

ТЕМА 4 СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу
Еволюція організаційних структур маркетингу
Способи організації маркетингових структур
Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.
Принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві

4.1 Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу

Організаційну структуру маркетингу на підприємстві потрібно розуміти як певну системну конструкцію різноманітних ланок (підрозділів, відділів, бюро і служб), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності.

При цьому у загальному вигляді організаційні схеми виконують такі функції [17]:

- 1) дають назву кожній управлінській роботі;
- 2) показують рівні підзвітності;
- 3) визначають керівників для кожного рівня управління;
- 4) відзначають види створених підрозділів;
- 5) ілюструють ланцюг просування управлінських розпоряджень;
- 6) дають можливість кожному працівнику знати місце, права і обов'язки.

Примітка

Відповідно до даних опитування тільки 30 із 127 підприємств мають маркетингові служби або спеціалістів, що займаються винятково маркетингом, при цьому 15% спеціалістів, що займаються маркетингом на своїх фірмах, закінчили курси маркетингу і 14% мають вищу освіту зі спеціальності «маркетинг» [5].

Виходячи з нормативних актів, які регламентують підприємницьку діяльність в Україні, *цілі служби маркетингу* на підприємстві можна визначити як:

- забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зниження витрат виробництва за рахунок оптимального

використання можливостей підприємства та його резервів розвитку;

– одержання планового прибутку за рахунок більш повного використання потенціалу підприємства.

Маркетингові організаційні структури підприємства виконують специфічні *функції*:

- 1) дослідження ринку і ринкових ситуацій;
- 2) визначення асортименту продукції;
- 3) управління процесами товарного руху;
- 4) прогнозування і стимулювання продажу готової продукції;
- 5) ціноутворення і розробка системи знижок;
- 6) комунікації і зростання іміджу фірми;
- 7) сервіс;
- 8) організація фірмової торгівлі;
- 9) маркетинговий контроль і аналіз;
- 10) матеріально-технічне забезпечення;
- 11) розроблення бюджету маркетингу;
- 12) розроблення та просування нових товарів;
- 13) формування попиту та ін.

Завданнями маркетингової служби, виходячи з маркетингових функцій та цілей, є:

– збір та обробка інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства;

– проведення прогнозуючих досліджень;

– розробка довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів відповідно до виробничо-збутової діяльності підприємства;

– організація робіт по створенню нових і модернізації існуючих товарів для найбільш повного задоволення потреб споживачів;

– активний вплив на змінні чинники, які визначають розвиток зовнішнього середовища в інтересах підприємства;

– оптимальна організація системи товарного руху.

Менеджери і спеціалісти в області маркетингу можуть бути представлені п'ятьма різними *рівнями*:

1. *Вищий стратегічний рівень маркетингового управління*: заст. генерального директора з маркетингу (віце-президент, комерційний директор); маркетинг-директор (керівник служби, відділу, департаменту маркетингу); на малих підприємствах це менеджер з маркетингу.

2. *Середній рівень представляють менеджер продукту, який координує всі види маркетингової діяльності стосовно окремого товару*: менеджер по ринку, регіону, області; менеджер з продажу, збуту, каналам розподілу; менеджер по роботі із споживачами, клієнтами; менеджер з

реклами; менеджер по підтриманню зв'язків з громадськістю.

3. *Оперативно-виконавчий (тактичний) рівень*: торговий агент, представник, промоутер; агент по рекламі; асистент менеджера з маркетингу; продавці.

4. *Технічний рівень*: менеджер (інструктор, спеціаліст) по навчанню персоналу (стандартизованим прийомам маркетингової діяльності з урахуванням особливостей ринку і підприємства); контролер маркетингу.

5. *Допоміжний рівень*: менеджер з маркетингових досліджень; економіст-аналітик маркетолог (забезпечує внутрішній аудит маркетингу); інтерв'юер; спеціаліст з комп'ютерної обробки маркетингової інформації [26].

4.2 Еволюція організаційних структур маркетингу

Світовий досвід поділяє еволюційні зміни організаційної структури маркетингу на 6 певних *етапів* [14].

1. Звичайний відділ збуту створюється при участі віце-президента зі збуту та торгового персоналу. Це може бути і підпорядкування комерційному директору, який укладає угоди з дослідницькими і рекламними фірмами для виконання окремих маркетингових функцій.

2. Відділ збуту, що виконує функції маркетингу силами окремо найманих спеціалістів з дослідження чи реклами. Очолювати таку службу вже може директор з маркетингу.

3. Самостійний відділ маркетингу створюється паралельно збуту: віце-президент зі збуту-торговий персонал; віце-президент з маркетингу-інші маркетингові функції, які тісно пов'язуються із собою і дозволяють більш збалансувати керівництву компанії оцінку можливостей і проблем фірми. Віце-президент з маркетингу стає першим віце.

4. Сучасний відділ маркетингу усуває свару між торговим персоналом і інтегрує маркетологів і торговельників в один відділ, підпорядкований виконавчому директору з маркетингу і збуту.

5. Ефективна маркетингова компанія створюється при спрямованості всіх робітників на потреби споживачів. Це призведе до скорочення саме структур маркетингу і збуту.

6. Компанія, що будується на бізнес-процесах і результатах, тобто фокусується увага не на відділах, а на бізнес-процесах. Маркетологи і торговельні працівники приділяють увагу саме таким «групам особливого призначення». Вони підзвітні перед командою і перед відділом маркетингу.

4.3 Способи організації маркетингових структур

У теорії і практиці маркетингового менеджменту виділяють різні способи організації маркетингових організаційно-управлінських структур. Серед них найбільшого поширення набули підходи, які орієнтують організаційну побудову за такими ознаками: вертикальною, горизонтальною і дворівневою (табл. 4.1, рис. 4.1 – 4.8), а також змішані структури (функціонально-товарні, функціонально-територіальні, функціонально-споживацькі (рис. 4.9 – 4.11)).

Крім поданого підходу до створення маркетингових організаційних структур, їх можна поділяти ще на інтегровані і не інтегровані (рис. 4.12, 2.13), жорсткі і м'які.

Таблиця 4.1 – Порівняльна характеристика способів організації маркетингових структур

Спосіб	Сутність	Умови та особливості застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
ВЕРТИКАЛЬНІ ІСРАРХІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ				
Функціональний	Спеціалісти-маркетологи об'єднуються у відповідні відділи, служби і бюро і відповідають за виконання певних функцій і підпорядковані директору чи заступнику директора з маркетингу, тобто головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників (рис. 4.1)	Якщо підприємства, які виготовляють обмежений асортимент товарів або послуг і реалізують їх на одному чи на невеликій кількості сегментів ринку	1) є базовою для всіх інших варіацій архітектоніки організаційної побудови 2) простота управління; 3) можливості конкретизувати коло обов'язків працівників; 4) уникнення дублювання в діяльності суміжних підрозділів	1) при розширенні підприємством асортименту товарів і/або ділових послуг простота управління і висока маневреність втрачаються і породжуються конфлікти між функціональними підрозділами за бюджет і статус; 2) слабка гнучкість корпоративної політики; 3) сприяє збереженню усталених параметрів господарської діяльності й системи внутрішніх фірмових зв'язків, ніж виявленням новаторства і динаміки розвитку
Говарний	Управління організується за окремими товарами чи марками і виступає як додатковий рівень управління, в якому спеціалізовані відділи проводять відповідні дослідження і здійснюють маркетингову діяльність одночасно щодо певної групи товарів або послуг (рис. 4.2)	Якщо випускається дуже різноманітна продукція, або функціональна організація не встигає контролювати її розробку і просування, тобто має місце у великих і середніх диверсифікованих децентралізованих компаніях, в яких кожна дочірня фірма, філіал, представництво спеціалізується на певних видах продукції або на організації ідентифікованої системи обслуговування	1) глибша спеціалізація підрозділів і співробітників за продуктовою ознакою; 2) збільшення швидкості й ефективності реакції на зміни, що виникають на обумовленому ринку	1) дорогий спосіб, оскільки для формування і підтримки потрібно більше витрат на оплату праці через збільшення кількості працівників; 2) вірогідність дублювання функцій у роботі "підрозділів-близнюків"

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
Ринковий	В цьому разі: менеджер по ринку керує менеджерами по окремих ринках (менеджери по розвитку ринку), які мають функціональних спеціалістів (рис. 4.3)	Якщо організація виготовляє однорідну продукцію, призначену для ринків різних типів	1) концентрація маркетингової діяльності на потребах конкретних ринкових сегментів	1) застосовується для компаній, що мають можливість поділити своїх покупців на декілька груп по перевагах і поведінці, що дуже складно
Товарно-ринковий	Оснований на поєднанні менеджерів по продуктах і менеджерів по ринках (наприклад, Du Pont)	Коли у підприємства широкий асортимент продукції, що випускається, і збут здійснюється на різних ринках	1) чітке закріплення за визначеними виконавцями всіх найважливіших функцій маркетингової діяльності за конкретними ринками і товарами	1) коштовна, складна і конфліктна структура; 2) потребує одночасного визначення суб'єктів організації торгового персоналу та встановлення цін для конкретних товарів і ринків
Територіальний (регіональний чи географічний)	Охоплення управлінським впливом певної географічної зони, тобто стосується управління маркетингом на внутрішньому ринку по вертикалі (менеджерам по продажу в національному масштабі підпорядковуються регіональні торгові менеджери, у кожного з них є зональні менеджери, яким підпорядковуються районні менеджери, яким, у свою чергу, підпорядковуються торговельні представники або продавці) (рис. 4.4)	Особливо ефективна ця форма роботи за принципом франчайзинга і найчастіше застосовується у сфері обслуговування, коли є вихід на міжнародний ринок,	1) висока адаптивність та оперативність маркетингу стосовно виділених територій (країн, регіонів, районів)	1) можливість дублювання функцій

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
Орієнтований на споживача	Обслуговується кожна окрема група споживачів (рис. 4.5)	Використовується дрібними та середніми підприємствами. Нерідкісними є випадки, коли у віданні керівника маркетингом перебуває задоволення потреб і бажань лише одного, але постійного й великого споживача, для якого формується і розвивається спеціалізована система постачань або ділового обслуговування. Для великих виробників ця ознака може бути використана, якщо: товари або послуги, що реалізуються, не мають аналогів; загальна кількість споживачів велика, проте містить специфічно неоднорідні групи, розміщення членів яких розкидане на великій території	1) адресність господарських зв'язків; 2) підвищена сегментація ринку; 3) в центр уваги ставляться запити конкретних замовників, що значно полегшує вирішення завдання маркетингу — утримання споживачів; 4) розвиток індивідуалізації споживацьких очікувань і поведінки; 5) реалізація стратегії пошуку й створення технологічних ніш	1) надзвичайне дроблення маркетингу підвищує витрати на маркетинг і ускладнює внутрішньосистемну та ринкову координацію діяльності відділів і служб, що входять до організаційної структури. Адже щодо кожної невеликої групи споживачів, і навіть до окремих замовників, доводиться розробляти й застосовувати різні комплекси стратегій (товарних, цінових, збутових та інших)

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
ГОРИЗОНТ АЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ				
Програмний (цільові програми, програми за товарами, регіонами, окремими сегментами ринку)	Формування тимчасової команди спеціалістів для роботи за рядом напрямків діяльності, що мають вихід на досягнення поставленої мети або комплексу цілей, як правило, за шабним розподілом. Назначається керівник програми (менеджер проекту) зі всією повнотою прав та обов'язків у рамках програми і заданої системи взаємовідносин з керівництвом компанії й іншими підрозділами. Відбувається визначення видів і розмірів ресурсів, необхідних для роботи за програмою, і виділення їх у вигляді бюджету програми, визначаються точки початку та закінчення роботи над програмою з урахуванням варіанту дострокового закінчення програми, якщо ціль досягнута або стала зрозумілим неможливістю цього (рис. 4.6)	Є ефективним для невеликих компаній або компаній зі мінливим характером роботи, для нових венчурних проєктів, в умовах обмежених ресурсів. Для великих компаній зі значними масштабами маркетингової діяльності застосовується як тимчасовий захід або допоміжний засіб	1) орієнтована на досягнення цілей; 2) висока гнучкість і адаптивність; 3) можливості розвитку творчого потенціалу; 4) командна організація роботи; 5) низькі сукупні витрати за рахунок жорсткого цільового характеру функціонування програми	1) нетрадиційна організаційна структура – психологічні проблеми; 2) високі вимоги до керівника програми; 3) обмежений набір програм; 4) обмежена тривалість програм; 5) потребує бюджетного фінансування; 6) складність у пошуку і мотивації персоналу для роботи в програмі
ДВОРІВНЕВІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ				
Матричний	Дворівнева організаційна структура, в якій вертикальний рівень створюється ієрархічною структурою, а горизонтальний рівень – програмною. Керівникам маркетингових програм підпорядковуються не тільки співробітники в рамках програми, а і працівники маркетингових ієрархічних, а також інших підрозділів підприємства за необхідністю (рис. 4.7)	Застосовується для великих компаній зі значним масштабом маркетингової діяльності, оскільки дозволяє збільшити кількість об'єктів управління	1) значне охоплення робіт і об'єктів управління; 2) наявність декількох рівнів відповідальності; 3) висока адаптивність; 4) можливість розподілу об'єктів управління на групи (постійно актуальні, змінні)	1) проблема розподілу прав, обов'язків і відповідальності; 2) складність управління; 3) проблема подвійного фінансування

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5
Дивізіональний	<p>Управління поділене між стратегічними господарськими підрозділами, кожне з яких відповідає за досягнення цілей у певному бізнесі. Система управління розділена на два рівня: перший – вищий менеджмент (вирішує маркетингові питання регулювання і координації бізнес-портфелю і виробляє стратегічні рішення для компанії в цілому), другий – відділ стратегічного менеджменту і маркетингу (має декілька стратегічних господарських підрозділів, кожне з яких, у свою чергу, підрозділ маркетингу, і покликане розробляти і реалізувати маркетингову програму для конкретного товару, ринку, споживача) (рис. 4.8)</p>	<p>Застосовується диверсифікованими великими компаніями</p>	<p>1) управління через упорядкованість усієї маси товарів і послуг у вигляді бізнес-портфелю значно полегшує ухвалення рішень у маркетингу; 2) підвищується ефективність чітко сфокусованих рішень на ринку</p>	<p>3) складний характер управління; 4) високі витрати у зв'язку з відсутністю спеціалізації; 5) значні обсяги робіт; 6) роздутість штабів; 7) дублювання функцій</p>



Рис. 4.1 – Функціональна організаційна маркетингова структури

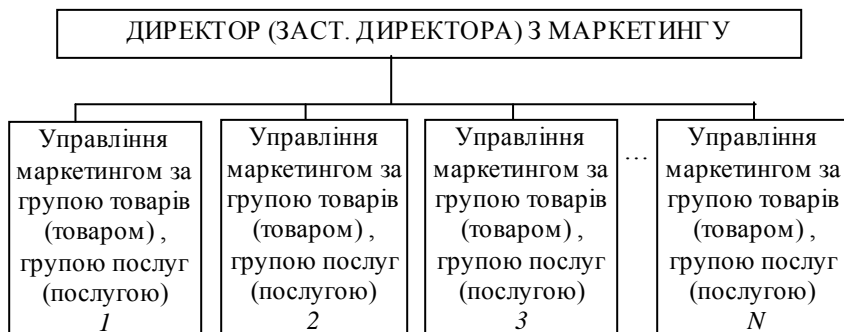


Рис. 4.2 – Товарна організаційна маркетингова структура

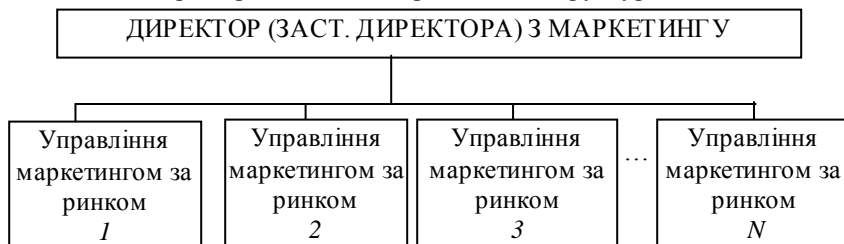


Рис. 4.3 – Ринкова організаційна маркетингова структура

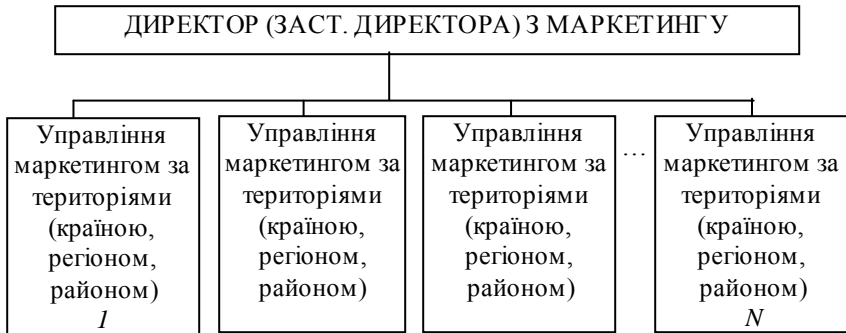


Рис. 4.4 – Територіальна організаційна маркетингова структура

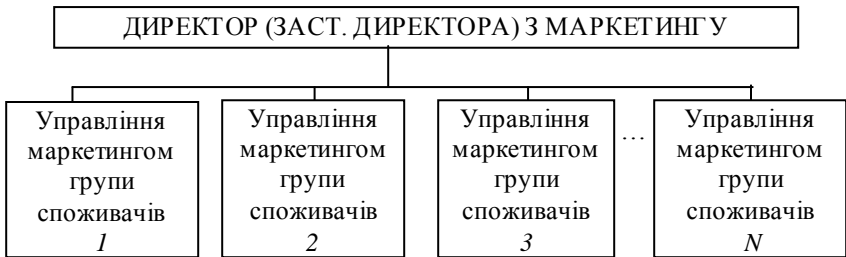


Рис. 4.5 – Споживацька організаційна маркетингова структура

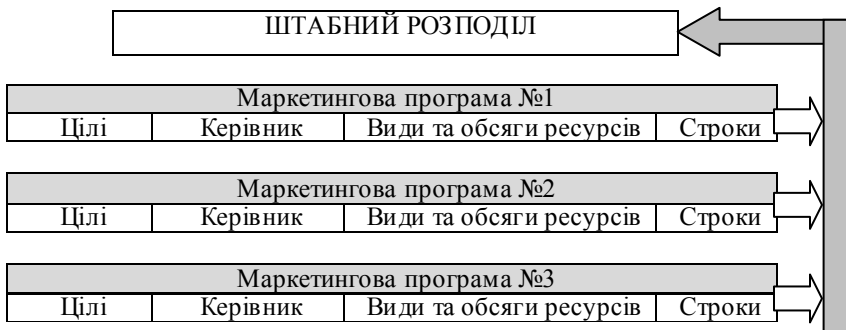


Рис. 4.6 – Програмна організаційна маркетингова структура



Рис. 4.7 – Матрична організаційна маркетингова структура



Рис. 4.8 – Дивізіональна організаційна маркетингова структура

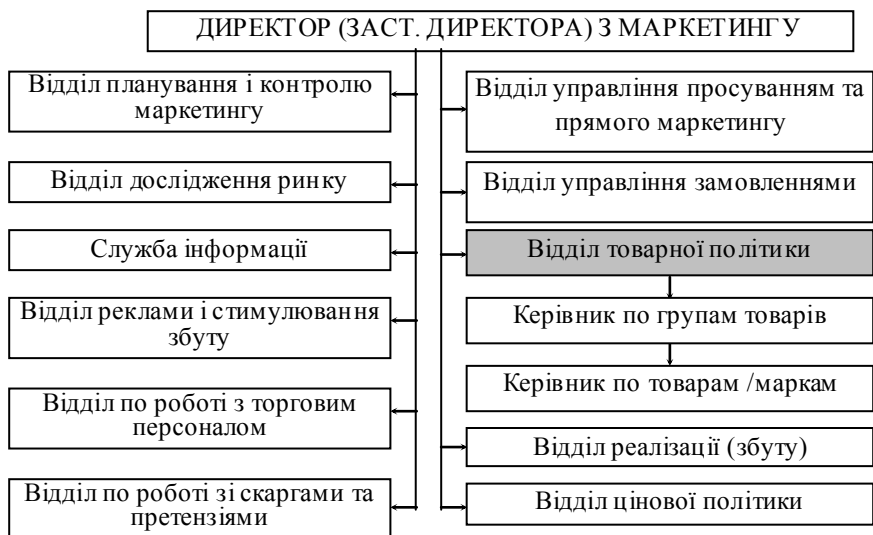


Рис. 4.9 – Функціонально-товарна організаційна маркетингова структура



Рис. 4.10 – Функціонально-територіальна організаційна маркетингова структура



Рис. 4.11 – Функціонально-споживацька маркетингова організаційна структура



Рис. 4.12 – Інтегровані маркетингові структури

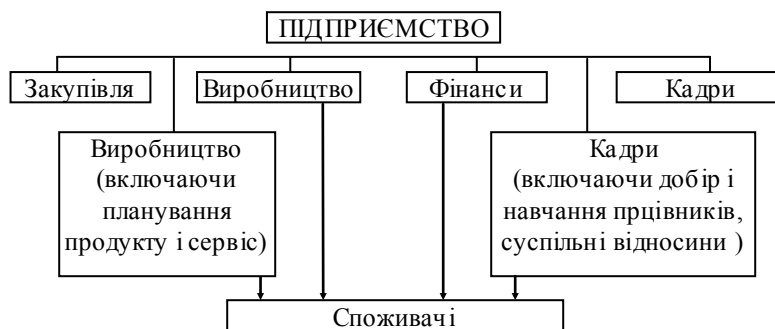


Рис. 4.13 - Неінтегровані маркетингові структури

Інтегровані маркетингові оргструктури здійснюють свою діяльність комплексно і управляються з одного координуючого центру. Вони можуть бути побудовані за функціональним або товарним принципами, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з вертикальною або матричною взаємозалежністю окремих маркетингових підрозділів, але все це інтегровано впливає на споживачів.

Неінтегровані маркетингові оргструктури — це сукупність відповідних маркетингових підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача. Кожен з них сам впливає на споживача [26].

Жорсткі організаційні структури найбільш ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що має місце в крайніх випадках: при монополізації певного ринку та коли підприємство діє в межах виявленої чи створеної ним ніші. І в одному, і в другому випадках ринок захищений від конкуренції.

По-друге, в умовах ринку, що швидко зростає, коли між потенційними конкурентами ще не дійшло до відкритого зіткнення інтересів, і кожний з них намагається освоїти максимальну частку ринку, котрий екстенсивно розвивається. За таких обставин для господарських систем пріоритетними є авторитарні методи управління.

З числа основних *особливостей* функціонування жорстких оргструктур можна виділити такі:

- система управління дуже централізована;
- коло прав і обов'язків співробітників чітко визначене відповідними трудовими контрактами;
- управлінські й виконавчі функції гранично спеціалізовано, у зв'язку з чим працівники виконують лише те, що передбачене посадою та комплексом внутрішньосистемних нормативів;

– процес управління супроводжується виникненням великої кількості формальних проявів: наказів, інструкцій, розпоряджень тощо.

Формувати *м'які організаційні структури* доцільніше за ринкових умов, які швидко й радикально змінюються, коли зовнішнє середовище характеризується підвищеною невизначеністю. Така ситуація трапляється найчастіше, чому сприяють такі чинники, як конкуренція, нестабільність кон'юнктури, динамічність споживацьких очікувань, слабка уніфікація якісних параметрів продукції (або її відсутність) та ін.

Головними *особливостями* функціонування м'яких оргструктур є властивості, протилежні жорстким системам:

- у системі управління переважає децентралізація повноважень;
- управлінські й виконавчі функції спеціалізовані лише в тій мірі, щоб визначити посадове положення, при цьому в разі потреби практикується взаємозамінність працівників;
- коло прав і обов'язків визначено приблизно (контурно), що зумовлює виконання співробітниками робіт, суміжних з основною діяльністю;
- зміст робіт часто змінюється, а керівництво чекає від персоналу ініціатив щодо поліпшення діяльності;
- процес управління не обтяжений формальними проявами (наказами, інструкціями), оскільки пріоритетами внутрішньосистемних відносин є сумісність кадрів, довіра, колективне прагнення до загальної мети та корпоративний патріотизм.

У м'яких організаційних маркетингових структурах формується більш сприятливий клімат для генерації нових ідей і втілення нововведень. Це дуже важливо для інтенсивного розроблення підприємствами своїх цільових ринків і виживання в умовах підвищеної конкуренції [25].

Корпоративна організація по підрозділах створюється в зв'язку з великим зростанням числа товарів і цільових ринків. Вона будується за трьома *моделями* [26]:

- без корпоративного маркетингу, тобто в кожному підрозділі свій відділ маркетингу;
- помірний корпоративний маркетинг, коли компанія має невеликий штаб маркетологів «вищого рівня» для допомоги вищому керівництву, для консультацій підрозділів, в допомозі підрозділам де немає маркетологів і донесення ідей маркетингу до інших підрозділів;
- сильний корпоративний маркетинг, коли відділ маркетингу проводить різну роботу для підрозділів.

Як правило, на практиці не віддається перевага тільки одній з цих моделей, а вводиться та, що відповідає сучасному розвитку компанії.

Приклад

Вивчення організаційних структур та структур управління російських інтегрованих компаній (ВАТ «НК Лукойл», ВАТ «НК ЮКОС», АТ «НК Сибнефть», ВАТ «Тюменская нефтяная компания», ВАТ «Татнефть», холдингова компанія «Амтел», «Трубная металлургическая компания», «Объединенная металлургическая компания», ВАТ «Новолипецкий металлургический комбинат», ВАТ «Северсталь», АК «Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания», «Агрохимпромхолдинг», «Норильский никель», ВАТ «СУАЛ-Холдинг», ВАТ «АКРОН») показало, що в компаніях, котрі успішно розвиваються, централізовані функції маркетингу, стратегічного управління. Таким чином, з 15 досліджених компаній більшість централізували управління, збут, але лише 4 компанії мають централізовані маркетингові служби. Крім того, більшість російських інтегрованих компаній якщо і виділяють служби маркетингу у своїй структурі, то вони відіграють, як правило, підпорядковану роль в організації комерційної діяльності, тобто є структурними підрозділами постачальницько-збутових служб, виконуючи у більшій мірі інформаційну, рекламу, а не стратегічну функцію [31].

4.4 Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу

Крім викладених базових підходів можна виділити декілька варіантів організації маркетингу з урахуванням останніх тенденцій його розвитку як з позицій науки, так і практики. Так, тенденція розвитку “мікс” у напрямку створення комплексу обслуговування клієнтів запропонувала підхід, коли тактичний рівень маркетингової діяльності опускається до рівня оперативного обслуговування і зливається з ним. Дослідження клієнтів, тестування товарів і послуг, комунікаційна активність реалізується в рамках таких програм обслуговування. У більшій мірі це характерно для компаній, що надають послуги, і достатньо ефективно працює в цій ситуації.

Структура управління в маркетингу відносин породила новий організаційний тип маркетингу баз даних і перехід від сегментаційного підходу до індивідуального маркетингу. Всі функції маркетингу модернізуються і будуються навколо бази даних клієнтів. Дослідження, розроблення товарів, просування і стимулювання, розподіл реалізуються у межах бази даних. Крім того змінюються стратегічні рішення: на перший план виходить розвиток бази, а потім реалізація стратегій відбувається у межах бази клієнтів.

Новим типом організаційної структури крупної компанії є використання міжфункційних команд, в яких ухвалення рішень будується навколо маркетингової функції, як найбільш актуальної з погляду досягнення цілей на ринку. Тут реалізується принцип одночасної роботи

ряду формалізованих програм. За сутністю, це структура, що швидко адаптується і орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, баз даних, Інтернету тощо [9].

Незалежно від типу організаційної структури, усі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Інакше система даватиме збої, котрі спроможні викликати різні негативні наслідки аж до самознищення (банкрутства). Кожний з підрозділів призначений для вирішення певної сукупності завдань, які відповідно до цілей характеризуються як глобальні (корпоративні), загальні (стратегічні) та приватні (локальні, тактичні, оперативні). Таким чином, усі маркетингові підрозділи (хоча й різною мірою) беруть участь у реалізації системи визначення цілей і завдань підприємства. Від змісту й ступеня інтеграції внутрішньосистемних зв'язків, характеру взаємостосунків і визначення чіткої функціональної специфіки в діяльності елементів маркетингової структури залежить ефективність підприємства.

4.5 Принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві

Принципи організації маркетингових служб визначаються маркетинговими особливостями менеджменту, спрямуванням організаційних структур на забезпечення ефективної маркетингової діяльності. До *принципів* організації маркетингових структур відносяться:

- цілеспрямованість щодо вирішення проблем ринку відповідно до місії, цілей і стратегії підприємства;
- простота і чіткість організаційної побудови, яка забезпечує розподілення операцій, не допущення дублювання функцій, єдність керівництва;
- пропорційність, що забезпечує рівні можливості продуктивності праці структурних підрозділів підприємства;
- паралельність, що забезпечує певне перекриття виконання окремих функцій в часі;
- чітке формування завдань маркетингової діяльності для кожного підрозділу і виконавця;
- гнучкість, яка забезпечує своєчасне реагування маркетингової оргструктури на зміну у середовищі завдяки надійному зворотному зв'язку;
- скоординованість дій для отримання спільними зусиллями в одному напрямку функціональних підрозділів (синергетичний ефект);
- достатня фінансова підтримка, як в забезпеченні маркетингових дій,

так і в мотивації працівників маркетингових служб;

- економність щодо функціонування маркетингової організації;
- кваліфікація персоналу;
- творчий підхід, що орієнтує на інноваційну діяльність;
- активна маркетингова політика в пошуку організаційних підходів при вирішенні маркетингових завдань.

Примітка

Наприкінці минулого сторіччя орієнтація на зниження непрямих витрат, пов'язаних з утриманням середньої ланки управління була переглянута. Це було пов'язано з тим, що працівники служб збуту, як виявилось, досить ефективно могли займатись регіональною маркетинговою діяльністю, пов'язаною з маркетинговими дослідженнями, з рекламною діяльністю та просуванням. В наслідок чого багато підприємств стало переглядати свої організаційні структури [26].

Алгоритм створення маркетингового підрозділу на підприємстві складається з [9]:

- 1) розроблення системи цілей і завдань компанії у галузі маркетингу, реалізація яких необхідна у теперішній час і в перспективі;
- 2) розроблення системи критеріїв і обмежень зі створення служби маркетингу;
- 3) розроблення ряду варіантів моделі організаційної структури служби маркетингу на підприємстві;
- 4) оцінки варіантів, вибору і обґрунтування організаційної маркетингової структури;
- 5) деталізації вибраної моделі організаційної структури маркетингу;
- 6) реорганізації організаційної структури й інших підсистем управління підприємством;
- 7) розроблення інформаційного, ресурсного забезпечення, системи планування, реалізації і контролю;
- 8) обґрунтування кадрового складу і штатного розкладу;
- 9) затвердження документів, що регламентують діяльність служби маркетингу;
- 10) контролю за процесом адаптації системи управління маркетингом і підприємством у цілому (впроваджуючий контроль).

Організаційні перетворення системи маркетингу можуть проводитися швидко і без зниження ефективності виробничо-комерційної діяльності підприємства, якщо здатність до змін закладена в самій структурі.

Менеджмент у галузі маркетингу товарів і послуг багатий на розроблення заходів з підвищення ефективності функціонування відповід-

них структур. Тому доречно буде навести деякі загальні *вимоги* щодо створення маркетингових управлінських структур:

1. Маркетингова організаційна структура повинна бути достатньо простою, легко керованою і доступною для розуміння функцій її складових та підрозділів усьому персоналу.

2. Функції маркетингових підрозділів підприємства повинні бути чітко розмежовані й скоординовані.

3. При побудові окремих служб, підрозділів організаційної структури добре зарекомендував себе модульний підхід, який передбачає формування груп фахівців (експертних груп, груп підтримки, адресного продажу, мозкових атак і т. п.) без жорсткого, вузько функціонального та довгострокового розподілу повноважень усередині них

4. Організаційна конструкція повинна містити по вертикалі мінімальну, з точки зору раціональності й оптимальності, кількість рівнів управління, а по горизонталі контролювати ситуацію в усіх підрозділах підприємства.

5. Необхідно встановити і підтримувати тісну співпрацю - як між маркетинговими службами, так і між ними та іншими підрозділами підприємства.

6. Потрібно створити атмосферу колективності виконуваної роботи між маркетинговими й іншими підрозділами підприємства. Водночас необхідно заохочувати позитивні ініціативи структурних утворень, а також стимулювати та заохочувати ентузіазм, індивідуальність і заповзятливість окремих працівників. Необхідний достатньо високий статус керівника служби маркетингу, що дозволяє службі активно впливати на всю діяльність підприємства (як на внутрішні, так і на процеси, пов'язані з зовнішнім середовищем).

7. Недопустимо порушення визначеної послідовності у загальному порядку ухвалення рішень по всьому колу питань управління маркетингом. Усі рішення повинні ухвалюватися після аналізу відповідної інформації, наданої компетентною службою.

8. Організаційна структура управління маркетингом залежить від обраної підприємством маркетингової стратегії і тактики і повинна змінюватися разом з їх зміною.