##### Тема 11. Система организации и управления маркетингом.

**План**

1. **Сущность, цель, принципы и методы управления.**
2. **Возможности и проблемы маркетингового управления на пред-приятии.**
3. **Основные задачи и функции отдела маркетинга.**
4. **Организация управления маркетингом на предприятии.**

1. **Сущность, цель, принципы и методы управления.**

Всякий труд, как целенаправленная деятельность требует соответствую-щей мобилизации физических и интеллектуальных возможностей человека. Причем, каждый индивид сам, на основе полученных знаний, жизненного опыта и т.д., самостоятельно управляет своим трудовым процессом. В то же время, деятельность двух или более людей ставит проблему управления их трудовой деятельностью со стороны одного из них или на основе совмест-ного согласования действий, что может оцениваться как коллективное управ-ление.

Жизненный опыт нам подсказывает, что успех в любом деле во многом зависит от организации управления и самого процесса управления, степени компетентности управляющих и, возможно, множества прочих факторов.

***Управление – это сознательная, планомерно осуществляемая на основе объективных экономических законов деятельность, направленная на обеспечение эффективного функционирования и развития общественного производства.*** В данном определении отражены основные черты управ-ления: объект управления, объективная основа системы управления (эконо-миический закон), целевая установка управления. В свое время еще К. Маркс писал: «Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении…»

*Об управлении человечество знает давно.*

***Управлению присущи свои объекты и субъекты управления****.* ***Объект управления – это управляемая система.***В качестве объектов управления может быть любое подразделение социально-экономических систем. Объекту управления присущи разнообразные виды деятельности.

***Субъект управления–это управляющая система.***В макроэкономичес-ких масштабах субъектом управления является государство, его органы, общественные организации, отдельные руководители.

В рамках всякой управляющей системы существуют подсистемы:

- информационного обеспечения;

- разработки, принятия и организации выполнения решений;

- проверки исполнения, контроля, регулирования и др.

Известно, что между управляемой и управляющей системами существует тесное диалектическое взаимодействие, осуществляемое вследствие наличия прямых (от субъекта к объекту) и обратных (от объекта к субъекту) связей.

Наличие прямых и обратных связей является непременным условием нормального функционирования и развития системы.

Объект управления определяет управляющую систему, ее состав, струк-туру, функции. Чем выше степень соответствия управляющей системы управляемой, тем эффективнее осуществляется управление.

В процессе деятельности подразделений системы, возникают не только экономические, но также юридические, социально-психологические, органи-зационные, нравственные и другие отношения. Отношения управления возникают не только между различными уровнями иерархии (последова-тельность расположения служб) управления, но и внутри коллективов на каждом из этих уровней.

Отношения управления - это отношения между управляющей и управ-ляемой системами, между руководителями и подчиненными и т.д.

Идеальная управляющая система - это та, которая дает предупредитель-ный сигнал до того, как функциональная система выйдет из - под контроля.

Организация и управление считаются наиболее проблематичными на всех уровнях иерархических структур каждой из общественно-экономических систем.В любом случае, с учетом форм собственности и общественной организации производства, система и стиль организации и управления обществом, производственной и прочей деятельностью людей меняются.

Практически, организация и управление затрагивают проблемы менедж-мента. Однако, проблемы в организации и управлении представляют собой нечто большее, чем менеджмент. Практически под менеджментом понима-ется система организации труда использования финансовыми ресурсами с целью увеличения эффективности производственно экономической деятель-ности и получения прибыли с наименьшими затратами, путем применения соответствующей стратегии и тактики экономических рычагов и т.д. Таким образом, управление в целом включает в себя следующие основные элементы:

1. Определение цели фирмы и, в том числе, организации и управления ею.
2. Выделение задач и функций, стоящих перед системой маркетинга в целом.
3. Создание соответствующей организационной структуры управления маркетингом фирмы.
4. Распределение задач и функций между созданными структурными подразделениями.
5. Планирование маркетинговой деятельности фирмы.
6. Организация и ведение учета, анализа и аудита маркетинговой деятельности.
7. Организация контроля исполнения поручений и принимаемых марке-тинговых решений руководства фирмы.

В то же время, создание эффективно функционирующей маркетинговой службы фирмы требует реального изучения состояния и проблем собствен-ной организационной структуры и практики деятельности на данный момент, неустанного совершенствования системы всей системы организации, плани-рования и управления деятельности всей фирмы, создание изменчивой, т.е. вечно совершенствующейся адаптивной исполнительной организационной структуры.

В созданных структурных подразделениях должны быть созданы все условия для прохождения информационных потоков через созданные струк-туры в прямом и обратном направлениях.

Таким образом, в любом случае при создании организационной структуры необходимо исследование окружающей среды, определение стратегий, тактики организационной структуры и контроля. Практически система организации и управления имеют следующие общие методы:

1. Организационно - распорядительные методы.
2. Экономические методы.
3. Социально - психологические методы.

**Основные общие функции управления включают в себя:**

1. Общее планирование.
2. Организация.
3. Стимулирование.
4. Учет и контроль.
5. Координация и регулирование.

***Основными же общими принципами управления являются:***

1. Ориентация на конечные результаты и цели.
2. Эффективность.
3. Комплексность.
4. Перспективность.
5. Оптимальность.
6. Оперативность.
7. Экономичность.

Считается, что организационная структура управления должна быть саморегулирующейся, самоуправляемой со стороны каждого рыночного субъекта. Причем эта структура должна быть малозвенной, т.е. соответ-ствующие подразделения должны обеспечивать выполнение всех задач и функций с минимально возможным контингентом сотрудников. Кроме этого организационные структуры должны учитывать проблемы стоящие перед системой и быть готовыми к изменениям. Структуры не должны дублировать друг друга, т.е. создание параллельных структур исключается. В организа-ционных структурах каждое подразделение должно иметь четкие цели и задачи, причем они должны соотноситься с общекорпоративными интереса-ми.

1. **Возможности и проблемы маркетингового управления на предприятии.**

Управление маркетинговой деятельностью предприятия, в том числе, управление маркетинговой системой в целом, включает в себя планирова-ние, оценку рисков, прибылей и убытков, реализацию маркетинговых прог-рамм и круга служебных обязанностей каждым сотрудником.

*Управление маркетингом предприятия – это процесс, связанный с построением системы сбора информации, исследованием рынка, рекламы и практики стимулирования сбыта, самих сбытовых операций и сервисного обслуживания, обеспечивающих максимизацию экономической эффектив-ности при минимизации совокупных расходов на маркетинг.*

Управление маркетинговой деятельностью предприятия непосредственно сказывается на ее финансово – экономических показателях. Поэтому, глав-ной целью маркетингового управления является достижение поставленной общекорпоративной цели при условии качественного выполнения установ-ленных перед организацией задач и функций в условиях оптимизации затрат на маркетинговую деятельность (рис.1\*).

Маркетинговое управление обычно становится эффективным и мало-затратным, если применяются опробированные, т.е. оправдавшие себя на практике, соответствующие стандартизированные варианты создания органи-зационных структур. Однако, в каждых отдельных сферах деятельности, имеются свои специфические особенности, которые обязательно должны быть учтены при создании управленческих подразделений. В частности, финансово - кредитная система, рынок продукции производственно – техни-ческого назначения, предметов потребления,недвижимости, лизинга, иннова-ций и др. имеют свои особенности, которые обязательно должны быть учтены при формировании маркетинговых структурных подразделений. Создание организационных структур должно отвечать требованиям законов и порядков, действующих в отдельных странах и регионах. Организация управления предполагает в целом организацию деятельности управленчес-кого контингента. Таким образом, выделяется управляемая система и управ-ляяющая структура. Кроме этого, проблема состоит в организации управ-ления деятельностью универсальных и профильных специалистов, в том числе инженерно-технических работников и рабочих, возможно охраны и других служб. Практически управление предполагает четкое выделение объектов, подлежащих управлению (банк, страховая компания, фирма и т.д.) с их разбивкой по отдельным составляющим элементам.

**Объем**

**сбыта,** млн. долл.

Рост сбыта в результате маркетинга

*Расходы на маркетинг*

Валовый доход после вычета

всех расходов, не связанных с

маркетингом

*Чистая прибыль*

**Расходы на маркетинг,** млн. долл.

**Рис. 1. Схема оптимизации расходов на маркетинг**

Создание организационных структур должно отвечать требованиям зако-нов и порядков, действующих в отдельных странах и регионах. Организация управления предполагает в целом организацию деятельности управленчес-кого контингента. Таким образом, выделяется управляемая система и управ-ляющая структура. Кроме этого, проблема состоит в организации управления деятельностью универсальных и профильных специалистов, в том числе инженерно-технических работников и рабочих, возможно охраны и других служб. Практически управление предполагает четкое выделение объектов, подлежащих управлению (банк, страховая компания, фирма и т.д.) с их разбивкой по отдельным составляющим элементам.

Маркетинг требует создания относительно понятной, простой и мало-звенной управленческой системы, не имеющей в структурных подразде-лениях дублирующих друг - друга параллельных звеньев. В соответствии со стратегией маркетинга прогрессивность и перспективность каждой орга-низационно - управленческой системы определяется степенью ее адаптации, т.е. изменчивости и приспособляемости к реальным рыночным условиям, ориентированностью на покупателя и перспективу.

В Азербайджане существуют проблемы законодательного обеспечения системы организации управления в отдельных отраслях экономики, струк-турах государственного и местного (муниципального) управления, в различ-ных сферах человеческой деятельности и т.д. У нас явно заметны проблемы, связанные с подготовкой, размещением, использованием и контролем испол-нительной деятельности управленческих кадров низкого, среднего и высшего звена на государственном уровне, в частности,отдельных министерств, ведомств, правоохранительных органах, исполнительных и контролирующих структурах.

Управлению обязательно необходимо учиться. В частности менеджмент как наука позволяет управлять коллективом сотрудников, а также производ-ственно- экономическими ресурсами, финансами и т.д. на научной основе.

Менеджмент -это научная система организации, направленная на созда-ние необходимых условий для эффективного управления на макро и микро - уровнях.

В соответствии со следующим определением, менеджмент – это система принципов, методов, средств и форм управления производством.

*В современном понимании менеджмент – это научная система органи-зации и управления, состоящая из комплекса научно обоснованных и испытанных на практике принципов, средств и методов, направленных на повышение результативности, т.е. - эффективности управления тем или иным предприятием, объектом и совместной деятельностью отдельных людей в условиях рыночной экономики.*Его основная особенность то, что это наука и хозяйственная деятельность.

Слово «менеджмент» впервые употребил инженер Таун (США).

В 1911 году Фридрих Тейлор выпустил книгу «Основные принципы управления». Западные ученые считают эту дату началом появления менедж-мента.

Американский ученый и предприниматель Анри Файол – француз по происхождению, впервые выдвинул систематизированную теорию, связан-ную с управлением.

1. **Основные задачи и функции отдела маркетинга.**

Основные задачи и функции отделов маркетинга дифференцируется по отдельным структурным подразделениям. В целом же основными функциями маркетинга являются:

1. Комплексное исследование окружающей среды маркетинга и выявле-ние рыночных неопределенностей.
2. Исследование конъюнктуры, емкости рынка и принятие мер для заня-тия соответствующего места на рынке.
3. Исследование товарного ассортимента, т.е. конкретных товаров, услуг и планирование их объема, разновидностей и т.д.
4. Обеспечение условий для распределения и сбыта продукции.
5. Реклама и стимулирование продаж.

В пределах этих функций маркетинговая служба выполняет ряд задач, связанных с планированием своей деятельности, налаживанием хозяйствен-ных связей с партнерами и клиентами. Сюда также входят создание условий, необходимых для исполнения и контроля договорных условий, обязательств перед партнерами со стороны отдельных структурных подразделений. При этом маркетинговая система продолжает выполнять коммуникативные, системообразующие, регулирующие и прочие задачи и функции. Практичес-ки каждое структурное подразделение маркетинговой службы, в прелом-лении к своим служебным обязанностям, выполняет соответствующее конк-ретные задачи и функции. Таким образом, практически для каждого струк-турного подразделения расписывается четкая граница деятельности, объект, права и обязанности отдельных работников во главе с соответствующими начальниками.

1. **Организация управления маркетингом на предприятии.**

Организационная структура отдела маркетинга любого производствен-ного или коммерческого (посреднического) предприятия может иметь одну из следующих семи основных ориентаций:

1. Ориентацию по функциям.

2. Ориентацию по товарам.

3. Ориентацию по рынкам и покупателям.

4. Ориентацию по регионам.

5. Ориентацию по функциям и товарам.

6. Ориентацию по функциям и рынкам.

7. Ориентацию по функциям и регионам.

В зависимости от объема работы, а также от целей, задач и функций создаются необходимые структурные подразделения. Если предприятие относительно небольшое с точки зрения объема работы регионального охвата, тогда создаются функциональные структурные подразделения, т.е. отдельные функции схожие по своему характеру и составу группируются и передаются в обязанность того или иного отдела (рис. 2). Однако, по мере возрастания объема работы, на месте этих функциональных подразделений уже создаются относительно самостоятельные структурные подразделения по предметному признаку, по региональным особенностям. При этом возможно даже учитываются специфические особенности клиентов (рис. 3 и 4).

Каждый из приведенных выше вариантов ориентаций организационных структур управления маркетингом предприятий имеет свои достоинства и недостатки. В частности, преимущества при товарной ориентации заклюю-чаются в следующем:

1.Управляющий по товару координирует весь комплекс маркетинга.

2.Система сама может быстрее отдельных специалистов реагировать на возникающие рыночные проблемы.

3.Система не может оставить без внимания более мелкие и относительно второстепенные товары.

Основными же недостатками товарной ориентации управления маркетингом являются:

1. Такое управление порождает конфликты.

2.Управляющий становится специалистом по товарам, а не по всем функциональным областям маркетинговой деятельности.

3.Система управления становится относительно дороже.

Менеджмент же, как наука, фактически увеличивает возможности создания организационных структур. При этом, данная наука предлагает создание, наряду с функциональными и предметными, также линейные, штабные, линейно - штабные, матричные, дивизиональные, венчурные, т.е. ориентированные на новшества - инновации и другие управленческие орга-низационные структуры. Заметим, что организационные структуры управ-ления, предлагаемые менеджментом, характерны и годятся не только для гражданского сектора, но и военных ведомств и административно – команд-ных систем управления.

Сам процесс управления маркетингом состоит из ниже приведенных этапов:

* Анализ рыночных возможностей.
* Отбор целевых рынков.
* Разработка комплекса маркетинга.
* Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.

Зачастую отделам маркетинга подчиняются заготовительные группы, отдел материально-технического снабжения, отделы сбыта, склады и базы, транспортные колонны и средства.

**Директор или управляющий по вопросам маркетинга**

**Группа исследователей маркетинговой окружающей сркды**

**Группа планирования ассортимента продукции**

**Группа, занимающа-яся сбытом товаров**

**Группа рекламы**

**Группа стимули-рования продаж**

**Группа распреде-ления товаров**

**Группа, оказываю-щая услуги**

Рис. 2. **Функциональная организационная структура маркетинга**



Рис. 3. **Организационная структура, ориентированная на потребителя**

**(на рынки)**



Рис. 4. **Матричная организационная структура управления маркетингом**

Зная функции маркетинга можно определить мно­гочисленные задачи, стоящие перед управляющим по маркетингу.

В научном плане не существует никакого стандартного перечня функций управляющих по маркетингу. Однако очевидно, что они обязаны в той или иной степени отвечать за сле­дующие виды деятельности:

- надлежащее исследование рынка и разработку новых видов продукции;

-установление цен на продукты и разработку брендов;

-индивидуальные продажи и рекламу;

-средства продвижения товаров к потребителю и организацию выставок;  
-качественное обслуживание потребителя и организация сбыта;

-каналы сбыта и доставки товаров;

-организацию и общее руководство маркетингом.

Ответственность управляющего по маркетингу в отношении каждого из этих видов деятельности может быть различной.

Переплетение этих видов деятельности и ответственности, естественно, варьирует от случая к случаю. В небольшой по размерам деятельности фирме между функ­циональными и оперативными группами. При этом надо помнить, что организация, планирование и управление всей деятельностью маркетинговой службы является главной обязанностью руководителя высо-кого ранга данной сферы. управляющий по маркетингу обязан выполнять почти все эти функции, используя потенциал всего коллектива сотрудников. В значительной, т.е. в более крупной компании должно практиковаться определенное раз­деление полномочий

Если какие-то конкретные рынки станут важными или возрастает число видов продукции, реализованной в пределах всей страны, задача маркетинга может быть успешно решена посредством организационной деятельности в области рынков (см. рис.4). Наряду с другими фирмами этот тип организации применяют компании в резиновой и химической промышленности, с тем что­бы обеспечить лучшую координацию усилии в отдельных географических рынках сбыта.

**Производство**

**Президент**

**Финансы**

**Управляющий по маркетингу**

***Сбыт на местах***

**Маркетинг отдельных видов продукции**

***Исследование рынка***

**Другие службы**

Управляющий по продукции А

Управляющий по продукции В

Управляющий по продукции С

Управляющий по продукции D

Рис 5.  **Товароориентированная организация управления маркетинговой деятельностью предприятий**

**Контрольные вопросы**

1. Сущность, необходимость и цель управления.

2. Основные элементы управления.

3. Основные принципы и методы управления.

4. Основные задачи и функции управления.

5. Управление или менеджмент.

6. Возможности и проблемы маркетингового управления на предприятии.

7. Проблемы маркетингового управления на предприятии.

8.Основные факторы, влияющие на организацию управления маркетин-говой деятельностью предприятия.

9. Требования, предъявляемые к организационной структуре управления маркетинговой деятельностью предприятия.

10. Основные задачи и функции отдела маркетинга предприятия.

**Литература**

1.Котлер Ф.Управление маркетингом.-М.:Прогресс,1997.

2.Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1992.

3.Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

4.Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. - М.: Бином, 1998.

5.Лобанова Т.П. и др. Бизнес-план. - М.: ПРИОР, 2000.

6. Методические материалы по созданию и организации службы маркетинга, сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции в производ-ственных объединениях и на предприятиях отрасли. -М.: ЦНИИТЭИ, 1990.

7.Бизнес-план: методические материалы / Под. ред. проф. Р.Г.Маниловского. –М.:Финансы и статистика,1994.

8.Маркетинг в отраслях и сферах деятельности /Под ред. проф. В.А.Алексунина.- М.: Издательско-книготорговый центр “Маркетинг”, 2001.

9. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспо-собность, маркетинг, обновление. – М.: Внешторгиздат, 1993.

10.Амблер Т.Практический маркетинг.-СПб.:Питер,2001.

11. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. - М.: Экономика, 1999.

12. Как составить план по маркетингу производственной компании. - Пер. с англ. - М.: Дело, 1997.

13. Как составить план по маркетингу сервисной компании. - Пер. с англ. - М.: Дело, 1997.

14. Как составить план по маркетингу торговой компании. - Пер. с англ. -М.: Дело, 1997.

15. Бизнес-план: зарубежный и отечественный опыт / Под ред. В.М.Попова. - М.: Финансы и статистика, 1995.