

УДК 658.81

Г.О. ПРОТОПОПЕНКО

Одеський державний економічний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуті еволюція процесів становлення та розвитку організаційних структур збутової служби, можливості застосування різних організаційних форм, надані рекомендації стосовно удосконалення і підвищення ефективності функціонування кожної з них, а також обґрунтований вибір оптимальної структури сфери збуту.

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблема у загальному вигляді полягає в необхідності побудови ефективної організаційної структури збутової служби промислового підприємства, заснованої на принципах, які дозволять досягти збалансованого розвитку в умовах невизначеності і ризикованості.

В сучасній економіці функціонування будь-якого підприємства цілком залежить від його спроможності адекватно реагувати та адаптуватися до ринкових умов, що постійно змінюються. Одним з важливих шляхів такої адаптації є побудова (при створенні підприємства) чи наступна зміна (реорганізація) структури збутової служби в межах удосконалення організаційної структури підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наука управління дотепер не має остаточно сформованого понятійного апарату, який дав би змогу однозначно визначити організаційну структуру. Різноманітність наявних у літературних джерелах визначень А.В Шегда пояснює, головним чином, абстрактним характером понять система, структура, організація та труднощами, пов'язаними з відмежуванням об'єкту управління від управлінської системи [1, с.401]. Проаналізувавши економічну літературу з питань управління, не можна з цим не погодитись.

Існують різні підходи до побудови організаційних структур і взагалі безліч думок науковців з цього приводу. В основному багато авторів зводять поняття організаційної структури до певної сукупності елементів об'єкту і суб'єкту управління та наявних зв'язків між ними. Проявом цього є об'єднання людей в структурні підрозділи для досягнення поставленої мети перед кожним з них та підприємством взагалі шляхом прийняття та реалізації управлінських рішень.

Деякі автори звужують досліджуване поняття лише до сукупності структурних підрозділів підприємства [2] або до простої форми розподілу праці управлінців [3, с.25], чим обмежують можливості самої системи управління та заходів щодо її удосконалення на теоретичному і на практичному рівнях.

Питаннями вивчення організаційних структур в межах збутової діяльності займалися такі дослідники, як Болт Г.Дж., Бурцев В.В., Козак І.М., Осипова Л.В, Синяєва Н.М., Белінський П.І., Вайсман А.Ф., Семенченко Н.В. та інші.

Невирішена частина загальної проблеми. На фоні значних здобутків науковців попередників, залишається невирішеною ціла низка питань в сфері організації збутової діяльності, зокрема: визначення конкретних умов і факторів, за яких підприємству слід обрати ту чи іншу організаційну структуру збутової служби; пошук шляхів удосконалення конкретних організаційних форм; розробка принципів, на яких повинна будуватися та функціонувати структура тощо.

Метою статті є розгляд еволюційних процесів становлення та розвитку збутової служби, дослідження різних організаційних структур, а також вибір та обґрунтування оптимальної структури сфери збуту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Взагалі організаційну структуру слід розглядати з різних сторін, з урахуванням різних критеріїв (належний зв'язок, людський чинник, цільова орієнтація, функціональна спрямованість, розподіл праці, повноважень та відповідальності тощо).

Ми цілком погоджуємося з визначенням організаційної структури, поданим Осиповим В.І., який досить чітко та лаконічно характеризує її, вказуючи на зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління, реалізацію цього зв'язку в конкретних організаційних формах, а також наголошуючи при цьому на необхідності орієнтації на досягнення кінцевої мети управління, тобто забезпеченні його цілісності та ефективності за реальних умов існування [4 с.488].

В реальних умовах функціонування підприємства неможливо передбачати абсолютно всі чинники впливу на процес формування організаційних структур, можна лише прогнозувати з певним ступенем вірогідності. Тому, вважаємо, що створити раз і назавжди ідеальну організаційну структуру, в тому числі управління збутовою службою, просто неможливо. Швидше, завдання треба формулювати як створення гнучкої життєздатної структури, що відповідає сьгоднішнім реальним і прогнозованим майбутнім умовам, тобто найбільш оптимальної структури. Можна погодитися з автором, який вірно відзначив, що оптимальна структура це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім

середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти і направляти зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати з високою ефективністю своїх цілей [5].

А Друкер П. з цього приводу вказує, що такого явища, як єдино вірна організаційна структура не існує. Є просто різні види структур, кожний з яких має свої сильні й слабкі сторони. Організаційна структура - не самоціль, а інструмент, за допомогою якого можна підвищити продуктивність спільної праці працівників. У цій якості будь-яка організаційна структура підходить для вирішення певних завдань у певних умовах і в певний час [6].

Вважаємо, що для визначення ефективних організаційних структур збутової діяльності необхідно спочатку розглянути, по-перше, еволюційні процеси становлення та розвитку збутової служби, по-друге, наявні різновиди організаційних структур збуту.

У своїй еволюції організаційні структури збуту пройшли такі етапи [7; 8, с.312-314]:

1. відділ збуту (організація збуту продукції, реклама, маркетингові дослідження);
2. відділ збуту з маркетинговими функціями (крім названих також детальні дослідження кон'юнктури ринку, вивчення попиту на продукцію, яку планується виготовляти, планування заходів по обслуговуванню споживачів);
3. спеціалізований відділ маркетингу (функціонує окремо від відділу збуту, відповідає за ціноутворення, рекламу, розробку нової продукції, проводить глибокі маркетингові дослідження);
4. сучасний відділ маркетингу з функціями збуту (об'єднані в єдиний відділи маркетингу і збуту, призначення якого зводиться до виконання усіх маркетингових функцій, в тому числі управління збутом);
5. сучасний відділ маркетингу (інтегрована маркетингова структура [9, с.86], що відповідає за координацію зусиль усього персоналу по реалізації маркетингової стратегії, відповідає за збалансованість збуту та розподілу, рекламу та стимулювання збуту, планування розвитку ринку та асортименту продукції).

Історично організаційні структури збуту пройшли такий шлях і з цим процесом, що носить об'єктивну окрасу, ми цілком згодні, але, як з'ясувалося, деякі автори іншої думки.

Так, в даній послідовності етапів Козак І.М. пропонує певні видозміни, які на нашу думку є досить суперечливими [9, с.83-90].

Стосовно пропозиції Козака І.М. взагалі не виділяти в ієрархії сучасний відділ маркетингу з функціями збуту, то вважаємо, що це не оправдано, оскільки саме з такою структурою працює багато сучасних промислових підприємств. Про це свідчить той факт, що процес переходу від спеціалізованого відділу маркетингу (3 етап) до сучасного (5етап) на підприємствах досить затягнувся, а існуючі два відділи – маркетингу та збуту перетворилися в єдиний, що виконує маркетингові функції, включаючи управління збутом. Отже, структура організації збутової діяльності у вигляді сучасного відділу маркетингу з функціями збуту має місце, а отже і має право на існування.

Слід відмітити, що деякі підприємства, які мають великий досвід роботи як на Україні, так і за кордоном, пройшли шлях від традиційних відділів збуту до сучасних відділів маркетингу дуже швидко, а фірми, які створюються сьогодні, формування своєї організаційної структури починають безпосередньо зі створення спеціалізованих відділів маркетингу, а не відділів збуту із маркетинговими функціями [8, с.314], тобто минаючи перші два етапи на еволюційних сходах. Але, як відомо, в будь-яких дослідженнях необхідно орієнтуватися не на найкращий результат, а навпаки.

Козак І.М. минає четвертий відділ, залишаючи п'ятий на його місці, а останній пропонує перевести на більш вищий рівень, який, за його думкою, має координувати діяльність роботи усіх підрозділів підприємства і сприяти його адаптації до швидкозмінних умов зовнішнього середовища. Назвав автор цей відділ – інтегрований відділ маркетингу і логістики [9, с.84]. Якщо ми правильно зрозуміли, Козак І.М. пропонує створити загальний координаційний центр – структурний підрозділ підприємства, який буде узгоджувати окрім збутових, можливо маркетингово-логістичних проблемних питань, ще й всі інші – постачальницькі, виробничі, фінансові, кадрові, питання інвестування, капіталовкладень тощо. Тобто буде організований якийсь просто ідеальний відділ, управлінський персонал якого має бути компетентним правильно скоординувати працю робітників усіх сфер діяльності підприємства, а також їх права, обов'язки тощо. Здається такі дії керівництва є не тільки недоцільними, а й досить безглуздими і навіть нереальними. Але далі автор ще й пропонує, щоб такі маркетингово-логістичні організаційні структури поступово адаптувалися до сучасних ринкових умов та інтегрувалися в систему управління підприємством. Такі ствердження можна розглядати лише як пошук якихось альтернатив традиційній системі управління, які автор не розділяє в принципі.

Інша справа – це необхідність та спроба якимось чином удосконалити чи реорганізувати організаційні структури збутової діяльності.

Болт Г.Дж. пропонує діяльність збутової служби організувати такими способами [10, с.57]:

- за функціями;
- типом асортименту продукції;

- за типом покупців;
- за типом географічного регіону;
- за типом галузі.

Ми розглянемо детально та приймемо за базові саме ці способи організації збутової діяльності на підприємстві, запропоновані саме Болтом Г.Дж., оскільки, по-перше, вважаємо цього автора одним з першодослідників збутових проблем на глибинному рівні, по-друге, такий перелік, як нам здається, найбільш повно охоплює можливі варіанти організації збуту. Всі інші, що зустрічаються в літературі, – лише частково дублюють чи деталізують їх.

Отже, критично проаналізуємо наведені способи організації збутової служби та спробуємо надати власні пропозиції щодо їх удосконалення.

За функціями в організаційній структурі збутової служби Болт Г.Дж. виділяє керівника по збуту та підпорядкованих йому посадових осіб-управлінців, кожен з яких відповідальний за продаж на регіональному рівні, за продаж за допомогою телефонного зв'язку, а також керівник відділу збуту з своїми підлеглими (робітник забезпечення збуту, кредитний контролер, секретарі та бухгалтер-рахівник).

Дослідив таку організаційну структуру збуту вважаємо, що вона є досить застарілою та неефективною. Ми прийшли до такого висновку в зв'язку з тим, що нині організація збуту за функціями використовується на промислових підприємствах нечасто, характеризується слабкими інформаційними зв'язками між різними взаємопов'язаними рівнями (наприклад, між регіональним керівником та робітниками забезпечення збуту) та, як нам здається, дублюванням обов'язків керівника по збуту та керівника відділу збуту, де останній є зайвим, а перший власне і повинен виконувати управлінські обов'язки. Також в функціональній оргструктурі не зрозуміло за яким(и) принципом(ами) відокремлені власне функції, оскільки всі вони не мають загальної логіки.

В принципі організаційну структуру збутової служби за функціями можливо застосовувати, але не в такому вигляді, як це представлено Болтом Г.Дж. Вважаємо, що таку структуру необхідно дещо видозмінити шляхом усунення названих вище недоліків та інших змін, що приведуть до її загального удосконалення. Так, бачиться неоправданим введення посади менеджера по збуту за допомогою телефонного зв'язку, оскільки зараз це не актуально – без телефону не відбувається жодна операція укладання угод з покупцями, реалізації продукції тощо. Доцільно ввести в структуру та наділити відповідними правами та обов'язками менеджерів складу, а також менеджерів по роботі з клієнтами, в тому числі з дебіторською заборгованістю.

Це дасть змогу посилити інформаційні горизонтальні зв'язки між складом та особами, що приймають управлінські рішення, а також між керівництвом підприємства та його покупцями і боржниками, тим самим підтримуючи в активному стані управління дебіторською заборгованістю. Також цей крок усуне відомий недолік функціональної оргструктури – так званий функціоналізм, що витікає з сверхспеціалізації, яка створює непроникні організаційні перегородки між згрупованими роботами і ослабляє таким чином горизонтальні зв'язки. В результаті функціоналізму відбувається розмивання загальної організаційної мети, її розосередження по функціональних блоках (підрозділах).

Організація збуту за функціями в такому вигляді дозволяє оптимально скоординувати роботу збутового підрозділу, управляти нею, охопивши при цьому найбільш вагомій її ділянки. В цій площині чітко просліджуються такі функціональні аспекти, як складська справа, кадрове забезпечення, фінансова складова збутового процесу, представництво в регіонах збуту, робота з клієнтами, в тому числі боржниками тощо. Цей перелік є більш загальним для всіх підприємств, але його в принципі можна продовжити для конкретних умов функціонування та розвитку підприємства (наприклад, зовнішньоекономічні контракти, комісійна торгівля).

Отже, видозмінена організаційна структура за функціями наведена на рис. 1.

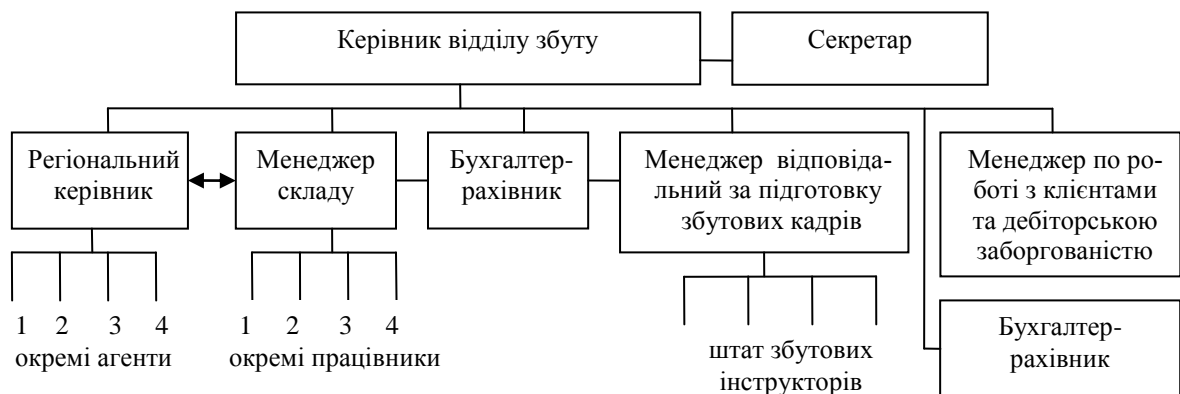


Рис. 1. Організація збутової служби за функціями (можливий варіант)

За типом асортименту продукції в організаційній структурі збуту залежно від кількості груп (типів) продукції, робіт, послуг виділяються окремі менеджери прямо підлеглі керівнику збуту, в підрозділ кожного з яких входить розглянута вище структура за функціями, тобто представник регіональної торгівлі, складський робітник, представник фінансової та кадрової справи. Таким чином, служба збуту організовується за товарним принципом. Головним недоліком названої структури є незалежність окремих підрозділів по збуту окремої продукції, яка веде до дублювання функцій і тим самим ускладнює їх діяльність. Така структура збутової служби обходиться підприємству дорожче, чим функціональна, оскільки зростає кількість працівників, а відтак і витрати на оплату праці. Тому структуру відділу збуту за типом асортименту продукції, робіт, послуг доцільно використовувати на крупних підприємствах, де обсяг реалізації кожного типу продукції достатньо великий для того, щоб оправдати неминуче дублювання обов'язків працівників.

Оскільки ми прийшли до висновку щодо видозміни структури за функціями, то й структура за типом асортименту продукції, робіт, послуг в наслідок цього буде мати дещо інший вигляд, ніж запропонований Болтом Г.Дж. (рис.2).



Рис. 2. Організація збутової служби за типом асортименту продукції, робіт, послуг

Організаційна структура збутової служби за типом покупців представлена лінійною підлеглистю керівнику відділу збуту менеджера збуту в роздрібній мережі, менеджера збуту в оптовій мережі, менеджера збуту в державні підприємства, менеджера збуту в приватні підприємства. Взагалі ми з цим повністю згодні. Але для цілей управління кількість типів, що виділяються можливо розширити з урахуванням конкретних умов функціонування та розвитку підприємства. Наприклад, можливе виділення в окрему групу покупців „крупних” клієнтів при наявності таких, оскільки керівництво повинно обрати спеціальну індивідуальну програму роботи з ними (у зв'язку з великими обсягами реалізації продукції і збереженням конкурентних переваг підприємства).

Використання такої організації збуту є доцільним у випадках, коли підприємство має справу з різними типами покупців, тоді вона забезпечує ефективний збут продукції, координацію дій в межах кожного підрозділу (покупця). Але при цьому ускладнюється координація діяльності інших підрозділів (покупців) відділу збуту.

За типом географічного регіону в організаційній структурі збутової служби Болт Г.Дж. відокремив керівника підприємства по збуту, якому підлеглі менеджер по внутрішньому збуту та менеджер по зовнішньому збуту. Далі градація відбувається в першому випадку за регіонами в межах однієї країни, де знаходиться підприємство, в другому випадку – за окремими країнами (ЄС, Близького Сходу, Північної Америки тощо), тобто в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Пристосовуючи таку організаційну структуру до України додатково виділимо серед регіонів зовнішнього збуту країни колишнього СРСР, насамперед, Російську Федерацію.

Структура за типом географічного регіону дає змогу організувати працю працівників по збуту продукції в окремі регіони (держави) з урахуванням їх місцевої специфіки, культури, звичаїв тощо. Все

це позитивно впливає на збільшення обсягів реалізації, розширення ринків збуту, виконання плану тощо та в кінцевому випадку веде до покращення діяльності підприємства взагалі. Єдиним недоліком, як нам здається, є те, що при такій організації можливе дроблення функцій відділу збуту, що стане причиною послаблення координації діяльності, зменшення ролі загального керівництва та його повноважень.

Організаційні структури за типом галузі досить зрозумілі, їх суть у цілому збігається з їх назвою. Мова йде про організацію збутової діяльності в розрізі окремих галузей економіки і відповідно виділення управлінців, що забезпечують збут продукції в сферу будівництва, сучасних технологій, в урядові та галузеві органи тощо.

Висновки та перспективи подальших розвідок. Таким чином, підсумовуючи аналіз організаційних структур збутової служби, можна зробити такі висновки.

1. Цілком сформувався певна еволюція організаційних форм збуту. На сучасному етапу функціонування українських підприємства організація збуту знаходиться більшість на передостанньому, деякі на останньому рівні еволюційних сходів.

2. Можливо застосовувати кожен з розглянутих організаційних структур збутової служби, але з урахуванням певних умов та чинників функціонування підприємства. Деякі запропоновані нами зміни в кожній структурі дадуть змогу підвищити ефективність їхнього використання.

3. Вважаємо базовою та найбільш ефективною організаційну структуру за функціями з урахуванням запропонованих вище змін. Наш вибір обґрунтуємо наступними перевагами, що притаманні видозміненій функціональній організаційній структурі збутової служби:

— можливість оптимально та комплексно управляти роботою збутового підрозділу, охопивши при цьому найбільш вагомі її ділянки;

— наявність чітких інформаційних зв'язків між різними працівниками збутової сфери та керівництвом, що є необхідним для якісного та своєчасного забезпечення управління потрібною інформацією для прийняття поточних та стратегічних збутових рішень;

— можливість досягнення високого рівня спеціалізації та оптимального штату функціональних підрозділів;

— можливість чіткого опису функціональних завдань та визначення сфер відповідальності окремих працівників чи підрозділів збутової сфери, що сприяє активній та планомірній роботі підприємства на ринку, оперативному реагуванню на попит і бажання споживачів;

— наявність функціональних аспектів (підрозділів), що чітко просліджуються в оргструктурі, – складська справа, кадрове забезпечення, фінансова складова збутового процесу, робота з клієнтами, в тому числі боржниками, представництво в регіонах збуту. Цей перелік функціональних складових є загальним для всіх підприємств, але його в принципі можна продовжити для конкретних умов діяльності та розвитку підприємства (наприклад, диспетчеризація, зовнішньоекономічні контракти, комісійна торгівля тощо). Всі вони в комплексі охоплюють різні сторони функціонування збутового підрозділу та забезпечують його неперервний циклічний розвиток.

У якості подальших розробок має виступити розробка принципів функціонування ефективних організаційних структур збутової діяльності, при чому таких, які б серед іншого забезпечили економічність її функціонування і розробки, орієнтацію збутового підрозділу на поставлені цілі, цілісність системи збуту тощо.

Література

1. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 687 с.
2. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во Изумруд, 2003. – 298 с.
3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Конспект лекций. Таганрог: ТРТУ, 1995. – 151 с.
4. Осипов В.І. Економіка підприємства. – Одеса: Маяк, 2005. – 720 с.
5. Сімаков К.І. Забезпечення ефективності організаційної структури управління промислового підприємства: Автореф. дис...канд.ек.наук: 08.06.01 / Ін-т економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2001. – 16 с.
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XX веке // http://www.big.spb.ru/publications/other/concepts/manage_tasks.shtml
7. Основы маркетингу / Савруков Н.Т. и др. – Л.: Политехника, 1991. – 195 с.
8. Гарькавенко С.С. Маркетинг. – К.: Лібра, 1996. – 384 с.
9. Козак М.І. Еволюція збутової служби: актуальні проблеми і кадрове забезпечення // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №4(58). – С.83-90
10. Болт Г.Дж. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер.с англ. – М.: Экономика, 1991. – 271 с.