

## РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Доц., к.э.н. Яшева Г.А. (ВГТУ)

Для создания эффективно функционирующей службы маркетинга на предприятии необходимо разработать организационный механизм управления маркетингом.

Под организационным механизмом управления маркетингом понимается способ организации воздействия субъекта управления (специалистов службы маркетинга) на объект управления (комплекс маркетинга) посредством общей функции управления - «организация» и специальных функций маркетинга (комплексное исследование рынка, прогнозирование рынка, сегментирование рынка и выбор целевых сегментов, разработка новых товаров, управление товарным ассортиментом, сбытовая деятельность, ценообразование, деятельность по продвижению товара).

Создание эффективного организационного механизма управления маркетингом предполагает решение следующих задач:

1. построение организационной структуры службы маркетинга, определение ее места, целей, функций, прав и ответственности;
2. определение состава, численности, и взаимосвязи работников службы маркетинга;
3. определение квалификационных требований, прав, функций и ответственности работников службы маркетинга;
4. подбор и расстановка специалистов в службу маркетинга.

Практической реализацией первой задачи построения организационного механизма является разработка «Положения о службе маркетинга на предприятии». Это основополагающий документ, который определяет цели, задачи, функции службы маркетинга, права и ответственность службы маркетинга на предприятии, ее взаимосвязь с другими службами, подразделениями и исполнителями предприятия, а также принцип построения организационной структуры службы маркетинга. Она может быть построена по функциональному, товарному, сегментному, региональному или смешанному принципу. Выбор принципа построения зависит от следующих факторов: широты номенклатуры, географии сбыта, объемов производства (продаж), потребностей покупателей, особенностей сегмента (сегментов), общей структуры управления, финансовых возможностей предприятия.

Решение второй задачи создания организационного механизма управления маркетингом на предприятии - определение состава, численности и взаимосвязи работников службы маркетинга принимается с учетом таких обстоятельств, как размер предприятия, вид организационной структуры службы маркетинга, финансовые возможности предприятия, наличие квалифицированных специалистов по маркетингу.

После решения двух первых задач, следующей проблемой является определение квалификационных требований, прав, функций и ответственности работников службы маркетинга, т.е. разработка должностных инструкций.

В этих целях предлагается методика составления должностных инструкций на основе матрицы распределения функций между службами и исполнителями по маркетингу (таблица 1). Основная идея построения этой матрицы заключается в сочетании общих функций управления и функций маркетинга. Из основной функции управления «организация» - выделена функция «выполнение» (исполнение функций маркетинга). Функция «организация» в должностных инструкциях поручается основным структурным подразделениям (исполнителям) службы маркетинга,

**Таблица 1. Матрица распределения должностных функций между структурными подразделениями и исполнителями по маркетингу.**

№ п/п	Функции маркетинга	Директор	Зам. дир. по производству		Зам. дир. по экономике		Должности и структурные подразделения службы маркетинга для мощных, финансово устойчивых предприятий									
			менеджер по товарным группам	менеджер по региону	сектор исследов. рынка	рекламное бюро	отдел сбыта	бюро сервиса	группа планиров. маркетинга	зам. дир. по маркетингу	для предприятий со средними возможностями					
											менеджер по маркетингу	исполнители по исслед. рынка и рекл.*	сектор сбыта	спец. по тех. сервису**	ПЭО	нач. отд. маркетинг.
1.	Комплексное исследование рынка	К С	-	С	В	В	О,В	-	В	-	П,А	К, А, С				
2.	Прогнозирование рынка	К С	-	К,С	В	В	О,В	-	В	-	К,П, О,А	К,А, С				
3.	Сегментирование рынка и выбор целевых сегментов	К С	-	С	О,В	О,В	О,В	-	-	-	П,А	К, А, С				
4.	Разработка новых товаров, управление товарным ассортиментом	К С	О	С,К	В,О	В	В	-	В	В	П, К, А	К, А, С				
5.	Сбытовая деятельность.	К С	В	К,С	О	О,В	-	-	О,В	О,В	П,К,А	К,А, С				
6.	Ценообразование	К С	-	К,О, С	В	В	В	-	В	В	П,О, К,А.	К,А, С				
7.	Деятельность по продвижению товара	К С	-	К,С	В	В	В	О, В	В	В	П,К, А	К,А, С				

**Основные функции управления:**

П - Планирование,  
О - Организация,  
В - Выполнение,  
К - Контроль,  
А - Анализ,  
С - Стимулирование

\* - на малых предприятиях эти функции будет выполнять менеджер по маркетингу.

\*\* - на малых предприятиях, производящих сложно-техническую продукцию, специалисты по сервису включены в состав отдела (сектора) сбыта.

ответственным за выполнение конкретной функции маркетинга. Соисполнителям, помогающим осуществлять ту или иную функцию маркетинга, вменяются обязанности выполнения, т.е. соисполнения.

Универсальность предложенной матрицы состоит в том, что она может быть использована предприятиями с различной организационной структурой службы маркетинга (принципом построения, составом и численностью специалистов) и с разными финансовыми возможностями.

В должностных инструкциях указываются квалификационные требования, права, обязанности и ответственность специалистов.

Обязательным требованием к специалистам службы маркетинга должно быть наличие высшего образования по специальности «менеджер», «маркетолог», или «экономист», прошедший переподготовку в области маркетинга, менеджмента.

Права, обязанности специалистов службы маркетинга и взаимоотношения с другими службами и исполнителями предприятия определяются на основе матрицы.

Последней и наиболее сложной задачей построения организационного механизма управления маркетингом является подбор и расстановка специалистов в службу маркетинга.

Предварительную оценку и отбор кандидатов целесообразно осуществлять работникам отдела кадров предприятия на основе компьютерного тестирования. Вопросы должны учитывать систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: общественно-гражданская зрелость, отношение к труду, уровень знаний, организаторские способности, способность к руководству коллективом, способность поддерживать передовое, морально-этические черты характера. С отобранными кандидатами руководство предприятия должно провести собеседование и сделать окончательный выбор.

Для наиболее рациональной расстановки кадров в службе маркетинга целесообразно учитывать опыт и знания работников в определенных видах маркетинговой деятельности.

Таким образом, предложенный механизм позволит создать на предприятии эффективно функционирующую службу маркетинга с учетом его особенностей и имеющихся ресурсов.