**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. СТВОРЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР НА ПІДПРИЄМСТВІ**

1.1 Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту підприємства

1.2 Ділова етика в організації маркетингового менеджменту

1.3 Репутація та імідж підприємства

1.4 Діловий етикет

1.5 Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу

1.6 Еволюція організаційних структур маркетингу

1.7 Способи організації маркетингових структур

1.8 Сучасні тенденції розвитку організаційних структур маркетингу.

1.9 Принципи, алгоритм та вимоги створення маркетингових структур на підприємстві

**1.1 Концептуальна база як основа організації маркетингового менеджменту підприємства**

Загальна *концептуальна база підприємства* становить сукупність суспільних і підприємницьких правил, що локально склалися, та які обумовлюють значення й специфіку існування підприємства.

Узагальнено концептуальна база містить два основні *елементи*:

1. Корпоративну філософію.
2. Корпоративну культуру (складається з професійної культури та ділової етики).

В економічній та маркетинговій літературі й на практиці *корпоративну філософію* ще називають загальною політикою, місією, джерелом мотивацій підприємства, стратегічним баченням або призначенням компанії. Корпоративна філософія визначає суть бізнесу, яким займається конкретне підприємство, та формулює значення його життєдіяльності (див. п. 3.11).

**Примітка.** На жаль, на практиці доводиться часто спостерігати, як підприємства зводять усю свою корпоративну філософію лише до отримання прибутку. Вузькість світогляду свідчить про те, що ці компанії не можна зарахувати до серйозних підприємств. Вони, незважаючи на великий розмір і конкретну, активну діяльність, є, по суті, безпринципними авантюристами, що плетуть ринкові інтриги в надії поживитися за чийсь рахунок, що накладає відповідний відбиток на їх корпоративну культуру, маркетингову політику, поведінку на ринку тощо.

Прибуток є хоч і важливим, але лише відтворювальним за характером чинником. Це — як їжа. Так, з метою фізичного виживання і розвитку дві істоти можуть харчуватися однією й тією самою їжею, але одна істота може бути людиною, а інша — твариною. Корпоративне середовище, як і природні багатства, розвивається в певному напрямку. У деяких секторах економіки, як і в природі, переважають «тварини», проте вдосконалення й ускладнення ринкових відносин незмінно ведуть до зростання чисельності «розумних» корпоративних істот.

Прибуток — це результат того, що робить підприємство, але воно не може бути ідентифікатором того, як і чому підприємство це робить або збирається робити. Корпоративна філософія, зведена до рівня задоволення «первісних» потреб — отримання тільки прибутку (і якнайбільше, тобто багато, багато їжі), не дає можливості відрізнити еволюційну форму однієї фірми від іншої, визначити ступінь їх «цивілізованості», а отже, за великим рахунком, соціальної корисності й суспільної значущості [15].

Інтелектуально розвинена корпоративна філософія завжди вкрай ідентифікована і багатопланова, і відрізняє одне підприємство від іншого, навіть якщо вони працюють на одному галузевому і територіальному ринку й орієнтовані на одних і тих самих споживачів.

**Приклад.** Корпоративна філософія (місія, призначення...) «Промінвестбанку» дуже відрізняється від корпоративної філософії (місії, призначення...) «Агропромбанку», незважаючи на те, що обидва вони займаються банківською діяльністю, націлені на отримання прибутку, можуть працювати в одному місті й навіть обслуговувати одних і тих самих клієнтів, скажімо, підприємства харчової або переробної промисловості. У компанії «Compag Computer» зовсім інший стратегічний шлях, ніж у «IBM», хоча обидві фірми виготовляють персональні комп'ютери, а у «Київстар» інше стратегічне бачення, ніж у «Укртелекому» і т. д. Таке «філософське» постановлення питання виявляє істотні концептуальні відмінності в організації підприємницької діяльності, зокрема, в маркетинговому менеджменті у більшості, здавалося б, подібних організацій [15].

Ще більш комплексним поняттям є друга частина концептуальної бази – *корпоративна культура*, яку утворює сукупність таких компонентів: власний організаційний стиль, принципи, особливі методи вирішення проблем і технології ухвалення рішень, своя ділова практика, кодекс цінностей, а також своєрідна система внутрішніх фірмових взаємостосунків. Виходячи з цього, *корпоративна культура* – це система особистих і колективних цінностей (рис. 1.1), які сприймаються і поділяються членами організації, а також набір прийомів і правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників, що виправдали себе в минулому і підтвердили свою актуальність у сьогоденні.

*Імідж підприємства* (наприклад, у сфері технологій, якос­ті, становищ в галузі, регіоні; схильності до новаторства; від­даність професійним ідеалам і т.п.)

*Старшинство і влада* (поса­дові повноваження, неформальний вплив, пошана)

*Ставлення до співробітників* (турбота про людей та їх по­треби)

*Неупереджене ставлення або фаворитизм* (привілеї для різних груп і осіб або їх відсутність)

*Відсутність або наявність дискримінації* (наприклад, щодо жінок, працівників певних національностей, інвалідів і т. п)

*Стиль керівництва* (наприклад, патерналістичний, авторитар­ний, консультативний або співробітницький)

*Критерії вибору на керівні та контролюючі посади* (пріоритети; політичні, етнічні, ідео­логічні, національні, споріднені та інші критерії; вплив неформаль­них відносин і угруповань тощо)

*Процеси ухвалення рішень* (якими в ор­ганізації є підходи з питань: хто і які повинен ухвалювати рішення; з ким і як проводити консультації; культивувати індивідуальне або колективне ухвалення рі­шень та ін.*)*

*Розмежування компетенції між підрозділами та керів­ництвом*

*Характер контактів* (жорсткість або гнучкість у викори­станні наявних каналів; доступність вищого керівництва; спосіб і характер проведення зборів та інших корпоративних заходів)

*Соціальні відносини* (хто з ким спілку­ється під час і після роботи; соціальні бар'єри й умовності, особливі умови тощо)

*Спосіб вирішення конфліктів* (ба­жання уникнути конфліктів; здатність до компромісу; перевага офіційним або неофіційним способам вирішення питань; участь вищого керівництва та інші)

*Інформаційна система* (вибірковість і ступінь інформованості співробітників; швидкість проходження інформа­ції; її правдивість, точність)

*Оцінка ефективності роботи* (об'єктивність або суб'єктивність, ступінь формалізації, прихованість або відвертість оцінки; хто дає оцінку і як ви­користовує результати)

*Повага до індивідуальних прав* (навчання, підвищення ква­ліфікації, кар'єра, справедливість принципів оплати, система мо­тивацій персоналу тощо)

*Залучення* (при­хильність керівництва і персоналу до цілей і маркетингової полі­тики організації; лояльність і дух єдності; задоволення від роботи і т.п.)

Рисунок 1.1 – Корпоративні культурні цінності

**Приклад.** У російській промисловій практиці існують приклади впровадження успішної системи заміщення старих спеціалістів новими. Так, у компанії «Нижфарм», виробнику фармацевтичних препаратів, створено таку систему, при якій старий співробітник стає експертом або радником, при цьому він зберігає свій оклад, а його місце займає новий співробітник, підготовлений старим за додаткову винагороду. Це дозволяє старим співробітникам безболісно уступати місце своїм молодим колегам [18].

*Інструментарій* формування і розвитку корпоративної культури підприємств є досить широким. Умовно його можна поділити на два блоки:

1. звичні форми і засоби: обряди, церемонії, традиції, ритуали, легенди тощо;
2. специфічні інструменти:

* універсальність знаково-символічної системи, що містить найменування, знаки, систему фірмової ідентифікації;
* система комунікаційних чинників: «офіційна» корпоративна мова, розмовні мови, жаргони, сленги, система неформального спілкування та ін;
* діяльність і оновлення керівного складу та персоналу (стабільність, постійна ротація, взаємозамінність, розподіл прав і відповідальність тощо);
* спільна або відокремлена робота, навчання або участь у корпоративних заходах співробітників, які представляють різні соціальні групи за національними, расовими, статевими, віковими, політичними, ідеологічними, клановими та іншими ознаками.

У теорії і практиці маркетингу та менеджменту використовується загальноприйнята *типологія корпоративних культур*. Відповідно до неї виділяють:

*Ринкову культуру,* що базується на пануванні вартісних відносин і специфіка якої полягає в тому, що керівництво і персонал підприємства сфокусовані на досягненні максимальної ефективності. Цей тип корпоративної культури притаманний підприємствам, які функціонують на висококонкурентних ринках і в нових галузях.

*Бюрократичну культуру,* природа якої ґрунтується на системі влади, що здійснює регламентацію всієї діяльності підприємства за допомогою правил, інструкцій, процедур і т.п. Ця корпоративна культура формується й укріплюється в тих структурах, які звикли працювати на стабільних, добре захищених ринках.

*Технічну культуру*. До неї схильні підприємства й організації, які діють у «традиційних» галузях, та суб'єкти, що мають успішний досвід технічних і технологічних розробок.

**Примітка***.* Відомий економіст і менеджер Томас Уотсон, будучи виконавчим директором компанії «IBM», так визначив значення корпоративної філософії і культури — складових загальної концептуальної бази підприємства:

«Основні принципи корпоративної філософії і культури, відчуття духовної спільності, що властиве працівникам компанії, чинять набагато більший вплив на результати діяльності, ніж технологічні або економічні ресурси, організаційна структура, інновації чи нормування часу. Безумовно, усе це також необхідне для успіху. Проте основним чинником успішної діяльності компанії є відданість її працівників основним принципам корпоративної культури і філософії» [15].

Корпоративна культура і філософія для суб'єкта господарювання мають не просто велике, а визначальне *значення*:

1. є інструментом, за допомогою якого керівництво контролює, підтримує і розвиває виробничі комерційні й навіть соціальні процеси;
2. є найважливішими чинниками внутрішнього порядку, які зумовлюють довготермінову ефективність профільної і територіальної діяльності організації в зовнішньому середовищі;
3. формують певну систему цінностей, яка, у свою чергу, утворює моральні й соціальні засади корпоративної атмосфери (духу) і відповідних прагнень, які лежать в основі життєздатності й успіху підприємства;
4. «працюють» як на формування і розвиток внутрішнього середовища підприємства, так і на формування й розвиток ідентифікованих корпоративних рис, які виявляються через специфіку багатофункціональної діяльності та характер поведінки суб'єкта господарювання в зовнішньому середовищі.

Діалектика розвитку концептуальної бази потребує її підтримки, *способами* й *методами* якої можуть бути:

* підбір в організацію співробітників, що поділяють корпоративні принципи і цінності, або тих, що згодом можуть легко їх перейняти, та систематичне ознайомлення нових працівників з основами корпоративної філософії і культури підприємства;
* регулярне нагадування в розмовах з персоналом, що, виконуючи свою роботу, вони повинні враховувати, у першу чергу, систему цінностей компанії;
* культивація легенд, міфів, байок і розповідей, що стосуються історії та діяльності фірми;
* періодичне заохочення тих, хто дотримується світогляду, та покарання тих, хто не згоден або порушує його тощо.

**Приклад.** Корпоративна культура компанії АвтоЗАЗ-Daewoo, яку коротко називають «Дух Daewoo», складається з трьох елементів: творчість, випробування і самопожертва. Навчання працівників спрямоване на виховання їх у дусі організаційної культури, лояльності і відданості, а не на розвиток професійних знань і навиків.

Нові працівники проходять програму (термін – 1 дні) з філософії бізнесу компанії, опису і відвідання її підприємств. Програма для менеджерів середнього рівня розрахована на 15 днів і передбачає розвиток управлінських навиків, особливо у сфері менеджменту трудових ресурсів. Програма для керівників вищого рівня триває 4 дні й зосереджена на розумінні бізнес-середовища та довгострокової стратегії Daewoo. Компанія також має курси для дружин менеджерів з філософії бізнесу і духу компанії, взаємовідносин між роботою і сім’єю, основ економіки і сімейного життя. Цим Daewoo втілює в життя такий принцип: компанії належить не тільки особисто менеджер, а й уся його родина [6].

Корпоративна філософія й корпоративна культура тісно взаємозв'язані, вони нерозривні та доповнюють одна одну, продукують комплекс цілей, суть яких відображає позицію, прагнення і профільно-ринкову орієнтацію та організацію діяльності підприємства, що формуються під впливом безлічі зовнішніх і внутрішніх чинників.

**Примітка**. Корпоративна філософія і корпоративна культура підприємства формуються під впливом різних сил. Їх виникненню сприяють окремі особи, угруповання в колективі, певні структурні підрозділи підприємства. Нерідко основні складові концептуальної бази пов'язуються з іменем засновника організації або перших керівників, які визначили спрямованість корпоративної філософії і культури, створили певне зведення принципів і вимог, яких має дотримуватися підприємство й на основі яких формуються його маркетингова політика та поведінка на ринку.

Діючий управлінський і виконавчий персонал убирають і розвивають основи концептуальної бази підприємства, а новим працівникам доводиться адаптуватися до них і долучатися до цінностей і світогляду, культивованих у певній організації.

Корпоративна філософія і культура можуть бути зміцнені й розвинені шляхом добору нових співробітників, яких наділяють статусом «члена команди», чиї схильності, поведінка й світогляд відповідають засадам концептуальної бази підприємства чи сприяють її прогресу.

Велику роль у видозміні чи коригуванні концептуальної бази підприємства може відіграти зміна лідерів або оновлення керівництва. Нерідко причинами перетворення корпоративної філософії і корпоративної культури є також диверсифікація діяльності; освоєння (завоювання) нових ринків; зростання підприємства та зміна його типу і статусу в корпоративному співтоваристві; зміна позицій у конкурентному середовищі (лідер, віце-лідер, аутсайдер) та ін.

Практика доводить, що досягнути успіху підприємство зможе лише тоді, коли існує повна відповідність між його концептуальною базою, виробничо-комерційною політикою та функціональною поведінкою на ринку, тобто між тим, що мається на увазі і проголошується, з одного боку, тим, що планується й організовується, – з іншого, і тим, як усе це робиться – з третього.

Таким чином, концептуальна база підприємства є результатом взаємодії внутрішніх соціальних сил, що виражається у визначеній за змістом, але в динамічній за станом формі, взаємозалежної системи цінностей і норм поведінки, які переважають у конкретній організаційній структурі.

## 1.2 Ділова етика в організації маркетингового менеджменту

*Етика бізнесу* – це ділова етика, що базується на чесності, відвертості, вірності даному слову у взаємостосунках зі споживачами, працівниками, постачальниками, дистриб'юторами та громадськістю, а також здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, установлених правил і традицій.

**Примітка**. Потрібно зазначити, що необхідність дотримуватися ділової етики в маркетингу схвалюється всіма, але що стосується її змісту, то багато питань вважаються дискусійними, зокрема:

1. чи можна фірмі купувати товари і послуги конкурентів, щоб потім їх проаналізувати й скопіювати?
2. чи припустимо міжнародній компанії пропонувати хабарі урядовцям, від яких багато що залежить, якщо перепони чинять її конкуренти і якщо ці урядовці штучно створюють дефіцит, послаблюючи економіку власної країни або регіону, усвідомлено чи неусвідомлено обмежуючи корпоративне співтовариство й збіднюючи власне населення?
3. чи має право рекламодавець просувати на ринок товари і послуги, представляючи їх як нові продукти, якщо в них були внесені лише незначні зміни?
4. чи можна роздувати ціни на продукцію, що в кілька разів перевищують усі витрати на її виробництво і просування, якщо товари або послуги «в дефіциті» і мають великий попит?
5. якою повинна бути етика щодо конкурентів? Наприклад, всесвітньо відомі маркетологи Е. Райс і Дж. Траут згодні з тим, що «чинник моралі може виявитися вирішальним», і у зв'язку з цим пропонують «аморальні» дії — «потрібно зруйнувати мораль опонента, випустити з того бойовий дух». Чи мають вони рацію?

Ці та безліч інших питань не мають однозначної відповіді. Не тільки кожна людина, але й будь-який суб'єкт господарювання, визначаючи свою культуру поведінки, керуються власною системою цінностей. У зв'язку з цим ще й досі не сформульовано простої, але, що головне, загальноприйнятої дефініції про те, що становить собою неетична практика маркетингу. У той самий час такі спроби здійснюються. Розробляються етичні кодекси поведінки в бізнесі, формуються системи суспільних цінностей у підприємництві. Деякі напрями вже набули виразних контурів, при цьому основним орієнтиром визначаються інтереси споживачів.

Таким чином, реакція основного елемента – споживача, який є об'єктом маркетингу, стає критерієм оцінки етичності поведінки суб'єктів господарювання і ділових осіб на ринку товарів і послуг.

Поняття етичності поведінки суб'єктів господарювання і реакції споживачів потрібно співвідносити з так званим «людським чинником».

**Примітка.** У зв'язку з цим президент швейцарсько-російського ділового клубу Рой Домарі звертає увагу на те, що «компанії як організації не мають ні совісті, ні моралі. Ці люди, які працюють у них, вносять елемент етики в діяльність фірм, а дія етики охоплює значно ширшу сферу, ніж існуючі юридичні обмеження» [15].

Наявний досвід, форми, тенденції та закономірності прояву й розвитку ділової етики дали змогу виділити три основні *принципи* її вираження:

1. принцип справедливості;
2. принцип права;
3. принцип утилітаризму (практицизму).

*Перший принцип* ґрунтується на поняттях порядності й чесності. Основний проблемний момент, пов'язаний з ним, полягає у тому, що ті, хто хоче ним скористатися, повинні заздалегідь визначитися, як (на чому, за якими критеріями) обґрунтовувати діяльність (поведінку), пов'язану з реалізацією наявних можливостей: за потребами, за здібностями, за внеском або за комплексним підходом, який, незважаючи на гнучкість, здатний породити найбільшу кількість проблем.

*Другий принцип* базується на пошані й непорушності прав кожної особи і спільноти. Відповідно до нього будь-яке порушення або ігнорування прав потрібно розглядати як етичне порушення. Баланс або дисбаланс при використанні цього принципу на практиці досягається за рахунок того, що реалізація кожного права супроводжується виконанням/невиконанням відповідних службово-етичних зобов'язань – обов'язку, відповідальності, професійних обов'язків тощо.

В етиці, основаній на правовій концепції, часто трапляються важко вирішувані колізії. Одна їх група породжується суперечностями між правами особи, особливо під час розподілу недостатніх ресурсів (матеріальних, грошових, тимчасових). Інша група колізій виникає через незгоду суспільства в деяких випадках з правами якогось індивідуума чи окремого колективу.

*Третій принцип*, що відображає утилітаризм (практицизм), передбачає, що в процесі ухвалення рішень або в поведінці потрібно орієнтуватися на співвідношення витрат і прибутку. Люди, схильні до цього принципу, визначають витрати так само, як і прибуток, за кожним фактом професійної діяльності і в будь-якій ситуації. Утилітаристи, як правило, відстоюють ті рішення й намагаються здійснити ті дії, які призводять або до найбільшого прибутку, або дозволяють максимально заощадити.

Останніми роками в етиці бізнесу, особливо в управлінні маркетингом, сформувалися і прогресують три основні *напрями*:

1. *етика філантропії*, яка встановлює залежність між добром і результатами, до яких воно призводить. Цей напрям спонукає підприємницьке середовище до доброчинної діяльності. У корпоративному співтоваристві етика філантропії (філантропічна етика) дуже часто є основою паблік рилейшнз;
2. *етика справедливості*, що декларує рівність і справедливість не тільки між співробітниками однієї організації, а й між підприємцями, суб'єктами господарювання, органами державного (муніципального) управління;
3. *етика особистої автономії*, в якій основним моральним постулатом вважається дотримання прав інших суб'єктів – клієнтів, союзників по альянсу, постачальників, посередників і навіть конкурентів.

У багатьох країнах розробляються певні етичні кодекси. Так, американською маркетинговою асоціацією (АМА) сформульовано кодекс, який є авторитетним орієнтиром при визначенні етичності поведінки. Суть його коротко формулюється таким чином: «Ті, хто займаються маркетингом, повинні дотримуватися й стимулювати порядність, честь і гідність маркетингової діяльності, демонструючи чесність у взаємостосунках зі споживачами, працівниками, постачальниками, дистриб'юторами та громадськістю». Цей кодекс висвітлює, який характер повинен надаватися професійним обов'язкам щодо кожного компонента маркетингового комплексу.

1 З приводу *якості та функціональних властивостей товарів і послуг* зазначається на те, що компанії повинні забезпечити споживачам і клієнтам безпеку, повідомляти про будь-які, пов'язані з ними ризики і виявляти всі чинники, здатні змінити характеристики продукції, що реалізується.

1 З приводу *реклами* в кодексі АМА акцентується увага на тому, що компаніям необхідно уникати помилкових та оманливих повідомлень, відкидати тактику нав'язування збуту й відмовлятися від маніпулювання споживачами з метою спонукати їх до купівлі.

3 Щодо *організації процесів розподілу* кодекс відзначає, що постачальники не повинні примушувати посередників брати ті товари, які вони не бажають, і створювати штучний дефіцит з метою роздування цін.

4 З питань *ціноутворення* в кодексі зазначається, що компанії не повинні встановлювати фіксовані або «грабіжницькі» (дуже абстрактне визначення) ціни й зобов'язані повністю розкривати всі ціни, пов'язані з купівлею, враховуючи обслуговування, установку й доставку.

Крім перелічених вище аспектів, кодекс АМА передбачає додаткові гарантії прав споживачів. У ньому компаніям рекомендується не тільки уважно розглядати кожен випадок, пов'язаний з виникненням скарг і претензій з боку споживачів, а й шукати способи їх вирішення справедливим чином.

Не менше прогресивних досягнень у процесі розвитку маркетингової етики відмічається в європейських країнах. Так, наприклад, у сфері просування товарів і послуг на ринку деякі форми прямого маркетингу – звернення до потенційних споживачів поштою, контакти з абонентами за допомогою телемаркетингу, зокрема банківське обслуговування, за телефоном регулюються Директивою Європейської комісії, яка набула чинності в 1994 році. Ключові положення цієї Директиви відображають такі *вимоги*:

1. постачальник не має права наполягати на попередній оплаті;
2. споживач має право на отримання повної й достовірної інформації про постачальника, ціну, якість товару або послуги, умови доставки і час, протягом якого відповідна пропозиція зберігає свою силу;
3. замовлення мають виконуватися протягом 30 днів (якщо не обумовлений інший термін);
4. обов'язковим є встановлення 30-денного періоду на обмірковування й переговори, протягом яких покупець може повернути товар і отримати назад свої гроші;
5. забороняється звертатися телефоном, факсом або електронною поштою, тобто «навмання», якщо тільки отримувач не дав на те попередньої згоди.

У принципі будь-який товаровиробник або сервісна структура зацікавлені в тому, щоб їх діяльність і продукція, яку вони реалізують, не викликали скарг. Але для цього підприємства повинні дотримуватися декількох найважливіших *умов*:

* вони зобов'язані надавати споживачам (покупцям) саме те, за що ті платять;
* виробники повинні гарантувати споживачам безпеку товарів і послуг;
* товаровиробники повинні не тільки проголошувати, але й реально піклуватися про своїх споживачів. Одним зі способів такої турботи є надання споживачам повної інформації про складові елементи продукції, яку реалізують (товарів, послуг, комплексних моделей пропозицій);
* забезпечити мінімальне, а найкраще — відсутність забруднення навколишнього середовища.

За всієї множинності суб'єктів, на які повинні бути націлені основні прояви ділової етики, найважливішими з них є потенційні й реальні замовники. Тому пріоритет потрібно віддавати саме цьому аспекту.

Зазначені умови і названі вище вимоги спрямовані на те, щоб суб'єкти господарювання, які керуються маркетинговою концепцією, дотримувалися філософії соціально-економічної відповідальності. Дотримуючись її постулатів, виробникам значно легше буде знаходити консенсус у колізіях між максимізацією прибутку і добробутом суспільства. Від цього багато в чому залежать репутація підприємств, їх розвиток і перспективи.

**1.3 Репутація та імідж підприємства**

Для успіху в комерційній діяльності репутація підприємств має величезне значення. Вона покладена в основу формування іміджу в споживацькому й діловому середовищі. Потрібно зазначити, що імідж підприємства важко піддається формалізації і йому не завжди можна дати однозначну характеристику. Незважаючи на це, поняття «імідж», «авторитет», «репутація» цілком реальні й на практиці достатньо відчутні, вони містять багато *чинників*, зокрема:

* те, як співробітники торговельного, обслуговуючого й допоміжного персоналу відповідають на телефонні дзвінки;
* зовнішній вигляд підприємства і працівників, які контактують з відвідувачами (споживачами, партнерами...);
* дизайн внутрішніх приміщень і порядок на прилеглих територіях;
* стиль, частота й утримання рекламних та інформаційних матеріалів, які виходять від підприємства;
* думка суб'єктів, авторитетних у споживацькому і діловому середовищі, тощо.

Ці та інші чинники окремо і в комплексі, послідовно й у цілому мають створювати та підтримувати для одних (споживачів) доброзичливий, для інших (партнерів по бізнесу, інспекторів, які перевіряють) – солідний, а для третіх (конкурентів) – войовничий імідж підприємства.

Репутація підприємства формується та перетворюється на основі ряду прикладів певної поведінки його працівників. Характер поведінки демонструється й оцінюється, як правило, за такими основними *напрямами*:

1. щодо власності компанії, її партнерів і суміжників з альянсу;
2. за реакцією при зіткненні різних інтересів;
3. за поведінкою під час встановлення міжфірмових ділових зв'язків;
4. у процесі взаємостосунків з державними організаціями;
5. щодо некомерційних суспільних установ;
6. у взаємостосунках зі споживачами й посередниками;
7. за реакцією на конкурентів та їх діяльністю;
8. за поведінкою в умовах нестандартних, надзвичайних і делікатних ситуацій (найпоширеніший приклад: що робити, коли перед певним працівником компанії виникає проблема вибору, – оповістити або приховати факт порушення співробітниками правил і норм на внутрішньому фірмовому, міжгосподарському або законодавчому рівнях).

**Примітка**. Керівникам, працівникам збутових, торговельних і обслуговуючих підрозділів підприємства потрібно прагнути налагоджувати позитивні емоційні контакти зі споживачами та партнерами. Не можна показувати свою перевагу і демонструвати їх залежність від підприємства або ще гірше – від його окремого представника. Воднораз шкодять репутації підприємства і прояви приниження перед ним. Найкраще – це поводитися зі споживачами та партнерами як з рівними, дати відчути їм, що підприємство і його представники готові вирішувати їх проблеми спільно.

У теорії й практиці маркетингу і менеджменту розроблені *рекомендації*, які дають змогу сформувати щодо підприємства та його представників стійке позитивне сприйняття (етичний вигляд) з боку споживачів і партнерів по бізнесу, зокрема:

1. представникам підприємства потрібно виробити таку звичку: усе, з чим доводиться стикатися у взаємостосунках зі споживачами або діловими партнерами, необхідно розглядати з погляду користі для обох сторін;
2. дуже важливо виконувати обіцянки вчасно. Якщо такої можливості немає — потрібно не виправдовуватися, а пояснити причини, визначити новий термін і стримати слово;
3. потрібно бути уважними й об'єктивними до невигідних і безрезультатних для справи ініціатив контрагентів. При цьому їх потрібно відхиляти тактовно і ввічливо;
4. торгово-збутовим співробітникам підприємства потрібно виробляти впевненість у собі, але при цьому необхідно уникати самовпевненості;
5. ніщо так не компрометує продавців, як їх розгубленість у несподіваній ситуації або при незнанні відповідей на запитання, що ставляться їм, тому дуже важливо розвивати самовладання, добре готуватися до майбутніх контактів і володіти відповідною інформацією;
6. не можна забувати, що для покупця або ділового партнера позиція підприємства або думка його представника не завжди прийнятні, їх можуть приваблювати інші позиції й думки, які більш близькі їхнім цілям та очікуванням;
7. не можна залишати без ретельного аналізу жоден випадок невдачі, збою, промаху;
8. представникам підприємства у спілкуванні з покупцями і діловими партнерами необхідно навчитися й розвивати здібності розуміти те, що не висловлене;
9. у процесі комерційних контактів потрібно керуватися трьома «не»: не гарячкувати, не розгублюватися, не розпорошувати сили;
10. потрібно бути терпимими до недоліків людей, якщо ці недоліки не заважають комерційній діяльності;
11. важливо пам'ятати, що людину можна образити не тільки словом – поза, жести, міміка часто є не менш виразними;
12. необхідно уникати зарозумілого, самовпевненого, категоричного тону в процесі контактів (у розмовах, виступах тощо) — у цьому явно видно переоцінку власної персони й зневагу до оточуючих;
13. важливо пам'ятати, що немає нічого гострішого й болючішого для людини, ніж приниження. Останнє ніколи не забувається й не прощається;
14. потрібно побоюватися зробити несправедливість — вона тяжко зачіпає людей.

**1.4 Діловий етикет**

Розглядаючи суть ділової етики, не можна ігнорувати ще один аспект, який має явно виражений прагматичний характер. Ідеться про те, що концентрованою формою вираження етики є діловий етикет, що є основою стилю поведінки, прийнятої в певному корпоративному середовищі.

У діловому етикеті прийнято виділяти такі основні *складові*:

* + правила вітання;
  + правила представлення;
  + організацію комерційних контактів (переговорів, зустрічей, прийомів, ділового листування і т. д.);
  + рекомендації щодо формування зовнішнього вигляду ділової людини;
  + етичні норми майнових, зокрема грошових відносин;
  + правила обміну представницькими атрибутами (візитками, знаками уваги, посвідченнями на право чого-небудь і т. п.), подарунками й сувенірами.

За допомогою ділового етикету можна прогнозувати поведінку співробітників власного і представників інших підприємств, істотно збільшити ступінь передбачливості їх дій, що дає змогу ефективно організувати процеси управління першими й адекватно реагувати на особливості професійних взаємостосунків з іншими [15].

**1.5 Сутність, цілі, функції та завдання організаційних структур маркетингу**

*Організаційну структуру маркетингу* на підприємстві розуміють як 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.

**Примітка.** Відповідно до даних опитування тільки 30 із 117 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» [1].

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 розроблення системи знижок;
6. комунікацію і зростання іміджу фірми;
7. сервіс;
8. організацію 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;
* розроблення довгострокових, середньострокових та поточних маркетингових планів відповідно до виробничо-збутової діяльності підприємства;
* організація робіт зі створення 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 галузі 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.

1 *Середній рівень представляють менеджер продукту, який координує всі види маркетингової діяльності щодо окремого товару:* менеджер з ринку, регіону, області; менеджер з продажу, збуту, каналів розподілу; менеджер з роботи зі споживачами, клієнтами; менеджер з реклами; менеджер з підтримання зв'язків з громадськістю.

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

4 *Технічний рівень:* менеджер (інструктор, спеціаліст) з навчання 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 [16].

# 1.6 Еволюція організаційних структур маркетингу

Світовий досвід поділяє еволюційні зміни організаційної структури маркетингу на 6 певних *етапів* [9]:

1. Звичайний відділ збуту створюється за участю 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 збутовому: віце-президент зі збуту-торговий персонал; віце-президент з маркетингу-інші маркетингові функції, які тісно пов'язуються із собою і дозволяють більше збалансувати керівництву компанії оцінку можливостей і проблем фірми. Віце-президент з маркетингу стає першим віце.
4. Сучасний відділ маркетингу усуває сварки між торговим персоналом та інтегрує маркетологів і торговельників в один відділ, підпорядкований виконавчому директору з маркетингу і збуту.
5. Ефективна маркетингова компанія створюється за спрямованості всіх робітників на потреби споживачів. Це призводить 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.

***1.7 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. 1.1, рис. 1.1 – 1.9), а також змішані структури (функціонально-товарні, функціонально-територіальні, функціонально-споживацькі (рис. 1.10 – 1.11)).

Крім поданого підходу до створення маркетингових організаційних структур, їх можна поділяти ще на інтегровані і неінтегровані (рис. 1.13, 1.14), жорсткі і м’які.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика способів організації маркетингових структур

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Спосіб | Сутність | | | Умови та особливості застосування | | | | | | Переваги | | Недоліки | | |
| 1 | 1 | | | 3 | | | | | | 4 | | 5 | | |
| ВЕРТИКАЛЬНІ ІЄРАРХІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ | | | | | | | | | | | | | | |
| Функціо-нальний | Спеціалісти-маркетологи об'єднуються у відповідні відділи, служби і бюро і відповідають за виконання певних функцій, підпорядковані директору чи заступнику директора з маркетингу, тобто головним чинником, що впливає на специфіку конструкції управління, є функціональна спеціалізація працівників (рис. 1.1) | | | 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 | | |
| Товар-ний | Управління організується за окремими товарами чи марками і є додатковим рівнем управління, в якому спеціалізовані відділи проводять відповідні дослідження і здійснюють маркетингову діяльність одночасно щодо певної групи товарів або послуг (рис. 1.3) | | | Якщо випускається дуже різноманітна продукція або функціональна організація не встигає контролювати її розроблення і просування, тобто спостерігається у великих і середніх диверсифікованих децентралізованих компаніях, у 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;  1)вірогідність дублювання функцій у роботі “підрозділів-близнюків” | | |
| Рин  Ко  вий | | У цьому разі: менеджер з ринку керує менеджерами з окремих ринків (менеджерами з розвитку ринку), які мають функціональних спеціалістів (рис. 1.4) | | | 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 за перевагами і поведінкою, що дуже складно | | | |
| Товар  но-  рин  ко  вий | | Оснований на поєднанні менеджерів з продуктів і менеджерів з ринків (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;  1)потребує одночасного визначення суб’єктів організації торгового персоналу та встановлення цін для конкретних товарів і ринків | | | |
| Тери  торі-  аль  ний  (регі  ональ-  ний  чи ге  ор  гафіч-  ний) | | Охоплення управлінським впливом певної географічної зони, тобто стосується управління маркетингом на внутрішньому ринку по вертикалі (менеджерам з 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. 1.5) | | | Особливо ефективна ця форма роботи за принципом франчайзингу і найчастіше застосовується у сфері обслуговування, коли є вихід на міжнародний ринок | | | 1) висока адаптивність та оперативність маркетингу щодо виділених територій (країн, регіонів, районів) | | | 1) можливість дублювання функцій | | | |
| Орієн  това-  ний  а спо  жива  ча | | Обслуговується кожна окрема група споживачів (рис. 1.6) | | | Використовується малими 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. у 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) | | | |
| ГОРИЗОНТАЛЬНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРУКТУРИ | | | | | | | | | | | | | | |
| Програмний (цільові програми, програми за товарами, регіонами, окремими сегментами ринку) | | | Формування тимчасової команди спеціалістів для роботи за рядом напрямів діяльності, що мають вихід на досягнення поставленої мети або комплексу цілей, як правило, за штабним 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 варіанта дострокового закінчення програми, якщо мета досягнута або стала зрозумілим неможливість цього (рис. 1.7) | | | | Є ефективним для невеликих компаній або компаній із мінливим характером роботи, для нових венчурних проектів, 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 необхідності (рис. 1.8) | | | | 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 | |
| Дивізіональ-ний | | | Управління поділяється між стратегічними господарськими підрозділами, кожне з яких відповідає за досягнення цілей у певному бізнесі. Система управління поділена на два рівня: перший – вищий менеджмент (вирішує маркетингові питання регулювання і координації бізнес-портфеля 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, покликане розробляти і реалізувати маркетингову програму для конкретного товару, ринку, споживача) (рис. 1.9) | | | Застосовується диверсифікованими великими компаніями | | 1. управління через упорядкованість усієї маси товарів і послуг у вигляді бізнес-портфеля, що значно полегшує ухвалення рішень у маркетингу; 2. підвищується ефективність чітко сфокусованих рішень на ринку | | | 1. складний характер управління; 2. високі витрати у зв’язку з відсутністю спеціалізації; 3. значні обсяги робіт; 4. роздутість штатів; 5. дублювання функцій | | |

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

Відділ планування і контролю маркетингу

Відділ дослідження ринку

Відділ управління просуванням та прямого маркетингу

Відділ управління замовленнями

Відділ розроблення нових товарів і послуг

Відділ управління ассортиментом товарів і послуг

Відділ цінової політики

Відділ реалізації (збуту)

Відділ з роботи зі скаргами та претензіями

Відділ з роботи з торговим персоналом

Відділ реклами і стимулювання збуту

Служба інформації

Рисунок 1.1 – Функціональна організаційна маркетингова структури

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

маркетингу

Управління маркетингом за групою товарів (товаром) , групою послуг (послугою)

*1*

…

Управління маркетингом за групою товарів (товаром) , групою послуг (послугою)

*1*

Управління маркетингом за групою товарів (товаром) , групою послуг (послугою)

*3*

Управління маркетингом за групою товарів (товаром) , групою послуг (послугою)

*N*

Рисунок 1.3 – Товарна організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

маркетингу

Управління маркетингом за ринком

*1*

…

Управління маркетингом за ринком

*1*

Управління маркетингом за ринком

*3*

Управління маркетингом за ринком

*N*

Рисунок 1.4 – Ринкова організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

маркетингу

Управління маркетингом за територіями (країною, регіоном, районом)

*1*

…

Управління маркетингом за територіями (країною, регіоном, районом)

*1*

Управління маркетингом за територіями (країною, регіоном, районом)

*3*

Управління маркетингом за територіями (країною, регіоном, районом)

*N*

Рисунок 1.5 – Територіальна організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

маркетингу

Управління маркетингом групи споживачів

*1*

…

Управління маркетингом групи споживачів

*1*

Управління маркетингом групи споживачів

*3*

Управління маркетингом групи споживачів

*N*

Рисунок 1.6 – Споживацька організаційна маркетингова структура

|  |
| --- |
| ШТАБНИЙ РОЗПОДІЛ |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Маркетингова програма 1 | | | |
| Цілі | Керівник | Види та обсяги ресурсів | Терміни |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Маркетингова програма 1 | | | |
| Цілі | Керівник | Види та обсяги ресурсів | Терміни |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Маркетингова програма 3 | | | |
| Цілі | Керівник | Види та обсяги ресурсів | Терміни |

Рисунок 1.7 – Програмна організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

Відділ планування і контролю маркетингу

Відділ дослідження ринку

Відділ управління просуванням та прямого маркетингу

Відділ управління замовленнями

Відділ розроблення нових товарів і послуг

Відділ управління асортиментом товарів і послуг

Відділ цінової політики

Відділ реалізації (збуту)

Відділ з роботи зі скаргами та претензіями

Відділ з роботи з торговим персоналом

Відділ реклами і стимулювання збуту

Служба інформації

Маркетингова програма 1

Маркетингова програма 3

Маркетингова програма 1

Рисунок 1.8 – Матрична організаційна маркетингова структура

ВИЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КОМПАНІЇ

Стратегічний господарський підрозділ 1

Стратегічний господарський підрозділ N

Відділ стратегічного менеджменту і маркетингу

Стратегічний господарський підрозділ 1

Відділ маркетингу 1

...

Відділ маркетингу 1

Відділ маркетингу N

...

Рисунок 1.9 – Дивізіональна організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

Відділ планування і контролю маркетингу

Відділ дослідження ринку

Відділ управління просуванням та прямого маркетингу

Відділ управління замовленнями

Відділ товарної політики

Відділ цінової політики

Відділ реалізації (збуту)

Відділ з роботи зі скаргами та претензіями

Відділ з роботи з торговим персоналом

Відділ реклами і стимулювання збуту

Служба інформації

Керівник за товарами/марками

Керівник за групами товарів

Рисунок 1.10 – Функціонально-товарна організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

Відділ планування і контролю маркетингу

Відділ дослідження ринку

Відділ управління просуванням та прямого маркетингу

Відділ управління замовленнями

Відділ реалізації (збуту)

Відділ цінової політики

Відділ товарної політики

Відділ з роботи зі скаргами та претензіями

Відділ з роботи з торговим персоналом

Відділ реклами і стимулювання збуту

Служба інформації

Керівник регіональними службами збуту

Керівник зональними службами збуту

Керівник районними службами збуту

Торгові агенти

Рисунок 1.11 – Функціонально-територіальна організаційна маркетингова структура

ДИРЕКТОР (ЗАСТ. ДИРЕКТОРА) З МАРКЕТИНГУ

Відділ планування і контролю маркетингу

Відділ дослідження ринку

Відділ управління просуванням та прямого маркетингу

Відділ управління замовленнями

Відділ розроблення нових товарів і послуг

Відділ управління асортиментом товарів і послуг

Відділ цінової політики

Відділ реалізації (збуту)

Відділ з роботи зі скаргами та претензіями

Відділ з роботи з торговим персоналом

Відділ реклами і стимулювання збуту

Служба інформації

Загальне управління цільовим ринком

Управління маркетингом групи споживачів*1*

...

Управління маркетингом групи споживачів N

Управління маркетингом групи споживачів *1*

Рисунок 1.11 – Функціонально-споживацька маркетингова організаційна структура

ПІДПРИЄМСТВО

Закупівля

Виробництво

Фінанси

Кадри

Споживачі

Маркетинг

Збут

Реклама

Сервіс

Планування продукції

Навчання

Стимулювання збуту

Рисунок 1.13– Інтегровані маркетингові структури

ПІДПРИЄМСТВО

Закупівля

Виробництво

Фінанси

Кадри

Споживачі

Виробництво (враховуючи планування продукту і сервіс)

Кадри

(враховуючи добір і навчання працівників, суспільні відносини )

Рисунок 1.14 - Неінтегровані маркетингові структури

*Інтегровані маркетингові оргструктури* здійснюють свою діяльність комплексно й управляються з одного координуючого центру. Вони можуть бути побудовані за функціональним або товарним принципом, 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, нескоординованих у своєму впливі на споживача. Кожен з них сам впливає на споживача [16].

*Жорсткі організаційні структури* найбільш ефективні у двох ситуаціях. По-перше, в умовах відносної стабільності зовнішнього середовища, що спостерігається в крайніх випадках: під час 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, який 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 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 [15].

Корпоративна організація з підрозділів створюється у зв'язку з великим зростанням числа товарів і цільових ринків. Вона будується за трьома *моделями* [16]:

* 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, у допомозі підрозділам, де немає маркетологів і донесення ідей маркетингу до інших підрозділів;
* сильний корпоративний маркетинг, коли відділ маркетингу проводить різну роботу для підрозділів.

Якправило, 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, які 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 більшою мірою інформаційну, рекламну, а не стратегічну функцію [19].

Незалежно від типу організаційної структури всі підрозділи маркетингу на підприємстві (центри, відділи, служби, бюро, групи) мають бути тісно пов'язані між собою. Інакше система даватиме збої, які 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.

**1.8 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. Більшою мірою 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 великої компанії є *використання міжфункційних команд*, у 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 й орієнтована на замовника. Такий складний тип організації потребує високої корпоративної культури, баз даних, Інтернету тощо [4].

**1.9 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 відносять:

* цілеспрямованість щодо вирішення проблем ринку відповідно до місії, цілей і стратегії підприємства;
* простоту і чіткість організаційної побудови, яка забезпечує розподілення операцій, недопущення 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 напряму функціональних підрозділів;
* достатню фінансову підтримку як у забезпеченні маркетингових дій, так і в мотивації працівників маркетингових служб;
* економність щодо функціонування маркетингової оргструктури;
* кваліфікацію персоналу;
* творчий підхід, що орієнтує на інноваційну діяльність;

- активну маркетингову політику в пошуку організаційних  
підходів під час вирішення 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 виявилося, досить ефективно могли займатися регіональною маркетинговою діяльністю, пов'язаною з маркетинговими дослідженнями, з рекламною діяльністю та просуванням. Унаслідок чого багато підприємств стало переглядати свої організаційні структури [16].

*Алгоритм створення маркетингового підрозділу* на підприємстві складається з [4]:

1. розроблення системи цілей і завдань компанії у галузі маркетингу, реалізація яких необхідна на сьогоднішній 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 та 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 (впроваджувальний контроль).

Менеджмент у галузі маркетингу товарів і послуг багатий на розроблення заходів з підвищення ефективності функціонування відповідних структур. Тому доречно буде навести деякі загальні *вимоги* щодо створення маркетингових управлінських структур

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

Функції маркетингових підрозділів підприємства повинні бути чітко розмежовані й скоординовані.

Під час побудови 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.

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.

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

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).

Недопустиме порушення визначеної послідовності у загальному порядку ухвалення рішень з усього кола питань управління маркетингом. Усі рішення повинні ухвалюватися після аналізу відповідної інформації, наданої компетентною службою.

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