

## РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

**Плотникова Ирина Дмитриевна,**  
*студентка 3 курса экономического факультета,*  
e-mail: irina.plotnikova@yandex.ru  
*Липецкий государственный технический университет,*  
*г. Липецк*

*В статье раскрыты современное содержание организации маркетинга и совершенствование организации управления предприятиями на принципах маркетинга.*

Ключевые слова: организация маркетинга, управление, оргструктура, применение на предприятии.

Важное место в системе управления фирмой занимает маркетинг. Ему принадлежит ведущая роль в организации полноценного рыночного хозяйства, полностью ориентированного на реальных и потенциальных потребителей товаров и услуг.

Маркетинг-это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена. Сам термин «маркетинг» происходит от английского слова «market» (рынок). Буквально он означает работу на рынке на основе использования его законов, изучение и удовлетворение всех многочисленных желаний потребителя. Являясь важным звеном в системе управления фирмой, маркетинг предполагает тщательный учет процессов, происходящих на рынке для принятия хозяйственных решений.

Маркетинг как система деятельности фирмы возник в начале XX века в США, получив широкое распространение в 50-х - 60-х годах в связи с обострением проблемы сбыта и широким применением новых, так называемых неценовых методов конкурентной борьбы (реклама, конкуренция качества, дифференциация продукта и т.д.). Его целью является создание условий для приспособления производства к общественному спросу, требованиям рынка. Он предполагает разработку системы организационно-технических мероприятий по изучению рынка, интенсификации сбыта, повышению конкурентоспособности товаров и т.д., чтобы обеспечить фирме максимальную прибыль [3].

Очередной этап развития российской экономики вплотную подвел предприятия к осознанию проблемы необходимости практического применения маркетинговых принципов в своей повседневной деятельности. Однако, для этого нужны не только подготовленные специалисты, а определенные усилия

по созданию управленческих структур, в задачу которых входит планирование, организация и контроль маркетинговой деятельности на предприятии.

Организация маркетинговой деятельности или маркетинга включает:

- построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом;
- подбор специалистов по маркетингу (маркетологов) надлежащей квалификации; распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
- создание условий для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб (организация их рабочих мест, предоставление необходимой информации, средств оргтехники и др.).

Единых рецептов по использованию типовых оргструктур управления маркетингом не существует. Обычно даже однотипные предприятия применяют различные оргструктуры. Например, в корпорации «Дженерал Моторс» ее стратегические хозяйственные единицы («Шевроле», «Понтиак» и др.) используют различные оргструктуры управления маркетингом[4].

Небольшие организации, разрабатывающие новые продукты в быстро меняющихся условиях, используют гибкие структуры. Крупные организации, действующие на более стабильных рынках, в целях обеспечения большей интеграции часто используют более централизованные структуры. Гибкость оргструктур управления, т.е. умение быстро и своевременно реагировать на изменения различного рода, является необходимым условием адаптации организации к новым реалиям жизни. Это своего рода ответ на невозможность четко предвидеть и прогнозировать изменения. При этом одним из основных принципов организации управления маркетингом в крупных компаниях является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом (где что-то производят и сбывают). Поэтому в высших для крупной организации эшелонах управления (в штаб-квартирах) какие-либо маркетинговые подразделения могут вообще отсутствовать. Компании, исповедующие высокий уровень децентрализации управления, - скажем в случае выпуска сильно различающейся по номенклатуре продукции, поставляемой на столь же разные рынки, - вообще могут не вырабатывать на уровне своей штаб-квартиры какую-то единую для компании политику в области маркетинговой деятельности[1].

Это организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также могут формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролировать их выполнение. За разработку, выпуск и сбыт определенных продуктов или группы продуктов отвечают управляющие продуктом. Взаимодействие разных управляющих во многом осуществляется на неформальной основе, так как

разнообразии решаемых задач невозможно полно отразить ни в каких положениях и должностных инструкциях. Наличие функциональных служб сдерживает рост штатов в продуктовых и рыночных подразделениях.

Помимо такого подхода к организации управления маркетингом можно выделить еще два типа оргструктур управления, носящих достаточно универсальный характер и применяемых при организации управления различными видами производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в том числе маркетингом. Имеются в виду управление по проекту и матричная оргструктура управления, применяемые в случае, когда требуется сосредоточить ресурсы, в том числе кадровые и управленческие, на решении особо важных для организации проблем - например, выход на рынок с новой продукцией. Эти оргструктуры управления охватывают не решение всех проблем маркетинга, а только отдельных целевых задач. По мере того как организация и потребители придавали все большее значение конечным результатам, т.е. конечному продукту с высокими потребительскими свойствами, все более очевидной становилась необходимость наделения какого-либо лица полномочиями и ответственностью за получение этих конечных результатов. Этого можно достичь с помощью традиционной структуризации по ассортиментам продуктов в рамках функционально-продуктовой оргструктуры управления. Если в рамках последней оргструктуры ответственного за маркетинг определенного продукта наделить широкими полномочиями, подчинив ему временно всех сотрудников из линейных и функциональных подразделений, занятых разработкой, внедрением, производством, послепродажным обслуживанием, реализацией других функций маркетинга, то мы получим оргструктуру управления проектом по выпуску и маркетингу определенного продукта[7].

По ряду причин управление на основе только проекта зачастую оказывается невозможным. Не всегда можно обеспечить полную занятость персонала (загрузка персонала разной специализации по мере разработки проекта носит неравномерный характер). Кроме того, сравнительно невелика может быть и продолжительность осуществления проекта. Персонал, и в первую очередь высококвалифицированный, не потерпит неопределенности, вызываемой частыми организационными изменениями. Далее, специалисты обычно предпочитают быть организационно объединенными в группы на профессиональной основе. Они более свободно себя чувствуют, работая в кругу коллег, и считают, что принадлежность к такого рода группам лучше отвечает интересам их профессиональной репутации и служебного роста, нежели объединение на основе проекта. Возможно возникновение ситуации, когда руководитель проекта не имеет достаточных полномочий, а должен отвечать за конечные результаты. Неудивительно поэтому и высокая текучесть управленческих кадров, работающих на подобных должностях. Указанные недостатки в существенной мере преодолеваются в оргструктурах управления матричного типа[10].

Руководителю (проекта) программы, например, по освоению какого-то рынка определенной продукции передаются от руководства предприятия

необходимые полномочия по распределению ресурсов, а также исполнению мероприятий, составляющих программу. Руководителю маркетинговой программы временно подчиняются не только сотрудники соответствующих маркетинговых служб, но также и сотрудники подразделений, занимающихся разработкой и доведением до производства соответствующего продукта. Таким образом, каждый участник работ по программе, находясь в штатном расписании соответствующего подразделения, имеет двойное подчинение: по линии программных работ он подчиняется руководителю маркетинговой программы, во всех остальных отношениях - своему линейному руководителю.

Когда одновременно разрабатывается несколько программ, то для общего руководства всей программной деятельностью (выработка единой рыночной, научно-технической и экономической политики, распределение ресурсов между программами и т.п.) может вводиться должность руководителя центра управления маркетинговыми программами. Тогда ему непосредственно подчиняются руководители отдельных программ. Руководителями программ небольших масштабов могут выступать не освобожденные руководители, а руководители и специалисты отдельных подразделений. Матричная структура управления устраняет следующий недостаток, присущий оргструктуре управления по проекту: легко добиться непрерывной загрузки отдельных сотрудников, которые находятся в штатном расписании постоянных структурных звеньев, занимающихся однотипными видами деятельности. Двойственность руководства, присущая оргструктуре управления матричного типа, обуславливает возникновение следующего недостатка. Если появляются сложности с выполнением программы, руководству предприятия бывает зачастую весьма трудно выяснить, кто в этом виноват и в чем суть возникших трудностей. Кроме всего прочего, в подобных случаях возникают и обычные трения, «отфутболивание» и неразбериха, которых следует ожидать при отсутствии единоначалия. Эти трудности преодолеваются в результате установления четких границ полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Последние обычно наделяются всей полнотой ответственности за осуществление всей программы; они, как правило, устанавливают контакты с заказчиками, хотя порой это вменяется в обязанности маркетинговым подразделениям, а также распоряжаются бюджетом программы, что, по существу, означает превращение их в своего рода «покупателей» услуг функциональных подразделений[9]. (Это целесообразно осуществлять на принципах внутреннего хозрасчета.)

Функциональные руководители наделяются полномочиями по руководству работающими в их сфере сотрудниками и осуществляют контроль за целостностью и полнотой проводимых ими исследовательских, конструкторских и других работ. В целом за счет подобной организации деятельности функциональных руководителей и руководителей программ устраняется большая часть проблем, связанных с отсутствием единоначалия. Матричные оргструктуры управления, как правило, встраиваются в линейно-функциональную структуру управления предприятием в целом. Задача службы маркетинга заключается в том, чтобы держать курс на потребителя, постоянно

следить за тем, что ему нужно, проводить мониторинг деятельности конкурентов, определять слабые и сильные их стороны и возможные рыночные действия, а исходя из этого, определять направления совершенствования маркетинговой деятельности, разрабатывать и добиваться выполнения маркетинговых планов и программ, а также доводить маркетинговую информацию до всех других подразделений предприятия[5].

Таким образом, разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта, о том, в каком направлении нужно совершенствовать выпускаемую продукцию и какую новую разрабатывать. Производственники узнают, каков должен быть ассортимент выпускаемой продукции, каковы сроки ее обновления. Подразделения, связанные с ценовой политикой, исходя из информации, полученной от службы маркетинга, должны уметь правильно определять цены. Кадры, соответственно, решают вопросы увольнения и найма, повышения квалификации и др. В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не оторваться от реальной жизни своей компании. Рассмотренная схема важна как база, основа маркетинговой деятельности. Исходя из этой основы, можно составить также и должностные инструкции. Это не означает, конечно, что производственные и функциональные звенья предприятия самостоятельно не могут осуществлять связь с потребителями, не изучают конкурентов и т.п. Однако эта их деятельность направляется и координируется, с учетом интересов предприятия именно руководителем маркетинговых служб, сотрудники которых проводят также конкретные маркетинговые исследования.

Таким образом, маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую, производственную политику предприятия, стиль и характер управления всей предпринимательской деятельностью. Специалисты по маркетингу должны установить и довести до каждого инженера, конструктора и производственника, каким потребитель хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить за него и где и когда потребуется этот продукт. Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия[4].

При совершенствовании организации управления маркетингом на отечественных предприятиях целесообразно учитывать основные закономерности перестройки оргструктур зарубежных компаний при переориентации их деятельности на основе концепции маркетинга.

Мировая практика говорит о том, что целесообразно начинать перестройку оргструктуры управления компанией с усиления роли отдела сбыта и расширения числа функций, им выполняемых (особенно если речь идет о деятельности на внутреннем рынке). Отделы сбыта, помимо реализации продукции и услуг, могут заниматься (или уже занимаются) также продвижением товаров и отдельными маркетинговыми исследованиями. Вследствие этого на начальном этапе перестройки деятельности компании на принципах маркетинга выполнение функций маркетинга возлагалось на отдел сбыта в параллель с выполнением профильных его функций. По мере того как

сфера торговой деятельности компании расширяется, усиливается конкуренция, появляется и необходимость проводить исследования по более широкому кругу маркетинговых проблем: изучение рынка и товара, реклама, организация послепродажного обслуживания. Поэтому в отделе сбыта выделялась специальная группа и назначался ее руководитель, ответственные за всю маркетинговую деятельность, кроме сбыта. Дальнейшее углубление ориентации деятельности компании на принципы маркетинга приводит к повышению роли всех указанных функций маркетинга и к появлению новых, например функции стимулирования продаж. Возникает необходимость обеспечить управление всем комплексом маркетинга в целом. Для квалифицированного управления комплексом маркетинга целесообразно группу маркетинга преобразовать в отдел, выделив его из отдела сбыта. Зачастую отдел маркетинга укреплялся путем передачи ему специалистов, выполнявших ранее нужные для маркетинга функции (информационные, рекламные, экономические) в других подразделениях компании. В своем новом составе отдел маркетинга стал отвечать за реализацию всех основных функций маркетинга. При этом часто повышался статус начальника отдела сбыта до уровня вице-президента компании по сбыту (зам. директора предприятия), которому подчинялся и отдел маркетинга (наряду с отделом сбыта). Теперь в компании функционируют два отдела - сбыта и маркетинга, подчиненных вице-президенту по сбыту[6].

Следующий шаг в перестройке оргструктуры управления - повышение статуса начальника отдела маркетинга до уровня вице-президента компании по маркетингу. Это необходимо для расширения возможностей маркетинговых служб в том, чтобы добиваться следования концепции маркетинга со стороны всех других служб и подразделений предприятия. По такому пути обычно следуют руководители предприятий, выпускающих продукцию, предназначенную для массового потребителя. Поскольку функции маркетинга по своей сути являются более широкими, чем функции сбыта, и включают последний, зачастую вице-президенту по маркетингу передают функции сбыта, т.е. ликвидируется должность вице-президента по сбыту. (Возможно просто трансформировать должность вице-президента компании по сбыту в должность вице-президента по маркетингу.) Однако во многих зарубежных компаниях параллельно существуют как руководители маркетинговых, так и сбытовых служб. Руководитель отдела сбыта, если он остается, подчиняется теперь вице-президенту по маркетингу. Возможен вариант подчинения как отдела маркетинга, так и отдела сбыта заместителю директора по коммерческим или экономическим вопросам. Вице-президент компании по маркетингу, как правило, встречает сопротивление и противодействие со стороны других вице-президентов данной компании. Так, вице-президент компании по производству может отрицательно относиться к перестройке производства исходя из требований рынка. То же касается и возможного сопротивления со стороны других руководителей предприятия. Наилучший выход из создавшейся ситуации - повышение статуса вице-президента по маркетингу до уровня первого вице-президента. При рассмотрении организационных вопросов

переориентации деятельности российских предприятий на маркетинг следует различать два принципиальных среза данной проблемы: развитие концепции маркетинга применительно к внутреннему и внешнему рынкам. Для компаний стран с развитой рыночной экономикой заметного различия между данными двумя видами маркетинга не существует. Это главным образом обусловлено следующим:

- рыночные отношения являются господствующими как на внутреннем, так и на международном рынках;
- развитая конкуренция характеризует как внутренний, так и внешний рынки;
- сходство для ряда стран многих аспектов нормативно-правовой базы;
- требования к качеству и цене продукции диктуются как внутренним, так и международным рынками.

Для российских предприятий сложилась иная ситуация относительно деятельности на внутреннем и международном рынках. И организация маркетинговых служб на основе расширения функций и статуса отдела сбыта, на наш взгляд, подходит только при переориентации на принципы маркетинга деятельности на внутреннем рынке страны. Анализ функций и задач отделов сбыта типичных российских предприятий позволяет сделать вывод о том, что вопросами коммерческой деятельности на международном рынке они, как правило, не занимаются. Поэтому усиление маркетинговой ориентации относительно работы на внешних рынках лучше начинать с совершенствования деятельности внешнеторговых (внешнеэкономических) служб предприятия (создания таких служб, если они отсутствуют) [1].

Обычно существуют достаточно жесткие штатные ограничения, которые не дают возможности создавать на предприятии развернутые маркетинговые службы. Это особенно касается средних и малых предприятий. Можно рекомендовать следующий, сугубо практический, подход к определению численности маркетинговых служб. Численность административно-управленческого персонала, как правило, составляет 10-15% от списочного состава предприятия. Примерно в эти же проценты от численности административно-управленческого персонала должна вписываться и численность подразделений маркетинга. Для предприятия с общим числом работающих, например, в 600 человек рекомендуется иметь численность маркетинговых служб, включая всех их руководителей, равную 8-12 человекам. При малочисленном штате сотрудников создавать развернутые службы маркетинга не представляется возможным, в этом случае целесообразно объединять в одном структурном звене данной службы выполнение нескольких функций маркетинга, например, маркетинговых исследований, предпланового анализа и разработки планов маркетинга. Для предприятий, деятельность которых осуществляется одновременно на нескольких рынках в различных регионах страны, особенно если эти предприятия выпускают однотипную продукцию, возможна дальнейшая дифференциация задач маркетинговых служб применительно к отдельным рынкам (назначаются лица, несущие ответственность за маркетинговую деятельность в целом на отдельных

рынках). Если предприятия выпускают продукцию разнообразной номенклатуры, то специализацию деятельности маркетинговых служб целесообразно осуществить по продуктовому принципу, когда назначаются лица, несущие всю полноту ответственности за маркетинг отдельных продуктов.

Таким образом, современный маркетинг – это инструмент развития компании, стратегического управления, поиск способа расширения фирмы на основе исследования рынка. Он находится в непрерывном развитии, как и любой рынок товаров и услуг, поскольку рост желаний и потребностей человека бесконечен.

### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Павлова О. МАРКЕТИНГ В ОБЩЕСТВЕ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] / О. ПАВЛОВА // РОССИЙСКАЯ ГАЗЕТА : ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ - РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.RG.RU/2014/06/03/ZONI.HTML](http://www.rg.ru/2014/06/03/zoni.html) (05.10.2014)

2. БУРЦЕВА Л. МАКСИМ МЕДВЕДКОВ: " МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ" [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]/ БУРЦЕВА //ТАТСЕНТЕР.RU : ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.TATCENTER.RU/PRINT/110408/](http://www.tatcenter.ru/print/110408/) (7.10.2014).

3. ЛИПЕЦКСТАТ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]: // ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СТАТИСТИКИ . – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://LIPSTAT.GKS.RU/WPS/WCM/CONNECT/ROSSTAT\\_TS/LIPSTAT/RU/](http://lipstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/lipstat/ru/) (7.10.2014).

4. ЛИТВИНЦЕВ Г. МАРКЕТИНГ В XXI ВЕКЕ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] / Г. ЛИТВИНЦЕВ // РОССИЙСКАЯ ГАЗЕТА : ИНТЕРНЕТ-ПОРТАЛ - РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.RG.RU/2006/01/28/LIPESK-OEZ.HTML](http://www.rg.ru/2006/01/28/lipesk-oez.html) (02.10.2014)

5. ТИТОВА Л. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]/ Л.ТИТОВА // ЭКОНОМИКА: ЭКСПЕРТНЫЙ КАНАЛ . – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.ECPOL.RU/INDEX.PHP/2012-04-05-13-42-46/2012-04-05-13-43-05/316-OSOVYE-EKONOMICHESKIE-ZONY-V-USLOVIYAKH-VTO](http://www.ecpol.ru/index.php/2012-04-05-13-42-46/2012-04-05-13-43-05/316-osovye-ekonomicheskie-zony-v-usloviyakh-vto) (6.10.2014).

6. АНТОН КУРОЧКИН: «РОЛЬ МАРКЕТИНГА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НАШИХ ПРЕДПРИЯТИЙ» [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]: // ГОРОД48.RU: ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫЙ ПОРТАЛ. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://GOROD48.RU/RSPP/58715/](http://gorod48.ru/rspp/58715/) (7.10.2014).

7. КАРПЕКО, О. И. ПРОМЫШЛЕННЫЙ МАРКЕТИНГ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТИ "МАРКЕТИНГ" / О. И. КАРПЕКО. – МИНСК: БГЭУ, 2010. – 414 (8.10.2014).

9. БЕЛОУСОВА, С. Н. МАРКЕТИНГ: УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ ПО СПЕЦИАЛЬНОСТЯМ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ / С. Н. БЕЛОУСОВА. – РОСТОВ-НА-ДОНУ: ФЕНИКС, 2010. – 381 с. (02.10.2014)

10. ЧАСТО ЗАДАВАЕМЫЕ ВОПРОСЫ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]: // БАНК РЕФЕРАТОВ: – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.RUSSEZ.RU/FAQ/](http://www.russez.ru/faq/) (01.10.2014).

### **DEVELOPMENT OF MANAGEMENT MARKETING IN BUSINESS**

**Plotnikova I.D.,**

*3rd year student of the Faculty of Economics,*

*e-mail: irina.plotnikova@yandex.ru*

*Lipetsk State Technical University,*

*Lipetsk*

*The article reveals the modern content marketing efforts and improving the organization of business management on the principles of marketing*

Keywords: marketing organization, management, organizational structure, the use of the enterprise.