Львівський холодокомбінат (8,1 тис. тонн), фірма «Ласка» (Кіровоград, 8 тис. тонн). Усі вони працюють переважно в середньому і високому цінових сегментах, випускаючи морозиво з наповнювачами, шоколадною крихтою, варенням. Рентабельність бізнесу - 15-20%.

До другої групи належать ТОВ «Троянда» (Київ), Луганськхолод (ТМ «Королівське морозиво»), фабрика «Пагото» (ТМ «Ice Group», Дніпропетровськ), ВАТ «Вінтер». У їхньому асортименті трапляються як дорогі, так і дешеві сорти морозива. Інші 40-45 заводів здебільшого виробляють недороге морозиво, котре реалізується в межах однієї-двох областей. Їхня рентабельність у середньому не перевищує 8%. Поза сезоном такі компанії найчастіше просто зупиняють випуск морозива.

Основними конкурентами для ТзОВ "Українське морозиво" на ринку морозива м. Тернопіль є ТОВ „Ласунка” і ТОВ „Рудь”. Нами проаналізовано

сильні та слабкі сторони ТОВ „Українське морозиво” з найбільшими місцевими конкурентами, які функціонують на ринку.

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ „Українське морозиво” – в табл. 2.14

Таблиця 2.14

Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін ТОВ „Українське морозиво”

№ з/п	Фактор	РЕЙТИНГ						
		- 3	- 2	- 1	0	1	2	3
1	Асортимент продукції			◀		■		●
2	Кваліфікація персоналу			●		◀	■	
3	Імідж підприємства		◀			■	●	
4	Рівень цін на продукцію				●		◀	■
5	Якість продукції		◀			●		■
6	Додаткові канали збуту			◀		●	■	
7	Рекламні кампанії				◀		●	
8	Виробничі потужності			◀	■			●
9	Додаткові послуги				◀	●	■	

де ● - ТОВ „Ласунка”;

■ - ТОВ „Українське морозиво”;

◀ - ТОВ „Рудь”.

Можна зробити висновок, що конкурентна позиція ТОВ „Українське морозиво” в порівнянні з даними конкурентами не є слабкою. Через те, що хоч і в конкурентів більший товарний асортимент, якість продукції і виробничі потужності більші. Але підприємство виграє по не менш важливих позиціях по рівні цін, додаткових послугах і також використовує рекламні компанії.

Підсумковий аналіз загроз і можливостей фактора "ринок" наведений у таблиці 2.15.

Таблиця 2.15

Аналіз впливу конкурентів на підприємство "Українське морозиво"

Фактори	Ступінь впливу	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням ваги	Проблема (П) чи можливість (М)	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливостей
1. Висока частка ринку основних конкурентів	9	0,15	1,35	П	Утримувати свою частку ринку і збільшувати її
2. Великі масштаби виробництва	6	0,15	0,9	П	Використовувати економію на

конкурентів					масштабах
3. Високі ціни конкурентів	7	0,15	1,05	М	Утримувати сталі ціни
4. Відсутність гнучких знижок в конкурентів	6	0,15	0,9	М	Використовувати знижки
5. Відсутність відстрочки платежу в конкурентів	6	0,15	0,9	М	Використовувати кредити
6. Відсутня система контролю запасів на підприємстві	4	0,15	0,6	П	Контролювати запаси на підприємстві
7. Недостатня реклама місцевих конкурентів	5	0,15	0,75	М	Використовувати рекламу на місцевому ринку

Аналіз фактора "контактні аудиторії". Підприємство функціонує на ринку в оточенні контактних аудиторій будь-яких груп, які проявляють реальний чи потенційний інтерес до організацій або можуть справити на них певний вплив і котрі можуть як сприяти, так і перешкоджати діяльності підприємств на ринку. Перш за все, на діяльність ТОВ „Українське морозиво” впливають фінансові кола: банки, інвестиційні компанії, акціонери. Підсумковий аналіз фактора "контактні аудиторії" загроз і можливостей наведений у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз впливу контактних аудиторій на "Українське морозиво"

Фактори	Вплив фактора	Проблема (П) чи можливість (М)	Вага фактора	Ступінь впливу з врахуванням фактору	Варіант вирішення проблеми чи реалізації можливості
1. Хороші стосунки з фінансовими контактними аудиторіями	8	М	0,02	0,16	Можливість утримувати хорошу репутацію
2. Відсутність контактів із місцевими ЗМІ	7	П	0,02	0,14	Замовляти рекламу, статті в місцевих ЗМІ

Як було зазначено вище, вагомість кожного з факторів визначено методом порівняльних оцінок (додаток Ж), сума ваг дорівнює 1.

Таблиця 2.17

Ваги факторів маркетингового середовища ТОВ "Українське морозиво"

Фактори	Вага коефіцієнта
Політично-правовий	0,12
Економічний	0,08
Технологічний	0,15
Демографічний	0,06
Соціально-культурний	0,03
Природно-географічний	0,11
Ринок	0,06
Постачальники	0,03
Посередники	0,07
Споживачі	0,12
Конкуренти	0,15
Контактні аудиторії	0,02
Разом	1

Після аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Українське морозиво» та складання переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей встановлено лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. З цією метою у стратегічному аналізі складають матрицю SWOT.

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
		1. Вихід на нові ринки;	0,9	1. Спад виробництва в підгалузі промисловості;	0,56
		2. Можливість розширення виробництва;	0,88	2. Зміна уподобань споживачів;	1,08
		3. Зменшувати витрати виробництва;	0,49	3. Посилення конкурентного тиску;	1,35
		4. Можливість розширення зовнішнього ринку збуту;	0,65	4. Високий рівень безробіття;	0,48
		5. Можливість використання новітніх технологій;	0,6	5. Низькі доходи споживачів;	0,56
		Разом	3,52	6. Встановлення і регламентування норм якості державою.	0,72
				Разом	4,75
Сильні сторони	Оцінка в балах	Поле СіМ		Поле СіЗ	
1. Ефективний менеджмент;	6	(СИЛА І МОЖЛИВІСТЬ) Високий фінансовий потенціал; Невисока рентабельність Перевага у сфері якості Можливість розширення зовнішнього ринку збуту Вихід на нові ринки		(СИЛА І ЗАГРОЗИ) Високий фінансовий потенціал; Невисока рентабельність Передова технологія, сучасне обладнання Зміна уподобань споживачів щодо морозива; Спад виробництва в промисловості	
2. Висока кваліфікація персоналу	7				
3. Перевага у сфері якості	7				
4. Наявність інноваційних можливостей;	6				

5.Передова технологія, сучасне обладнання	8		
6.Високий фінансовий потенціал;	9		
Разом	43		
Слабкі сторони	Оцінка в балах	Поле СЛМ	Поле СЛЗ
1.Низький рівень організації маркетингової діяльності	10	(СЛАБКІСТЬ І МОЖЛИВОСТІ) Недосконала система контролю якості товару Великі витрати Вихід на нові ринки; Можливість розширення виробництва; Можливість розширення зовнішнього ринку	(СЛАБКІСТЬ І ЗАГРОЗИ) Низький рівень організації маркетингової діяльності Старіння діючої техніки Регламентування стандартів якості державою Невисокий імідж підприємства Посилення конкурентного тиску
2.Недосконала система контролю якості товару	8		
3.Слабкі позиції в конкурентній боротьбі	6		
4.Великі витрати	7		
5.Невисокий імідж підприємства	4		
6. Невисока рентабельність	6		
Разом	41		

Рис. 2.5. Матриця SWOT - аналізу ТОВ «Українське морозиво»

У ліву частину матриці SWOT (рис. 2.5) ми вписали виявлені сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства з їх оцінкою, а у верхню частину матриці - виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з їх оцінкою. Цей аналіз дозволив запропонувати позиції підприємству для стратегічних управлінських дій. Зазначимо, що оцінка сильних та слабких сторін підприємства отримані методом експертних оцінок, але на відміну від загроз і можливостей, не є зваженими. Тому розмірність оцінок різна, але дозволяє порівняти можливості із загрозами, сильні сторони із слабкими. В таблицю SWOT ми занесли ті загрози та можливості, оцінка яких є найбільшою, при цьому виключивши взаємообумовлюючі загрози та можливості. На основі складеної матриці SWOT для формулювання стратегічних проблем підприємства і стратегічних альтернатив його розвитку в кожному полі матриці ми встановили та проаналізували всі парні комбінації сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі. Після перевірки взаємного впливу факторів за

допомогою матриці SWOT-аналізу визначено одну з чотирьох різновидів корпоративної стратегії ТОВ «Українське морозиво» (рис.2.6.):

	П > С	С > П
М > З	Стратегія «Максі-Максі» <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">I</div>	Стратегія «Міні-Максі» <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">II</div>
З > М	Стратегія «Максі-Міні» <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">III</div> Загрози > Можливості 43 > 41 Переваги > Слабкі сторони 4,75 > 3,52	Стратегія «Міні-Міні» <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">IV</div>

П>С - переваг більше, ніж слабких сторін; С>П - слабких сторін більше, ніж переваг; М>З - можливостей більше, ніж загроз; З>М - загроз більше, ніж можливостей

Рис. 2. 6. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

- 1) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для реалізації зовнішніх можливостей (стратегія "Максі-Максі");
- 2) стратегія, яка використовує сильні сторони фірми для знешкодження зовнішніх загроз (стратегія "Максі-Міні");
- 3) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми на основі використання зовнішніх можливостей (стратегія "Міні-Максі");
- 4) стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми та уникнення зовнішніх загроз (стратегія "Міні-Міні").

Використовуючи рекомендації щодо вибору стратегії, вважаємо, що підприємству "Українське морозиво" необхідно використовувати стратегію, яка спрямована на використання сильних сторін підприємства для знешкодження зовнішніх загроз, а саме стратегію «МАКСІ-МІНІ», яка розташована у третьому квадранті матриці на рисунку 2.6. Свої рекомендації ми пояснюємо наступним обґрунтуванням:

1) Проведене економічне оцінювання можливостей і загроз досліджуваного підприємства свідчить на користь того, що можливості відповідають бальній оцінці на рівні 3,52 бали, а зовнішні загрози підприємства є більшими (4,75 балів).

2) Сильні сторони випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони "Українського морозива", а саме 43 балів на протигагу 41 балам.

3) Отже, можливості є меншими за загрози. Переваг більше, ніж слабких сторін ($\Pi > C$; $З > М$).

Нестабільність економічної ситуації свідчить також і на користь того, що таку стратегію досліджуваному підприємству необхідно завжди посилювати, використовуючи сильні сторони підприємства. Проте необхідною умовою є покращення організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво", що посилить сильні сторони підприємства та дозволить повністю та оперативно використовувати можливості зовнішнього маркетингового середовища та уникати загроз.

2.3 Оцінка існуючого стану організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві

Аналіз чинників, що впливають на маркетингову діяльність ТОВ "Українське морозиво", виявив сильні та слабкі сторони у досліджуваного підприємства, а також загрози і можливості, що існують на вітчизняному ринку морозива. Оскільки підприємство успішно працює на ринку і на даному етапі прагне збільшити свою ринкову частку на ньому, то доцільно обрати стратегію поглиблення ринку, тобто збільшити обсяги продажу продукції підприємства (існуючої) на існуючих ринках, наприклад, шляхом залучення споживачів, які використовували продукцію конкурентів. Проте варто оцінити, чи відповідає організаційна структура управління маркетингом можливостям підприємства до збільшення обсягів реалізації в майбутньому. Іншими словами, треба визначити, чи ефективною є структура організації маркетингової діяльності підприємства "Українське морозиво".

Отже, доцільно провести маркетингове дослідження, **метою** якого є: “Вивчення існуючого стану організації маркетингової діяльності підприємства”.

Для цього в ході дослідження потрібно було отримати таку інформацію:

✓ Які маркетингові функції виконують структурні одиниці підприємства;

✓ Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності в підприємств галузі та досліджуваного підприємства. Така інформація дозволить порівняти адаптивність, гнучкість, спеціалізацію, пропорційність досліджуваного підприємства з підприємствами галузі;

✓ Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства. Така інформація дозволить виявити «вузькі місця» в управлінні маркетингом підприємства;

✓ Яка структура управління маркетингом переважає на підприємствах ринку морозива. Така інформація дозволить порівняти організаційну структуру

управління маркетингом, що склалась на досліджуваному підприємстві та підприємствах галузі.

Таблиця 2.18.

Пошукові питання, гіпотези та джерела інформації

Пошукові питання	Гіпотези	Джерело інформації
Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності в досліджуваного підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Високий ➤ Середній ➤ Низький 	Первинне
Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства.	Немає	Первинне
Яка структура управління маркетингом переважає на підприємствах-виробниках морозива.	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Функціональна ◀ Товарна ◀ Регіональна ◀ Ринкова ◀ Матрична ◀ Комбінована 	Вторинне
Які маркетингові функції виконують структурні одиниці підприємства;	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Маркетингові дослідження ◀ Цінова політика ◀ Товарна політика ◀ Стратегічне планування ◀ Політика розподілу ◀ Комунікаційна політика ◀ Контроль 	Первинне
Як виконуються маркетингові функції структурними підрозділами підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Функції виконуються відмінно ➤ Функції виконуються добре ➤ Функції виконуються задовільно ➤ Функції виконуються незадовільно ➤ Функції не виконуються взагалі 	Первинне
Який професійно-кваліфікаційний склад працівників, що виконують функції з маркетингу	Немає	Первинне
Чи ефективно працюють працівники	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ефективно ➤ Неefективно 	Первинне
Чи добре налагоджені інформаційні зв'язки між підрозділами	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Так ◀ Ні 	Первинне
Який рівень централізації управління маркетингом	<ul style="list-style-type: none"> ◀ Високий ◀ Середній ◀ Низький 	Первинне

В ході маркетингового дослідження при зборі і аналізі вторинної маркетингової інформації виникли певні труднощі, оскільки в пресі не висвітлюється в потрібних обсягах інформація про організаційні структури підприємств-виробників морозива. Для отримання відповідей на деякі пошукові питання інформацію отримали з джерел вторинної маркетингової інформації. Перелік використаних джерел вторинної маркетингової інформації:

Таблиця 2.19

Інформація, отримана з вторинних джерел

Пошукове питання	Відповідь	Джерело
Яка структура управління маркетингом переважає на підприємствах ринку морозива.	На підприємствах харчової промисловості використовують такі організаційні структури управління маркетингом: 60% функціональна 20% регіональна 20% товарна	[62, с.98-99]

Оскільки метою даного маркетингового дослідження є вивчення організаційної структури управління маркетинговою діяльністю підприємства, то елементом дослідження були експерти.

Профіль респондентів. У дослідженні було проведено опитування експертів, які і були респондентами. Опитування проводилися серед експертів. Експертами виступали спеціалісти різних підрозділів досліджуваного підприємства (всього – 10 осіб). Серед вимог до експертів було висунуті такі: стаж роботи в сфері збуту або маркетингу – не менше 5 років, комунікабельність, вища економічна освіта.

Дане дослідження проведене в межах Тернопільської області. З метою економії коштів та часу було використано такий метод збору інформації як опитування, оскільки це найоптимальніший варіант в умовах даного дослідження і дозволить вивчити думки експертів.

Також даний метод було обрано через те, що необхідно зібрати велику кількість інформації, яка повинна бути якнайбільш достовірною, що можливо при тісній співпраці з респондентами.

Генеральну сукупність в даному маркетинговому дослідженні становлять усі спеціалісти в сфері збуту продукції галузі виробництва морозива промисловості. Оскільки дослідити всю генеральну сукупність неможливо через географічну розосередженість, що потребує значних витрат коштів та часу, та наявність великої кількості респондентів, то доцільно проводити вибіркове спостереження.

Вибірку сформовано методом зручної вибірки. Метод формування вибірки, оснований на міркуваннях зручності, полягає у виборі елементів сукупності виходячи з простоти встановлення контакту з ними. Перевагою даного методу вибору елементів дослідження є те, що швидко і дешево можна буде провести апробацію анкет, а пізніше – їх корегування, та саме дослідження. При виконанні усіх вищенаведених вимог результати опитування вибірки можна буде застосувати до генеральної сукупності – вона буде репрезентативною. Виходячи з обмеженого бюджету маркетингових досліджень, було прийнято обсяг вибірки рівним 10 респондентів.

У ході маркетингових досліджень необхідно отримати відповіді на пошукові питання, що виникли. Для цього складено анкету для експертів, що наведена в додатку Є.

Таблиця 2.20.

Формулювання питань анкети для експертів

Формулювання запитань	Типи запитань
Які маркетингові функції виконують структурні одиниці підприємства;	Багатоваріантне, відкрите
Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності досліджуваного підприємства.	Багатоваріантне, закрите
Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства.	Багатоваріантне, відкрите
Який професійно-кваліфікаційний склад працівників, що виконують функції з маркетингу	Багатоваріантне, закрите
Чи ефективно працюють працівники	Багатоваріантне, закрите
Чи добре налагоджені інформаційні зв'язки між підрозділами	Багатоваріантне, закрите

В ході дослідження отримано такі результати (табл. 2.21.):

Таблиця 2.21.

Результати маркетингового дослідження

Пошукові запитання	Результати дослідження
Який рівень адаптивності, гнучкості, спеціалізації, пропорційності в досліджуваного підприємства.	Рівень адаптивності: Середній. Рівень гнучкості: Високий Рівень спеціалізації: Середній Рівень пропорційності: Низький
Які основні недоліки існуючої організаційної структури підприємства.	Значна централізація основних маркетингових функцій: 60% опитаних. Відсутність посади маркетолога: 50% опитаних. Працівники відділів не мають освіти та достатніх знань з маркетингу: 100% опитаних.
Як виконуються маркетингові функції структурними підрозділами підприємства	Ефективно: 10% опитаних* Швидше ефективно: 90% опитаних* Швидше неефективно: 0% опитаних* Неефективно: 0 % опитаних* * - оцінка може бути завищеною, оскільки експертами були працівники підприємства
Який професійно-кваліфікаційний склад працівників, що виконують функції з маркетингу	5 працівників з вищою економічною освітою; 6 працівників з досвідом роботи в сфері маркетингу та збуту; 0 працівників за фахом "Маркетинг"; 1 працівник навчається за спеціальністю "Маркетинг" на заочному відділенні
Чи ефективно працюють працівники	Працівник 1: Швидше ефективно Працівник 2: Швидше ефективно Працівник 3: Швидше ефективно Працівник 4: Швидше ефективно Працівник 5: Швидше ефективно Працівник 6: Швидше ефективно
Чи добре налагоджені інформаційні зв'язки між підрозділами	Менеджер зі збуту 1-комерційний директор: Добре Менеджер зі збуту 2-комерційний директор: Добре Менеджер зі збуту 3-комерційний директор: Добре Експедитор 1-комерційний директор: Добре Експедитор 2-комерційний директор: Добре

Так, результати дослідження показали, що 100% експертів відзначили, що організаційну структуру управління маркетингом ТОВ "Українське морозиво" треба змінити. 70% респондентів зазначили, що в ТОВ «Українське морозиво» спеціалізація на збутовій функції є вагомою конкурентною перевагою. В цілому, оцінка стану організації маркетингової діяльності «Українське морозиво» методом експертних оцінок виявила, що організаційна структура управління маркетингом підприємства здійснюється в основному аналогічно іншим малим

підприємствам галузі. Крім того, підприємство має значну конкурентну перевагу перед підприємствами галузі – висока спеціалізація збутової функції маркетингу.

В ході маркетингового дослідження визначено перелік структурних підрозділів підприємства "Українське морозиво", що виконують функції з маркетингу.

Таблиця 2.22

Характеристика структурних підрозділів підприємства "Українське морозиво", що виконують функції з маркетингу

Підрозділи	Функції	Кількість працюючих
Менеджер зі збуту	Здійснює продаж продукції в закріпленому регіоні; маркетингові дослідження	3
Експедитор	Приймає, зберігає, відправляє споживачам продукцію, займається оформленням товарно-збутових операцій, веде облік і контроль товарно-збутових операцій;	2
Комерційний директор	Цінова політика, планування та бюджетування просування продукції, контроль відділів продаж, збуту, відділу периферійних продаж, планування роботи з маркетингу, укладання контрактів з постачання сировини та матеріалів; планування потреби в матеріально-технічних ресурсах; облік продажів.	1

Стосовно того, які маркетингові функції виконують структурні одиниці підприємства, отримані результати ми занесли до матриці (табл. 2.23).

Таблиця 2.23

Розподіл функцій маркетингу серед структурних підрозділів підприємства "Українське морозиво"

	Маркетингові дослідження	Цінова політика	Товарна політика	Стратегічне планування	Політика розподілу	Комунікаційна політика	Контроль
Комерційний директор	-	+	+	-	+	+	+
Менеджер зі збуту	+	-	-	-	+	-	-
Експедитор	+	-	-	-	+	-	+

Аналіз функцій маркетингу, які виконують відділи підприємства "Українське морозиво", показав, що така функція маркетингу, як збут, тут

здійснюють із значним ступенем спеціалізації. А от решта функцій маркетингу централізовано в руках комерційного директора підприємства. Такий асиметричний розподіл функцій спричинив те, що комерційний директор не встигає якісно виконувати покладені на нього функції, втрачається оперативність прийняття управлінських рішень, що в кінцевому результаті впливає на якість управління маркетингом. Хоча слід зазначити, що високий професіоналізм та досвід цієї посадової особи забезпечує високу гнучкість в управлінні маркетинговою діяльністю.

Використавши дані, отримані в ході особистих інтерв'ю з працівниками підприємства та результати спостережень, ми визначили такі показники ефективності за даної організаційної структури з маркетингу:

1. Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління:

$$K_{p.c.} = 1 - \frac{KP_{\phi}}{KP_m} = 1 - \frac{4}{6} = 0,33 \text{ - Нижче середнього рівня;} \quad (2.1)$$

2. Рівень централізації функцій:

$$K_{\psi} = 1 - \frac{P_{ep}}{P_{zag}} = 1 - \frac{40}{65} = 0,38 \text{ - Нижче середнього рівня;} \quad (2.2)$$

3. Коефіцієнт розподілу функцій визначили за формулою (1.4). Вивчення посадових інструкцій менеджера зі збуту та комерційного директора дозволив визначити цей показник в розрізі окремих функцій маркетингу (табл. 2.24).

4. Коефіцієнт якості виконання функцій з маркетингу. Внаслідок відсутності точної інформації про втрати робочого часу через неякісне виконання функцій управління маркетингом цей показник комерційний директор досліджуваного підприємства визначив на рівні 0,7. Тобто, 30% функцій лише за оцінками комерційного директора працівника – представника середньої ланки

управління підприємства - виконуються неякісно, хоча дуже ймовірно, що ця оцінка завищена.

Таблиця 2.24

Коефіцієнти розподілу окремих маркетингових функцій серед працівників підприємства "Українське морозиво"

Функції маркетингу	Формули	Висновки
Збут	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{7}{16} = 0,5625$	Функція середньо розподілена
Просування	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{2}{16} = 0,875$	Функція слабо розподілена
Маркетингові дослідження	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{2}{16} = 0,875$	Функція слабо розподілена
Контроль	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{1}{16} = 0,9375$	Функція слабо розподілена
Товарна політика	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{2}{16} = 0,875$	Функція слабо розподілена
Стратегічне планування	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{0}{16} = 1$	Функція не здійснюється
Ціноутворення	$K_{\delta} = 1 - \frac{K_o}{K_{zag}} = 1 - \frac{3}{16} = 0,8125$	Функція слабо розподілена

Отже, можна зробити висновок, що існуючу структуру організації маркетингової діяльності підприємства варто вдосконалити. При цьому можливі такі альтернативи: введення в структуру управління маркетингом посади маркетолога з передачею йому частини повноважень комерційного директора та частиною нових повноважень; покласти частину функцій маркетингу, що ще не здійснюються, на комерційного директора підприємства "Українське морозиво".

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА "УКРАЇНСЬКЕ МОРОЗИВО"

3.1. Стратегічна маркетингова панорама розвитку підприємства "Українське морозиво"

Успіх сучасного підприємства залежить від виваженості маркетингової стратегії, що застосовується підприємством на ринку і взаємо узгодженості її з іншими стратегічними напрямками діяльності - управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. У цьому процесі маркетинг відіграє особливу роль - задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності фірми.

Питання вибору позиції в конкурентному середовищі виступає важливим моментом у формуванні стратегії підприємства. Від того, наскільки обґрунтовано визначено позицію в кожній з виділених СЗГ та СБО, залежатиме перспектива розвитку підприємства. Визначивши перспективи, підприємство може прийняти їх, відійти з обраної стратегічної зони господарювання або змінити свій конкурентний статус. Під стратегічною зоною господарювання (СЗГ) розуміють певний сегмент середовища організації, на якому фірма здійснює свою діяльність (або хоче здійснювати) і яка є об'єктом аналізу з точки зору виявлення окремих тенденцій, загроз, можливостей для подальшого здійснення діяльності фірмою. Стратегічна бізнес-одинаця (СБО) - це внутріфірмовий підрозділ, організаційна одинаця, яка відповідає за розробку стратегічних позицій фірми в одній або кількох зонах господарювання. СБО може бути окрема компанія, відділ компанії, продуктова лінія чи навіть окремий продукт.

Оскільки аналіз стратегічної зони господарювання пов'язаний з аналізом структури діяльності підприємства у цій зоні, то потрібні більш ефективні інструменти співвідношення стратегічних зон господарювання. В ролі таких інструментів можуть бути моделі прийняття стратегічних рішень, основною з яких є привабливість - конкурентоспроможність ("McKinsey-General Electric").

Розрахунок показників за кожним з факторів, на основі яких будується

матриця "McKinsey-General Electric" будемо проводити для продукції ТОВ "Українське морозиво" - пластичного морозива.

Етап 1. Визначаємо показники за факторами "привабливість ринку" та "конкурентоспроможність" залежно від специфіки певної СБО. Показники привабливості ринку: місткість ринку, річні темпи зростання ринку, прибутковість, рівень конкуренції, бар'єри входу на ринок, циклічність попиту, рівень ризику, схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища, схильність ринку до інфляції, чутливість ринку до цін. Показники конкурентоспроможності СБО: ринкова частка, що контролюється, темпи зростання ринкової частки, якість морозива, престижність товарної марки морозива, асортимент продукції, ефективність рекламної діяльності, виробничі можливості для виходу на новий ринок, рівень цін на продукцію.

Етап 2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів розраховуємо коефіцієнти вагомості. Присвоюючи коефіцієнти вагомості, приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо виходячи з його питомої ваги у цьому факторі, тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора.

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках. Вагомість показників знайдено методом попарного порівняння (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором "привабливість ринку"

№	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Місткість ринку		1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0,178
2	Річні темпи зростання ринку	0		0	0	1	0	0	1	1	1	4	0,089

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
3	Прибутковість	1	1		1	1	1	1	1	1	1	9	0,200
4	Рівень конкуренції на ринку	0	1	0		1	0	1	0	0	0	3	0,067
5	Бар'єри входу на ринок	0	0	0	0		0	0	1	0	0	1	0,022
6	Циклічність попиту	0	1	0	1	1		1	1	1	0	6	0,133
7	Рівень ризику	0	1	0	0	1	0		1	0	0	3	0,067
8	Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	0	0	0	1	0	0	0		0	0	1	0,022
9	Схильність ринку до інфляції	0	0	0	1	1	0	1	1		0	4	0,089
10	Чутливість ринку до цін	0	0	0	1	1	1	1	1	1		6	0,133
Усього												45	1,000

Таблиця 3.2

Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором

"конкурентоспроможність "

	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ	Вага
1	Ринкова частка, що контролюється		1	1	1	1	1	1	1	7	0,250
2	Темпи зростання ринкової частки	0		0	0	1	1	1	0	3	0,107
3	Якість морозива	0	1		0	1	1	1	0	4	0,143
4	Престижність товарної марки морозива	0	1	1		0	1	1	0	4	0,143
5	Асортимент продукції	0	0	0	1		1	0	0	2	0,071
6	Ефективність рекламної діяльності	0	0	0	0	0		1	0	1	0,036
7	Виробничі можливості для виходу на новий ринок	0	0	0	0	1	0		0	1	0,036
8	Рівень цін на продукцію	0	1	1	1	1	1	1		6	0,214
Усього										28	1,000

Етап 3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів оцінюємо ранг. Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "1", найвищим - "5" або "10".

Етап 4. За кожним показником визначаємо загальну оцінку як добуток коефіцієнта вагомості показника за фактором на ранг цього показника за фактором.

Етап 5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином загальну оцінку за фактором розраховуємо як суму загальних оцінок показників за факторами. Так, для стратегічних бізнес-одиниць окремих видів морозива, що випускається ТОВ "Українське морозиво", загальні оцінки для побудови матриці "McKinsey-General Electric" за факторами наведені в додатку Д.

Визначення рангів для показників за факторами відбувається, виходячи з таких позицій:

1. За фактором "привабливість ринку":

1. Місткість ринку. Пластичне морозиво займає 3% національне ринку морозива, або 3,48 тис. тонн в об'ємному численні [47, 49]. Дані величини є незначними, а тому показник місткості ринку отримує ранг "2".

2. Річні темпи зростання ринку. За останні 5 років ринок пластичного морозива стабільно демонструє зростання, а тому отримав досить позитивну оцінку "4". У майбутньому частка ринку зростатиме. На це впливають такі позитивні чинники: зростання доходів населення, споживачі дедалі більшу перевагу віддають більш якісному, а отже більш дорогому морозиву.

3. Прибутковість. Пластичне морозиво орієнтоване в першу чергу на більш заможних громадян, а тому підприємство може встановлювати максимально великі націнки на свою продукцію. За цим показником підприємство отримало максимально можливу оцінку "5".

4. Рівень конкуренції. На ринку пластичного морозива працює приблизно 7-8 виробників, отже цей ринок є малоконцентрований і вирізняється великим асортиментом продукції, що є привабливим для ТОВ "Українське морозиво". За цим показником виставляється максимальна оцінка "5".

5. Бар'єри виходу на ринок. Вихід на малоконцентрований ринок може дозволити собі підприємство із значними фінансовими ресурсами і позитивним іміджем на ринку. За цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує "4".

6. Циклічність попиту. Пластичне морозиво менше залежить від циклічних коливань, ніж інші види морозива, стабільно продається взимку, однак в менших обсягах, ніж улітку. За цим показником "Українське морозиво" отримує ранг "4".

7. Рівень ризику. Оскільки на ринку пластичного морозива функціонує незначна кількість конкурентів, то ризикованість функціонування на ньому мінімальна. За цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує ранг "5".

8. Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища. При поліпшенні соціально-економічної ситуації в Україні попит на пластичне морозиво стрімко зростатиме, змінюватимуться смаки і уподобання споживачів, відповідно буде і змінюватися продукція. За цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує максимально можливу оцінку "5".

9. Схильність ринку до інфляції. В процесі виробництва пластичного морозива ТОВ "Українське морозиво" використовує тільки натуральні складові, ціни на які постійно мають тенденцію до підвищення, а тому ринок пластичного морозива знаходиться під значним впливом інфляції. За цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує ранг "2".

10. Чутливість ринку до зміни цін. Оскільки пластичне морозиво адресоване більш заможним споживачам, які менш чутливі до зміни цін, ніж соціально незахищене населення, то за цим показником "Українське морозиво" отримує "5".

2. За фактором "конкурентоспроможність":

1. Ринкова частка, що контролюється. ТОВ "Українське морозиво" контролює 30% ринку пластичного морозива, і займає на цьому ринку панівне становище, а тому за цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує "4".

2. Темпи зростання ринкової частки. В Україні спостерігається тенденція до поліпшення соціально-економічної ситуації, а це призводить до зростання попиту на більш якісне і більш дороге пластичне морозиво, а тому - оцінка "4".

3. Якість пластичного морозива. ТОВ "Українське морозиво" здійснює порівняльну оцінку якості власної продукції та виробів конкурентів.

У процесі виробництва ТОВ "Українське морозиво" використовує артезіанську воду для приготування суміші морозива, справжнє свіжозібране молоко, згущене молоко, тваринні жири, жирові суміші, масло вершкове, молочну сироватку. Крім того, для якомога більшого розширення асортименту використовуються різні натуральні фруктові-ягідні наповнювачі: джеми, соки, шматочки справжніх фруктів, а також різні насипні і подрібнені наповнювачі (курага, горіхи, мигдаль, ізюм і т.п.).

Для порівняльної оцінки якості візьмемо такі види морозива фірм конкурентів: "Рудь", "Ласунка", ТОВ "Українське морозиво" - "Top class". Характеристики досліджуваного виробу і виробів фірм-конкурентів зазначені в табл. 3.3, оцінка їх вагових коефіцієнтів - у табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Характеристики виробів конкурентів

Вироби	Показники								
	Ціна, грн./200 г	Енергетична цінність, ккал	Термін зберігання, міс.	Збитість суміші морозива, %	Жирність, %	Вміст фруктової маси в наповнювачі, %	Вага інших добавок (шоколад, горіхи) в 1 кг, г	Вітаміни і корисні добавки, бали	Зовнішній вигляд маси, бали
„Top class’	2,40	315,9	12	120	16	30	120	3	3
"Рудь"	2,50	278,8	8	110	14	18	120	2	1
"Ласунка"	2,25	256,1	10	100	12	25	110	1	2
	→min								→max

Таблиця 3.4

Оцінки вагових коефіцієнтів методом попарних порівнянь

№	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	Вага
1	Ціна, грн./200 г		1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,222
2	Енергетична цінність, ккал	0		1	0	0	0	0	0	1	2	0,056
3	Термін зберігання, міс.	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0,001
4	Збитість суміші морозива, %	0	1	1		1	0	0	0	1	4	0,111
5	Жирність, %	0	1	1	0		0	0	0	1	3	0,083
6	Вміст фруктової маси в	0	1	1	1	1		1	0	0	5	0,139

	наповнювачі, %											
7	Шоколад, г/кг	0	1	1	1	1	0		0	1	5	0,139
8	Корисні додатки, бали	0	1	1	1	1	1	1		1	7	0,194
9	Зовнішній вигляд, бали	0	0	1	0	0	1	0	0		2	0,056
Усього												1,000

Інтегральні оцінки якості морозива розрахуємо як суму добутків ваг на співвідношення мінімального значення показника якості до показника якості товару (якщо кращому значенню якості відповідає мінімальне значення) або як суму добутку ваг на співвідношення значення показника до максимального значення показника якості товару з усіх, що порівнюються [61, с.112].

Розраховуємо інтегральні оцінки якості для пластичного морозива "Top class" ТОВ "Українське морозиво", "Рудь" і "Ласунка" двох основних конкурентів "Ласунки" та "Геркулеса":

$$K_1=0,222*2,25/2,4+0,056*315,9/315,9+0,001*12/12+0,111*120/120+0,083*16/16+0,139*30/30+0,139*120/120+0,149*3/3+0,0566*3/3=0,987. \quad (3.1)$$

$$K_2=0,222*2,25/2,5+0,056*278,8/315,9+0,001*8/12+0,111*110/120+0,083*14/16+0,139*18/30+0,139*120/120+0,194*2/3+0,056*1/3=0,795. \quad (3.2)$$

$$K_3=0,222*2,25/2,25+0,056*256,1/315,9+0,001*10/12+0,111*100/120+0,083*12/16+0,139*25/30+0,139*110/120+0,194*1/3+0,056*2/3=0,745. \quad (3.3)$$

Отже, більш якісним є морозиво "Top class" ТОВ "Українське морозиво", потім ТМ "Рудь", і менш якісне пластичне морозиво від "Ласунка". Тому за цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує ранг "5".

4. Престижність торгової марки морозива. "Українське морозиво" є відомою ТМ серед тернопільських споживачів, а тому за цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує ранг "5".

5. Асортимент продукції. Морозиво "Top class" має 13 асортиментних позицій, а тому за цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує ранг "5".

6. Ефективність рекламної кампанії. За цим показником ТОВ "Українське морозиво" отримує ранг "4".

7. Виробничі можливості для виходу на новий ринок. Виробничі потужності використовуються на 60%, а тому є можливість для виходу на новий ринок. Отримано оцінку "4".

8. Рівень цін на продукцію. Оскільки пластичне морозиво позиціонується для більш заможних громадян, які звертають увагу на якість та екологічність продукції і меншою мірою на ціну, то за цим показником отримано оцінку "4".

Етап 6. Будуємо поле матриці: 1) на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу); 2) на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку від "1" до "5".

Етап 7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

Етап 8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнюючу оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

Етап 9. Положення кожної СБО показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства. Знаючи обсяги виробництва ТОВ "Українське морозиво", можна знайти частки ринку, що контролює підприємство. Отже, найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають морозиво у вафельному стаканчику (36%), морозиво в відерках (24%) та сімейне морозиво (19%). Пластичне морозиво займає найменшу частку на ринку - 3%, однак ТОВ "Українське морозиво" контролює 30% цього ринку (за даними [49]).

Етап 10. Далі безпосередньо будуємо матрицю "McKinsey - General Electric" (рис. 3.1). Для кожної стратегічної зони господарювання, зображеної на полі

матриці, визначаємо маркетингові стратегії, після виконання яких СБО (пластичне морозиво) у матриці буде переміщено.

Під час формування стратегій поле матриці розділяємо на три зони: зростання (1, 2, 3 квадрати); вибіркового розвитку (4, 5, 6 квадрати); збору врожаю (7, 8, 9 квадрати). Визначаємо позиції кожної СБО:

* морозиво у вафельному стаканчику потрапило до зони збору врожаю (8 квадрат - неконкурентоспроможна СБО на ринку середньої привабливості);

* морозиво в брикеті, торти-морозиво, сандвіч та сімейне морозиво потрапили до зони вибіркового розвитку (5 квадрат - середні за рівнем конкурентоспроможності і рівнем привабливості ринку СБО);

* морозиво в відерках потрапив до зони зростання (2 квадрат - високо конкурентоспроможна СБО, яка знаходиться на ринку середньої привабливості);

* пластичне морозиво - зона зростання (1 квадрат - СБО знаходиться на дуже перспективному ринку і має на ньому сильні конкурентні позиції).

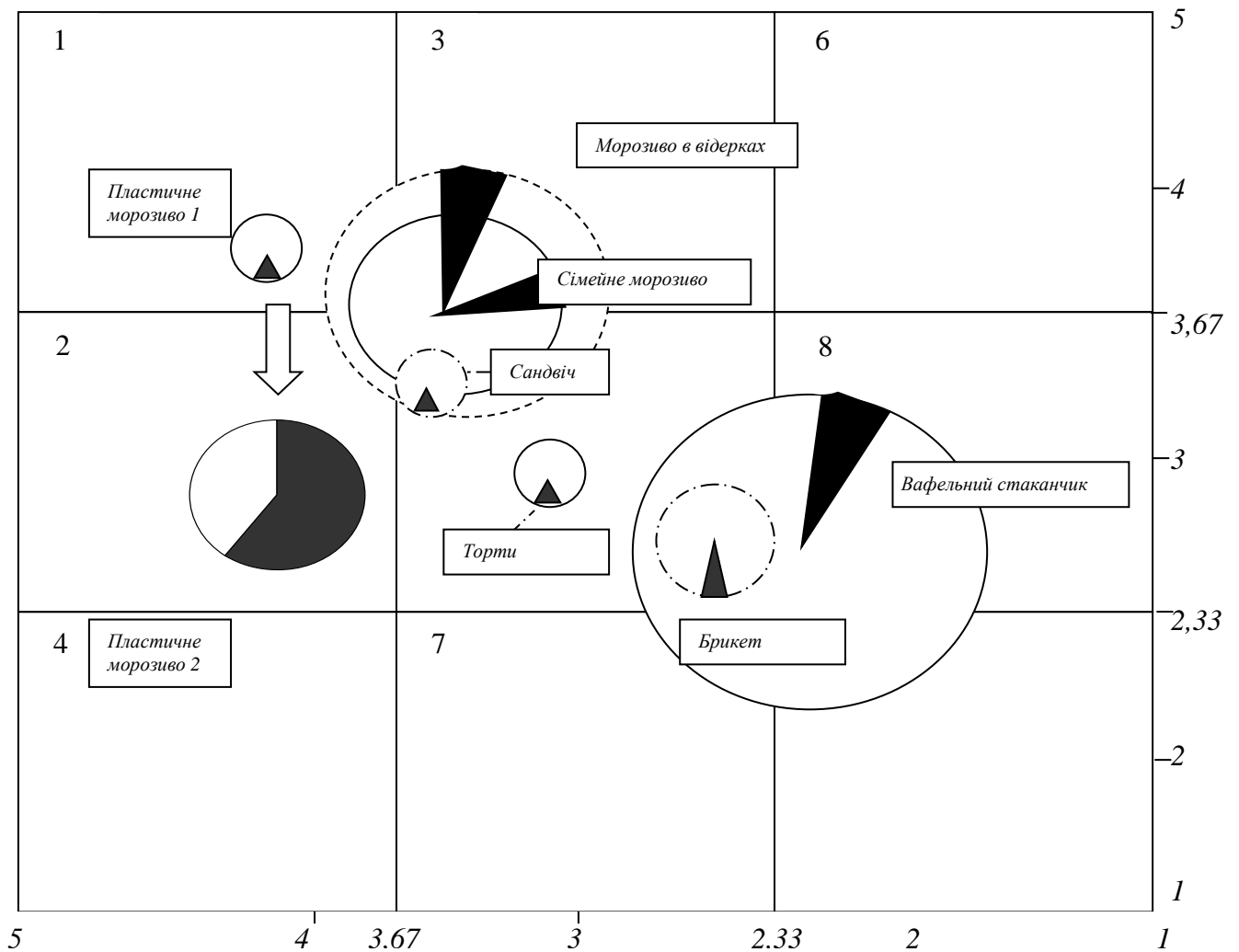


Рис. 3.1. Матриця стратегічних перспектив СБО підприємства "Українське морозиво"

За матрицею "McKinsey - General Electric" ми отримали такі маркетингові стратегії:

1. Пластичне морозиво: стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг (концентрувати зусилля на підтримці сфери впливу); великі інвестиції; розширення виробництва;

2. Морозиво в відерках: стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва;

3. Сімейне морозиво, Сандвіч, Торт-морозиво, Брикет: стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг (захист

існуючого положення); інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик мінімальний;

4. Вафельний стаканчик: стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування.

Отже, у майбутньому ТОВ "Українське морозиво" потрібно витратити більше коштів на просування пластичного морозива на ринок (інвестування). Для цього слід провести широкомасштабну рекламну кампанію в пресі, на телебаченні, радіо, щоб залучити нових споживачів до своєї продукції для максимального розширення ринку (і відповідно до зростання діаметру кола на матриці). Також доцільним є створення перешкод для входу на даний ринок нових конкурентів (нормативи, лобізм посередників). Таким чином, успішне стратегічне управління передбачає узгодження ресурсів компанії з умовами зовнішнього ринкового середовища, реалістичне усвідомлення своїх сильних і слабких сторін, послідовну реалізацію розробленої стратегії. Це все потребує значної уваги з боку керівництва та обумовлює потребу в організаційних змінах в сфері маркетингової діяльності підприємства "Українське морозиво".

3.2. Моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ "Українське морозиво"

Проаналізувавши чинники організування маркетингового забезпечення антиризикових заходів, в нас виникли такі альтернативні способи вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності підприємства "Українське морозиво":

- ◀ варіант 1: виокремити в штатному розписі ТОВ "Українське морозиво" посаду маркетолога;
- ◀ варіант 2: розширити посадові обов'язки комерційного директора, включивши функції з маркетингової комунікаційної політики та управління асортиментом. При цьому органі грама маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво" залишиться без змін.

З метою випробування запропонованих вище рекомендацій у практичній діяльності підприємств та для визначення їх ефективності ми провели чисельний експеримент методом імітаційного моделювання. Особисті інтерв'ю із комерційним директором, менеджерами підприємства дозволили визначити межі змін показників для обох варіантів організаційних змін, котрі подані в табл. 3.5.

Слід зазначити, що показник затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів є сумою зважених часткових показників (невизначеність, відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення, нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення, відсутність знань стосовно певного питання, погане інформаційне забезпечення).

Таблиця 3.5

Показники для оцінки варіантів організації маркетингової діяльності
ТОВ "Українське морозиво"

Часткові показники затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів	Варіант організації 2			Варіант організації 1					
	Значення	Вагомість	Зважене значення	Значення за сценарію:			Зважене значення за сценарію:		
				песимістично го	реального	оптимістично го	песимістично го	реального	оптимістично го
невизначеність	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	1	0,167	0,167	0,9	1	1,1	0,150	0,167	0,184
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	1	0,167	0,167	0,7	0,8	0,9	0,117	0,134	0,150
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;	1	0,167	0,167	0,2	0,3	0,4	0,033	0,05	0,067
відсутність знань стосовно певного питання	1	0,167	0,167	0,3	0,4	0,5	0,050	0,067	0,084
погане інформаційне забезпечення	1	0,167	0,167	0,4	0,5	0,6	0,067	0,084	0,100

Ці показники є якісними, тому їх значення ми отримали разом із експертами з досліджуваного підприємства, в ролі яких виступили комерційний директор, менеджери з продаж, менеджери найвищої ланки управління підприємства. Оскільки за другого варіанту організації маркетингової діяльності кількість посад не зміниться, тому значення всіх часткових показників прийнято на рівні 1. Вагомість кожного часткового показника прийнято як однакову, що склала 0,167.

Реалізація третього етапу імітаційного моделювання здійснена із застосуванням ЕОМ в середовищі MS Excel з використанням вбудованої математичної функції СЛЧИС(), за допомогою якої отримані випадкові дійсні числа. Вихідними даними є такі показники, як невизначеність, відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення, нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення, відсутність знань стосовно певного питання, погане інформаційне забезпечення.

Далі було задано формули для змінних, формули для розрахунку результуючих показників. Скопіювавши та вставивши у чарунки формули 499 разів, була отримана генеральна сукупність, що містить випадкові значення вихідних та результуючих показників при 500 імітацій.

Результати імітаційного експерименту варіантів організаційних структур маркетингової діяльності на ТОВ "Українське морозиво" з та без виокремлення нової структурної одиниці наведені в додатку Е.

Для аналізування результатів імітаційних експериментів розраховані середнє значення, стандартне відхилення, мінімальне та максимальне значення для результуючих показників. Були використані такі вбудовані функції MS Excel, як СРЗНАЧ(), СТАНДОТКЛОНП(), МИН(), МАКС(), СЧЕТЕСЛИ(), НОРМАЛІЗАЦІЯ(), НОРМСТРАСП().

Здійснення імітаційного аналізу для варіанту організування показало, що середнє значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складає 0,467715304, стандартне відхилення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів буде 0,024509332, коефіцієнт варіації показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складає 19,08315184.

Таблиця 3.6

Значення статистичних показників

Статистичні показники	Значення показників
Середнє значення	0,467715304
Стандартне відхилення	0,024509332
Коефіцієнт варіації	19,08315184
Мінімум	0,391702
Максимум	0,5400164

За умов максимальних значень результуючих показників максимальне значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів складає 0,5400164, мінімальне значення показника затримок прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів сягає 0,391702.

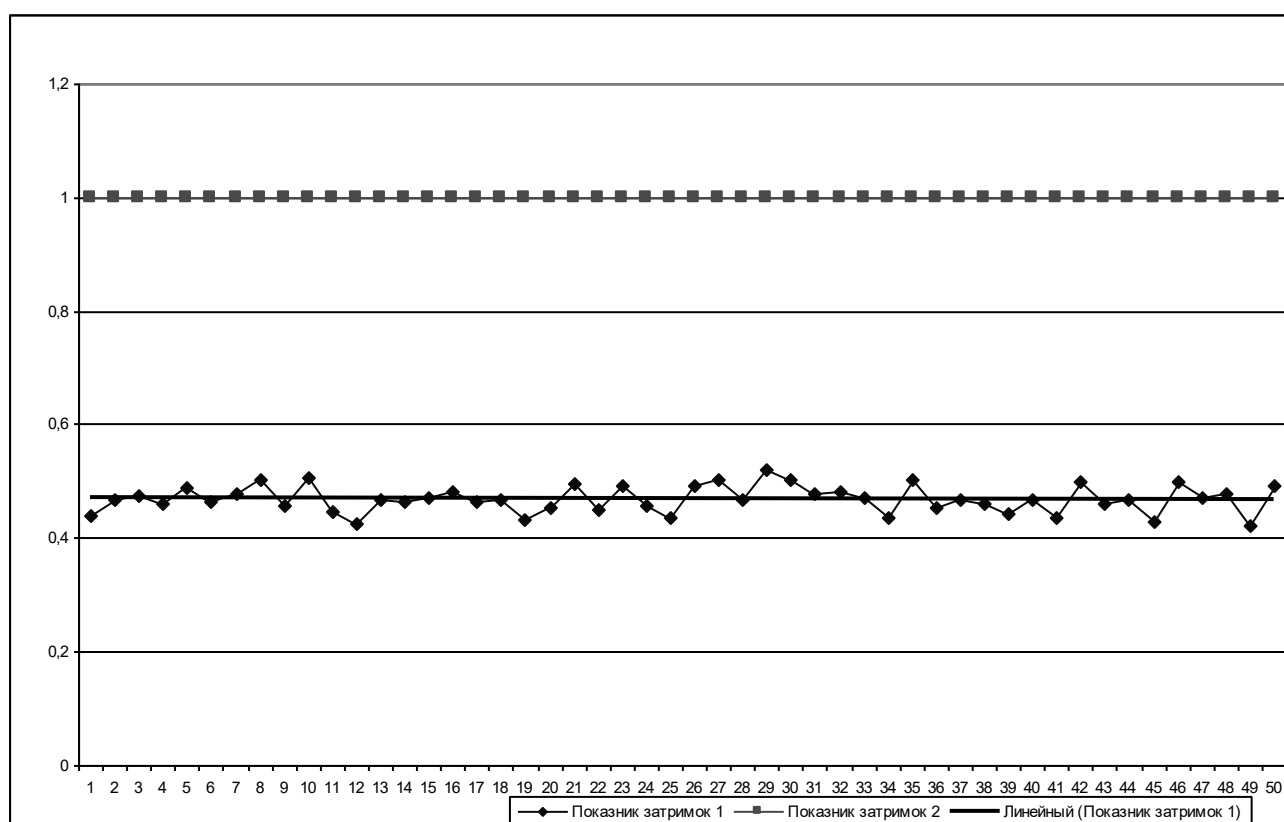


Рис. 3.2 Графік розподілу значень показника затримок прийняття маркетингових рішень за першого та другого варіантів організаційної структури (100 імітацій)

Аналіз з використанням імітаційного моделювання показав, що перший варіант організаційної структури маркетингової діяльності, що передбачає виокремлення нової структурної одиниці, є менш ризикованим порівняно із другим варіантом, що не передбачав виокремлення посади маркетолога.

На рис. 3.2 наведено графік розподілу значень часткових показників затримок прийняття маркетингових рішень за існуючої та вдосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності, побудований на підставі 100 імітацій.

Порівняльна оцінка результатів імітаційних експериментів для варіанта організаційної структури ТОВ "Українське морозиво" наведена у додатку Е.

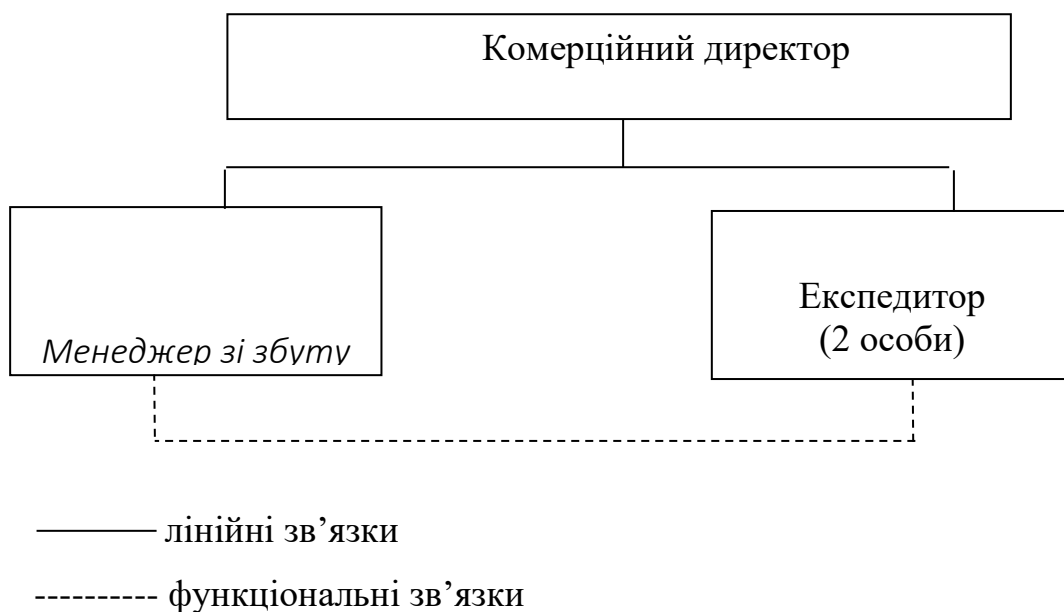


Рис. 3.3. Існуюча організаційна структура маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво"

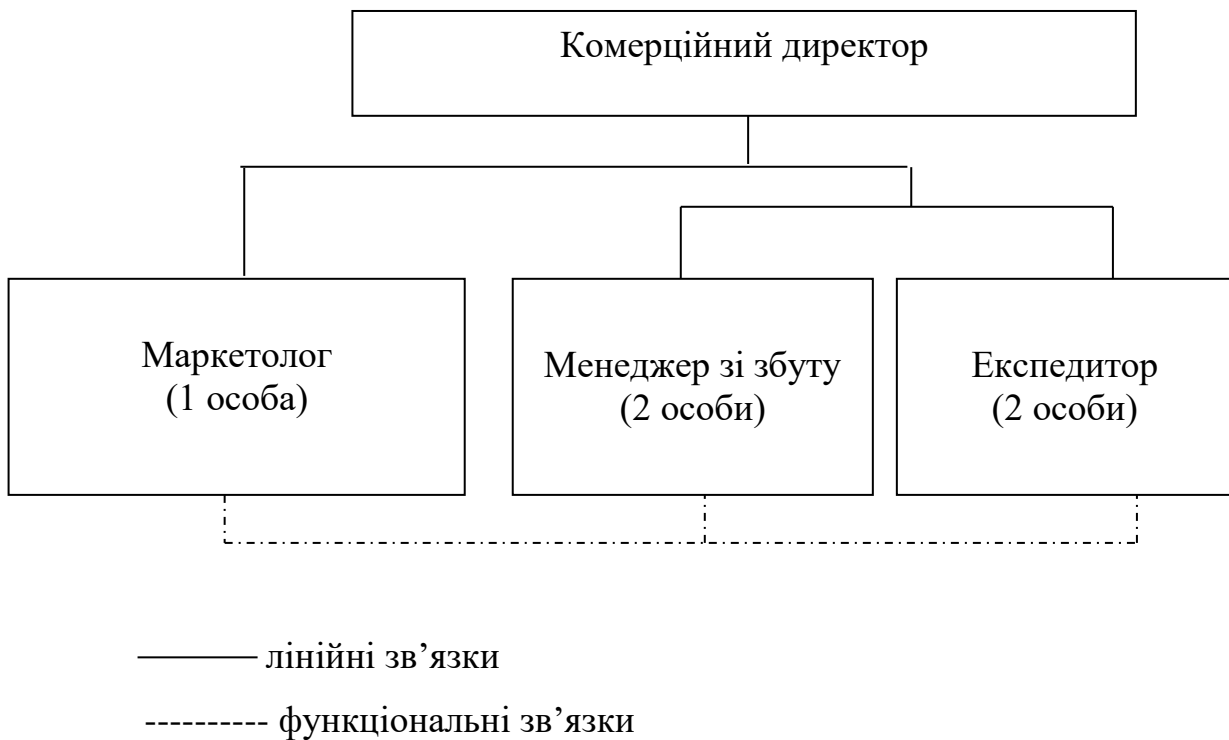


Рис. 3.4. Вдосконалена організаційна структура маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво"

Вибір варіанту організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво" методом імітаційного моделювання передбачає наявність багатьох ситуацій (у нашому випадку 500 сценаріїв), що утворюються під впливом низки чинників, що вносять елемент невизначеності. Проте за даних умов доцільно виокремити посаду маркетолога в штатному розписі досліджуваного підприємства. Прийняття такого рішення потребує економічного обґрунтування та організаційної регламентації обов'язків працівників, що здійснено в наступному підрозділі магістерської дипломної роботи.

3.3. Організаційна регламентація діяльності пропонованих структурних підрозділів та оцінка ефективності організаційних заходів на ТОВ "Українське морозиво"

В ході імітаційного моделювання ми виявили, що найбільш ефективним варіантом організаційних змін на ТОВ "Українське морозиво" є виокремлення в штатному розписі посади маркетолога.

Для ТОВ "Українське морозиво" до функціональних напрямів маркетингової діяльності ми віднесли такі:

- 1) маркетингова збутова діяльності;
- 2) маркетингова товарна та товарно-інноваційна діяльності;
- 3) маркетингова цінова політика;
- 4) маркетингова комунікаційна політика;

До кожного із функціональних напрямів маркетингової діяльності підприємства нами подано скорочений перелік основних функцій (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Посадові обов'язки працівників підприємства "Українське морозиво" у розрізі основних напрямків маркетингової діяльності

Посада	Основна мета діяльності	Посадові обов'язки
1	2	3
Комерційний директор	Планує, направляє і координує маркетингову діяльність підприємства для досягнення встановлених цілей по отриманню прибутку, задоволенню потреб споживачів, завоювання, утримання і розширення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Координація щоденної оперативної діяльності підприємства щодо реалізації товарів і послуг 2. Координація розробки і проведення маркетингових досліджень власними силами і силами сторонніх організацій, пов'язання програми досліджень і розробок на підставі досліджень 3. Розробка і втілення маркетингових стратегій щодо представлення нових товарів і послуг, збільшення обсягу продажів існуючих товарів і послуг 4. Розробка прогнозів продажів 5. Розробка і контроль бюджету маркетингу 6. Підбір і найм персоналу у підрозділі 7. Атестація, оцінка, навчання, оперативний контроль за діяльністю персоналу 8. Участь у розробці стратегічного плану фірми

Продовження табл. 3.6

1	2	3
	<p>цільових сегментів ринку Розробляє, втілює і координує маркетингові програми по товарах і послугах</p>	<p>9. Розробка і втілення стандартів виконання маркетингових функцій на підприємстві, навчання лійного керівництва 10. Керівництво рекламними кампаніями і програмами просування товарів і послуг 11. Участь у розробці і аналізі програм тестування товарів і послуг 12. Участь у підборі, оцінки, атестації і підвищенні кваліфікації підконтрольного персоналу 13. Планування, контроль і координацію програм по управлінню асортиментом і якістю товарів і послуг 14. Аналіз потреб споживачів, визначення перспективних потреб 15. Оцінка товарного портфеля підприємства, розробка пропозицій щодо відновлення асортименту товарів і переліку послуг 16. Аналіз товарів і послуг конкурентів 17. Здійснення контролю якості товарів 18. Складання бюджету на НДДКР 19. Тестування дослідних товарів на ринку</p>
<p>Менеджер зі збуту</p>	<p>Розробляє і втілює стратегії реалізації товарів і послуг, досягнення встановлених показників реалізації</p>	<p>1. Розробка програм по управлінню збутом і розподілом 2. Розробка бюджетів реалізації товарів і послуг, контроль їхнього виконання 3. Розрахунок прогнозів реалізації 4. Складання звітів щодо реалізації 5. Управління базами даних щодо реалізації продукції 6. Розробка і втілення процедур продажу товарів і надання послуг 7. Здійснення ціноутворення товарів і послуг 8. Здійснення відбору і найму, атестація і навчання торгівельно-оперативного персоналу</p>
<p>Маркетолог</p>	<p>Здійснює розробку і втілення програм спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства Здійснює керівництво розробкою і втіленням рекламних кампаній і заходів СТИЗ підприємства</p>	<p>1. Оцінка ставлення зовнішнього середовища кампанії щодо її діяльності, товарів, послуг 2. Розробка і втілення програм стосовно іміджу підприємства 3. Пов'язання політики підприємства з інтересами суспільства і ринку 4. Організація прес-конференцій стосовно основних напрямків діяльності підприємства, нових товарів і послуг підприємства 5. Організація і спрямування інтерв'ю менеджерів з представниками ЗМІ 6. Підготовка внутрішньофірмових публікацій, випуск корпоративної газети 7. Оцінка, аналіз і планування рекламних роликів і телевізійних передач, які пов'язані з формуванням іміджу 8. Розробка, контроль бюджету щодо зв'язків з громадськістю</p>

Продовження табл. 3.6

1	2	3
	Відповідає за задоволення потреб підприємства у дослідженні споживачів, товарів, послуг, конкурентів.	9. Розробка, узгодження і контроль бюджету рекламних кампаній і заходів СТИЗ 10. Розповсюдження рекламних і інформаційних матеріалів підприємства, підготовка виставок, семінарів, презентацій 11. Контакти зі сторонніми організаціями щодо питань ставок рекламних кампаній 12. Розробка і контроль проведення рекламних кампаній 13. Організація розробки рекламних матеріалів власними силами або силами сторонніх організацій, тестування рекламних матеріалів 14. Участь у підборі, оцінці, атестації, підвищенні кваліфікації підконтрольного персоналу 15. Розробка стандартів проведення рекламних кампаній і заходів СТИЗ 16. Оцінка ефективності рекламних компаній і заходів СТИЗ 17. Планування і проведення маркетингових досліджень, складання запитальників, анкетування, обробка відповідей респондентів, аналіз отриманих даних, складання аналітичних записок і звітів, надання рекомендацій 18. Взаємодія з консалтинговими агентствами 19. Розробка стандартів проведення маркетингових досліджень на рівні підприємства, стандартизація засобів і методів обробки і зберігання інформації, навчання працівників підприємства цим стандартам 20. Участь у спеціалізованих маркетингових проектах пов'язаних з аналізом економічних трендів, ціноутворенням, сегментацією ринку, просуванням товарів і послуг, аналізом потреб споживачів, прогнозуванням продажів і каналів реалізації, пошуком нових ринків, оцінкою ефективності реклами 21. Розробка, узгодження і контроль бюджетів маркетингових досліджень 22. Організація тендерів для відбору сторонніх організацій для проведення маркетингових досліджень

Таким чином, введення до організаційної структури посади маркетолога дозволить не нехтувати такою важливою сферою маркетингової діяльності, як реклама, стимулювання збуту паблік-релейшинз. За умов активізації промо-заходів з боку конкурентів "Українського морозива" це забезпечить вчасне реагування та створення відповідних контрзаходів, а також випереджуючих комунікаційних заходів. На комерційного директора додатково пропонується покласти обов'язки, котрі традиційно покладають на менеджера з управління

товарною політикою та якістю. Це можливо з таких міркувань: по-перше, комерційний директор входить до кола впливових менеджерів, має необхідні повноваження, отже, і доступ до ресурсів, необхідних для покращення маркетингової товарної політики підприємства (розширення та поглиблення товарного асортименту, оптимізація структури виробництва, покращення якості продукції, зміна упаковки тощо). По-друге, норма керованості (кількість осіб, що є в підпорядкуванні керівника) комерційного директора ТОВ "Українське морозиво" дозволяє поєднувати керівництво та формування і реалізацію маркетингової товарної політики підприємства (безпосередньо комерційному директору за вдосконаленої оргструктури буде підпорядковано 6 осіб). Це не повинно відобразитись на якості виконання маркетингових завдань, але потребує значної відповідальності менеджера зі збуту та маркетолога.

На нову посаду – посаду маркетолога – пропонуємо запросити людину з досвідом роботи в сфері маркетингу, перевагу надати тим претендентам, котрі мають відповідну освіту (вищу економічну, спеціальність "Маркетинг"), а також працювали на підприємстві харчової промисловості. Це зекономить час на ознайомлення із галузевою специфікою роботи підприємства. Крім того, цей працівник повинен проявити себе як творча, організована та виконавча особа. Якщо новому працівнику не вистачатиме досвіду в сфері комунікацій, тому пропонуємо за кошти підприємства пройти спеціальний тренінг для набуття практичних навичок в сфері комунікацій, а також постійно навчатись, зокрема, за допомогою мережі Інтернет та фахової літератури. Доцільно на посаду маркетолога перевести одного з менеджерів по збуту, що навчається на заочному відділенні за спеціальністю "Маркетинг" та відповідає цим вимогам. Частина його роботи варто розподілити між двома іншими менеджерами.

Важливим елементом розробки організаційної структури є розробка посадових інструкцій. Положення про нову посаду підприємства буде розроблятися на основі розподілу функцій між підрозділами і затверджується директором ТОВ "Українське морозиво". Положення розробляється безпосереднім керівником - комерційним директором.

Для оцінки пропонованих організаційних заходів ми визначили економічну ефективність та ефективність за неекономічними показниками, що відображають зміну оперативності прийняття рішень шляхом побудови діаграми Парето.

1. Показник економічної ефективності пропонованих організаційних заходів. **Прогноз ефективності витрат на управління маркетингом** за формулою із літературного джерела [51, с.543]:

$$E_{vy} = \frac{O_{т.п.}}{B_y}, \quad (3.4)$$

де $O_{т.п.}$ - річний обсяг валової продукції (заплановано зростання на 18% порівняно із 2007 р.);

B_y – сумарні річні витрати на управління маркетингом.

Витрати на управління маркетингом значно не зміняться, оскільки кількість працівників залишиться та ж. Проте заплановано зростання заробітної плати, оскільки частина її формується як відсоток від обсягу продаж (5% від обсягу продажу). Крім того, до витрат на управління маркетингом пропонуємо включити одноразові витрати на тренінг для маркетолога у розмірі 1500 грн. Тренінг необхідний для набуття маркетологом практичних навичок з розробки, організації, бюджетування маркетингових заходів з просування продукції.

$$E_{vy} = \frac{1307700 * 1,18}{83200} = 357,1, \quad (3.5)$$

Цей показник показує, що на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу припадає 357,1 гривні валової продукції.

2. Оцінка зміни оперативності прийняття маркетингових рішень за діаграмою Парето. Діаграма Парето використовується для визначення чинників, що впливають на якісні характеристики процесу, в тому числі процесу прийняття рішень [65, с.416]. **Діаграма Парето** – це стовпчикова діаграма, впорядкована за

спаданням частоти виникнення подій. Для складання діаграми Парето нами було виконано такі дії:

1. Визначено перелік основних причин затримки прийняття та виконання маркетингового рішення за старої та нової організаційної структури.

В ході інтерв'ю із працівниками сфери маркетингу підприємства "Українське морозиво" та вивчення літературних джерел ми вияснили, що основними причинами, що створюють перешкоди в прийнятті маркетингового рішення, є такі:

- ◀ невизначеність (рішення є не програмованими);
- ◀ відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань (переважно стосовно питань реклами, стимулювання збуту, зв'язків із громадськістю);
- ◀ опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення;
- ◀ нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;
- ◀ відсутність знань стосовно певного питання (потреба додатково їх вивчати);
- ◀ погане інформаційне забезпечення (немає архіву раніше прийнятих маркетингових рішень, архіву ефективності вже прийнятих рішень та здійснених маркетингових заходів, бази даних по маркетингових посередниках, інформації по маркетингових заходів конкурентів).

2. Встановлено тривалість часу, протягом якого були здійснені дослідження.

Дослідження, в ході якого була зібрана інформація для побудови діаграми Парето, тривали протягом 1 місяця (березень 2018 року). Протягом цього часу працівники підприємства сфери маркетингу фіксували та записували по можливості щонайбільшу кількість перешкод, що заважали швидкому прийняттю маркетингового рішення. В кінці кожного тижня цю інформацію передавали нам. Зразок контрольної картки причин затримки прийняття та реалізації

маркетингового рішення подано нижче.

Таблиця 3.7.

Зразок контрольної карти причин затримки прийняття маркетингового рішення чи нереалізації маркетингового заходу

Працівник: <u>Менеджер зі збуту</u>		Дата: <u>03.09.18-7.10.18</u>
Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Число прийняття рішення/нереалізації заходу	Частота
невизначеність	<i>IIII</i>	4
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	<i>III</i>	3
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	<i>I</i>	1
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення;	<i>II</i>	2
відсутність знань стосовно певного питання	<i>II</i>	2
погане інформаційне забезпечення	<i>I</i>	1
РАЗОМ		13

3. Заповнено контрольні карти і сформована зведена аналітична таблиця.

Отримані дані ми згрупували, визначили частоти їх виникнення та занесли до таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Зведена аналітична таблиця для побудови діаграми Парето

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок обслуговування клієнтів, %	Загальна частка затримок прийняття рішення/нереалізації заходу	Нагромаджена частота	Нагромаджена відносна частота
1	2	3	4	5
невизначеність	7,84	172	172	0,49
відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	3,33	73	245	0,71

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4	5
опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	2,78	61	306	0,87
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	0,86	19	325	0,93
відсутність знань стосовно певного питання	0,73	16	341	0,97
погане інформаційне забезпечення	0,46	10	351	1,00
Разом	16,0*	351		

* - до затримок прийняття рішень та нереалізації маркетингових заходів протягом терміну дослідження спричинили 16% всіх маркетингових рішень.

За даними таблиці 3.8. та прогнозними значеннями частот та питомих ваг причин низької оперативності прийняття маркетингових рішень та реалізації маркетингових заходів ми отримали таблицю 3.9. Прогнозні значення ми отримали з таких міркувань:

1. Після вдосконалення організаційної структури маркетингом діяльності відсутність знань стосовно певного питання зменшиться на 60%, оскільки працівник-маркетолог фахового повинен вирішити питання стосовно маркетингу.

2. Після вдосконалення організаційної структури маркетингом діяльності погане інформаційне забезпечення повинне зменшитись щонайменше на 50%, оскільки до посадових обов'язків працівників буде внесено пункт про здійснення чи участь у маркетингових дослідженнях, моніторингу маркетингового середовища.

3. Після вдосконалення організаційної структури маркетингом діяльності опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення повинен

зменшитись близько 20% через ефективну реалізацію маркетингових заходів.

4. Після вдосконалення організаційної структури маркетингом діяльності затримки через відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань протягом першого року не зменшаться.

5. Після вдосконалення організаційної структури маркетингом діяльності затримки через невизначеність не зменшаться.

6. Після вдосконалення організаційної структури маркетингом діяльності затримки через нестачу часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення зменшиться на 70% через вивільнення часу в комерційного директора, оскільки частина повноважень перейде до маркетолога.

Тоді порівняльні дані для побудови діаграм Парето для існуючої та вдосконаленої організаційної структури маркетингової діяльності ми занесли до таблиці 3.9.

Таблиця 3.9.

Зведена таблиця даних до та після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво"

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Питома вага затримок, %		Загальна частота затримок	
	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура	існуюча оргструктура	вдосконалена оргструктура
1	2	3	4	5
А) невизначеність	7,84	3,136	172	69
Б) відсутність досвіду у працівника у вирішенні питань	3,33	1,665	73	37
В) опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові рішення	2,78	2,224	61	49

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5
Г) брак часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	0,86	0,86	19	19
Д) відсутність знань стосовно певного питання	0,73	0,73	16	16
Е) погане інформаційне забезпечення	0,46	0,138	10	3
Разом	16,0	8,753	351	192

4. Побудовані діаграми Парето: початкова діаграма (за існуючої організаційної структури) та діаграма Парето після вдосконалення організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво". При цьому ліва вертикальна вісь масштабується відповідно до абсолютних значень, права – у відносних значеннях. Кожен стовпчик відображає абсолютне значення, що відповідає певній категорії, ламана лінія – нагромаджені відносні значення. За даними таблиці 3.10. ми побудували 2 діаграми Парето (рис. 3.5. та рис. 3.6.).

Таблиця 3.10

Зведена аналітична таблиця даних для визначення ефективності вдосконаленої організаційної структури ТОВ "Українське морозиво" (прогноз)

Причина затримки прийняття рішення/нереалізації заходу	Загальна частка затримок прийняття рішення/нереалізації заходу	Нагромаджена частота	Нагромаджена відносна частота
1	2	3	4
невизначеність	69	69	0,36
відсутність досвіду у вирішенні питань	37	106	0,55
опір менеджменту профінансувати маркетингові рішення	49	155	0,8

Продовження табл. 3.10

1	2	3	4
нестача часу на оцінку всіх альтернатив та прийняття оптимального маркетингового рішення	19	174	0,9
відсутність знань стосовно певного питання	16	190	0,98
погане інформаційне забезпечення	3	193	1,00
Разом	193		

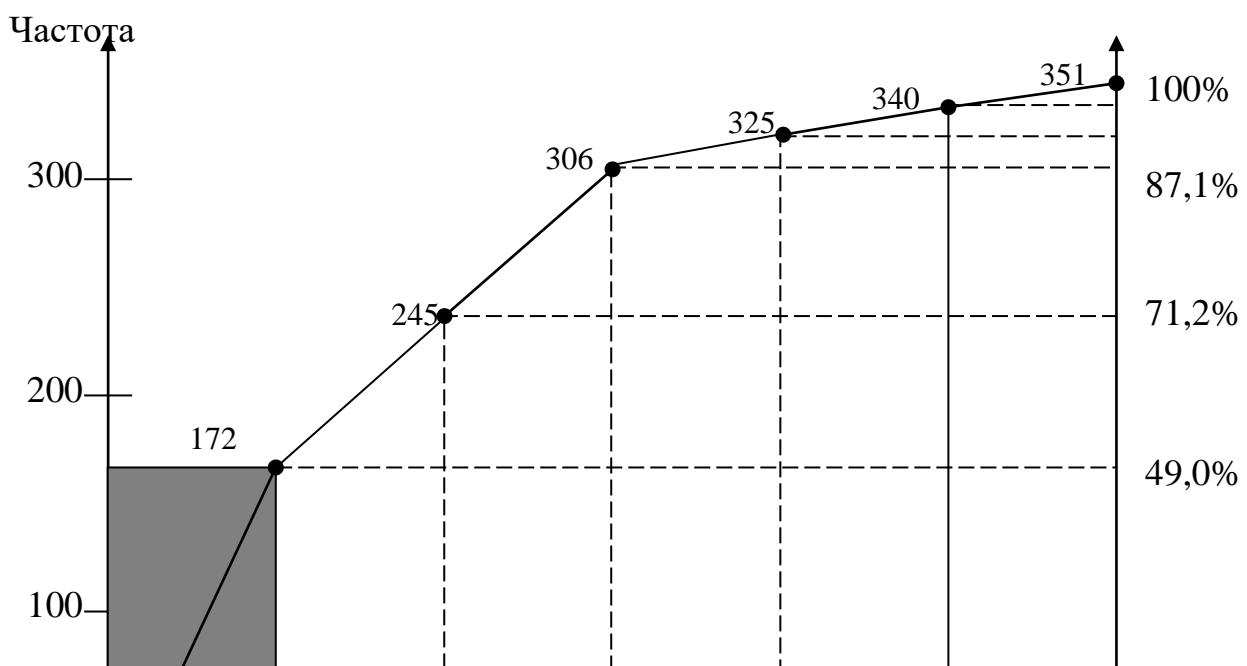


Рис. 3.5. Оцінка ефективності існуючої організаційної структури маркетингової діяльності за діаграмою Парето

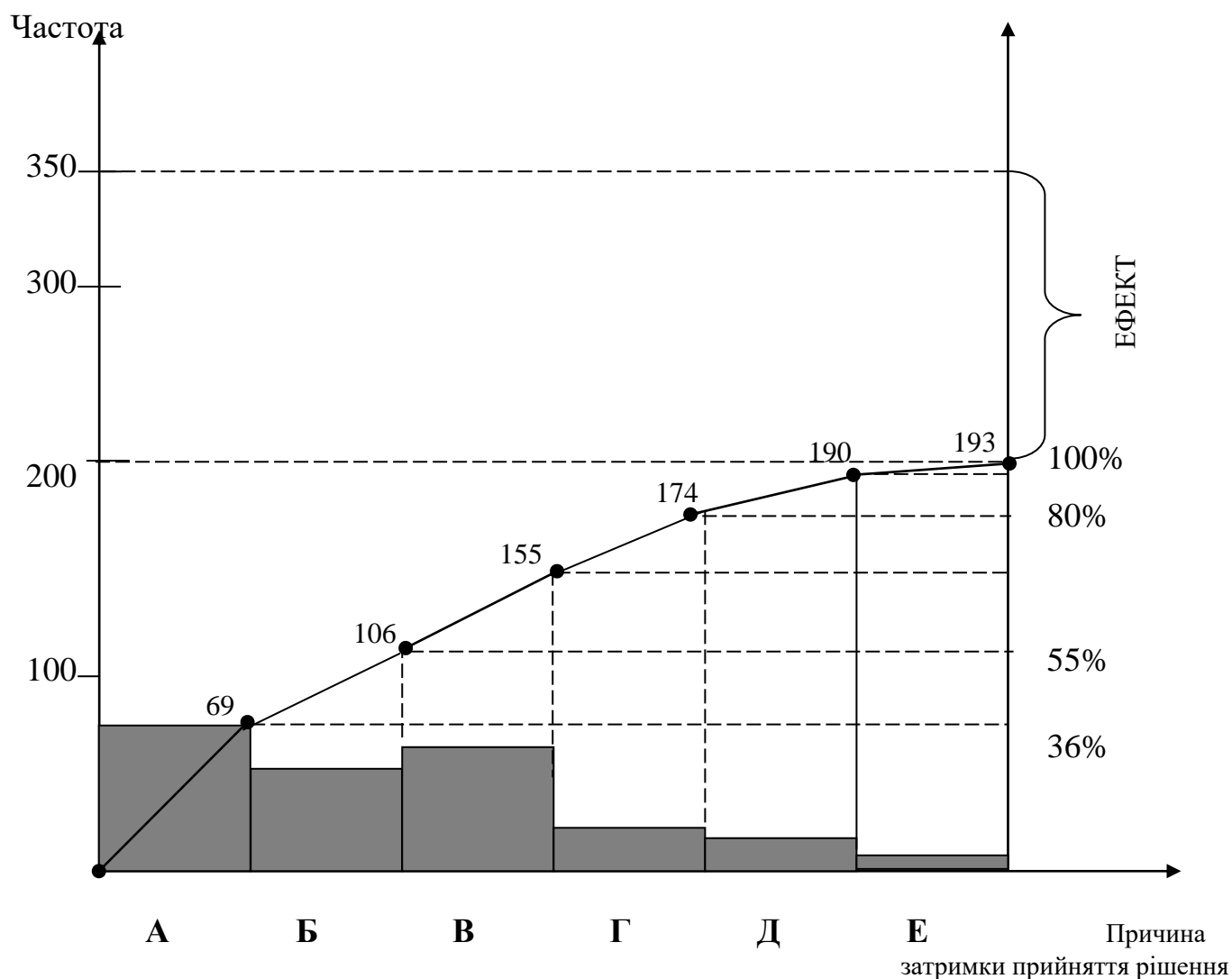


Рис. 3.6. Оцінка ефективності пропонованої організаційної структури маркетингової діяльності за діаграмою Парето

5. Складено перелік категорій, що в сукупності визначають 80% оперативність прийняття та реалізацію маркетингових рішень.

Як бачимо з рис. 3.5 та 3.6, за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності 80% причин затримки прийняття маркетингового рішення та здійснення маркетингового заходу складають такі: невизначеність маркетингового середовища, відсутність досвіду у комерційного директора при

вирішенні маркетингових питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові заходи. В результаті впровадження пропонованих нами заходів з покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ТОВ "Українське морозиво" ми отримаємо відчутний економічний та неекономічний ефект, що полягатиме у збільшенні оперативності прийняття маркетингових рішень та підвищенні їх обґрунтованості. Так, як видно з рис. 3.6, частота затримок прийняття рішень та реалізація маркетингових заходів зменшиться із 351 до 193. Тоді показник ефективності за неекономічним параметром становитиме:

$$K = \frac{351}{193} * 100\% = 181,87 \quad (3.6)$$

Тобто, впровадження пропонованих організаційних змін на досліджуваному підприємстві "Українське морозиво" приблизно вдвічі прискорить прийняття маркетингових рішень та впровадження маркетингових заходів. Прогноз зростання економічної ефективності маркетингової діяльності внаслідок організаційних змін показав, що на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу за покращеної організаційної структури припадає 357,1 грн. валової продукції, що на 118% більше, ніж за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності. Отже, це підтверджує доцільність виокремлення в штатному розписі ТОВ "Українське морозиво" посади маркетолога.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі розкрита актуальна тема: "Організація маркетингової служби на підприємстві (на прикладі ТОВ "Українське морозиво)". В процесі дослідження були виконані наступні завдання:

10. Досліджено теоретичні основи формування організаційних структур управління маркетингом на підприємствах, розглянуті їх сутність, основні елементи та критерії вибору;

11. Проаналізовано методичні основи формування раціональних організаційних структур управління маркетингом;

12. Досліджено сучасний стан і особливості формування організаційної структури на підприємствах, вітчизняний та закордонний досвід;

13. Проаналізована маркетингова діяльність досліджуваного підприємства;

14. Визначено та проаналізовано чинники, що впливають на вибір організаційної структури управління маркетингом підприємства "Українське морозиво";

15. Здійснено оцінку існуючого стану організації маркетингової діяльності на досліджуваному підприємстві;

16. Запропонована стратегічна маркетингова панорама розвитку підприємства "Українське морозиво";

17. Здійснено моделювання організаційної структури управління маркетингом на ТОВ "Українське морозиво";

18. Запропонована організаційна регламентація діяльності запропонованих структурних підрозділів та здійснена оцінка ефективності організаційних заходів на ТОВ "Українське морозиво".

В ході дослідження отримані такі результати:

1. Продукція ТОВ "Українське морозиво" на ринку м. Тернопіль добре відома. Цільовими споживачами є сімейні та самотні люди всіх вікових груп з середнім та нижчим за середній рівні доходу.

2. Аналіз елементів маркетингового комплексу ТОВ „Українське морозиво” дозволив зробити такі висновки:

◀ товарна політика досліджуваного підприємства добре продумана, структура товарного асортименту є збалансованою, товарна інноваційна політика здійснюється послідовно та є ефективною;

◀ маркетингова політика ціноутворення внаслідок специфіки ринкового попиту, а саме еластичного, є найважливішим та найгнучкішим елементом комплексу маркетингу ТОВ “Українське морозиво”;

◀ маркетингова політика просування на досліджуваному підприємстві здійснюється ефективно, протягом останніх п’яти років спостерігається тенденція до зростання величини витрат на маркетингові заходи з просування продукції;

◀ збутові операції на досліджуваному підприємстві здійснюються у різних структурних підрозділах. Це призводить до дублювання функцій розподілу, розпорошення зусиль персоналу, неефективного управління збутом. Саме вирішення цієї проблеми дозволить фахівцям оперативно і якісно здійснювати розподіл своєї продукції.

3. Проведене економічне оцінювання можливостей і загроз досліджуваного підприємства свідчить про те, що зовнішні загрози підприємства є більшими за можливості. Сильні сторони випереджають за економічним оцінюванням слабкі сторони "Українського морозива".

4. Результати маркетингового дослідження методом експертного опитування показали, що 100% експертів відзначили, що організаційну структуру управління маркетингом ТОВ "Українське морозиво" треба змінити. 70% респондентів зазначили, що в ТОВ "Українське морозиво" спеціалізація на збутовій функції є вагомою конкурентною перевагою. В цілому, оцінка стану організації маркетингової діяльності "Українське морозиво" методом експертних оцінок виявила, що організаційна структура управління маркетингом підприємства здійснюється аналогічно іншим малим підприємствам галузі.

5. Аналіз функцій маркетингу, які виконують відділи підприємства "Українське морозиво", показав, що така функція маркетингу, як збут, тут здійснюють із значним ступенем спеціалізації. А от решта функцій маркетингу централізовано в руках комерційного директора підприємства. Такий асиметричний розподіл функцій спричинив те, що комерційний директор не встигає якісно виконувати покладені на нього функції, втрачається оперативність прийняття управлінських рішень, що в кінцевому результаті впливає на якість управління маркетингом. Коефіцієнт раціональності організаційної структури управління - нижче середнього рівня. Рівень централізації функцій - нижче середнього рівня. При цьому функція "Збут" – середньо розподілена, функції "Просування", "Маркетингові дослідження", "Контроль", "Товарна політика", "Ціноутворення" - слабо розподілені. Функція "Стратегічне планування" - не здійснюється. Коефіцієнт якості виконання функцій з маркетингу - на рівні 0,7. Тобто, в ході аналізу виявилось, що існуючу структуру організації маркетингової діяльності підприємства варто вдосконалити. При цьому були отримані такі альтернативи: введення в структуру управління маркетингом посади маркетолога з передачею йому частини повноважень комерційного директора та частиною нових повноважень; покласти частину функцій маркетингу, що ще не здійснюються, на комерційного директора підприємства "Українське морозиво".

6. В ході визначення стратегічного напрямку розвитку досліджуваного підприємства за матрицею "McKinsey - General Electric" ми отримали такі маркетингові стратегії для кожної асортиментної групи:

6.1. "Пластичне морозиво": стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг (концентрувати зусилля на підтримці сфери впливу); великі інвестиції; розширення виробництва;

6.2. "Морозиво в відерках": стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів; підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва;

6.3. "Сімейне морозиво", "Сандвіч", "Торт-морозиво", "Брикет": стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг

(захист існуючого положення); інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик мінімальний;

6.4. "Вафельний стаканчик": стратегія збору урожаю: пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику; зменшення інвестування.

7. У майбутньому ТОВ "Українське морозиво" потрібно витратити більше коштів на просування пластичного морозива на ринок (інвестування). Для цього слід провести широкомасштабну рекламну кампанію в пресі, на телебаченні, радіо, щоб залучити нових споживачів до своєї продукції для максимального розширення ринку (і відповідно до зростання діаметру кола на матриці). Також доцільним є створення перешкод для входу на даний ринок нових конкурентів (нормативи, лобізм посередників).

8. В роботі обґрунтований вибір варіанту організаційної структури маркетингової діяльності ТОВ "Українське морозиво" методом імітаційного моделювання, котрий передбачав 500 сценаріїв. Було доведено, що за даних умов доцільно виокремити посаду маркетолога в штатному розписі підприємства.

9. До кожного із функціональних напрямів маркетингової діяльності підприємства нами подано скорочений перелік основних функцій. Таким чином, введення до організаційної структури посади маркетолога дозволить не нехтувати такою важливою сферою маркетингової діяльності, як реклама, стимулювання збуту паблік-релейшинз. За умов активізації промо-заходів з боку конкурентів "Українського морозива" це забезпечить вчасне реагування та створення відповідних контрзаходів, а також випереджуючих комунікаційних заходів. На комерційного директора додатково пропонується покласти обов'язки, котрі покладають на менеджера з управління товарною політикою та якістю.

10. Аналіз зміни оперативності прийняття маркетингових рішень за діаграмою Парето показав, що за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності 80% причин затримки прийняття маркетингового рішення та здійснення маркетингового заходу складають такі: невизначеність

маркетингового середовища, відсутність досвіду у комерційного директора при вирішенні маркетингових питань, опір вищого менеджменту профінансувати маркетингові заходи. В результаті впровадження пропонованих нами заходів з покращення організаційної структури маркетингової діяльності на ТОВ "Українське морозиво" ми отримаємо відчутний економічний та неекономічний ефект, що полягатиме у збільшенні оперативності прийняття маркетингових рішень та підвищенні їх обґрунтованості. Так, частота затримок прийняття рішень та реалізація маркетингових заходів зменшиться із 351 до 193, показник ефективності за неекономічним параметром становитиме 181,87. Тобто, впровадження пропонованих організаційних змін на досліджуваному підприємстві "Українське морозиво" приблизно вдвічі прискорить прийняття маркетингових рішень та впровадження маркетингових заходів. Прогноз зростання економічної ефективності маркетингової діяльності внаслідок організаційних змін показав, що на одну гривню заробітної плати працівникам сфери маркетингу за покращеної організаційної структури припадатиме 357,1 грн. валової продукції, що на 118% більше, ніж за існуючої організаційної структури маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аренков И.А. Маркетинговые исследования: основы теории и методики. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.-220 с.
2. Аренков И.А., Ченцов В.И. Маркетинговые исследования/Под ред. проф. Багиева Г.Л. - Л.: ЛОП ВНТОЭ, 1991.-198 с.
3. Афанасьева Н.В., Багиев Г.Л., Лейдиг Г. Концепция и инструментарий эффективного предпринимательства: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.-422 с.
4. Бабічев М.П., Карпенко С.В., Шевчук Є.В. Організація управління промисловим підприємством: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2004. – 90 с. – На обкл. авт. не зазн. – Бібліогр.: с. 86-89.
5. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.-312 с.
6. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы маркетинговых исследований: Учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996.-250 с.
7. Багиев Г.Л., Аренков И.А. Основы современного маркетинга: Учеб. пособие. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.-310 с.
8. Балабанова Л.В., Мажинський Р.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 288 с.
9. Березін І. Пастка асортименту // Маркетинг в Україні.-2005.-№6.-С.37-40.
10. Березовська Ю. Холодний розрахунок // Контракти. — 2005. — № 27. - С. 115-117.
11. Бідняк М.Н. Організація управління: Навч. посібн. – К.: А.С.К., 2003. – 176 с. (Університетська бібліотека).

12.Близнюк С.М. Маркетинг в Україні: Проблеми становлення та розвитку / Міжрегіональна академія управління персоналом. – 2. вид., випр. і доп. – К.: Політехніка, 2004. – 400с. – Бібліогр.: с. 393-399.

13.Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві. – Тернопіль: Економічна думка. – 1999. – 26 с.

14.Васильєва Н. Игра на вымораживание // Бизнес. — 2005. — № 23. - С. 160-163.

15.Виданов Н.В. Маркетинговое исследование в рамках управления ассортиментом продукта // Маркетинг и маркетинговые исследования.-2004.- №4(52).-С. 4-16.

16.Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с. – Бібліогр.: с. 705-708.

17.Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА – М., 2000. – XXVI, 662 с.

18.Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підруч. для студ. екон. спец. / Наук. ред. В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів: БіК, 2001. – 624 с.

19. Дослідження споживчих мотивацій. Методичні вказівки. – Тернопіль: ТДТУ, 2000.- 54с.

20.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 3 / Редкол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр „Академія”, 2002. – 952 с.

21.Експертна доповідь "Україна в 2006 році: внутрішнє і зовнішнє становище та перспективи розвитку". – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/book/Dopovid07/index.html>.

22.Житна І.П., Нескреба А.М. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств. Навч. посібник: Пер. з рос.-К.: Вища шк., 1992.-191 с.

23.Інформаційні системи в менеджменті: Навч. посібник / Ю.М. Мінаєв, В.П. Бочарников, О.Ю. Філімонова, М.М. Гузій. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – 191 с. – Бібліогр.: 189 с.

24.Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 1997.-156 с.

25.Коноплянникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2003. - №1. – С.44-48.

26.Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом “Вильямс”, 2000. – 944с.: ил. – Парал. тит. англ. Уч. пос.

27.Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми / Київський національний економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2002. – 246 с.: рис. – Бібліогр.: с. 242-245.

28.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

29.Кузяків О., Максимів М. Опитування підприємств: Діловий клімат та інвестиції в 2005 – 2006 роках // Квартальне опитування підприємств. – 2006. – № 3. – Режим доступу: http://www.ier.kiev.ua/Ukraine/qes/special_qes6_ukr.pdf

30.Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2003. – 352 с.

31.Кухарчук А. Как продавать еще лучше. // Бизнес. –2001. -№43. –С.94-95.

32.Макаренко М.В. Обґрунтування ефективних управлінських рішень на рівні підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12. – С. 181 – 187.

33.Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: Навчальний посібник. – Київ, “Центр навчальної літератури”, 2005. – 160 с.

34.Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга — СПб.: Питер, 2000. - 320 с.

35.Маркетинг / Упоряд., вступ. ст. А.І. Кредисова.-К.: Україна, 1994.-399 с.

- 36.Маркетинг. Менеджмент. Научное издание / Под ред. Балабановой Л.В. – Донецк: ДонГУЕТ, 2001. – 594 с.
- 37.Маркетинг: Учебник/А.Н.Романов, Ю.Ю.Корлюгов, С.А.Красильников и др.; Под ред. А.Н.Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.-560с.
- 38.Маркетинг: Ученик / Ред. А.Н. Романов. М.: Банки и биржи, 1996. – 558 с.
- 39.Маркетинговий менеджмент: Навч. посіб. / За ред. Л.В. Балабанової. – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2004. – 354 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
- 40.Матеріали звітності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Українське морозиво» за 2003-2007 роки.
- 41.Менеджмент організацій: Підручник / За ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2003. – 448 с.: рис.
- 42.Мних М. В. Організація маркетингової політики на підприємстві: Посібник для студ. вищих навч. закл. / Академія муніципального управління. – К.: Знання України, 2004. – 263 с. – Бібліогр.: с. 176-177.
- 43.Мозговий О. М. Товарна політика і планування товару в міжнародному маркетингу: Навч. посібник для студ. екон. вузів і фак. / Київський економічний ун-т. — К., 1995. — 64с.
- 44.Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз. – 3-є вид., без змін – Львів: Державний університет “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів), 2005. – 244 с.
- 45.Независимое произведения товаров и услуг. –К.: Торговое издательское бюро ВНУ, 1999. –592с
- 46.Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – Київ: Експрес-Поліграф, 2002.-551с
- 47.Новини сайту (Сектор виробництва морозива в Україні). - Режим доступу: <http://www.wnisefk.com>.
- 48.Новітній маркетинг: Навчальний посібник / Тернопільський держ. економічний ун-т / Є.В. Савельєв, О.С. Братко, М.Я. Матвіїв та ін.; За ред. д.е.н.,

проф. Є.В. Савельєва. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 295 с.: рис., табл. –
Бібліогр.: в кінці розд.

49.Новости сайта (ТОВ "Троянда". Производитель мороженого Украины). -
Режим доступу: <http://www.troianda.ua>.

50.Олефір В. Кон'юнктура вітчизняної економіки (аналіз і прогноз) //
Діловий вісник. – 2007. – № 5. – Режим доступу:
<http://www.ucci.org.ua/synopsis/dv/2007/dv0705101.ua.html>.

51.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посіб. для студ. вищ. навч.
закл. – К.: Кондор, 2003. – 554 с. – Бібліогр.: с. 547-553.

52.Отт Ричард. Создавая спрос: Эффективные советы и рекомендации по
маркетингу ваших товаров и услуг. — М. : Филинь, 1997. — 311с.

53.Петровський Ю. До проблеми: підготовленість промисловості України
до членства в СОТ // Персонал. – 2006. – №2. – Режим доступу:
<http://www/personal.in.ua/article/php?ida=234>

54.Пінчук Н.С., Галузинський Г.П., Орленко Н.С. Інформаційні системи і
технології в маркетингу: Навчальний посібник. –К.: КНЕУ, 1999. –328с.

55.Поведения потребителей. Под ред. Герасимчук А.П К.: Иван Федоров,
1999.– 456с.

56. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг: Навчальний посібник.- К: Вища
школа, 1994. –256с.

57.Примак Т.О.Маркетинг: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 200 с.

58.Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. Спб.:
Изд-во Михайлова В.А., 2004. – 511 с. – (Серия “Высшее профессиональное
образование”).

59.Промисловий маркетинг. Теорія і практика. За ред. Старостіна А.О./-К.:
Иван Федоров, 1997. – 400 с.

60.Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Сародубцева Е.Б. Современный
экономический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

61. Решетникова И.Л. Стратегия маркетинга: особенности формирования на отечественных предприятиях. Монография. – Луганск: Издательство восточнoукраинского государственного университета, 1998. – 270 с.

62. Рыжикова Т. Н. Управление процессом маркетинга на предприятиях: теоретико-методологические аспекты. – М.: Радио и связь, 2001. – 160с. – Библиогр.: с. 153-159.

63. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. –К.: Іван Федоров, 1997. – 400с.

64. Старостіна А.О., Длігач А.О., Кравченко В.А. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: Підручник / За ред. А.О. Старостіної. – К.: Знання, 2005. – 764 с. – (Європейський маркетинг).

65. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти. Навчальний посібник. Р.В. Фещур, А.Ф. Барвінський, В.П. Кічор та інші; За наук. ред. Р.В. Фещура. – 2-е вид. оновлене і доповнене. – Львів: "Інтелект-Захід", 2003. – 576 с.

66. Статистичний щорічник України 2000.-Київ.-Техніка, 2001.-380 с.

67. Статистичний щорічник України за 2003 рік / За ред. Осауленко О.Г. – Київ: Консультант, 2004. – 631 с.

68. Статистичний щорічник України за 2004 рік / За ред. Осауленко О.Г. – Київ: Консультант, 2005. – 590 с.

69. Статистичний щорічник України за 2005 рік / За ред. Осауленко О.Г. – Київ: Консультант, 2006. – 576 с.

70. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Київський держ. торговельно- економічний ун-т. — К., 2000. — 148с.

71. Товарна політика. Курс лекцій. –Т.: ТДТУ, 2001. –102с.

72. Чайковська В.П. Промислові підприємства України: проблеми і перспективи розвитку // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 1. – С. 97. – 103.

73. Шайгородська Л. Що таке ефективна дистрибуція//Бізнес.-2001.-№ 43.- С. 41.

- 74.Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
- 75.Гончарук Я.В. та ін. Маркетинг: навчальний посібник у тестах. – К.: КНЕУ, 2002, 247-266.
- 76.Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина друга: Навч. посіб. для дистанційного навчання. - К.: Університет “Україна”, 2007. сс. 255-300.
- 77.Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник – К.: КНЕУ, 2003, сс. 135-168.
78. Карпова С. В. Міжнародний маркетинг: Учеб. посібник.- Ростов-на / Д: Фенікс, 2009.
79. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. - 9-е изд. : Пер. з англ. - М.: ІД "Вільянс", 2005.<http://www.from-ua.com>
- 80.Баришев А. Ф. Маркетинг: Підручник. - М.: ВЦ "Академія", 2010.<http://www.test.org.ua>
- 81.Негапетьянц Н. А. Міжнародний маркетинг: Навч. посібник. - М: Інфра-М, 2012.
- 82.Соловйов Б. А. Маркетинг: Підручник. - М: Інфра-М, 2011.