

A faded, light green world map is visible in the background, centered behind the text.

**Лекція № 13**

**ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ**



# ПЛАН

- 1. Принципи та способи ефективної організації маркетингу на підприємстві.**
- 2. Маркетингові організаційні структури**
- 3. Переваги та недоліки інтегрованих маркетингових структур.**

# 1. ПРИНЦИПИ ТА СПОСОБИ ЕФЕКТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Організація маркетингу на підприємстві має базуватися на відповідних організаційних структурах. Саме в цих підрозділах мусять здійснюватися усі планові, оперативні і контрольні функції маркетингового менеджменту. Створення таких підрозділів вимагає дотримання певних **принципів**.

**1. Цілеспрямованість.** Організація маркетингу має відповідати сучасним цілям, філософії та політиці підприємства, бути чітко сформульованою, мати кількісні виміри. Організація маркетингу мусить мати спеціальні підрозділи, спрямовані на вирішення суто маркетингових проблем, бути орієнтованою на інтереси споживачів і на активну наступальну діяльність на ринку.

**2. Чіткість організаційної структури.** Вона має бути розумно спеціалізованою, відповідати напрямкам діяльності підприємства, комплексно вирішувати проблеми виробництва і збуту, забезпечувати єдність керівництва маркетинговою діяльністю.

**3. Структуризація стадій.** В організації маркетингу треба об'єднати перспективне (стратегічне), тактичне й оперативне управління підприємством, при цьому тактика мусить бути підкорена стратегії.

**4. Гнучкість.** Організація маркетингу на підприємстві має оперативно реагувати на зміни у навколишньому середовищі.

**5. Стимулювання активності й творчості працівників.** Це досягається делегуванням прав, автономією і відповідальністю за результати роботи, системою заходів матеріального та морального заохочення.

**6. Скоординованість і узгодженість дій окремих підрозділів і виконавців.**

Створення ефективної організації маркетингу на підприємстві потребує вирішення **трьох основних завдань**:

- як згрупувати працівників;
- хто для кого є керівником;
- хто які функції виконує.

Патріарх учення про структуру організації Фредерик Тейлор при цьому шукав лише **«єдиний найкращий варіант виконання роботи»**.

В 1930 р. виник інший підхід - організація **«з погляду гуманних людських відносин»**.

З 1960 р. вчені почали займатись розробкою моделей організації «з погляду факторів навколишнього середовища». В результаті Берне і Сталкер у 1961 р. побудували дві протилежні організаційні моделі

- механічну (бюрократичну);
- органічну (підприємницьку).

*Основна ідея механічної структури полягає у миттєвій реакції на якусь подію, її відмінні ознаки: спеціалізація працівників, чітке розмежування функцій, формалізація відносин, централізація прийняття рішень, односторонній зв'язок вищого і нижчого ешелонів, мала гнучкість.*

*Основна ідея органічної структури полягає у спробі випередити подію. Ознаками такої структури є не формальність, гнучкість, інтенсивний обмін інформацією як вертикально, так і горизонтально, постійна зміна функцій, автономія підрозділів.*

# УМОВИ ВИКОРИСТАННЯ МЕХАНІЧНИХ ТА ОРГАНІЧНИХ СТРУКТУР


Умови навколишнього середовища	Організаційні структури	
	Механічна	Органічна
Клієнти (споживачі)	Пасивні	Сильні, агресивні
Конкуренція	Відсутня	Сильна
Технологія	Стабільна	Змінна
Розвиток продукції	Немає	Динамічний
Ціни	Поточні ринкові	Залежність від цінової політики підприємства
Система розподілу	Стабільна	Динамічна

Не існує раз і назавжди даного ідеального типу організації. Треба постійно шукати оптимальне співвідношення між стратегією підприємства, навколишнім середовищем і організацією маркетингу.

Планування функцій маркетингу, які виконують окремі працівники, може здійснюватися з використанням таких методів:

- **затратний** - праця має тривати повний робочий день і бути доцільною; між виконавцями окремих функцій має існувати логічний зв'язок;
- **управлінський** - створення умов, які дають змогу керувати роботою так, щоб вона здійснювалася послідовно і в одному напрямку;



- 
- **соціальний** - робота має відповідати статусу працівників, бути повноцінною, давати задоволення;
  - **гнучкий** - зміст функцій і час на їх виконання мають залишати простір для швидкого реагування на зміну умов навколишнього середовища

Щоб з'ясувати, наскільки раціональною є організація маркетингу на підприємстві, необхідно **відповісти на такі запитання:**

- 1) чи працює організація цілеспрямовано (які цілі організації чи реалізуються вони, чи можна їх перелічити і проконтролювати)?
- 2) чи достатньо гнучка структура організації (як швидко вона реагувала на останні зміни, наскільки швидко може приймати рішення)?
- 3) чи добре помітна організаційна структура працівникам, клієнтам, чи є схеми побудови структури організації, опис виконуваних функцій та процедур?
- 4) чи достатні права делеговані працівникам, якою є міра свободи прийняття ними рішень?

5) чи достатня інформація для прийняття рішень кожним підрозділом чи працівником?

6) що є опорою організації (головний клієнт, провідні працівники)?

7) як працює організація з економічного погляду (витрати на маркетингові підрозділи, заробітна плата працівників та її залежність від виробничих досягнень)?

8) чи є в керівника досить часу для обговорення стратегічних завдань?

9) чи існує в організації дух співробітництва, як часто виникають конфлікти?

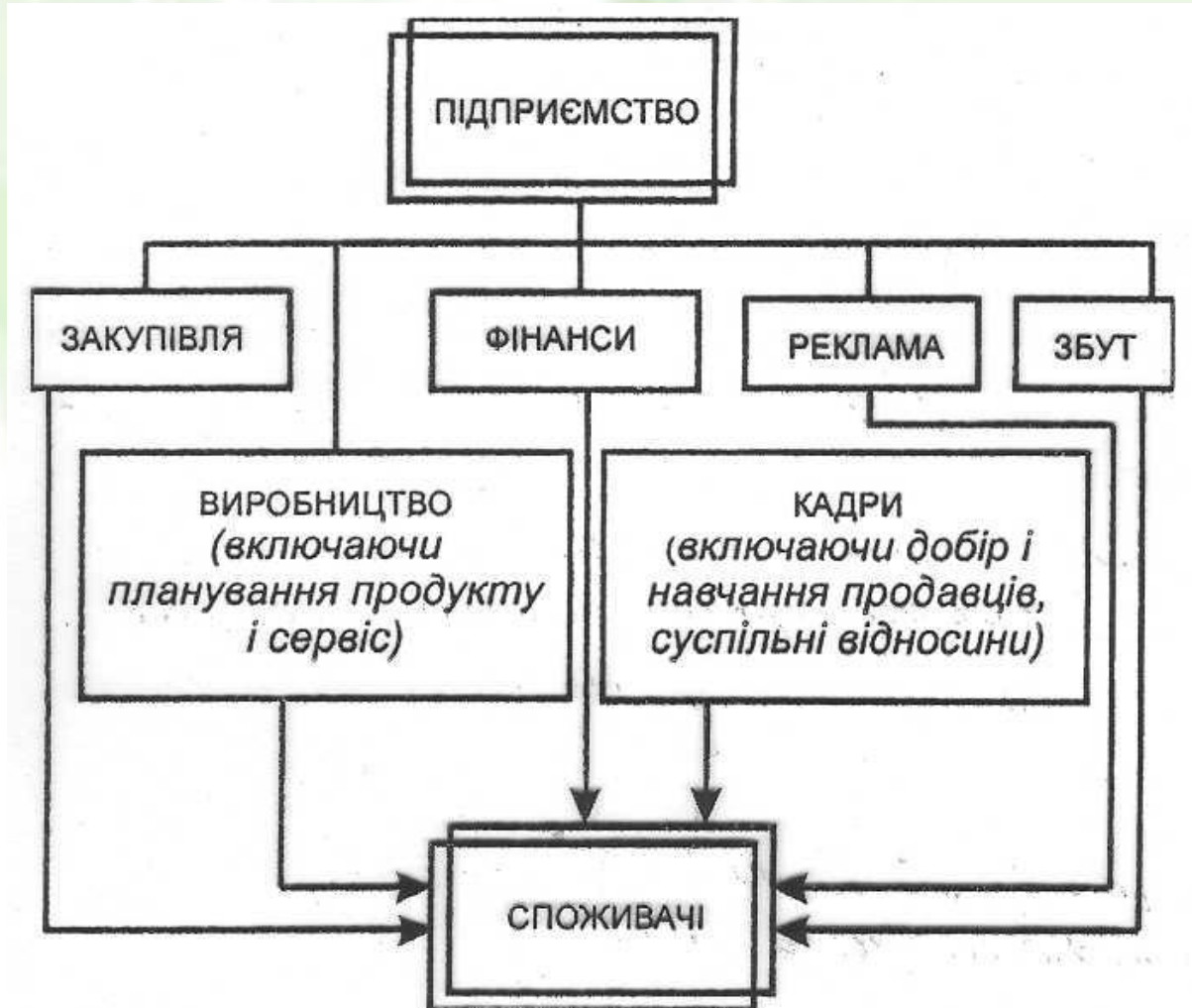
## 2. МАРКЕТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ

Маркетингові організаційні структури підприємства є сукупністю підрозділів: групи (бюро, сектори, відділи тощо) досліджень ринку, замовлень і планування асортименту продукції, управління процесами товарного руху, збуту готової продукції ціноутворення, комунікацій, сервісу, організації фірмової торгівлі, маркетингового контролю та аналізу, закупівель матеріально-технічних ресурсів та ін.

Кожне підприємство самостійно формує свою маркетингову структуру, а тому існує безліч прикладів її побудови. Разом із тим можна виділити кілька типових моделей. Серед них насамперед слід назвати **інтегровані й неінтегровані маркетингові структури.**

**Неінтегровані маркетингові структури - це сукупність відповідних підрозділів, не скоординованих у своєму впливі на споживача.**

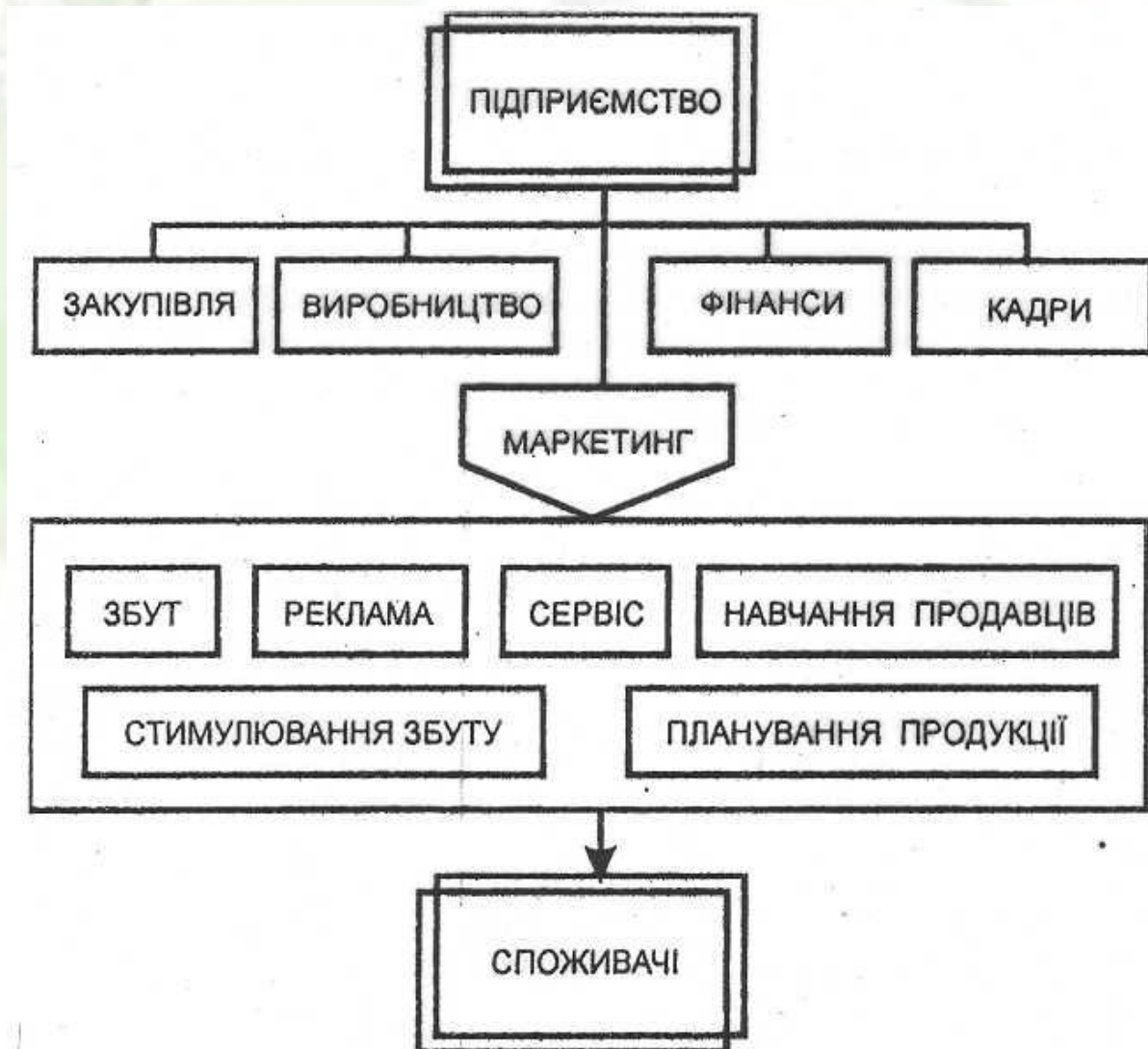
### **НЕІНТЕГРОВАНА МАРКЕТИНГОВА СТРУКТУРА**



**Інтегровані маркетингові структури** здійснюють свою діяльність комплексно і управляються з одного координуючого центру.

Інтегровані маркетингові структури можуть бути побудовані за функціональним чи товарним принципом, з орієнтацією на споживачів чи ринки, з лінійною чи матричною взаємозалежністю окремих складових.

# ІНТЕГРОВАНА МАРКЕТИНГОВА СТРУКТУРА



# ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ





# ТОВАРНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ



# МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ, ОРІЄНТОВАНА НА СПОЖИВАЧІВ (РИНКИ)



# МАТРИЧНА МОДЕЛЬ ПОБУДОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ



### 3. ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРУКТУР

Модель побудови маркетингової структури	Призначення	Переваги	Недоліки
Функціональна	Характерна для великих підприємств з невеликим асортиментом продукції і невеликою кількістю ринків	Концентрація уваги на вирішенні основних завдань маркетингу. Можливість глибокої спеціалізації. Високий професійний рівень виконавців. Простота управління в цілому.	Одноманітність роботи виконавців. Незначна гнучкість. Можливість нездорової конкуренції між підрозділами. Важко порівнювати результативність роботи окремих підрозділів.
Товарна	Характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом.	Координація дій, концентрація уваги на маркетинговому комплексі кожного продукту. Можливість оперативного вирішення маркетингових проблем. Можливість порівнювання роботи окремих підрозділів.	Високі витрати. паралелізм розробок маркетингових питань. Конкуренція між окремими підрозділами.

<b>Модель побудови маркетингової структури</b>	<b>Призначення</b>	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
Орієнтована на споживача	Характерна для підприємств, ринки яких складаються з кількох досить великих сегментів.	Можливість уважно стежити за кожним сегментом. Тісний зв'язок зі споживачами.	Велика трудомісткість роботи, високі витрати.
Матрична	Характерна для великих підприємств з диверсифікованим виробництвом і значною кількістю ринків.	Можливість забезпечення комплексного виконання робіт, економії витрат, уникнення паралелізму розробок	Складнощі в організації структури, визначення функцій

Крім стаціонарних маркетингових організаційних структур у вигляді відділів, бюро, секторів і т.п., на підприємствах можуть створюватись також тимчасові. Вони складаються найчастіше з однієї чи кількох груп працівників різних підрозділів основної організації і створюються для вирішення завдань тимчасового характеру.

Такими тимчасовими маркетинговими організаційними структурами можуть бути: ради з маркетингу (дорадчі органи, які включають провідних спеціалістів підприємства і періодично збираються для вирішення якихось проблем) або венчурні групи (невеликі групи спеціалістів, які працюють деякий час спільно над реалізацією запропонованої ідеї).

Для створення тимчасових маркетингових організаційних структур необхідно чітко сформулювати їх основне завдання, визначити відповідальність кожного, організувати чітке планування роботи, призначити відповідальних виконавців.

Відомі також неформальні маркетингові структури. Вони не мають чіткого розподілу задач і відповідальності. Це можуть бути найбільш досвідчені працівники фірми, які самі приймають рішення (але при цьому керівник має підтвердити свою згоду підписом).