

ВЫБОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБОЙ

Аннотация. Рассмотрена экономическая сущность организационных структур управления маркетинговой службой предприятия, систематизированы их преимущества и недостатки, позволяющие каждому предприятию осуществлять сгруппированный выбор организационных структур маркетинга.

Анотація. Розглянуто економічну сутність організаційних структур управління маркетинговою службою підприємства, систематизовано їх переваги і недоліки, що дозволяє кожному підприємству здійснювати угрупований вибір організаційних структур маркетингу.

Annotation. Economic essence of organizational structures of management marketing service of enterprise is considered, their advantages and failings which will allow every enterprise to carry out the grouped choice of organizational structures of marketing were systematized.

Ключевые слова: организационная структура управления, товар, маркетинг.

Выбор организационной формы маркетинговой службы должен быть обоснован анализом хозяйственной деятельности предприятия, степенью его самостоятельности. Выбор той или иной политики обусловлен уровнем развития и стабильности рынка. Крупные компании ведут политику централизации управления или децентрализации. Компании с несколькими элементами бизнеса могут иметь корпоративное маркетинговое подразделение, помимо маркетинговых служб отдельных элементов бизнеса. Полномочия корпоративного подразделения могут варьировать от координации действий маркетинговых служб до роли, предполагающей значительное влияние на маркетинговую политику элемента бизнеса. Кроме того, степень полномочий главы корпоративного маркетингового подразделения и его персонала может также иметь различное влияние на процесс стратегического планирования деятельности всей компании и ее отдельных элементов бизнеса, чем и обуславливается актуальность темы исследования.

Целью данного исследования является систематизация преимуществ и недостатков разделения организационных структур маркетинга.

На практике крупные организации, действующие на более стабильных рынках, в целях обеспечения большей интеграции часто используют более централизованные структуры. Однако чрезмерная концентрация права принятия решений и высших управленческих аппаратов, слишком детальное и тщательное распределение обязанностей по секторам и отделам препятствуют реализации творческого подхода, инновационным процессам и влияют на способность гибко реагировать на изменения окружающей среды.

Компании, исповедующие высокий уровень децентрализации управления (например, в случае выпуска сильно различающейся по номенклатуре продукции, поставляемой на столь же разные рынки) вообще могут не выработать на уровне своей штаб-квартиры какую-то единую для компании политику в области маркетинговой деятельности.

Если компания имеет несколько целевых рынков или широкую номенклатуру товаров, она зачастую отвергает идею функциональной специализации, предусматривающую разделение различных функций (реклама, сбыт, исследования и разработка) на соответствующие отделы.

Небольшие организации, разрабатывающие новые продукты в быстро меняющихся условиях, используют гибкие структуры.

Таким образом, любая организационная структура управления маркетингом может строиться на основе следующих размерностей: функции, географические зоны деятельности, продукты (товары) и потребительские рынки. Исходя из изложенного, выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная, географическая, продуктовая, рыночная и различные комбинации перечисленных принципов.

Основные типы организационной структуры маркетингового подразделения – функциональная, дивизионная и матричная.

- Функциональная структура – организационная структура управления, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована, исходя из функций маркетинга, которые они выполняют. Данная структура предусматривает закрепление определенных функций, таких как реклама, стимулирование сбыта, ценообразование, маркетинговые исследования и маркетинговое планирование, за отдельными подразделениями, рабочими группами или сотрудниками. Главное достоинство функциональной структуры управления – это простота в управлении, быстрые и экономические формы принятия решений, четкое разделение ответственности и компетенции; простота контроля.

К недостаткам функциональной организации маркетинга можно отнести: отсутствие специализированных подразделений по продукту; высокие профессиональные требования к руководителям; сложные коммуникации между исполнителями (конфликты); ярко выраженный авторитарный стиль руководства; затрудненность связи и контроля за процессом разработки идей нового товара, его создания и внедрения на рынок приводит к замедлению инноваций; из-за отсутствия специальных служб по регионам не учитывается их специфика или возникают трудности с внедрением продукта на определенные рынки [1].

• Дивизиональное структурирование маркетинговой деятельности предприятия выделяет отдельные направления деятельности:

продуктовая (товарная) организация – организационная структура управления маркетингом, в которой за разработку и реализацию стратегий и текущих планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом, у которого в подчинении находятся сотрудники, выполняющие все необходимые для данного продукта функции маркетинга;

функционально-продуктовая – это организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы организации вырабатывают и координируют реализацию некоторых единых для организации целей и задач маркетинга, а также выполняют отдельные виды работ по заказам продуктовых управляющих [2, стр. 194].

Преимущества данного типа организационной структуры управления выявляются в следующем: управляющий, занимающийся определенным товаром, имеет возможность координировать различные маркетинговые затраты по данному товару; управляющий может быстро реагировать на требования рынка; в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели товара, как пользующие повышенным спросом, так и менее популярные у покупателей.

Однако данному типу организационной структуры присущи и определенные недостатки: управляющий, ответственный за определенный товар, не наделен полномочиями, которые соответствовали бы его деятельности; товарная организация часто требует больших затрат, чем ожидалось (первоначально управляющие назначаются ответственными за основной товар; однако вскоре в структуре предприятия появляются управляющие, ответственные за менее важный товар, каждый из которых имеет свой штат помощников) [1].

• Рыночно-функциональная организационная структура – структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегии и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках. Такая структура применяется, когда организация выпускает однородную продукцию, предназначенную для рынков различного типа. Главным достоинством является концентрация на маркетинговой деятельности вокруг потребностей конкретных рыночных сегментов [2, стр. 194].

Хорошо подходит предприятиям, которые работают разных рынках.

• Матричная организационная структура – подход, в основе которого лежит ориентация как на предлагаемые компанией товары, так и на обслуживаемые ею рынки. Локализация торгового персонала осуществляется по территориальному принципу, а ориентация на товар поддерживается управляющими товарным направлением.

Матричная структура управления обладает большей гибкостью в сравнении с другими традиционными подходами. Кроме того, она устраняет следующий недостаток, присущий организационной структуре управления по проекту: легко добиться непрерывной загрузки отдельных сотрудников, которые находятся в штатном расписании постоянных структурных звеньев, занимающихся однотипными видами деятельности.

Основной недостаток такого подхода заключается в рассредоточении ответственности и полномочий. Двойственность руководства, присущая организационной структуре управления матричного типа, обуславливает возникновение такого недостатка, как определение ответственности при появлении сложностей в выполнении программы, а также степени контроля в отношении некоторых маркетинговых функций. Тем не менее популярность матричной структуры свидетельствует о значительном превосходстве ее преимуществ над недостатками [1].

Выбор организационной структуры обусловлен влиянием рыночных факторов, внешним окружением, характеристиками и потенциалом компании, а также преследуемой компанией маркетинговой стратегией. Оптимальная организационная структура обладает следующими характеристиками.

Организационная структура должна соответствовать целям стратегического маркетингового плана. Так, если план предполагает концентрацию усилий на рынках или товарах, организационная структура должна учитывать это.

Успешная реализация планов предусматривает координацию деятельности как в рамках комплекса маркетинговых мероприятий, так и в работе разных отделов или подразделений компании. Чем более специализированными становятся различные отделы службы маркетинга, тем более вероятны затруднения в координации и взаимодействии между ними.

Специализация в отношении маркетинговых функций способствует большей их эффективности. Организационная структура должна быть создана таким образом, чтобы уровень ответственности управляющего за конечные результаты был пропорционален степени его влияния на них. Хотя подобное условие трудно выполнимо, его следует учитывать при выборе организационной структуры.

Научн. рук. Мишин А. Ю.

Литература: 1. Управление маркетингом. – Режим доступа : <http://www.grandars.ru/student/marketing/organizaciya-marketingovoy-deyatelnosti.html>. 2. Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/org_structures.htm. 3. Маркетинг : учебн.-метод. пособ. / сост. И. В. Ильичева. – Ульяновск : УлГТУ, 2010. – 229 с. 4. Мишин А. Ю. Маркетинг : курс лекций по дисциплине / А. Ю. Мишин. – Х., 2010.