



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический  
университет имени П. О. Сухого»

Институт повышения квалификации  
и переподготовки

Кафедра «Профессиональная переподготовка»

**Р. А. Лизакова**

## **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

### **ПОСОБИЕ**

**для слушателей специальности переподготовки**

**1-26 02 76 «Маркетинг»  
заочной формы обучения**

**Гомель 2017**

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.291.3-21я73  
Л55

*Рекомендовано кафедрой «Профессиональная переподготовка»  
Института повышения квалификации  
и переподготовки ГГТУ им. П. О. Сухого  
(протокол № 5 от 26.01.2017 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого»  
канд. экон. наук, доц. *Л. М. Лапицкая*

**Лизакова, Р. А.**

Л55 Управление маркетингом : пособие для слушателей специальности переподготовки 1-26 02 76 «Маркетинг» заоч. формы обучения / Р. А. Лизакова. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2017. – 115 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.291.3-21я73

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

	Введение	5
<i>Тема 1.</i>	<i>Методические основы управления маркетингом</i>	6
	1.1. Принципы и уровни управления. Сущность понятия «маркетинг менеджмента»	6
	1.2. Общие и специальные функции управления	9
	1.3. Специфические функции маркетинга. Методы маркетинга	12
	1.4. Интеграция маркетинга и менеджмента	14
<i>Тема 2.</i>	<i>Содержание процесса организации маркетинга на предприятии</i>	15
	2.1. Линейно-функциональная ориентация службы маркетинга	15
	2.2. Товарная ориентация службы маркетинга	18
	2.3. Рыночная ориентация службы маркетинга	21
	2.4. Матричная ориентация службы маркетинга	23
	2.5. Взаимодействие службы маркетинга с другими структурными подразделениями	26
	2.6. Этапы создания маркетингово-ориентированного предприятия	29
	2.7. Положение о службе маркетинга на предприятии	32
<i>Тема 3.</i>	<i>Содержание процесса управления и планирования маркетингом на предприятии</i>	35
	3.1. Алгоритм управления маркетингом на предприятии	35
	3.2. Методы управления персоналом в маркетинге	36
	3.3. Принципы, уровни и виды планирования маркетинга	38
	3.4. Стратегические цели маркетинга	40
	3.5. Сущность ситуационного анализа	41
	3.6. Уровни стратегий. Модели формулирования стратегий	44
	3.7. Программа маркетинга	47
<i>Тема 4.</i>	<i>Содержание процесса принятия решения в маркетинге</i>	52
	4.1. Сущность и особенности маркетинговых решений	52
	4.2. Этапы рационального решения проблем	54
	4.3. Технология подготовки и принятия маркетинговых решений	55
	4.4. Оценка маркетинговых решений	56
	4.5. Факторы, влияющие на процесс принятия решений	57
	4.6. Управление рисками в маркетинге	59
<i>Тема 5.</i>	<i>Содержание процесса управления элементами комплекса маркетинга на предприятии</i>	60
	5.1. Управление жизненным циклом товара	60

5.2. Управление ценой	63
5.3. Управление каналами распределения товаров	66
5.4. Управление маркетинговыми коммуникациями	69
<i>Тема 6. Контроль деятельности и аудит в области маркетинга</i>	72
6.1. Сущность маркетингового контроля. Виды маркетингового контроля. Объекты маркетингового контроля	72
6.2. Модель оценки и контроля	75
6.3. Критерии оценки результатов	76
6.4. Маркетинговый аудит	78
Список использованных источников	81
Приложения	

## ВВЕДЕНИЕ

Проблема повышения эффективности управления маркетингом появилась одновременно со становлением маркетинга как концепции, направленной на удовлетворение потребностей потребителей посредством обмена.

Основная цель дисциплины: дать будущим маркетологам знания по теории управления маркетингом и научить их основам практической организации службы маркетинга и эффективным методам ее управления.

Основные задачи дисциплины:

- дать слушателям знания по основному понятийному аппарату изучаемой дисциплины;
- ознакомить слушателей с основными инструментами изучаемой дисциплины;
- ознакомить слушателей с приоритетными направлениями в области управления маркетинга;
- дать слушателям знания об имеющихся формах организации службы маркетинга.

В результате изучения дисциплины слушатель должен уметь:

- организовать процесс управления маркетинговой деятельностью предприятия на основе построения соответствующей организационной структуры;
- разработать должностные положения специалистов службы маркетинга в соответствии с установленными требованиями к такого рода документам;
- разработать структуру управления маркетингом в общей организационной структуре организации;
- в случае необходимости осуществить процесс делегирования полномочий.

После изучения курса слушатель должен знать:

- основные принципы организации процесса управления службой маркетинга;
- технологию подготовки и принятия маркетинговых решений;
- алгоритм использования информационных ресурсов в процессе принятия решений.

# ТЕМА 1. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

## 1.1. Принципы и уровни управления. Сущность понятия «маркетинг менеджмента».

**Управление** - это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (Мескон М.Х.). Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления, которая и называется системой управления. Система управления является формой воплощения управленческих взаимосвязей, она складывается и действует не только в соответствии с содержанием функций управления и характером отношений, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответствии с условиями своего формирования, а также в соответствии с принципами ее построения, которые представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1. – Принципы управления / studme.org/45740

В процессе принятия решений по управлению фирмой можно выделить четыре основных принципа, полное или частичное игнорирование которых может привести к ошибочным решениям и неудовлетворительным результатам.

Первый принцип – это принцип **организационного соответствия**. Форма организации должна быть приспособлена к бесперебойному осуществлению связей, что облегчает как процесс принятия решений, так и контроль за их выполнением. Нельзя не учитывать и того факта, что полномочия и ответственность все больше переходят «из рук в руки». Только возлагая на руководителей ответственность за результаты их решений, можно подготовить лучшие руководящие кадры

Второй принцип: **политика, стратегия и цели должны быть настолько четко сформулированы**, чтобы они позволяли принимать решения общего характера, касающиеся новых видов деятельности, выходящей за пределы сегодняшних потребностей.

Третий принцип требует **иметь достаточное количество надежных данных об изменяющейся обстановке**, необходимых для поддержания эффективных связей между руководителями высшего уровня и более низкими уровнями функционирующих подразделений организации. Чрезвычайно важно производить отбор имеющихся данных таким образом, чтобы руководители высшего уровня имели в своем распоряжении только те факты, которые им действительно нужны, и не были перегружены не относящимся к делу фактическим материалом.

Четвертый принцип предусматривает **гибкость**, без которой могут остаться неиспользованными бесчисленные возможности. Заметим, что в идеальных условиях (наличие точных критериев, ясных целей и полной информации) потребность в менеджерах, принимающих решения, была бы невелика, компьютер мог бы принимать решения в автоматическом режиме.

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объемов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный. *Горизонтальный принцип* разделения труда - это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. *Вертикальный принцип* разделения труда - это создание иерархии **уровней управления**, чтобы скоординировать горизонтально разделенную управленческую работу для достижения целей организации.

Руководителей делят на три категории.

1. Руководители низшего звена (операционные руководители). Самая многочисленная категория. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). К младшим начальникам относятся мастер, заведующий лабораторией и т.п. Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует и физический труд.

2. Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию для руководителей высшего звена. К данному звену относятся: заведующие отделом, декан и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности и незначительная доля физического труда.

3. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализацию стратегии организации, за принятие особо важных для нее решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы большой, а темп деятельности напряженный. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения.

Маркетинг-менеджмент (ММ) - управленческая деятельность, связанная с осуществлением планирования, организации, координации, контроля, аудита и стимулирования мероприятий по интенсификации процесса формирования и воспроизводства спроса на товары и услуги, увеличению прибыли.

ММ выступает философией и средством интенсификации маркетинговой деятельности, основной целью которой является управление спросом (обеспечение уровня времени и характера предъявления спроса, при которой возможно достижение целей фирмы).

ММ также - целенаправленная деятельность, связанная с процессом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на рынке, который включает анализ окружающей среды, ситуационный анализ, прогноз рынка и возможностей потенциала предприятия, разработка целей и стратегий поведения

на рынке, планирование маркетинговых целей и тактики поведения предприятия в конкретно сложившейся ситуации, разработка плана маркетинга-микса, осуществление этого плана, т.е. организация, управление, контроль за реализацией маркетинговых мероприятий и оценку результатов маркетинговой деятельности.

ММ как функция предпринимательской деятельности выполняет роль регулятора причинно-следственных связей между спросом и предложением на основе непрерывного отслеживания поведения потребителей и механизма адаптации предприятия к постоянно меняющейся экономической конъюнктуре на рынке. ММ опосредует мотивацию взаимодействия фирмы в конкурентной борьбе на максимизацию ее прибыли и обеспечивает максимизацию общественного продукта. Таким образом ММ может быть эффективным, если он ориентирован на потребителя и окружающую среду, на координацию стратегических и тактических мероприятий плана маркетинга.

Главная задача ММ – контролировать эффективность поведения маркетинговой системы.

Оценка эффективности управления базируется на:

- критериях эффективности управления;
- показателях эффективности управления;
- обобщенных показателях эффективности управления;
- частных показателях эффективности управления
- показателях, характеризующих отношения управленческих и производственных ресурсов.

## **1.2. Общие и специальные функции управления.**

Основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль (рисунок 1.2).

Основные функции управления, ориентированные на успех	
1. Подготовка к принятию управленческого решения (анализ и планирование)	
2. Организация реализации принятых решений	
3. Мотивация персонала (с позиции содержательных теорий и с позиции процессуальных теорий)	
4. Контроль за ходом выполнения принятых решений и анализ	

Рисунок 1.2.- Общие функции управления

Важнейшей функцией управления считается **планирование**. Планирование позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Благодаря этому обеспечивается необходимая организация хода производства – динамическое равновесие внутренних процессов предприятия. С помощью функции планирования определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей.

Функция **организации и регулирования** управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). На этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов

**Мотивация и координирование** – это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального роста. При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их

потребностей при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.

**Функция контроля и учета управления** предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения

Специальные (конкретные) функции дают характеристику процесса управления, определяя его направленность на конкретные стороны и сферы деятельности предприятия. При этом весь процесс управления расчленяется на определенные направления деятельности организации, в рамках которых повторяются и воспроизводятся управленческие циклы

Состав специальных функций определяется спецификой деятельности предприятия. Конкретные отрасли народного хозяйства могут включать *отраслевой* набор функций. В здравоохранении это: управление амбулаторно-поликлинической помощью, стационарно-лечебными учреждениями. В системе образования: это управление общеобразовательными, средними специальными и высшими учебными заведениями, учреждениями последиplomного образования.

По критерию типизации выделяется также *групповой* набор функций, объединяющих организации по правовой принадлежности в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь. Это, например, управление ценными бумагами и ведение реестра акционеров для акционерных обществ, управление размещением облигаций для обществ с ограниченной ответственностью. Существует специфический набор функций временного исполнения, вызванного каким-либо непредвиденным событием, либо функции постоянного исполнения при устойчивом изменении условий функционирования предприятия.

Общие и специальные функции взаимосвязаны друг с другом и образуют единую систему, так как характеризуют процесс управления с двух сторон: во времени и пространстве. Выполнение каждой специальной функции управления предполагает исполнение всех общих функций управления. Так, маркетинг планируется, организуется, контролируется, мотивируется и регулируется так же, как любая другая специальная функция.

### 1.3. Специфические функции маркетинга. Методы маркетинга

Развитие маркетинга связано с последовательностью его концепции.

Основными функциями маркетинга являются (рисунок 1.3):

1. Аналитическая функция.
2. Производственная функция.
3. Сбытовая функция (функция продаж).
4. Функция управления, коммуникаций и контроля.

**Аналитическая** функция включает следующие подфункции: изучение рынка, товара, потребителей; анализ внутренней и внешней среды предприятия. **Производственная** функция состоит из следующих подфункций: организация производства новых товаров и новых технологий, организация материально-технического обеспечения производства, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции. **Сбытовая** функция - это организация системы сбыта и товародвижения, формирование спроса и стимулирование сбыта и организация сервиса. Функция **управления, коммуникаций и контроля** связана с созданием организационных структур управления, планированием, коммуникациями и организацией контроля

В качестве двух главных **методов маркетинга** можно назвать

- 1) маркетинг, ориентированный на товар или услугу
- 2) маркетинг, ориентированный на потребителя

Если предприятию удалось произвести превосходный продукт, то работу можно считать сделанной только наполовину. Процесс внедрения товара на рынок становится завершенным лишь в том случае, если потребитель оценит и купит товар. Однако купить можно только то, о чем имеешь определенное представление. Это и должен обеспечить маркетинг, ориентированный на товар.



Рисунок 1.3. – Специфические функции маркетинга [18]

В случае применения маркетингового метода, ориентированного на потребителя, следует знать не только то, что продается или может быть продано на рынке, но и то, что покупают отдельные потребители. Маркетолог должен знать запросы и чаяния потребителей, каждый из которых - неповторимая личность, со своими чертами характера, вкусами, привычками и т. д. Только таким путем можно доставить потребителю то, что он хочет приобрести.

В случае применения обоих методов в комплексе предприятие меньше подвергается риску. Невозможно представить себе чистую реализацию этих методов в отдельности, ибо немислимо сначала сосредоточить все внимание на продукте, а затем переключить его

на потребителя. Одновременная деятельность предприятия в обоих направлениях и есть суть интегрированного метода, который в современных условиях является более предпочтительным

#### **1.4. Интеграция маркетинга и менеджмента.**

Интегрированная модель управления маркетинговой деятельностью - комплекс подсистем координации всех видов предпринимательской деятельности фирмы, нацеленной на ее ближайших контрагентов. В интегрированной модели управления маркетингом выделяют, прежде всего, маркетинг-менеджмент - управленческую деятельность, связанную с интенсификацией маркетинга фирм. Роль маркетинга-менеджмента чрезвычайно важна в системе маркетинговых взаимодействий фирм, поскольку:

- обеспечивает нахождение оптимальной скорости сочетание спроса и предложения, т.е. такой скорости, при которой сочетались бы наиболее выгодные темпы появления идей, воплощение их в товары, производство, распределение и продвижение при минимальных затратах на основе непрерывного отслеживания поведения покупателей, поставщиков и конкурентов и механизма адаптации компании к переменным факторам маркетинговой среды;
- регулирует скорость принятия рациональных управленческих решений, повышает эффективность взаимодействия всех маркетинговых действий фирмы, и, следовательно, интенсифицирует достижения необходимых решений.

Кроме, маркетинг-менеджмента, концепция интегрированной модели управления маркетингом предполагает рассмотрение маркетинг-логистики как наиболее важного инструмента принятия фирмой рациональных маркетинговых решений.

Именно интеграция маркетинга, логистики и управления обуславливает повышение эффективности маркетинговых действий фирмы и создает условия для организации конкурентоспособной системы ее маркетинг-взаимодействий. Синергетический эффект означает, что действие двух или нескольких компонентов превышает действие каждого в отдельности. Синергетический эффект в сфере маркетинга является результатом сочетания маркетинга, управления и логистики, и имеет следующие составляющие:

а) управленческая составляющая, появление которой обусловлено интеграцией маркетинга и менеджмента и которая проявляется в большей скорости и качества процесса принятия маркетинговых решений;

б) логистическая составляющая, обусловленная интеграцией маркетинга и логистики, с появлением на этом основании маркетинговой логистики, которая обеспечивает более обоснованные компромиссные решения по управлению материальными, финансовыми, человеческими и т.д. потоками в процессе создания высокого уровня удовлетворения потребностей потребителей (по сравнению с решениями конкурентов с аналогичными проблемами).

## **ТЕМА 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **2.1. Линейно-функциональная ориентация службы маркетинга**

Это самая распространенная форма организации маркетинговой деятельности на предприятии, в которой деятельность специалистов в подразделениях маркетинга организована исходя из функций маркетинга, которые они выполняют (маркетинговые исследования, планирование распределения продукции предприятия, реклама и т. д.) (рисунок 2.1).

В нашем случае маркетинговую службу возглавляет начальник отдела маркетинга, но это может быть и управляющий по маркетингу, если предприятие имеет в своей структуре Управление. На практике статус маркетинговых служб в системе управления предприятиями может быть различным, поэтому маркетинговые службы могут возглавляться различными административными лицами.

С позиций маркетинга сбыт является одной из его функций и может входить в состав маркетинговой службы. Однако на практике подразделение сбыта, как правило, не входит в структуру маркетинговых служб, а образует самостоятельное подразделение. Однако сотрудники отдела сбыта зачастую выполняют чисто маркетинговые функции, например, сбор информации об

отношении потребителя к продукции предприятия. В подразделении по

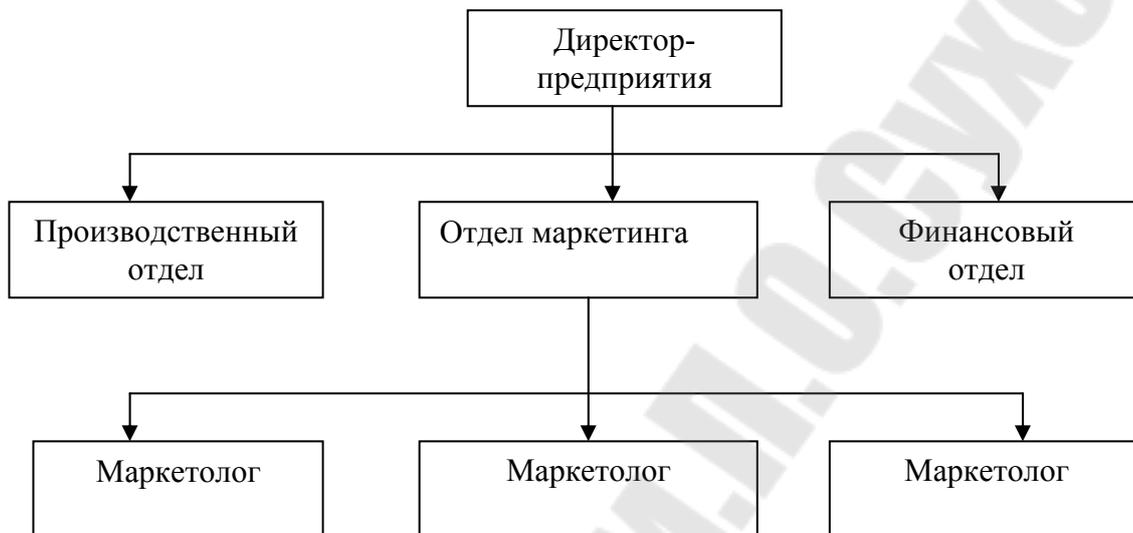


Рисунок 2.1. - Схема линейно-функциональной организационной структуры службы маркетинга

маркетингу в это же время может быть специалист по сбыту, который оценивает эффективность существующих каналов сбыта, а так же вырабатывает рекомендации по совершенствованию товаропроводящей сети. На предприятии может быть коммерческая служба, тогда и сбыт, и маркетинг войдут в данное структурное подразделение. В приложении А дана организационная структура управления отечественного предприятия машиностроительного профиля.

Линейно-функциональная структура способствует усилению профессиональной специализации, упрощает процесс подготовки управленческого персонала, повышает ответственность высшего руководства предприятия за конечные результаты. Функции контроля сосредотачиваются на верхнем уровне управления предприятием.

Вместе с тем, необходимо объективно учитывать не только преимущества, но и основные недостатки, которые характерны для данного типа организационных структур. Прежде всего, необходимо отметить, что функциональной структуре на уровне высшего руководства принадлежат функции принятия оперативных

и стратегических решений. Но в процессе маркетинговой деятельности оперативные решения имеют тенденцию к доминированию над стратегическими. В силу этого обстоятельства функциональная организационная структура в большей мере ориентирует руководителей на получение текущего эффекта. В то же время разработка и внедрение нововведений с перспективой долговременного эффекта приобретает второстепенное значение.

Функциональная специализация и сосредоточение функций контроля и принятия решений на уровне высшего руководства предприятия оказывают непосредственное влияние на процессы планирования и организации маркетинга. Внутри той или иной функции маркетинга вертикальные связи значительно сильнее горизонтальных связей между отдельными функциями. Это отрицательно влияет на организацию работы управляющих среднего уровня, деятельность которых во многом носит межфункциональный характер, все функции маркетинга взаимосвязаны по отношению к общим целям и задачам маркетинга.

Этот недостаток усугубляется тем, что в линейно-функциональной структуре отсутствует группа, которая на среднем уровне эффективно объединяла бы все функции и рассматривала их в плане единых задач службы маркетинга. Следовательно, функциональная структура преувеличивает значение отдельных элементов маркетинга как единой системы. Это может явиться причиной такого положения, при котором руководители отдельных функциональных подразделений будут стремиться к организационному консерватизму и сопротивлению переменам; конкурированию между собой при распределении средств, завышенной оценки значимости своих функций.

Широкое распространение линейно-функциональной формы организации службы маркетинга объясняется как историческими причинами, так и тем, что она легко вписывается в общую структуру любой компании. Считается, что данная структура наиболее эффективна в случае:

- явного преобладания одного из элементов маркетинга;
- отсутствия больших различий между группами выпускаемых товаров;
- преобладания определенного ассортимента продукции, существования нескольких крупных групп товаров, которые оправдывают продолжающуюся функциональную специализацию

между подотделами.

## **2.2. Товарная ориентация службы маркетинга**

Товарная (продуктовая) 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. Например, такого рода управляющему могут подчиняться специалисты по технологии производства, планированию ассортимента, организации товародвижения и сбыта (рис.2.2). Общие функции маркетинга, такие, как проведение маркетинговых исследований, реклама, осуществление коммерческих операций с поставщиками и покупателями, могут выполняться специализированными по этим функциям структурными подразделениями службы маркетинга.

Товарная форма считается наиболее эффективной в случае, когда диверсифицированная продукция продается достаточно однородной группе потребителей через схожие каналы сбыта, то есть, используется организациями, выпускающими многономенклатурную продукцию, сильно отличающуюся друг от друга. Следует отметить, что товарная организационная структура целесообразна в тех случаях, когда объемы продаж и количество ассортиментных позиций по каждой товарной группе достаточно велики и оправдывают неизбежное дублирование при выполнении одних и тех же функций. Данный тип организационной структуры является эффективным особенно в тех условиях деятельности, при которых разработка новых продуктов становится постоянной функцией службы маркетинга.

Основные особенности функциональной специализации управляющего по маркетингу в товарной организационной структуре проявляются в следующем:

- координация всех функций, связанных с данным товаром, – от разработки до продажи;
- интерпретация и связь всех относящихся к данному товару аспектов политики предприятия: производства, упаковки, маркировки, цены, рекламы, продаж;
- разработка программы и управления маркетинговыми

исследованиями в области рынка и сбыта;



Рисунок 2.2. - Товарная организационная структура службы маркетинга

- разработка планов и текущее финансирование каждой функции, влияющей на продукт;
- разработка и осуществление рекламной деятельности;
- корректировка оценок стоимости и применение решений по ценам в условиях конкуренции.

Преимущества данного типа организационной структуры управления заключаются в следующем:

- управляющий, занимающийся определенным продуктом, имеет возможность координировать различные работы по всему комплексу маркетинга для данного продукта;
- управляющий может быстро реагировать на требования рынка;

в поле зрения управляющего постоянно находятся все модели продукта – как пользующиеся повышенным спросом, так и менее популярные у покупателей;

- легче выявить способных сотрудников, так как они привлекаются к участию во всех сферах оперативной

маркетинговой деятельности.

Однако организация по товарам имеет и свои недостатки:

- управляющий, ответственный за определенный продукт, не наделен полномочиями, которые полностью соответствовали бы его деятельности (он, как правило, в производственной сфере только определяет политику в области разработки новых продуктов, отслеживая их доведение до производства; подразделения НИОКР, опытного производства и производства ему не подчиняются);

- продуктовая организация часто требует больших затрат, чем ожидалось.

Первоначально управляющие назначаются для основных продуктов. Однако вскоре в структуре предприятия появляются управляющие, ответственные и за второстепенные продукты, имеющие свой штат сотрудников;

- у сотрудников продуктовых подразделений могут существовать двойные линии подчинения: своим непосредственным руководителям и руководителям функциональных маркетинговых служб;

- управляющие становятся настоящими экспертами по своим продуктам, но редко по каким-либо функциям. Они не решаются показать компетенцию за пределами своей узкой специализации. Это не очень удачно, особенно, когда продукт сильно зависит от какой-то конкретной сферы деятельности, например, рекламы;

- может оказывать разрушительное воздействие на долгосрочный потенциал. Менеджер по торговым маркам обычно одной маркой долго не занимается. Он или переходит к другому продукту, или уходит в другую компанию. Такая краткосрочная занятость одной маркой ведет к краткосрочному маркетинговому планированию.

Для улучшения маркетинговой организации по товарам существуют рекомендации в специальной литературе.

На отечественном рынке присутствуют предприятия, использующие в своей деятельности товарные организационные структуры службы маркетинга. Безусловно, пока на нашем географическом пространстве нет таких компаний, как «Procter & Gamble», которая первая в 1927 г. применила данный тип организационной структуры, но примеры разделения по товарным группам на кровне низших звеньев – присутствуют. Например, структура службы маркетинга СП «Санта-Бремор» ООО, имеет

четыре сектора по продуктам питания (морепродукты, салаты, мороженое, спреды), а также три сектора по общим вопросам (трейд-маркетинг, креативный маркетинг, медиа-планер).

### **2.3. Рыночная ориентация службы маркетинга**

Рыночная (потребительская, региональная) форма также возникла как способ приспособления к специфическим рыночным условиям. Рыночная организация – организационная структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности на определенных рынках. Рыночная форма наиболее приемлема для фирмы, выпускающей ограниченный стандартный набор товаров, которые находят применение в нескольких различных отраслях промышленности. Сказанное относится также и к другим формам организации, в основе которых лежит специализация на группах потребителей или географических регионах (региональных рынках). Эти формы являются одним из путей специализации в области изучения рыночной конъюнктуры, хотя и сопряжены с ростом затрат, связанных с координацией и дублированием функций.

Следует отметить, что данные организационные формы редко существуют в «чистом виде», а чаще встречаются в смешанных, гибридных вариантах.

Организационная структура службы маркетинга по рынкам (регионам) аналогична по своей структуре с товарной, однако, в основу положено разделение сфер деятельности не по товарам, а по отдельным потребительским группам, (отраслевым рынкам, географическим рынкам) (рисунок 2.3).

Этот тип организационной структуры наиболее характерен для крупных децентрализованных предприятий, которые или организуют свою деятельность на достаточно обширных рынках в пределах точно обозначенных географических зон (для региональной структуры), или когда всех покупателей можно разделить на несколько групп со своими предпочтениями и поведением (для рыночной структуры). В этом случае менеджер по всем рынкам руководит деятельностью менеджеров по отдельным рынкам (менеджерами по развитию рынка, специалистами по

рынку, специалистами по отрасли).

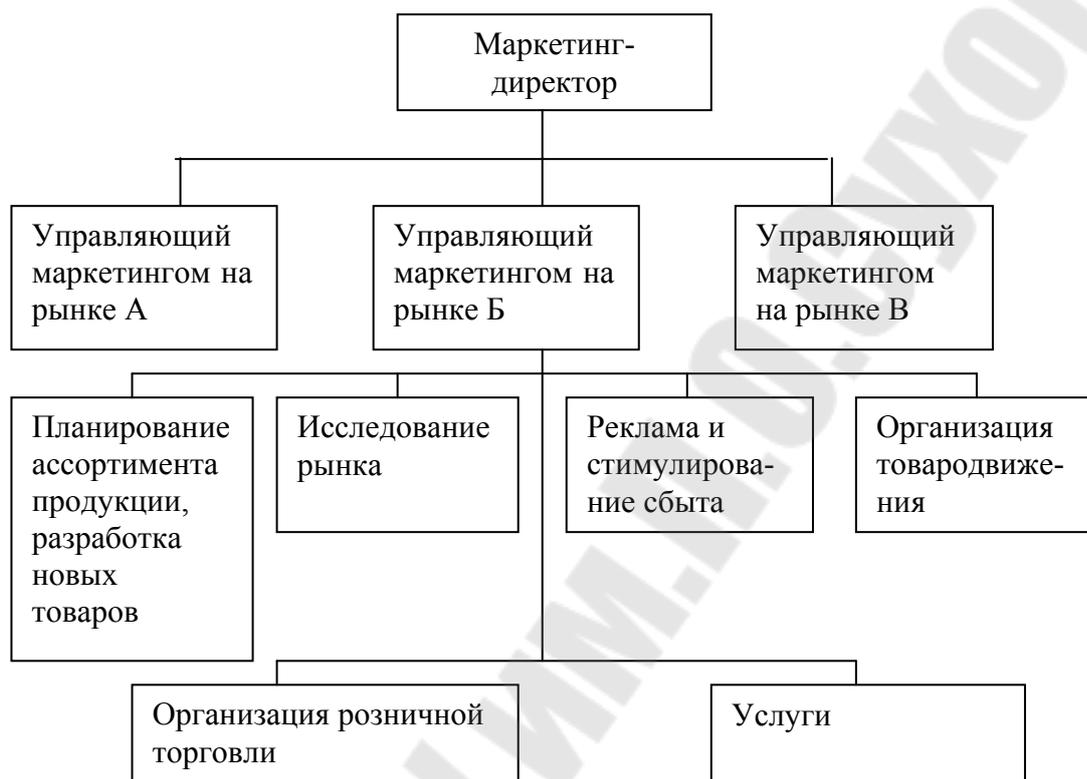


Рисунок 2.3. - Схема региональная организационной структуры службы маркетинга

По мере надобности менеджеры по рынкам могут выполнять и функциональные обязанности. Те из них, кто занимается наиболее важными рынками, могут даже иметь в подчинении нескольких функциональных специалистов.

Организация по рынкам оказывает положительный эффект на прибыль компании. Существуют примеры, когда компании заменяли региональные структуры на отраслевые, как более эффективные. Например, фирма Хегох перешла от региональных продаж к продажам по отраслям, равно как и IBM, которая имеет 14 потребительских подразделений. От регионального подхода отказалась и компания Hewlett Packard. В ее новой структуре торговые работники заняты работой с предприятиями из определенных отраслей.

Положительным моментом в рыночной (региональной) ориентации службы маркетинга является то, что она позволяет более углубленно изучать потребности покупателей, специфические для каждого рынка (региона) вследствие

национальных, экономических, экологических и других особенностей. При организации маркетинга по региональному принципу торговые представители промышленного предприятия могут жить в пределах обслуживаемой территории и работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды. Примером такой структуры может служить департамент продаж РУП «Гомсельмаш». Директор Департамента Региональных продаж является заместителем Генерального директора РУП «Гомсельмаш». Директор департамента Региональных продаж имеет в своем подчинении первого заместителя, который отвечает за реализацию основной продукции по 10 регионам Российской Федерации, Украины, Стран СНГ, стран Дальнего зарубежья, а также два специалиста отвечают за реализацию на внутреннем рынке. Так же в подчинении начальника Департамента находится ряд начальников управления по функциональным вопросам. Структура Департамента Региональных продаж РУП «Гомсельмаш» дана в приложении Б.

Ярко выраженную региональную структуру имеет так же ЗАО «Атлант», в которую входит пять бюро по продаже бытовой техники в разных регионах (приложение В).

Вместе с тем, следует отметить, что региональному типу организационной структуры маркетинга также присущи такие недостатки, как и в товарной структуре: дублирование функций маркетинга, что делает затраты на управление больше и создает проблемы коммуникаций в рамках общей организационной структуры предприятия.

Что касается потребительских организационных структур службы маркетинга, то они еще не достаточно представлены в отечественной практике управления.

#### **2.4. Матричная ориентация службы маркетинга**

Одним из перспективных направлений в преодолении недостатков, присущих рассмотренным выше типичным организационным структурам маркетинга, при одновременном повышении характеристик структурной гибкости и возможности эффективного приспособления к требованиям меняющейся внешней среды в условиях новых целей и задач, является создание матричных структур (рисунок 2.4).

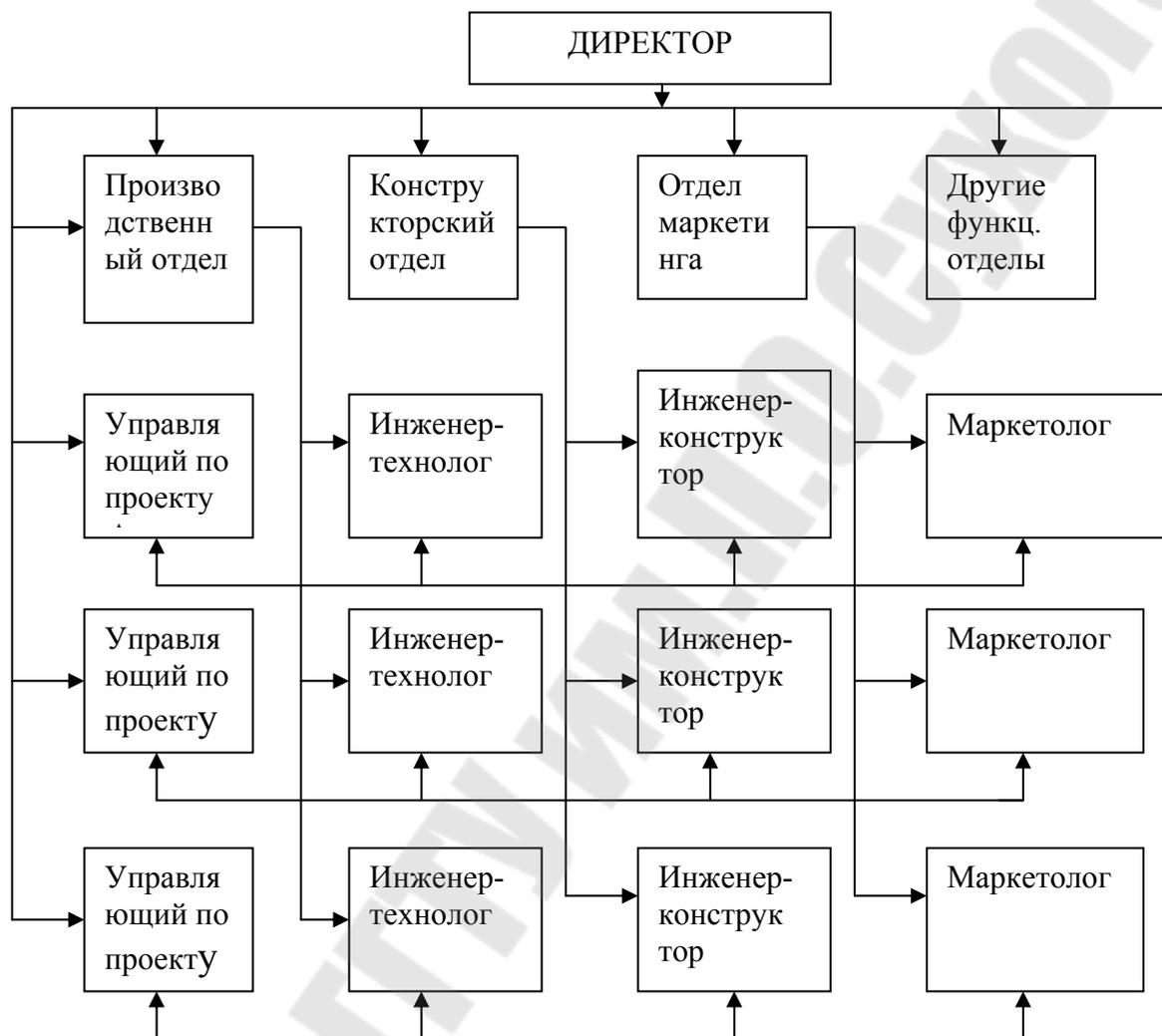


Рисунок 2.4. - Схема матричной организационной структуры управления (синтез функциональной и проектной)

Матричная структура представляет собой, как правило, синтез функциональной и проектной структур. Базовой является функциональная организационная структура, которая формируется по основным направлениям производственной деятельности: производство продукции, научно-исследовательские и проектно-конструкторские работы, управление финансами, маркетинг.

Управление в функциональных отделах осуществляется с помощью вертикальных связей: руководство – подчинение.

Параллельно с постоянно действующими функциональными отделами в матричной организационной структуре создаются временные проектные группы для реализации конкретных проблем. Для этого управляющие проектами могут комплектовать

необходимый персонал из соответствующих функциональных подразделений.

Участвуя в реализации конкретного проекта, специалисты различных отделов образуют новые горизонтальные связи, позволяющие нейтрализовать внутриорганизационные барьеры и устранить основные противоречия, которые характерны для функциональных структур. Одновременное действие «вертикальной» функциональной структуры и «горизонтальной» проектной обусловило название данной формы организационного построения – «матричная структура».

Отдельные проектные группы могут быть образованы для решения таких задач маркетинга, как разработка и освоение нового товара, освоение нового рынка сбыта продукции, разработка автоматизированной системы маркетинговой информации и другие.

Управляющие проектами несут полную ответственность за реализацию соответствующих программ и выполняют следующие функции:

- разработка или руководство разработкой спецификации основных характеристик будущих продуктов, стандартов качества, потребительских свойств и эксплуатационных характеристик;
- распределение заданий и денежных фондов между группами, которые участвуют в реализации проекта;
- планирование и координирование деятельности групп в рамках общей программы осуществления проекта;
- организация системы контроля и осуществление общей контролирующей функции;
- установление необходимых хозяйственных связей со сторонними организациями, которые необходимы для выполнения проектной программы.

Особенность взаимодействия между функциональными управляющими и руководителями проектов в матричной организационной структуре заключается в следующих положениях:

- руководитель проекта наделен полномочиями определять, что и когда необходимо сделать по данной функции в ходе реализации проекта;
- руководитель функционального подразделения наделен полномочиями решать, какой именно специалист и каким образом будет выполнять данную работу.

Преимущество такой организации взаимодействия состоит в том, что появляется возможность более гибкого и эффективного

использования квалификации и рабочего времени специалистов. Объединение всей деятельности над реализацией проекта в одной группе позволяет эффективно координировать деятельность по всему спектру необходимых функций и видов работ, начиная от разработок нового продукта и кончая его реализацией потребителю. Важным достоинством матричной организационной структуры является то, что участие в межфункциональных проектных группах способствует расширению функциональных способностей специалистов и служит стимулом для преодоления психологических барьеров при восприятии различных нововведений.

Следует помнить, что матричная организационная структура представляет собой наиболее сложный тип, требующий от руководства и персонала предприятия высокого уровня организационного взаимодействия. Существенными проблемами при переходе к матричной структуре являются:

- проблемы обеспечения баланса власти и полномочий между проектной и функциональной структурами;
- организационные проблемы формирования проектных групп;
- прогнозирование и нейтрализация возможных отрицательных последствий при переходе предприятия к матричной структуре.

## **2.5. Взаимодействие службы маркетинга с другими структурными подразделениями**

Маркетинговая служба влияет на реализацию всех важнейших функций предприятия. Поэтому важным моментом функционирования маркетинговой службы на предприятии является установление рациональных функциональных и информационных связей с другими подразделениями предприятия. Так, служба маркетинга должна стать объединяющей звеном всех элементов маркетинга в единое целое, ориентировать деятельность предприятия на потребителя, рынок. Персонал службы маркетинга, осуществляя свою деятельность во взаимосвязи со всеми функциональными подразделениями предприятия, должен получать от них внутреннюю информацию о финансовых результатах, движении товаров, структуру затрат и т. п. В свою очередь, маркетинговая служба должна обеспечивать структурные

подразделения как первичной, так и вторичной информацией о состоянии внешней среды, запросах потребителей, структуре потребления, требований потребителей к товарам разных товаропроизводителей, о стадиях жизненного цикла товаров предприятия и т.д. В связи с этим основная задача службы маркетинга заключается в том, чтобы обеспечить ориентацию предприятия на потребителя, его потребности и запросы, осуществлять мониторинг конкурентов, определять слабые и сильные стороны и предоставлять информацию другим подразделениям предприятия.

Взаимосвязь службы маркетинга с другими структурными подразделениями предприятия предполагает внесение соответствующих корректировок в деятельность подразделений на основе рекомендаций, разработанных службой маркетинга по результатам маркетинговых исследований.

Итак, предприятие - это единая, целостная система, элементом которой является и маркетинг. Система маркетинга на предприятии включает три основных блока: организационно-управленческий, исследовательский и программно-контрольный, которые помогают отделу маркетинга тесно взаимодействовать с другими отделами и службами предприятия. На рисунке 2.5 представлена схема документооборота между отделом маркетинга и другими функциональными отделами.

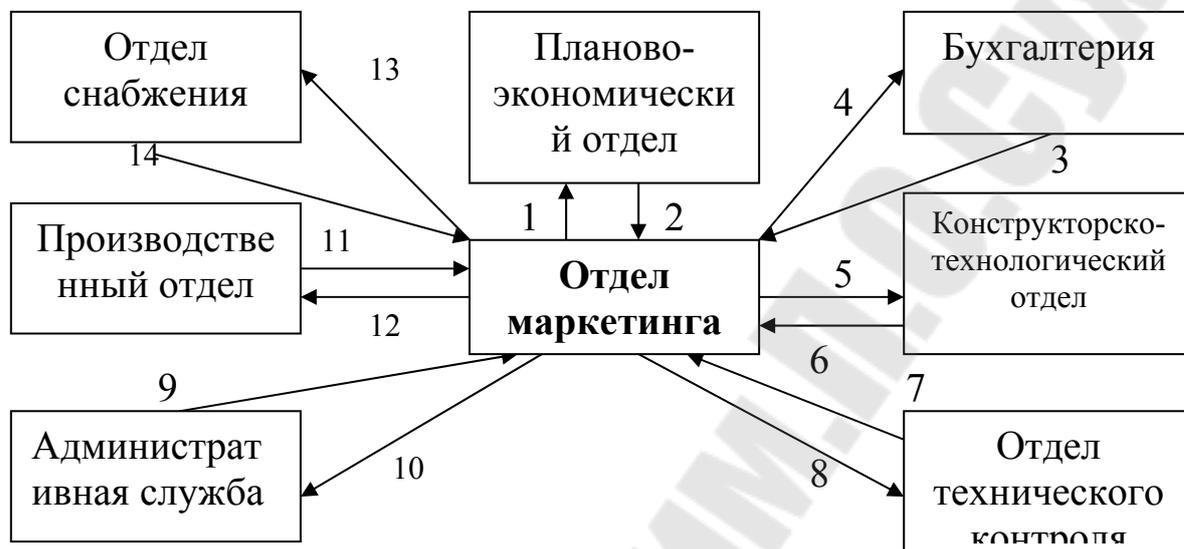
Руководитель маркетинговой службы выполняет опосредствованные функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой продукта, его производством, стимулированием продаж, доведением продукта до потребителей с одной стороны и потребителей продукции с другой. При этом руководство службы отслеживает состояние внешней среды, обращая, в первую очередь, внимание на конкурента.

Задача службы маркетинга состоит в том, чтобы держать курс на потребителя и следить за деятельностью конкурентов, определять слабые и сильные их стороны, а также рыночное место.

Разработчики получают от маркетинговых служб информацию о развитии продукта и о том, в каком направлении его нужно совершенствовать. Производственники узнают, какой должен быть ассортимент и каковы сроки обновления. В свою очередь, служба маркетинга должна представлять возможности

предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не отрываться от реальной жизни.

Таким образом, маркетинг является ведущей функцией,



- 2 - сведения об остатках, поставках и недопоставках;
- 3 - бухгалтерская информация, нормативы оборотных средств;
- 4 - документы, используемые в работе отдела маркетинга;
- 5 - комплекты технической документации, результаты технических исследований;
- 6 - задания по модификации товаров и разработке новых видов продукции;
- 7 - сведения о дефектах, сертификаты и паспорта;
- 8 - сведения о рекламациях, акты экспертизы;
- 9 - рекомендации по расстановке кадров, сведения о работниках отдела;
- 10 - документация, необходимая для работы с кадрами;
- 11 - сведения по производству и внедрению новых видов изделий;
- 12 - руководство по номенклатуре основных изделий и запасных частей;
- 13 - материалы и информация, необходимые для работы отдела;
- 14 - заявки на материалы, запросы на информацию.

Рисунок 2.5. - Схема взаимодействия отдела маркетинга

с другими подразделениями предприятия.

определяющей техническую производственную политику предприятия, стиль и характер управления всей производственной деятельностью. Специалисты по маркетингу должны установить и довести до каждого рабочего и специалиста, каким потребитель хочет видеть товар, и какую цену он готов платить; где и когда потребуется этот продукт.

В приложении Г, где представлено Положение о службе маркетинге, имеется раздел 4 (взаимодействие службы маркетинга с другими подразделениями предприятия), в котором подробно говорится о перечне информации, которой функциональные отделы обеспечивают друг друга.

## **2.6. Этапы создания маркетингово-ориентированного предприятия**

Согласно классической теории организации, последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи - подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, - а потом составить конкретные правила. Рекомендуемая укрупненная последовательность действий при проектировании организации М.Месконом следующая.

Во-первых, необходимо осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Здесь же решить, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - штабными. Процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут быть названы отделами, секторами называется департаментализацией. Типы организационных структур, рассмотренные выше, носят общее название систем департаментализаций. При департаментализации решаются два важных вопроса:

- определение задач, которые должна решать каждая структурная единица;

- деление работ по вертикали.

Во-вторых, установить соотношения полномочий различных должностей. При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

В-третьих, определить должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций и поручить их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

При построении организационной структуры также решается вопрос о степени централизации в распределении полномочий. На практике, как правило, не встречается полностью централизованных или децентрализованных структур. И вообще – степень централизации – это понятие относительное. В рамках одной структуры разные структурные единицы могут иметь различную степень централизации.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура - это не застывшая форма. Поскольку организационные структуры основываются на стратегических планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. В действующих организациях к процессу изменения организационной структуры относятся как к реорганизации. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля.

Итак, процесс организации требует:

- определить характер выполняемой работы;
- распределить работы между отдельными составляющими управления;
- на основе классификации составляющих построить логические группы управления.

*Определение характера выполняемой работы.* Для выполнения этой задачи данную стадию создания организации полезно также разбить на подпункты, предусматривающие определенные

этапы и виды работ. Например, постановка задач, расчет необходимого объема работ для решения поставленных задач, устранение бесполезной работы и дублирования, разработка самого процесса, проверка (чтобы не опустить важную составляющую часть работы).

«Организационная структура крайне необходима. Современное предприятие - будь то коммерческая компания, государственное учреждение, университет, больница, церковь или крупное воинское соединение, - так же нуждается в организационной структуре, как любой биологический организм, поднявшийся по эволюционной лестнице на следующую после амобы ступень. Но пионеры менеджмента ошибались в другом - в своих предположениях относительно существования некоего единственно правильного типа организации. Как существует огромное множество разных видов организации живой материи так существует и множество видов организации социальной структуры, каковой является любое современное учреждение. Вместо поисков единственно правильного типа организации менеджменту следует поставить перед собой другую задачу: научиться выявлять, выстраивать и проверять на практике организационные структуры, которые соответствуют поставленным задачам [3].

П. Друкер (1909-2005) выделяет три этапа и направления анализа, который необходимо провести на рассматриваемом нами этапе построения организации. Они включают анализ:

- деятельности, определение той работы, которая должна осуществляться, и способов координации взаимодействия;
- решений, какого вида решения будут приниматься, и какое участие в этом будет принимать тот или иной менеджер;
- отношений, то есть определение того вклада в общее дело, который должен внести менеджер;
- лиц, с которыми менеджер должен взаимодействовать;
- влияния, оказываемого на менеджера другими лицами, принимающими решения.

*Распределение работ между отдельными элементами менеджмента.* Этот этап включает в себя: установление норм, стандартов (например, расчет допустимого объема должностных обязанностей для каждого руководителя любого уровня); технические приемы в рамках научных методов управления (например, анализ рабочего времени, изучение методов и

организации труда и т. п.); установление полного сотрудничества всех лиц, работающих в рамках организации.

*Классификация элементов менеджмента, построение логических групп.* В данном вопросе важно, чтобы элементы управления были сгруппированы согласно виду выполняемой работы, а не по другим критериям (например, вокруг пользующихся авторитетом руководителей). Этот способ известен как «принцип ориентации».

Распределение производственных обязанностей и формирование логических групп должны неизбежно привести к созданию отделов (подразделений), то есть коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

## **2.7. Положение о службе маркетинга на предприятии**

Основными решениями в области персонала службы маркетинга являются:

- определение целей, задач и функций персонала службы маркетинга;
- формирование кадрового обеспечения службы маркетинга;
- мотивация персонала службы маркетинга.

Цели, задачи и функции персонала службы маркетинга определяются Положением о службе маркетинга.

*Положение о службе маркетинга* - это официальный документ, который направлен на определение места службы маркетинга в структуре организации, которое обозначает ее цели и задачи.

Положение о службе маркетинга могут подготавливать сразу несколько сотрудников. К ним относят представителя кадровой службы (менеджер по кадровому делопроизводству, Директор по персоналу и т.д.), руководитель организации, непосредственный руководитель службы маркетинга и юрист. Но, как правило, Положение о службе разрабатывает руководитель этого подразделения, иногда (по заказу предприятия) специализированные консультационные предприятия.

При составлении Положения о службе маркетинга стоит учесть, что его структура во многом зависит от непосредственного руководителя, а иногда и учредителя компании. Типовые рекомендуемые разделы следующие.

*Общие положения.* Включает правовое положение службы маркетинга на предприятии, порядок назначения и освобождения от должности непосредственного руководителя службы, требования к профессиональной квалификации руководителя, перечень нормативно-правовых актов заложенных в деятельность службы маркетинга.

*Основные цели и/или задачи.* Состоит из списка направлений деятельности службы маркетинга.

Прежде всего, это могут быть: обеспечение удовлетворения потребностей покупателей, обеспечение роста продаж за счет конкурентных преимуществ и т.д.

Задачи службы маркетинга должны устанавливаться таким образом, чтобы их решение обеспечило реализацию целей.

Это могут быть:

- обеспечение рыночной ориентации деятельности предприятия;

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, изучение

- потребностей и спроса;

- формирование спроса и стимулирование сбыта;

*Функции.* Определяет основные направления работы службы маркетинга.

Функции службы маркетинга разделяют на общие и отдельные (частные). Общие функции: исследовательская, планирования ассортимента продукции, сбыта и распределения, рекламы и стимулирования сбыта.

*Права.* Определяет полномочия службы маркетинга, необходимые для выполнения поставленных целей и задач.

*Ответственность.* Определяет зоны ответственности руководителя службы.

*Взаимоотношения. Служебные связи.* Определяет порядок взаимодействия с другими подразделениями организации.

*Порядок внесения изменений и дополнений в Положение о кадровой службе.* Определяет действия по внесению любых изменений и дополнений в работы службы маркетинга.

Положение о службе маркетинга юридически закрепляет службу (отдел) маркетинга в составе подразделений предприятия. Положение согласовывается с руководителями других подразделений предприятия и утверждается руководителем

предприятия. Вводится в действие Положение о службе маркетинга соответствующим приказом по предприятию.

В состав маркетинговой службы должны входить маркетологи, менеджеры по сбыту, рекламной деятельности, специалисты по изучению рынков, формирование товарного ассортимента, менеджеры по ценообразованию и др. Должностные инструкции следует разрабатывать для каждой должности и предусматривать ответственность работников за выполнение должностных обязанностей. В приложении Г дано типовое рекомендуемое положение о службе маркетинга на предприятии.

Основные разделы должностной инструкции предполагают практически такие же разделы, как и Положение о службе маркетинга.

*Общие положения.* В разделе оговариваются требования об образовании (на должность Начальника отдела маркетинга назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы по специальности в области маркетинга - это может быть, например, пять лет или не менее трех лет) и общие профессиональные требования

*Функциональные обязанности,* где перечисляются виды работ, которые должен осуществлять начальник отдела.

*Права.* Перечисляются определенные права и полномочия, которыми наделен начальник отдела.

*Ответственность.* Оговаривается перечень действий, за которые руководитель несет ответственность в случае их совершения.

*Условия работы.* Оговаривается режим работы и условия организации работы.

*Сфера деятельности. Право подписи.* Должностное лицо обязано ознакомиться с данной инструкцией и подписать ее.

Должностная инструкция начальника отдела маркетинга представлена в приложении Д.

Должностные обязанности специалиста по маркетингу предусматриваются в должностной инструкции, которая разрабатывается начальником структурного подразделения. По перечню разделов должностная инструкция не отличается от инструкций специалистов по другим функциональным отделам. Данная должностная инструкция содержит также такие разделы, как

- *общие положения*: указывается статус специалиста, определяются квалификационные требования в зависимости от категории специалиста. Например, на должность маркетолога второй категории требуется профессиональный стаж работы не менее двух лет, а на должность специалиста первой категории – необходим стаж работы в должности второй категории не менее трех лет;

- *функции*: перечисляются конкретные функции специалиста. Следует отметить, что квалификация маркетолога имеет в настоящее время несколько узконаправленных специализаций, например, маркетолог-аналитик, маркетер, маркетолог-специалист по бренду и т.д. Функции перечисляются в зависимости от специализации специалиста;

- *должностные обязанности*: происходит конкретизация функций;

- *взаимодействие с другими работниками*: наличие данного раздела не всегда обязательно;

- *права*: существуют классический набор прав, позволяющий работнику участвовать в управлении, а также получать материальное и моральное вознаграждение за труд;

- *ответственность*: оговаривается, что специалист несет ответственность за выполнение возложенных на него обязанностей.

Должностная инструкция специалиста по маркетингу дана в приложении Е.

## **ТЕМА 3. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ И ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **3.1. Алгоритм управления маркетингом на предприятии**

Маркетинговый план — это документ, который является одной из важнейших составляющих стратегического плана компании. В нем осуществляется установка рыночных целей фирмы, и выдвигаются предложения по их достижению. Маркетинговый план помогает повысить эффективность работы фирмы посредством четкого определения целей, методов их достижения, устранения лишних действий и неясностей, которые мешают идти к запланированным результатам.

План маркетинга:

- является документом, который организует работу всей фирмы;
- позволяет четко устанавливать цели и осуществлять контроль за их достижением.
- систематизирует и доносит до персонала те идеи, которые раньше находились исключительно в голове руководителя.
- позволяет четко распределять ресурсы, в том числе и временные.
- позволяет избегать лишних действий, которые не приводят к намеченным целям.
- наличие плана мобилизует ваших работников.

Разработка маркетингового плана состоит из пяти последовательных шагов.

1. Определение миссии фирмы. На этом этапе определяется предназначение организации на рынке.

2. Проведение SWOT-анализ. Точнее, анализируют сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, исходящие из внешней среды. Это позволит получить четкое представление о том, где находится фирма и что она вообще из себя представляет.

3. Определение целей и стратегий предприятия в целом. Данный раздел будет представлять собой основу для дальнейшей разработки программы конкретных маркетинговых действий.

4. Определение задачи и программы действий по их реализации.

5. Составление маркетингового плана, и следовательно, контроль за его выполнением. Здесь уже формально составляется сам документ, а также определяются значения параметров, в будущем по которым будет контролироваться выполнение маркетингового плана

### **3.2. Методы управления персоналом в маркетинге**

Персонал (кадры) - весь штатный состав работников организации, выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных

перед организацией целей. Оно осуществляется через определенный механизм.

В системе управления персоналом можно выделить две подсистемы: тактическую и стратегическую. Тактическая подсистема направлена на формирование структуры персонала; его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; организацию распределения, перемещения, продвижения, увольнения работников; оценку деятельности конкретных работников и разработку рекомендаций по их использованию; текущий учет и планирование потребностей в персонале в рамках года, на основе анализа его состояния. Стратегическая подсистема ориентирована на разработку структуры персонала, кадровой политики на основе анализа структуры персонала, эффективности использования рабочего времени, прогнозов развития производства, занятости и т. п. Следует иметь в виду, что всегда существуют формальная и неформальная системы управления.

Функции управления персоналом реализуются с помощью определенных **методов**: организационных, административных, экономических и социально-психологических.

**Организационные** методы представляют собой установление и регулирование определенных связей и отношений между должностями персонала и элементами его управления. Эти методы носят пассивный характер. Они обеспечивают функционирование и развитие персонала, упорядочивают управление и представляют собой его базу. Они являются первичными по отношению к другим методам.

**Административные** методы — это управление и регулирование деятельности персонала на основе приказов, распоряжений, конкретных заданий исполнителям. При этом последним предоставляется минимальная самостоятельность в процессе выполнения порученной работы. Эти методы могут сопровождаться поощрениями и санкциями за успешную или неуспешную работу. Принципиальная особенность данных методов — субъективность. Они поощряют исполнительность, а не инициативу. Их эффективность в значительной степени зависит от руководителей и почти не зависит от исполнителей.

**Экономические** методы представляют собой косвенное воздействие на объект управления (персонал). Их сущность в том, что исполнителям устанавливаются цели, ограничения и общая линия поведения. Своевременность и качество выполнения заданий

поощряется материальными вознаграждениями за счет получаемой экономии или дополнительной прибыли. Размер вознаграждений напрямую должен зависеть от достигаемого результата. Эти методы имеют свои недостатки. Например, они малоэффективны для людей интеллектуальных профессий в тех случаях, где требуется слишком длительный период для получения результата, в случаях выполнения стратегической деятельности.

**Социально-психологические** методы предполагают побуждение работников к эффективной деятельности и через психологическое моральное и социальное воздействие. Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений между членами персонала. С другой стороны, они необходимы для раскрытия личного потенциала способностей каждого работника. Основная цель этой группы методов — самореализация всех членов коллектива предприятия. Каждый из перечисленных методов может оказываться оптимальным в конкретных ситуациях. Поэтому все они находят применение в той или иной степени, в соответствии с развивающейся ситуацией. При этом следует подчеркнуть, что в управлении персоналом особое внимание необходимо уделять социально-психологическим методам управления. Это определяется тем, что сближение формальной и неформальной структур управления в значительной степени опосредуется данным методом. Более подробно можно посмотреть на сайте: <http://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-personalom.php>

### **3.3. Принципы, уровни и виды планирования маркетинга**

Выделяют три **основных принципа маркетингового планирования:**

- разрабатывать планы должен в первую очередь тот, кто затем планы будет претворять в жизнь;
- уровень компетенции в планировании не может быть ниже уровня компетенции в отношении распоряжения ресурсами организации;
- должна быть обеспечена адаптивность планирования, позволяющая гибко реагировать на изменения во внешней и внутренней среде организации.

Причем этот принцип в планировании, учитывающий

перспективную динамику спроса, на современном этапе экономического развития становится самым важным, потому что планировать нужно выпуск только такой продукции, которая обязательно будет востребована покупателями. Предприятие должно производить только то, что оно может продать, или ничего не производить.

Содержание процесса планирования как такового, включая маркетинговую деятельность в значительной мере зависит от степени централизации планирования и управления

В общем случае речь идет о разработке стратегических и тактических планов маркетинга.

*Стратегический*, или *долгосрочный*, план маркетинга разрабатывается на три, пять и более лет. В нем описываются основные факторы и силы, которые могут на протяжении этого срока, по прогнозу, воздействовать на компанию, а также выделяются долгосрочные цели и ведущие маркетинговые стратегии с указанием имеющихся у организации ресурсов, которые потребуются для реализации планов.

Тактический или годовой план охватывает планы для отдельных продуктовых линий, отдельных видов продукции, а также отдельных рынков.

Определение уровней планирования является также предметом планирования и проводится для каждого конкретного проекта с учетом его специфики, масштабов, географии, сроков и т.д.

В ходе этого процесса определяется вид и число уровней планирования, соответствующих выделенным пакетам работ по проекту, их содержательные и временные взаимосвязи.

Планы (графики, сети) как выражение результатов процессов, планирования должны образовывать в совокупности некоторую пирамидальную структуру, обладающую свойствами агрегирования информации, дифференцированной по уровням управления информированностью, эшелонироваться по срокам разработки (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные). Уровни планирования и система планов должны строиться с использованием принципов «обратной связи», обеспечивающих постоянное сравнение плановых данных с фактическими и обладать большой гибкостью, актуальностью и эффективностью.

Агрегирование календарно-сетевых планов (графиков) является важным и весьма эффективным инструментом,

позволяющим управлять сложными проектами. С помощью этого инструмента участники проекта могут получать сетевые планы различной степени агрегирования, в объеме и по содержанию, соответствующих правам и обязанностям по проекту.

### 3.4. Стратегические цели маркетинга

Общепфирменные стратегические цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

1. Цели должны быть *конкретными и измеримыми*. Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы.

2. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель* имеет горизонт планирования приблизительно равный пяти годам. *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

3. Цель должна быть *достижимой*, - чтобы служить повышению эффективности организации.

4. Чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* - то есть действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.

- 1) общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом:
  - а) отражают концепцию фирмы;
  - б) разработаны на длительную перспективу;
  - в) определяют основные направления программ развития фирмы;
  - г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
  - д) ранжирование целей по принципу приоритетности.
- 2) специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом

производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).

### 3.5. Сущность ситуационного анализа

После установления своей миссии и целей руководство предприятия начинает диагностический этап процесса стратегического планирования. На этом пути первым шагом является исследование внешней среды:

- оценка изменений, воздействующих на различные аспекты текущей стратегии;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы; контроль и анализ деятельности конкурентов;
- определение факторов, представляющих больше возможности для достижения общефирменных целей путем корректировки планов.

Анализ внешней среды помогает контролировать внешние по отношению к фирме факторы, получить важные результаты (время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз, время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств и время на разработку стратегий). Для этого необходимо выяснить, где находится организация, где она должна находиться в будущем и что для этого должно сделать руководство. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается фирма, можно выделить в семь областей:

1. Экономические факторы. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться, т.к. состояние экономики влияет на цели фирмы. Это темпы инфляции, международный платежный баланс, уровни занятости и т.д. Каждый из них может представлять либо угрозу, либо новую возможность для предприятия.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских фирм в политическом процессе является указанием на важность государственной политики для организации; следовательно, государство должно следить за нормативными документами местных органов, властей субъектов государства и федерального правительства.

3. Рыночные факторы. Рыночная среда представляет собой постоянную опасность для фирмы. К факторам, воздействующим на успехи и провалы организации, относятся распределение доходов населения, уровень конкуренции в отрасли, изменяющиеся демографические условия, легкость проникновения на рынок.

4. Технологические факторы. Анализ технологической среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Руководитель любой фирмы должен следить за тем, чтобы не подвергнуться «шоку будущего», разрушающего организацию.

5. Факторы конкуренции. Любая организация должна исследовать действия своих конкурентов: анализ будущих целей и оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании, углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

6. Факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся отношения, ожидания и нравы общества (роль предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, движение в защиту интересов потребителей).

7. Международные факторы. Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой широкой среде.

Таким образом анализ внешней среды позволяет организации создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Для успешного же планирования руководство должно иметь полное представление не только о существенных внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации.

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии
2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса.

1. Где сейчас находится предприятие?

2. Где, по мнению высшего руководства, должно находиться предприятие в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы предприятие переместилось из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где его хочет видеть руководство?

В ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями следует обратить внимание на следующие вопросы:

1. Может ли фирма продавать товары или услуги по более низкой цене, чем ее конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ фирма имеет к новым материалам? На скольких поставщиков она завязана?

3. Какое оборудование на фирме?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли продукция фирмы сезонным колебаниям спроса? Если так, то как можно исправить существующую ситуацию?

6. Может ли фирма обслуживать те рынки, которые не могут обслужить ее конкуренты?

7. Обладает ли фирма эффективной и результативной системой контроля качества? Насколько эффективно спланирован и спроецирован процесс производства?

Истоки большинства проблем в организации кроются в человеческих ресурсах. Здесь необходимо учитывать: тип сотрудников, компетентность и подготовка руководства, систему вознаграждений, преемственность руководящих должностей, подготовку и повышение квалификации сотрудников, потери ведущих специалистов и их причины, качество изделий и работу сотрудников. Культура фирмы (атмосфера или климат в организации) используется для привлечения работников отдельных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации создается с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения. Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабевают под действием репутации компании.

Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

### 3.6. Уровни стратегий. Модели формулирования стратегий

В организации стратегии планируются и осуществляются одновременно или последовательно на нескольких уровнях (таблица 3.1) В диверсифицированной компании, которая одновременно ориентирована на несколько видов бизнес-деятельности, обычно выделяют **четыре уровня стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную**. Специализированные фирмы ограничиваются тремя уровнями. В этом случае корпоративная и деловая стратегии совпадают, так как стратегия разрабатывается для одной сферы бизнеса.

Таблица 3.1. - Уровни стратегий

Уровень стратегии	Предназначение	Ответственные за разработку и реализацию стратегии	Основные задачи
Корпоративная стратегия	Для организации и ее деятельности в целом	Руководители высшего звена управления	1. Улучшение общих показателей работы в тех направлениях и отраслях, где организация уже

			действует. 2. Действия в области диверсификации и интеграции. 3. Создание и управление высокоэффективным хозяйственным портфелем. 4. Поиск путей получения синергетического эффекта в рамках хозяйственного портфеля 5. Оптимальное распределение корпоративных ресурсов. 6. Действия в отношении убыточного или непривлекательного бизнеса
Деловая стратегия	Для каждого отдельного вида деятельности организации	Руководители стратегических отделений	1. Усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ. 2. Формирование механизма реагирования на внешние изменения. 3. Интеграция стратегических усилий различных функциональных направлений
Функциональная стратегия	Для каждого функционального направления в рамках отдельного вида деятельности	Функциональные менеджеры — руководители среднего звена управления	1. Поддержка общей деловой стратегии и конкурентоспособности. 2. Создание управленческих ориентиров для достижения намеченных функциональных целей фирмы. 3. Интеграция стратегических усилий операционной деятельности
Операционная стратегия	Для структурных подразделений внутри функциональных направлений	Менеджеры низшего звена управления	1. Решение узкоспециализированных вопросов и проблем, связанных с достижением целей функциональных подразделений. 2. Повышение производительности труда

Источник: [18]

Выделяют две модели формулирования стратегии на уровне СБЕ: конкурентные стратегии Майкла Портера и жизненный цикл товара.

Результаты исследования деятельности ряда коммерческих организаций позволили *М. Портеру* высказать предположение о том, что на уровне СБЕ стратегии формируются под воздействием пяти конкурентных сил:

1. Потенциальные новички. Если какая-либо фирма планирует войти в новую отрасль, ей придется преодолеть установленные на входе в нее барьеры (крупные инвестиции, эффект масштаба). К примеру, для строительства автомобильного завода требуется гораздо больше средств, чем для организации торговли по почте.

2. Возможности покупателей отстаивать свои интересы. Потребители, обладающие информацией, становятся влиятельными покупателями. Из рекламы и других источников потребители быстро узнают о сложившихся на рынке ценах и различных условиях поставок, поэтому их влияние на фирму-производителя возрастает. Особенно заметно это проявляется в том случае, когда фирма имеет одного - двух основных покупателей, на долю которых приходится значительный объем продаж поставщика.

3. Возможности поставщиков диктовать свои условия. Влиятельность поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей. Единственный поставщик авиадвигателей для небольшой компании-производителя самолетов оказывает существенное влияние на ее деятельность. Кроме того, необходимо учитывать воздействие покупателя на поставщика, его возможность организовать самостоятельное производство комплектующих.

4. Товары-субституты из других отраслей. Влияние альтернативных продуктов или субститутов выпускаемых фирмой товаров определяется динамикой издержек их производства и другими тенденциями. К примеру, растущее внимание людей к собственному здоровью привело к изменению многих потребительских предпочтений. Растущая популярность заменителей сахара негативно отразилась на уровне спроса на сахар, потребители все чаще отказываются от аэрозольных упаковок.

5. Возможности ведения фирмой конкурентной борьбы. «Драка» за покупателя, обман конкурентов — все это примеры того, что М. Портер назвал «рекламной возней». Формы

конкурентной борьбы в большинстве случаев определяются рассмотренными нами выше четырьмя силами, а также уровнем издержек фирмы и дифференцированием ее товаров.

Компаниям, которые стремятся найти свое место в конкурентном мире, М. Портер советует придерживаться одной из трех стратегий: дифференцирования, лидерства по издержкам и фокусирования.

Дифференцирование - Органичные, свободные действия, высокая степень координации между отделами, Большой потенциал в научных исследованиях и разработках, Творческое чутье, оригинальные идеи, Развитые маркетинговые способности, Поощрение инноваций, Высокий уровень качества и технологическое лидерство.

Лидерство по издержкам - Централизованное руководство, жесткий контроль над издержками, Приоритетность стандартных процедур, Производство основывается на простых в освоении технологиях, Высокий уровень эффективности систем закупок и распределения продукции, Контроль над деятельностью работников, ограничение их полномочий, Частые и детальные контрольные отчеты.

Фокусирование - Для достижения конкретной стратегической цели используется комбинация из перечисленных выше характеристик, Высоко ценится и вознаграждается гибкость и устойчивые связи с покупателями, Издержки соразмерны уровню сервиса и степени лояльности потребителей, Работники, контактирующие с покупателями, в обязательном порядке наделяются дополнительными полномочиями

### 3.7. Программа маркетинга

В маркетингово-ориентированной фирме **программа маркетинга** – это, прежде всего, инструмент повышения конкурентоспособности в предстоящий период. **Программа маркетинга** - это основополагающий документ, который устанавливает конкретно кто, что, когда, где и каким образом должен делать.

В зависимости **от адресата** маркетинговые программы могут быть *для высшего руководства* и *для низовых звеньев*. Если программы для высших администраторов, как правило, коротки и сжаты, выделяют только наиболее важные направления

последующей работы, то для низовых звеньев фирмы они детальны, подробны и включают конкретные вопросы, например, сколько раз в квартал данному торговому коммивояжеру следует посетить дома потенциальных покупателей с предложением данного товара и т.д. Такие программы представляют собой объемные папки с детальными графиками и системами мер.

Маркетинговые программы различаются **по срокам**, на которые они рассчитаны. *Краткосрочные* (один-два года) программы относятся к оперативному планированию и не открывают стратегических перспектив для работы фирмы. *Среднесрочные* программы рассчитываются на период от двух до пяти лет. Для *долгосрочных* программ рекомендуются сроки, которые могут быть обеспечены достоверными данными по тенденциям развития всех факторов, используемых при составлении прогнозов (пять и более лет).

Некоторые фирмы составляют двойные планы – и долгосрочные, и краткосрочные. Краткосрочная программа отличается большей детализацией и оперативностью, а долгосрочная – формулировкой основных стратегических направлений. Краткосрочная программа рассматривается в этом случае как составная часть долгосрочной. Она конкретизирует долгосрочные задачи и мобильна, позволяя вносить изменения и пересматривать запланированные мероприятия.

В зависимости от **круга охватываемых задач** программы делятся на обычные и целевые. *Обычные* предусматривают решение вопросов по всем функциям производственно-сбытовой деятельности фирмы, а *целевые* программы направлены на реализацию отдельно выделенной, особо актуальной задачи, например разработки нового продукта, или освоения нового сегмента рынка, или повышения эффективности стимулирующей политики фирмы и т.д.

В зависимости от **объекта составления** маркетинговые программы могут быть подразделены на программы по продукту и программы по производственному отделению. Программы *по продукту* предусматривают составление маркетинговых программ для каждого вида продукции, выпускаемой фирмой. В них указывается комплекс производственно-хозяйственных и организационно-управленческих мероприятий в целях обеспечения высокой эффективности производства и продаж этого товара и его конкурентоспособности. Маркетинговые программы *по*

*производственному отделению* основываются на маркетинговых программах по продукту, объединяя их, и представляют основу для координации и планирования производственно-сбытовых действий центральных служб аппарата управления компании.

В зависимости **от методов составления** маркетинговые программы могут быть централизованными (жестко формализованными), децентрализованными (гибкими) и смешанными (встречными).

*Централизованные* программы разрабатываются в высших структурах управления, центральным административным аппаратом, устанавливающим большинство стратегических показателей программы и доводящим ее низовым звеньям для исполнения. Такие программы в большей степени характерны для зрелых рынков, устоявшихся и ясных с точки зрения построения на них работы фирмы, а также переориентации фирмы на стратегию низких издержек производства и недифференцированного, массового маркетинга.

*Децентрализованные* программы составляются в низовых подразделениях фирмы и представляются высшему руководству фирмы для рассмотрения и утверждения. Центральный аппарат фирмы осуществляет контроль только самых глобальных и стратегических вопросов деятельности низовых подразделений. Такие программы рассматриваются в качестве оптимальных для независимых, новых рынков, отличающихся высокой степенью риска, поскольку план может гибко корректироваться по мере возникновения потенциально опасных рыночных ситуаций, а также в случае выбора стратегии дифференциации товарных групп и диверсификации сфер предпринимательской деятельности.

*Смешанные* программы предусматривают, что высшее звено руководства фирмой определяет возможности фирмы и ее основные, общие цели, а низовые звенья и подразделения разрабатывают планы и меры для достижения этих целей, которые затем окончательно утверждаются высшим звеном руководства.

В зависимости **от сроков, трудоемкости разработки и общего круга поставленных и решаемых вопросов** программы маркетинга могут быть *простыми*, которые возможно составить в течение нескольких дней или одного-двух месяцев, и *сложными*, для разработки которых требуются более длительные сроки – до года-полутора лет.

В целях достижения намеченных показателей по прибылям и рентабельности производства и сбыта разработка маркетинговой программы предполагает обоснованный выбор «плодоносных», оптимальных целевых рынков для активизации последующей деятельности, а также эффективных технологий и ассортимента продукции.

Содержание маркетинговой программы, как правило, типично. В начале программы освещаются итоги производственно-сбытовой деятельности фирмы за предыдущий период. Например, указывается, насколько возросли продажи продукции в целом и по отдельным рынкам по наиболее представительным товарным группам. Затем даются краткий анализ и прогноз отобранного в результате маркетинговых исследований целевого или «плодоносного» рынка на плановый период с детальной характеристикой отдельных его сегментов. Далее указываются основная цель или цели фирмы на последующий плановый период деятельности, а также основная стратегическая линия ее поведения на рынке.

Наибольшую часть маркетинговой программы занимает описание инструмента реализации поставленных стратегических целей, т.е. набор маркетинговых мероприятий или составляющих маркетинговой политики по каждому товару, рынку и производственному отделению: товарной политики, предусматривающей оптимизацию товарного ассортимента и управление инновационными процессами; сбытовой политики, или политики формирования сбытовой сети, каналов товародвижения; коммуникационной политики, или политики продвижения, определяющей меры в области рекламы, public relations, стимулирования сбыта, персональных продаж, сервисной политики, участия в выставках и т.д.; ценовой политики, предполагающей выбор основных ценовых стратегий, а также их комбинирование и соотношение.

В маркетинговых программах могут указываться методика информационного обеспечения и построения банков данных, план подготовки и повышения квалификации персонала фирмы, в том числе и в области маркетинга, определяются также потребности в ресурсах по реализации поставленных задач (денежных, материальных, людских и др.).

В заключительной части программы приводится смета расходов на ее реализацию в целом и по отдельным статьям, видам

маркетинговой деятельности, дается предварительная оценка ее эффективности. Предусматриваются также меры контроля за ходом выполнения программы.

Маркетинговая программа составляется после завершения серьезного научно-практического исследования: анализа маркетинговой среды; комплексного изучения требований потребителей к товару; конъюнктуры рынка, его емкости и рыночного спроса; системы ценообразования, уровня и динамики цен, фирм-конкурентов, контрагентов и нейтралов; форм и методов сбыта; особенностей поведения покупателей и мотивов принятия ими решения о покупке, а также оценки производственно-ресурсных и сбытовых возможностей фирмы и определения уровня ее конкурентоспособности на различных рынках (или рыночных сегментах).

На основании исследования определяются целевой рынок или сегменты рынка, где планируется проведение соответствующих маркетинговых мероприятий (внедрение нового товара, увеличение объема продаж и рыночной доли и т.д.).

Критерии выбора целевого рынка: наличие на нем потенциальных возможностей для достижения стоящих перед фирмой целей, соответствие требований данного сегмента рынка характеру и качественным показателям производимого товара, соответствие сбытовых возможностей предприятия особенностям организации торговли на этом рынке, доступность информации по данному сегменту рынка, соответствующий опыт маркетинговой и коммерческой работы, возможность рынка к глубокому сегментированию, обеспеченность фирмы требуемыми ресурсами для работы на данном рынке, наличие конкурентных преимуществ на данном рынке и т.д.

Не следует чрезмерно ограничивать целевой рынок, выбирать сегменты с размытыми, нечеткими границами, проводить гиперсегментацию, которая впоследствии может привести к экономически неоправданной дорогостоящей дифференциации товара; потенциальная емкость целевого рынка должна быть достаточной, для того чтобы окупались производственные и маркетинговые издержки и была обеспечена прибыль. Рекомендуются выбирать те сегменты рынка, которые поддаются измерениям в количественном выражении; выбранный сегмент должен быть доступен для фирмы и способен чутко реагировать на

применяемую по отношению к нему стратегию и тактику маркетинга.

**Структура маркетинговой программы.** Программа маркетинга рассчитывается на пять и более лет с годовой разбивкой и включает следующие разделы:

- преамбулу (краткое содержание маркетинговой программы и основные выводы);
- обзор и прогноз развития целевого рынка;
- существующие проблемы и трудности в работе фирмы, ее конкурентные преимущества и недостатки;
- цели и задачи;
- маркетинговую стратегию;
- товарную политику (политику в отношении разработки и продаж нового товара, широты ассортимента продаваемых товаров и т.д.);
- политику формирования и развития каналов товародвижения (организация филиалов, оптовых и розничных магазинов, сети посредников по сбыту выпускаемой продукции, складской сети и др.);
- ценовую политику (определение уровня и системы движения цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе в зависимости от фаз жизненного цикла товара);
- политику формирования спроса и стимулирования сбыта (план проведения рекламных мероприятий, участия в выставках и ярмарках, рассылки образцов и др.);
- бюджет реализации маркетинговой программы, оценку ее эффективности и контроль (объем и структура расходов на разработку программы и выполнение поставленных в ней задач, предварительная оценка эффективности ее реализации, порядок и система организации контроля за ходом выполнения маркетинговой программы и др.).

Ряд маркетинговых программ предусматривает подготовку и повышение квалификации управленческого и рабочего персонала фирмы.

## **ТЕМА 4. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ**

### **4.1. Сущность и особенности маркетинговых решений.**

#### **Виды маркетинговых решений**

Любая управленческая деятельность, в том числе в сфере маркетинга тесно связана с принятием соответствующих решений.

Под решением понимается набор воздействий (действий со стороны лица, принимающего решения (ЛПР)) на объект (систему, комплекс и т.д.) управления, позволяющий привести данный объект в желаемое состояние или достичь поставленной перед ним цели.

В теории различают бинарное решение, стандартное решение, многоальтернативное решение, непрерывное решение, инновационное решение и т.д. все эти виды решений дифференцируются в зависимости от количества альтернатив.

Принятие решений (ПР) - процесс выбора наиболее предпочтительного решения из допустимого множества решений или упорядочение множества решений.

Принятие решений возможно на основании знаний об объекте управления, о процессах объективные в нем протекающих и могущих произойти с течением времени (иначе говоря требуется наличие адекватной модели объекта), и при наличии множества показателей (критериев), характеризующих эффективность (качество, оптимальность и т.д.) принятого решения (иначе говоря требуется также наличие модели принятия и оценки принятого решения).

Под моделью принятия решений понимается формальное представление процесса принятия решений.

Решения в сфере маркетинга связаны с принятием решения в отношении комбинации маркетинга-микс, и направлены на разработку и реализацию стратегий маркетинга и его элементов. Для принятия решения часто применяются хорошо известные модели (матрица «Продукт-рынок», модель Портера, различные варианты матрицы «Бостон консалтинг групп», модель Артура Д.Литла и т.д.).

Термин «маркетинговые решения» связано с пониманием маркетинга как концепции управления, ориентированной на потребителя. В этом случае маркетинговые решения можно рассматривать как неотъемлемый элемент управленческих решений, т.к. они охватывают все сферы деятельности фирмы. При этом решения в сфере маркетинга или логистики будут частью предпринимательских решений. В таблице 4.1. представлена классификация видов решений.

Таблица 4.1. - Классификация видов решений

Классификационный признак	Вид решения		
1. Степень структуризации исследуемой проблемы	Хорошо структурированное	Плохо структурированное	Не структурированное
2. По количеству этапов реализации решения	Статические (с одним этапом)		Динамические (много этапов)
3. По уровню информированности о состоянии проблемы	В условиях определенности	В условиях риска	В условиях неопределенности
4. По количеству лиц, участвующих в процессе принятия решений	Один участник		Много участников
5. По содержанию	Стратегические		Тактические

Источник: [12]

#### 4.2. Этапы рационального решения проблем

Принятие маркетинговых решений, особенно в крупных фирмах, процесс достаточно длительный, что связано с бюрократической процедурой обсуждения и согласования, уточнением и получением дополнительной информации, а также организационной культурой фирмы.

В современном бизнесе значительно сложнее стало принимать решения, что связано с непредсказуемостью окружающей среды, инновационной активностью фирм-конкурентов, ограниченностью ресурсов, различными стратегическими неожиданностями и т.д. Такие условия приводят к тому, что методы и методология традиционной теории принятия управленческих решений не в полной мере отвечают запросам предпринимателей. Маркетингово-ориентированная концепция управления приходит на смену традиционной теории управления, что в значительной мере определяет необходимость разработки концептуальных основ принятия маркетинговых решений.

Принятие решений в сфере предпринимательства является достаточно сложным процессом, который состоит из нескольких этапов (таблица 4.2.)

Таблица 4.2.- Характеристика основных этапов принятия маркетинговых решений в предпринимательстве

<i>Название этапа</i>	<i>Характеристика этапа</i>	<i>Ответственные</i>
Осознание и предвидение проблемы	Экспресс-диагностика внешней и внутренней среды фирмы	Предприниматель, менеджер
Формулировка проблемы	Постановка целей и задач решения проблемы; оценка альтернатив достижения цели	Предприниматель, менеджер
Подготовка решения	Сбор, анализ, обработка информации; бенчмаркинг; выявление возможных стратегий действия; оценка стратегий действия поставленными целями	Маркетолог
Принятие решения	Выбор стратегии действия	Предприниматель, менеджер
Контроль за реализацией принятого решения	Оценка изменений во внешней и внутренней среде фирмы; анализ хода реализации стратегии; корректировка стратегии	Маркетинг-менеджер, маркетолог

Теория принятия решения (ПР) является сложной междисциплинарной наукой в ее развитие внесли большой вклад экономисты, математики, психологи, социологи и т.д. В результате всех этих исследований можно выделить два основных направления развития ПР:

**Управленческое решение-** это трудоемкая и ответственная решения основывается на анализе деятельности, от результатов которой зависит развитие предприятия.

**Разработка решения** основывается на анализе сложившейся ситуации, в процессе которого выделяются проблемные области. В данном процессе определяются содержание проблемы, расположение ее во времени и пространстве, ее последствия, степень важности и лица, причастные к ней.

**Итог анализа-** формулировка проблемы и постановка цели, а также выяснение основных причин сложившейся ситуации. После этого разрабатываются критерии, на которые должно опираться решение. На основе анализа ситуации и определения критериев разрабатывается как можно большее количество возможных вариантов решений, из которых составляется база данных. Этот процесс позволяет найти наиболее оптимальное и объективное решение.

#### 4.3. Технология подготовки и принятия маркетинговых

## решений

**Под технологией** принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив. **Процесс принятия решений** – это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятия решения и организации его выполнения. *Процесс принятия решений состоит из следующих этапов:* 1. Диагностика проблемы. Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение, или диагноз. Правильно сформулировать проблему – значит, наполовину решить ее. Проблема – расхождение между желаемым и реальным состояниями управляемого объекта. Определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом было минимальным.

2. Формирование ограничений и критерий принятия решений. Прежде, чем рассматривать возможные варианты решения возникшей проблемы, руководителю необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей. Эти показатели принято называть критериями выбора.

3. Определение альтернативы.

4. Оценка альтернативы. Разработав возможные варианты решения проблемы, их необходимо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы, и объективно проанализировать вероятные результаты их реализации.

5. Выбор альтернативы. Выбор альтернативы следует согласовать с непосредственными исполнителями и людьми, напрямую заинтересованными в успешном исходе дела. После выработки и принятия решения оно реализуется.

Недостатки принимаемых решений могут быть очень значительными, но с учетом сложившейся ситуации и конечного результата наиболее приемлемыми, поэтому руководитель должен уметь сглаживать их

### 4.4. Оценка маркетинговых решений

**Маркетинговое решение** – руководство к действию в маркетинговой проблемной ситуации, формирование которого предполагает ответы на вопросы: «Что именно делать, кому, как, где и когда?»

Поскольку выбранное решение должно приводить к конкретному действию, ЛПР формирует его через борьбу *побудительных мотивов* и выработку *установки* (состояние готовности к действию).

**Допустимое маркетинговое решение** – такое решение, которое удовлетворяет ограничивающим факторам внутренней и внешней среды маркетинга предприятия.

**Оптимальное маркетинговое решение** – это решение, обеспечивающее экстремум (максимум либо минимум) критерия выбора решения индивидуальным ЛПР или удовлетворяющее выбранному принципу согласования мнений в случае группового ЛПР.

**Эффективность маркетингового решения** определяется эффектом от принятого решения (степенью достижения цели), отнесенным к затратам на достижение цели. Так например, критерий эффективности маркетингового решения может быть, в частности, определен следующим образом (формула 4.1):

$$K = \frac{\Pi_2}{\Pi_1} \cdot 100\% \quad (4.1)$$

где: K – критерий эффективности принятого решения;

$\Pi_1$  – прибыль до принятия решения;

$\Pi_2$  – прибыль, полученная в результате принятия решения;

E – издержки, связанные с реализацией принятого решения.

#### **4.5. Факторы, влияющие на процесс принятия решений**

Поскольку организации являются сложными системами, решения принимаются людьми, то существует целый ряд факторов, влияющих на принятие решений. К ним относятся: личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные ограничения, психологические ограничения, отрицательные последствия, взаимозависимость решений и другие. Рассмотрим их более подробно.

1. **Личностные оценки руководителя** (образование, знания, возраст, опыт, характер и т.п.) Каждый человек имеет свою систему ценностей, которая определяет его действия и влияет на решения, которые она принимает. Это влияет на средство, с помощью которого принимаются решения. Руководитель, для которого главное-прибыль, не будет реконструировать предприятие, чтобы было удобно работникам.

2. **Среда принятия решений** характеризуется большей или меньшей неопределенностью. При принятии решений всегда надо учитывать риск.

К решениям, которые принимаются в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна.

Руководство обязано учитывать уровень риска как важнейший фактор. Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск (научные публикации, статистика, опрос). Вероятность будет определена объективно, если информации будет достаточно для того, чтобы прогноз был статистически достоверным.

Неопределенность характеризуется новыми, сложными факторами, по которым нельзя достаточно релевантно:

а) получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему, тем самым уменьшая новизну и сложность проблемы;

б) действовать, опираясь на опыт, суждения, интуицию и делать предсказания о вероятности событий. Так нужно делать, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты очень высокие.

Решение надо принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых базируется решение, являются релевантными и точными.

Учет фактора времени и окружения иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, вместо того чтобы выбрать рациональный анализ.

Надо учитывать вероятность опережения решением своего времени. Например, фирма начала производить карманные калькуляторы, претерпела большие затраты на осуществление технологии, через некоторое время появились усовершенствованная технологии, которые позволили достаточно

быстро и качественно наладить выпуск карманных калькуляторов (меньше года) их конкурентами.

**3. Информационные ограничения.** Информация нужна для рационального решения проблемы. Иногда она недоступна или дорого стоит поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации насколько важно именно решения, связано ли оно со значительными ресурсами организации или с незначительными средствами (в стоимость информации следует учитывать время руководителя, время подчиненных, затраченное на сбор информации, услуги внешнего консультанта и т.д.)

**4. Взаимозависимость решений.** Весомые решения имеют последствия для организации в целом, а не только для отдельного подразделения (например: если организация приобретает новое высокопроизводительное оборудование, то нужно сразу же искать средства для увеличения сбыта продукции – задачи для отдела маркетинга, сбыта).

#### **4.6. Управление рисками в маркетинге**

В рамках функции управления маркетингом особое место занимает проблема управления рисками - такое управление предприятием, которое позволяет избегать излишних, непредвиденных рисков. В условиях рыночных отношений, при наличии конкуренции и возникновении непредсказуемых ситуаций, предпринимательская и любая другая производственно-коммерческая деятельность невозможна без рисков. Задача маркетинговой службы предприятия состоит в том, чтобы в рамках основной хозяйственной деятельности минимизировать предпринимательские риски, вести дела в таких стратегических хозяйственных зонах, с такими товарами и такими методами, которые позволят получать определенные гарантии от коммерческих просчетов. Здесь крайне важно грамотное, профессиональное управление предприятием и разумное страхование от возможных рисков в системах государственного и коммерческого страхования предпринимательской деятельности. Любой предприниматель, руководитель в условиях рыночной экономики обязан нести риски, связанные с производственно-коммерческой деятельностью, и отвечать за последствия различных нежелательных событий, оказывающих отрицательное воздействие

на конкурентные позиции предприятия на рынке. В производственно-коммерческой деятельности вероятность неблагоприятных для предприятия событий достаточно велика. Поэтому опытный, предусмотрительный администратор (предприниматель) стремится в своей работе предвидеть заранее возможные зоны риска, заблаговременно принимать адекватные контрмеры.

Очевидно, что факторы риска в предпринимательской деятельности особенно увеличиваются в периоды нестабильного состояния экономики, сопровождаемыми инфляционными процессами, сверхдорогими кредитами, падением курса национальной денежной единицы. Обеспечение условий для выживания предприятия в подобных сложных ситуациях под силу только тем предпринимателям и хозяйственникам, которые ищут способы наиболее эффективного ведения дел даже при повышенном риске. Более подробно можно посмотреть на сайте: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Upravlenie-riskami-v->

## **ТЕМА 5. СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭЛЕМЕНТАМИ КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

### **5.1. Управление жизненным циклом товара**

Говоря о жизненном цикле товара (ЖЦТ), имеется в виду следующее:

- срок жизни любого товара ограничен.
- товар в процессе своей рыночной «жизни» проходит несколько этапов, каждый из которых открывает перед продавцом определенные возможности и ставит свои проблемы.
- на разных этапах ЖЦТ прибыль, которую приносит товар, изменяется.
- каждый этап ЖЦТ требует особого подхода к разработке маркетинговой, финансовой, производственной и сбытовой стратегий.

ЖЦТ характеризуется изменением объемов продаж и получаемой прибыли во времени, графически представляемое в виде кривой, по форме напоминающей колокол (рисунок 5.1).

На кривой ЖЦТ выделяют 4 этапа: внедрение, рост, зрелость и спад.

*Внедрение* — период медленного увеличения объема продаж в момент, когда товар только поступает на рынок и завоевывает покупателей. В связи с большими затратами компании во время внедрения товара, прибыль на этом этапе отсутствует.

*Рост* — период быстрого признания товара потребителями и значительного увеличения прибыли.

*Зрелость* — период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей

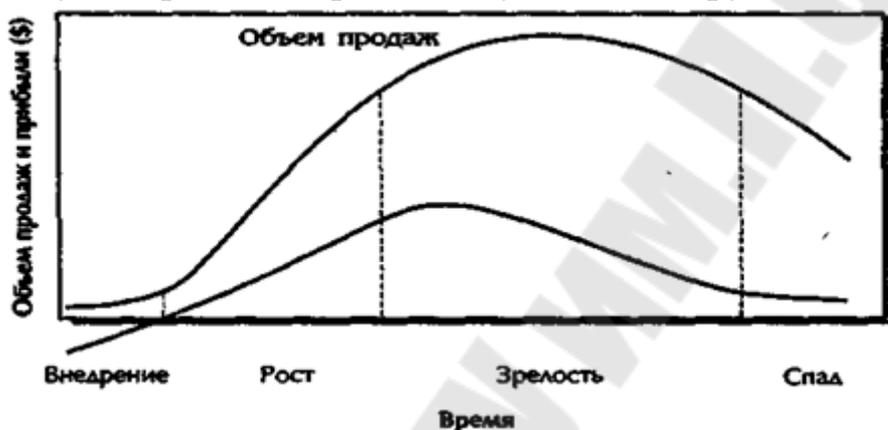


Рисунок 5.1. – Кривая жизненного цикла товара

Прибыль стабилизируется или начинает снижаться за счет роста затрат на маркетинговые мероприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.

*Спад* — период снижения объема продаж и уменьшения прибыли.

Рассмотрим этапы ЖЦТ и используемые на каждом из них маркетинговые стратегии.

#### 1. Этап внедрения на рынок

На этапе внедрения нового товара на рынок руководители службы маркетинга могут задать очень высокий или, наоборот, очень низкий уровень каждой из переменных маркетинг-микса «4Р» (цена, продвижение, распределение, качество товара).

Если рассматривать только ценообразование и продвижение товара, то руководители фирм используют одну из трех основных стратегий.

1. Стратегия быстрого «снятия сливок с рынка».
2. Стратегия быстрого проникновения на рынок.
3. Стратегия медленного проникновения на рынок.

## 2. Этап роста

Для того чтобы максимально продлить этап роста, фирма может прибегнуть к нескольким стратегиям.

Улучшить качество товара, придать ему новые свойства, тем самым укрепить его положение на рынке.

Выпустить новые модели и модификации, а также расширить номенклатуру ожидаемых характеристик товара, чтобы защитить основной товар.

Выйти на новые сегменты рынка.

Расширить действующие каналы сбыта и найти новые.

В рекламе перейти от осведомления потребителей к стимулированию предпочтения.

Снизить цены, чтобы привлечь потребителей, для которых уровень цены является доминирующим фактором приобретения товара.

## 3. Этап зрелости

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшим спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на производство наиболее прибыльных, а также новых товаров.

*Модификация рынка.*

Компания может увеличить число покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя факторами, которые непосредственно влияют на объем продаж:

Обычно выделяют три способа увеличения числа потребителей марки.

1. Завоевать доверие потребителей, не пользующихся товарами.

2. Выйти на новые сегменты рынка.

3. Переманить на свою сторону клиентов компаний-конкурентов.

*Модификация продукта.*

Фирма может стимулировать рост объемов продаж путем изменения качества, отдельных свойств и внешнего оформления товара:

а) стратегия повышения качества;

б) стратегия улучшения свойств;

в) стратегия улучшения внешнего оформления.

*Модификация маркетинг-микс.*

Основная проблема модификации маркетинг-микс, особенно в отношении снижения цен и предоставления дополнительных услуг, состоит в том, что ее легко воспроизводят конкуренты. В этом случае компания не получит ожидаемой прибыли (как и ее конкуренты), поскольку их маркетинговые усилия будут направлены в основном на борьбу друг с другом.

#### 4. Этап спада

Успешное управление «стареющими» товарами требует от компании решения ряда задач.

##### *Выявление «стареющих» товаров.*

Первая задача — разработка системы выявления товаров, вступивших в стадию спада. Чтобы решить эту задачу, многие компании создают группы по анализу рентабельности товара, в которые входят специалисты, занятые в области маркетинга, исследований и разработок, производства и финансов.

##### *Выбор стратегии маркетинга.*

Некоторые компании раньше других покидают рынок товаров, жизненный цикл которых находится на стадии спада.

Изучая поведение компаний, выпускающих «стареющий» товар, специалисты сформулировали 5 стратегий поведения фирмы на данном этапе:

- 1) увеличение инвестиций с целью укрепления позиции на рынке;
- 2) сохранение определенного уровня капиталовложений;
- 3) избирательное сокращение инвестиций, отказ от обслуживания групп менее выгодных потребителей и одновременное увеличение капиталовложений в прибыльные ниши.
- 4) отказ от инвестиций в целях быстрого пополнения денежных средств.
- 5) отказ от производства товаров и продажа освободившихся основных средств с наибольшей выгодой.

### **5.3. Управление ценой**

Одним из наиболее существенных факторов, определяющих эффективность деятельности предприятия, является ценовая политика на товарных рынках. Цены обеспечивают предприятию запланированную прибыль, конкурентоспособность продукции, спрос на нее. Через цены реализуются конечные коммерческие

цели, определяется эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия.

Если в цену продукции не заложен определенный уровень рентабельности, то на каждой последующей стадии кругооборота капитала предприятие будет обладать все меньшими денежными средствами, что в конечном итоге скажется и на объемах производства, и на финансовом состоянии предприятия. В то же время в условиях конкуренции иногда допустимо применять убыточные цены для завоевания новых рынков сбыта, вытеснения конкурирующих фирм и привлечения новых потребителей. Предприятие с целью внедрения на новые рынки иногда сознательно идет на снижение выручки от продаж продукции, чтобы в последующем компенсировать потери за счет переориентации спроса на свою продукцию.

Основной задачей стратегии ценообразования в рыночной экономике становится получение максимальной прибыли при запланированном объеме продаж. Ценовая стратегия должна обеспечить долговременное удовлетворение нужд потребителей путем оптимального сочетания внутренней стратегии развития предприятия и параметров внешней среды в рамках долгосрочной маркетинговой стратегии.

*Стратегия управления ценами* это комплекс мер по поддержанию условных цен при фактическом их регулировании в соответствии с разнообразием и особенностями спроса, конкуренции на рынке.

Основные шаги разработки ценовой стратегии.

1. *Анализ цен* (включает получение ответов на следующие вопросы):

- определены ли ценовые нормы;
- учтена ли характеристика потребителя;
- обоснована ли дифференциация цен;
- учтена ли возможная тенденция изменения цен;
- достаточно ли ценовые нормы увязаны с другими маркетинговыми средствами;
- позволяют ли они участвовать в конкурентной борьбе;
- учтена ли гибкость спроса при установлении цены;
- учтена ли реакция конкурентов на цену данного вида продукции;
- соответствует ли цена имиджу продукции;

- учтен ли при установлении цены этап жизненного цикла продукции;
- правильно ли определены нормы скидок;
- предусматривается ли дифференциация цен (по регионам, категориям потребителей, временам года и др.);
- определение задач ценовой стратегии.

### 2. Установление целей и направлений ценообразования:

- цели ценообразования — прибыль, выручка, поддержание цен, противодействие конкуренции;
- направления ценообразования — по уровню цен, регулированию цен, системе скидок.

### 3. Окончательное принятие решения по ценовой стратегии.

#### **Методы ценообразования**

Выделяют следующие этапы ценообразовательного процесса на предприятии:

- определение базовой цены, т.е. цены без скидок, наценок, транспортных, страховых, сервисных компонентов;
- определение цены с учетом вышеуказанных компонентов, скидок, наценок.

Применяются следующие основные методы расчета базовой цены, которые можно использовать изолированно или в различных комбинациях друг с другом.

*1. Метод полных издержек, или метод Издержки плюс (Full Cost Pricing, Target Pricing, Cost Plus Pricing).* К полной сумме затрат (постоянных и переменных) добавляют определенную сумму, соответствующую норме прибыли. Если за основу берется производственная себестоимость, то надбавка должна покрыть затраты по реализации и обеспечить прибыль. В любом случае в надбавку включаются перекладываемые на покупателя косвенные налоги и таможенные пошлины. Применяется на предприятиях с четко выраженной товарной дифференциацией для расчета цен по традиционным товарам, а также для установления цен на совершенно новые товары, не имеющие ценовых прецедентов. Этот метод наиболее эффективен при расчете цен на товары пониженной конкурентоспособности.

*Метод стоимости изготовления (Conversion Cost Pricing).* Полную сумму затрат на покупное сырье, материалы, полуфабрикаты увеличивают на процент, соответствующий собственному вкладу предприятия в наращивание стоимости товара. Метод не применим для ценовых решений на длительную

перспективу; не заменяет, а дополняет метод полных издержек. Он применяется в специфических условиях и случаях принятия решений:

- о наращивании массы прибыли за счет наращивания объема производства;
- об отказе или продолжении конкурентной борьбы;
- об изменении ассортиментной политики при определении наиболее и наименее рентабельных изделий;
- по одноразовым (индивидуальным, немассовым) заказам.

3. *Метод маржинальных издержек (Direct Costing System)* предполагает увеличение переменных затрат в расчете на единицу продукции на процент, покрывающий затраты и обеспечивающий достаточную норму прибыли. Обеспечиваются более широкие возможности ценообразования: полное покрытие постоянных затрат и максимизация прибыли.

4. *Метод рентабельности инвестиций (Return on Investment Pricing)* основан на том, что проект должен обеспечивать рентабельность не ниже стоимости заемных средств. К суммарным затратам на единицу продукции добавляется сумма процентов за кредит. Единственный метод, учитывающий платность финансовых ресурсов, необходимых для производства и реализации товара. Подходит для предприятий с широким ассортиментом изделий, каждое из которых требует своих переменных затрат. Годится как для традиционно производимых товаров с устоявшейся рыночной ценой, так и для новых изделий. Применяется успешно при принятии решений о величине объема производства нового для предприятия товара.

#### **5.4. Управление каналами распределения товаров**

На этом уровне управления рассматриваются задачи товародвижения и управления каналами распределения товаров и услуг.

Товародвижение (распределение) – это один из основных элементов маркетингового комплекса. Кроме непосредственного распределения товаров и услуг оно включает следующие задачи: решения по каналам распределения, логистику сбыта, управление каналами сбыта, розничную торговлю, непосредственно акт продажи (покупки) и поддержку потребителя.

Каналы распределения – это система, обеспечивающая доставку товара к местам продаж. Система состоит из элементов внутренней среды предприятия-изготовителя и внешней среды.

Элементами *внутренней среды* являются: обработка заказов, подбор транспортных партий, выходной контроль, упаковка и оформление документации.

Элементами *внешней среды* являются собственно каналы распределения. Они выполняют следующие функции: исследования (сбор и обработка информации), стимулирование сбыта, установление контактов с потенциальными покупателями, предпродажная подготовка товара, организация товародвижения (транспорт, складирование), финансирование и оценка риска.

Каналы могут отличаться числом посредников и горизонтальным распределением.

Прямой маркетинг считается выгодным, если:

- 1) товар является узкоспециализированным и требует непосредственного контакта производителя и покупателя;
- 2) цена на товар часто меняется;
- 3) объем продаж достаточно велик и не менее, чем в 2 раза перекрывает все издержки на прямой маркетинг;
- 4) все потребители расположены на небольшой территории, близко к торговым точкам;
- 5) все торговые точки имеют свои склады;
- 6) количество потребителей небольшое;
- 7) объем каждой поставки кратен используемой таре.

Одноуровневый канал считается выгодным, если:

- 1) рынок плохо изучен и у фирмы производителя нет финансовых средств для его изучения и работы по сбыту;
- 2) объем предпродажного и послепродажного сервиса незначителен;
- 3) количество сегментов рынка невелико;
- 4) ассортимент продукции широкий;
- 5) особенности товаров определяют небольшую кратность разовых покупок.

Одновременное наличие оптовой и розничной торговли товарами (канал 2-го уровня) считается выгодным, если:

- 1) рынок расположен на большой территории;
- 2) поставка товаров осуществляется небольшими, но срочными партиями;

3) разница между продажной ценой и себестоимостью достаточна для организации разветвленной сбытовой сети;

4) можно значительно сэкономить, поставляя большие партии небольшому количеству покупателей.

Какой канал должен быть использован фирмой – одно из главных ее решений. Если используется непосредственная продажа конечному потребителю (фирменная торговля), то можно обойтись без потерь в издержках. С другой стороны, введение в канал посредников может существенно снизить затраты на управление процессом товародвижения со стороны производителя.

Наиболее важными являются следующие решения: – по потребителям (количество, концентрация, размер средней покупки, размещение и время работы магазинов, необходимость помощи торгового персонала, условия кредита, основные сегменты и их характеристики);

– интересы компании (контроль, прибыль, время, гибкость в ресурсах, потребность в сервисе, специализация, эффективность, отношения в каналах сбыта и опыт в продвижении);

– по товару или услугам (стоимость за единицу, техническая сложность, сохранность, частота отгрузок, объем, масса, делимость товара или партии);

– по конкурентам (число, концентрация, ассортимент, потребители, методы товародвижения и продвижения, взаимоотношения в каналах сбыта);

– по каналам товародвижения (прямой или косвенный, количество, выполняемые функции, традиции, доступность, размещение и юридические аспекты).

Вертикальный маркетинг – относительно новая форма интеграции канала: производитель, оптовая торговля и розничные продавцы работают в одной системе. Это происходит, когда один из участников канала владеет другими частями канала. Например, при передней интеграции производителю принадлежит и предприятие оптовой торговли, и розничная торговля. При задней интеграции розничный продавец владеет своими поставщиками. Такая вертикальная интеграция наиболее полезна в стадии зрелости продукта или рынка.

Важнейшими задачами оптовой торговли являются:

– обеспечение сбыта при минимуме контактов производителей с потребителями;

- маркетинговая и техническая поддержка производителя и розничного или коммерческого потребителя;
- выбор ассортимента для потребителей;
- закупка большими партиями в целях снижения издержек поставки;
- обеспечение материальной базы для хранения и поставок продукции;
- представление финансовой помощи производителям (немедленная оплата) и потребителям (кредит);
- решение проблем возврата;
- взятие на себя риска за хищения, повреждения, устаревание запасов.

Розничная торговля – это предпринимательская деятельность по продаже товаров и услуг конечным потребителям. Ее роль в более широком распределении и сбыте товаров и услуг. Розничную торговлю осуществляют:

- независимый торговец или сеть розничных точек;
- розничные франшизы (использование торговой марки);
- кооперативы (независимых торговцев или потребителей).

При решениях об ассортименте товаров розничные торговцы должны в комплексе учитывать: целевой рынок, предложение, место расположения, диапазон товаров, цены, продвижение и уровень обслуживания.

### **5.5. Управление маркетинговыми коммуникациями**

Маркетинговые коммуникации – составная часть комплекса маркетинга; процесс взаимодействия, заключающийся в обмене информацией с помощью коммуникационных инструментов с целью создания лучших потребительских ценностей; совокупность технологий, позволяющих сделать товар привлекательным для целевой аудитории и создать целостное восприятие о товаре или услуге.

Три элемента: товар, его цена и способ распространения, наряду с маркетинговыми коммуникациями, образуют «маркетинг-микс». Маркетинговые коммуникации используются для демонстрации важных характеристик трех других элементов «маркетинг-микс» с целью повышения заинтересованности потребителя в покупке товара.

Содержание маркетинговых коммуникаций можно структурировать по признакам:

- наличие большого числа различных типов процессов;
- все процессы важны для эффективного функционирования системы, хотя и не столь уж обязательно необходимы;
- формы протекания процессов не фиксированы и не постоянны;
- каждый процесс находится в тесной зависимости от результатов предыдущего и от информации, полученной из окружающей среды;
- в ходе достижения различных целей одни и те же процессы, выполняющие одни и те же функции, используются в самых разнообразных контекстах и сочетаниях;
- возникновение иерархических, повторяющихся эффектов.

Функции: предупреждение; совет; информация; убеждение; выражение мнения; побуждение.

Маркетинговая коммуникация фирмы – это комплексное воздействие фирмы на внутреннюю и внешнюю среду с целью создания благоприятных условий для стабильной и прибыльной деятельности на рынке.

Коммуникативная политика в системе маркетинга – это перспективный курс действий предприятия, направленный на планирование и осуществление взаимодействия фирмы со всеми субъектами маркетинговой системы на основе обоснованной стратегии управления комплексом коммуникативных средств, обеспечивающих стабильное и эффективное формирование спроса и продвижения предложения на рынки с целью удовлетворения потребностей покупателей и получения прибыли.

Фундаментом коммуникационной политики является формирование общественного мнения.

Реклама в большей степени, чем другие элементы комплекса коммуникаций, связана с деятельностью по формированию общественного мнения, она создает условия как для успешной личной продажи, так и для эффективного стимулирования сбыта.

Личные продажи являются следующим слоем по степени конкретизации коммуникационных усилий. На потребительском рынке продавец работает с посетителями торговой точки уже как с носителями сформированной мероприятия ФОМ и рекламой потребности.

Самый верхний слой – стимулирование сбыта. Эффективность стимулирования сбыта в большей степени связана с действием рекламы.

Ключевые факторы эффективных маркетинговых коммуникаций:

1. Соблюдение логической взаимосвязи между целеполаганием и планированием действий. Передатчик сообщения должен четко знать, каких аудиторий он хочет достичь и какого типа отклик получить. Маркетинговую кампанию можно считать успешной только в том случае, если она в значительной степени достигла поставленных перед ней целей. Как только определены целевой сегмент рынка и его характеристики, маркетолог должен решить, чего он хочет добиться от аудитории. К числу наиболее распространенных целей маркетинговых коммуникаций в коммерческой сфере относятся: добиться узнаваемости торговой марки; завоевать симпатии потребителей по отношению к торговой марке; проинформировать целевую аудиторию о продуктах и услугах.

2. Использование эффекта как ключевого параметра процесса управления маркетинговыми коммуникациями. Необходимо учитывать предшествующий опыт клиентов и особенности восприятия сообщений целевых аудиторий. Определяя оптимальное содержание сообщения, маркетологи должны стремиться создать призыв, тему, идею или уникальное коммерческое предложение. Три типа призывов: основанные на рациональных аргументах, эмоциях и морали.

3. Планирование каналов. Для передачи готового сообщения аудитории необходимо выбрать наиболее эффективный канал коммуникации (личные и неличные). Личные каналы: выставки, семинары-презентации, пресс-конференции; используются для получения доброй молвы о продукте в профильных кругах. Неличные каналы: СМИ, интерьеры и специальные мероприятия.

4. Управление маркетинговыми коммуникациями по принципу обратной связи. Передатчик по каналам обратной связи должен оценить отклик целевой аудитории на передаваемые сообщения.

Процесс управления коммуникацией рассматривается как взаимодействие субъекта и объекта управления в единой целостной системе. Выделяют два вида управления маркетинговыми коммуникациями: управление медиа и управление людьми.

Координация в системе управления маркетинговыми коммуникациями разделяется на содержательную, формальную и временную.

**1. Содержательная** - интеграция коммуникаций по содержанию возможна благодаря предварительному осознанию и анализу связей, отношений и взаимодействий между отдельными коммуникативными инструментами. Выделяют:

**Функциональная** - способствует формированию отдельных инструментов и медиа, использование которых обеспечивает реализацию общих коммуникативных целей.

**Инструментальная** – нацелена на согласование различных коммуникативных элементов и координацию коммуникативных мероприятий в пределах отдельных коммуникативных инструментов.

**Горизонтальная** - увязывает коммуникативные мероприятия на одном рыночном уровне.

**Вертикальная** - связана с многоуровневостью рынков и нацелена на реализацию единых по содержанию контактов на каждом уровне рынка.

**2. Формальная** - увязывает все коммуникативные средства между собой благодаря организационным принципам, обеспечивая единый имидж предприятия.

**3. Временная** - способствует обеспечению временной координации применяемых средств коммуникаций в течение планового периода.

Современный подход к управлению маркетинговыми коммуникациями подразумевает обязательное проведение опроса случайным образом отобранной аудитории: запомнили ли респонденты рекламное обращение, понравилось ли им оно, купили ли они товар. Полученные таким образом данные сравниваются с реальными показателями сбыта, и на основе проведенного анализа происходит планирование предстоящей кампании по продвижению.

В целом, маркетинговые коммуникации позволяют разрешить основные противоречия, складывающиеся на рынке товаров и услуг и помочь потребителям достичь поставленных целей.

## **ТЕМА 6. КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И АУДИТ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА**

### **6.1. Сущность маркетингового контроля. Виды**

## **маркетингового контроля. Объекты маркетингового контроля**

**Маркетинговый контроль** – это комплексное, последовательное, объективное и регулярное исследование маркетинговой среды, ее задач, стратегий или текущей деятельности, имеющее своей целью обнаружение появляющихся проблем и открывающихся возможностей и выдача советов относительно плана действий по улучшению маркетинговой деятельности.

Маркетинговый контроль представляет собой анализ результатов выполнения маркетингового плана и утверждение необходимых мер для его корректировки.

Контроль позволяет обнаружить положительные и отрицательные стороны в конкурентных потенциалах организации. Очень важно также обращать повышенное внимание на контроль за реализацией и анализ возможностей сбыта. Немаловажное значение имеют контроль прибыльности и анализ маркетинговых расходов, а также долговременное планирование. Контроль в области реализации товара предполагает строгий учет фактических продаж и тенденций их увеличения относительно запланированных показателей по отдельным видам товаров и их группам, обособленным сбытовым подразделениям и непосредственно продавцам, методам сбыта, а также типам потребителей, ценовой политики, периодам времени.

Контроль над реализацией включает в себя предоставление оперативных данных о проблемах, возникающих в ходе выполнения поставленных задач, также это относится к продукции, сегментам и рынкам, где появляются трудности со сбытом товара, либо о появившихся и ранее не учтенных благоприятных сбытовых возможностях. При падении объема продаж незамедлительно выносятся возможные варианты решений по избежанию кризисной ситуации. Одновременно подготавливаются мероприятия, нацеленные на устранение на рынке возможного дефицита.

Анализ затрат на проведение маркетинговых действий и контроль над прибыльностью организации затрагивают такую сторону деятельности, как рентабельность отдельных товаров и их ассортиментных групп, сегментов рынка, торговых каналов, затрат на рекламу и т. д. Рентабельность сбытовой деятельности анализируется, как правило, по группам товаров, по сегментам рынка или потребительским группам.

Далее маркетинговый контроль предусматривает анализ полных издержек на производство товара и его сбыт, расходов на рекламу, транспортировку и т. п. Затем затраты анализируются индивидуально по каждому из каналов сбыта, определяются размеры прибыли или убытка с целью выявления наиболее выгодных вариантов и при необходимости проводится корректирование политики организации.

Анализ соотношения между реализацией продукции и затратами на маркетинг позволяет выявить эффективность маркетинговых мероприятий и целесообразность затраченных средств, способствует экономии денежных сумм при достижении маркетинговых целей.

Для постоянного слежения за выполнением планов и соответствием поставленных в них целей создается система маркетингового контроля. В данной системе представлено четыре типа контроля.

**Контроль за выполнением годовых планов.** Он предназначен для того, чтобы сопоставлять уровень текущих показателей с их запланированными величинами. К этой группе можно отнести следующие виды контроля: контроль сбыта, контроль доли рынка, контроль результатов деятельности службы маркетинга, контроль неэкономических показателей (наблюдение за отношениями клиентов).

**Контроль прибыльности.** Данный тип контроля предназначен для проверки основных направлений деятельности организации, приносящих максимальный доход, а также направлений, наносящих ущерб. В содержание данного контроля входит: определение прибыльности в разрезе товаров, территорий, групп целевых клиентов, торговых каналов распределения товаров. Периодичность проведения контроля может варьировать от еженедельного до годового.

**Контроль эффективности.** Должен дать ответ на вопрос о том, существуют ли более эффективные способы организации деятельности сбытовиков, проведения рекламных кампаний, стимулирования сбыта и т.е. проконтролировать мероприятия, выполняемые в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга.

**Стратегический контроль.** Целью данного контроля является проверка оптимальности использования возможностей организации по отношению к контролируемым факторам внешней

среды: рынкам, каналам сбыта и т.д. Данный тип контроля осуществляется с помощью аудита маркетинга.

Выделяют три уровня контроля:

- организации в целом. Как правило, руководство представляются ежемесячные отчеты;
- отдельных подразделений. Осуществляется непрерывно;
- внешний контроль. Осуществляют внешние консультанты один раз в год или реже.

Объекты маркетингового контроля представлены на рисунке 6.1.



Рисунок 6.1. – Объекты маркетингового контроля

## 6.2. Модель оценки и контроля.

Основными элементами модели процесса контроля являются.

1. Информационный блок целей и стратегических планов организации.
2. Блок определения показателей результативности деятельности организации (стандарты и критерии оценки текущего состояния по достижению целей).
3. Блок установления масштаба допустимых отклонений.

4. Блок измерения текущих результатов и сравнения их со стандартами.
5. Блок формирования данных об отклонениях.
6. Блок решения о вмешательстве менеджера в процесс реализации плана.
7. Блок оценки выполнимости установленных стандартов.
8. Блок определения причин возникшего отклонения.
9. Блок принятия конкретных мер по устранению отклонений.

### **6.3. Критерии оценки результатов**

Измерение результатов является, как правило, самой трудной задачей и дорогостоящим элементом контроля. Необходимо выбрать такую измерительную единицу (меру), которую можно преобразовать в единицу измерения стандарта. Скорость, частота и точность измерений должны быть согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Измерения проводятся с такой частотой, чтобы обеспечить высокую вероятность безопасности покупателя. Менеджер должен избегать также искушения измерять все быстро и с достаточной точностью, так как это приведет к дополнительным издержкам на систему контроля. Передача и распространение информации предусматривают обязательное доведение установленных стандартов и достигнутых результатов до сведения соответствующих сотрудников организации, принимающих решения. Для обеспечения эффективности контроля необходимо, чтобы информация была точной, доводилась до сведения ответственных за соответствующий участок работы сотрудников во время и в виде, позволяющем принять необходимые решения и действия. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля. Оценка информации о результатах является заключительной стадией этапа сопоставления. Менеджер должен решить, получена ли необходимая информация (описывает ли полученная информация адекватно исследуемое явление) и насколько она важна для принятия решения. Во многих случаях мерой такой информации может служить масштаб допустимых отклонений. Часто менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и

устанавливать корреляцию запланированных (ожидаемых) и фактически достигнутых результатов с учетом риска и других факторов, определяющих выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение о необходимости действий. И если да, то каких. Третий этап предусматривает определение конкретных действий для вмешательства (невмешательства) в деятельность по реализации целей организации. При этом менеджер может выбрать одно из трех решений:

1. Ничего не предпринимать.
2. Пересмотреть стандарт.
3. Устранить отклонение. Ничего не предпринимать.

Если система контроля показала, что при наличии отклонения в каком-либо элементе организации ее основные показатели (стандарты) не выходят за пределы допустимых отклонений (в соответствии с установленными масштабами измерений), то необходимо продолжать измерение результатов, повторяя цикл контроля. Такое решение принимается менеджером, когда он может быть уверен в достижении организацией ее целей с учетом обнаруженного несоответствия конкретного показателя (стандарта) в отдельном контролируемом элементе. При необходимости может быть временно сокращен интервал контроля показателей, связанных с выявленным отклонением. Пересмотреть (откорректировать) стандарт. Сами стандарты могут оказаться нереальными, так как они основаны на планах, которые являются лишь прогнозами будущего. При пересмотре планов должны уточняться (изменяться) и стандарты. Кроме того, стандарты должны быть изменены в случае, когда они оказываются практически недостижимыми при конкретных условиях (внутренних и внешних) функционирования организации. При изменении стандарта (стандартов) должно также приниматься решение об изменении соответствующего плана организации и/или подразделения (подразделений). Устранить отклонения. Если отклонение от стандарта не связано с его изменением, то действия должны быть направлены на выявление и устранение истинной причины такого отклонения. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы уяснить причины отклонения и добиться возвращения организации к деятельности по траектории, направленной на достижение ожидаемого результата. Такие действия могут быть направлены на улучшение тех или иных

внутренних переменных организации, совершенствование функций управления или технологических процессов. При этом необходимо помнить, что причиной отклонения от желаемого результата может быть любая переменная организации или сочетание различных факторов. Прежде, чем принять решение о корректирующем действии, необходимо взвесить все факторы (переменные) и их взаимосвязи, имеющие отношение к данной проблеме. До принятия решения менеджер должен убедиться, что принимаемое им решение (действие) не создаст дополнительных трудностей в достижении желаемого результата при разрешении рассматриваемой проблемы.

#### **6.4. Маркетинговый аудит**

Аудит маркетинга – это полная, постоянная, независимая и периодически проводимая проверка маркетинговой среды, целей, планов, стратегий и отдельных форм маркетинговой деятельности организации или ее структурных подразделений. Представляет собой одно из средств стратегического контроля маркетинга предприятия.

Маркетинговый аудит включает сбор важнейшей информации о деятельности фирмы. Аудит делится на две основные части: внутренний и внешний аудит.

Внешний аудит (по-другому – аудит маркетинговой среды) работает с макросредой и общими задачами компании. Внутренний аудит контролирует все формы деятельности организации.

При проведении ревизии собственными силами организация может решить все появляющиеся проблемы быстро и оперативно. Кроме того, это существенно дешевле, чем внешний маркетинг-аудит. Специалисты своей компании сохраняют конфиденциальность, лучше разбираются во всех тонкостях процессов работы организации, но при проведении масштабных и глубоких проверок могут возникнуть трудности из-за нехватки персонала. Оценка может быть в какой-то степени субъективной.

Специалисты-аналитики и консультанты «со стороны» прорабатывают проблему более глубоко, выводы их объективны и беспристрастны, также они осуществляют подборку эффективных рекомендаций для той сферы, с которой работали. Такие услуги стоят недешево. Отличие внешнего маркетинг-аудита состоит в

комплексном подходе экспертов-аналитиков к разработке стратегии маркетинга организации, выработке возможностей для закрепления позиций фирмы на рынке. Основными целями аудита являются:

1) оценка соответствия организации определенным рыночным условиям;

2) повышение эффективности производства, бизнес-операций маркетинга и продаж, своевременное выявление проблемных зон.

Определение маркетинговых затрат состоит из трех этапов:

1) подробное ознакомление с бухгалтерской отчетностью предприятия, определение соотношения валового дохода и затрат;

2) пересчет расходов на маркетинговую деятельность в соответствии с ее эффективностью;

3) деление функциональных расходов по отдельным видам продукции, способам реализации, сбытовым рыночным сегментам и т. д.

Аудит маркетинга предполагает периодический контроль за маркетинговой деятельностью компании. Стратегическое инспектирование предполагает оценку первостепенных задач, эффективность выбранной стратегии, выработку рекомендаций по составлению последующих планов работы.

Аудит рекомендуется проводить:

1) во время структурных изменений внутри компании или на рынке;

2) при появлении первых признаков снижения уровня продаж, не связанных с рыночной конъюнктурой;

3) при введении новой продукции в производство или на рынок, перед началом работы нового направления.

Маркетинговый аудит позволяет ответить и на такие вопросы

1) эффективна ли работа торгового персонала?

2) где и как компания «делает свои деньги»?

3) есть ли у компании перспективы привлечения новых клиентов?

4) насколько прибыльны совершаемые сделки?

5) если компания работает в нескольких регионах страны, то насколько прибыльна ее деятельность в каждом из них, для различных групп клиентов, каналов движения товаров?

6) насколько эффективны мероприятия по стимулированию сбыта?

7) насколько эффективно фирма использует имеющиеся ресурсы?

Маркетинговый аудит - это не проверка работы отдела маркетинга, а независимая оценка положения дел внутри фирмы и положения фирмы на рынке (относительно конкурентов)

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, И.Л. Маркетинг взаимоотношений: учеб.-метод.пособие/И.Л.Акулич. – Минск:Выш.шк.,2010. – 252 с.
2. Асаул, А.Н. , Грахов, В.П. Интегративное управление в инвестиционно-строительной сфере / А.Н. Асаул В. П. Грахов, под ред. д.э.н. А.Н.Асаула. – СПб, Гуманистика, 2012. [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://studme.org/16280414/marketing/printsip>. - Дата доступа 6.01.2016
3. Друкер, Питер. Ф Задачи менеджмента в XXI веке. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/str/01.html> . - Дата доступа 15.12.2015
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент – СПб: Питер Ком, 1998. – 896 с.
5. Ковалев, М.Н. Управление маркетингом: учебное пособие/ М.Н.Ковалев. – Гомель, ЦИИР, 2008. – 195 с.
6. Куц, С.П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С.П.Куц; Высшая школа менеджмента СпбГУ. – 2-е изд. – СПб: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат.дом С.-Петер.гос.ун-та, 2088. – 272 с.
7. Лизакова Р.А. Основы маркетинга: учебное пособие / Р.А.Лизакова: М-во образования Респ.Беларусь, Гомел.гос.техн. ун-т им.П.О.Сухого. – Гомель: ГГТУ им. П.О. Сухого, 2009. – 174 с.
8. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге,Н.Г. , Полковников, А.В. Управление проектами [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://econom-lib.ru/7-48.php>. - Дата доступа 15.01.2016
9. Международный стандарт \* 9004-1-94 управление качеством и элементы системы [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://goct.info/Data1/4/4994/index.htm> - Дата доступа 25.01.2016
10. Мескон, М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1998. – 704 с.
11. Основы маркетинга / Ф.Котлер [и др.]; пер. с англ.- 2-е европ.изд.-Москва; Санкт-Петербург; Киев: Издат.дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.
12. Основные подсистемы интегрированной модели управления маркетингом взаимодействий фирмы [Электронный ресурс] / Режим доступа:

[http://studbooks.net/53695/marketing/osnovnye\\_podsystemy\\_](http://studbooks.net/53695/marketing/osnovnye_podsystemy_). - Дата доступа 28.01.2016

13. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом / Пер с англ. – ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.

14. Персонал-тренинг. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.personal-trening.com/node/2703>

15. Советский энциклопедический словарь / Гл.ред. А.М.Прохоров, 2-е изд. – М.: Сов.энциклопедия, 1982. – 1600 с.

16. Типовая должностная инструкция начальника отдела маркетинга [Электронный ресурс] / Режим доступа:

[http://rid.by/publ/dolznhnostnye\\_inachalnika\\_otdela\\_0-74](http://rid.by/publ/dolznhnostnye_inachalnika_otdela_0-74) . – Дата доступа 16.01.2016

17. Управление маркетингом: учеб. пособие. / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. — 2—е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ—ДАНА, 2007. — 463 с.

18. Управление маркетингом [Электронный ресурс] / Режим доступа [http://studme.org/16280414/marketing/printsiyu\\_funktsii](http://studme.org/16280414/marketing/printsiyu_funktsii)

19. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Режим доступа:<http://center-yf.ru/data/ip/Upravlenie-personalom.php>. – Дата доступа 4.01.2016

20. Энциклопедия экономиста. [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/anri-fayol.html> . - Дата доступа 12.01.2016

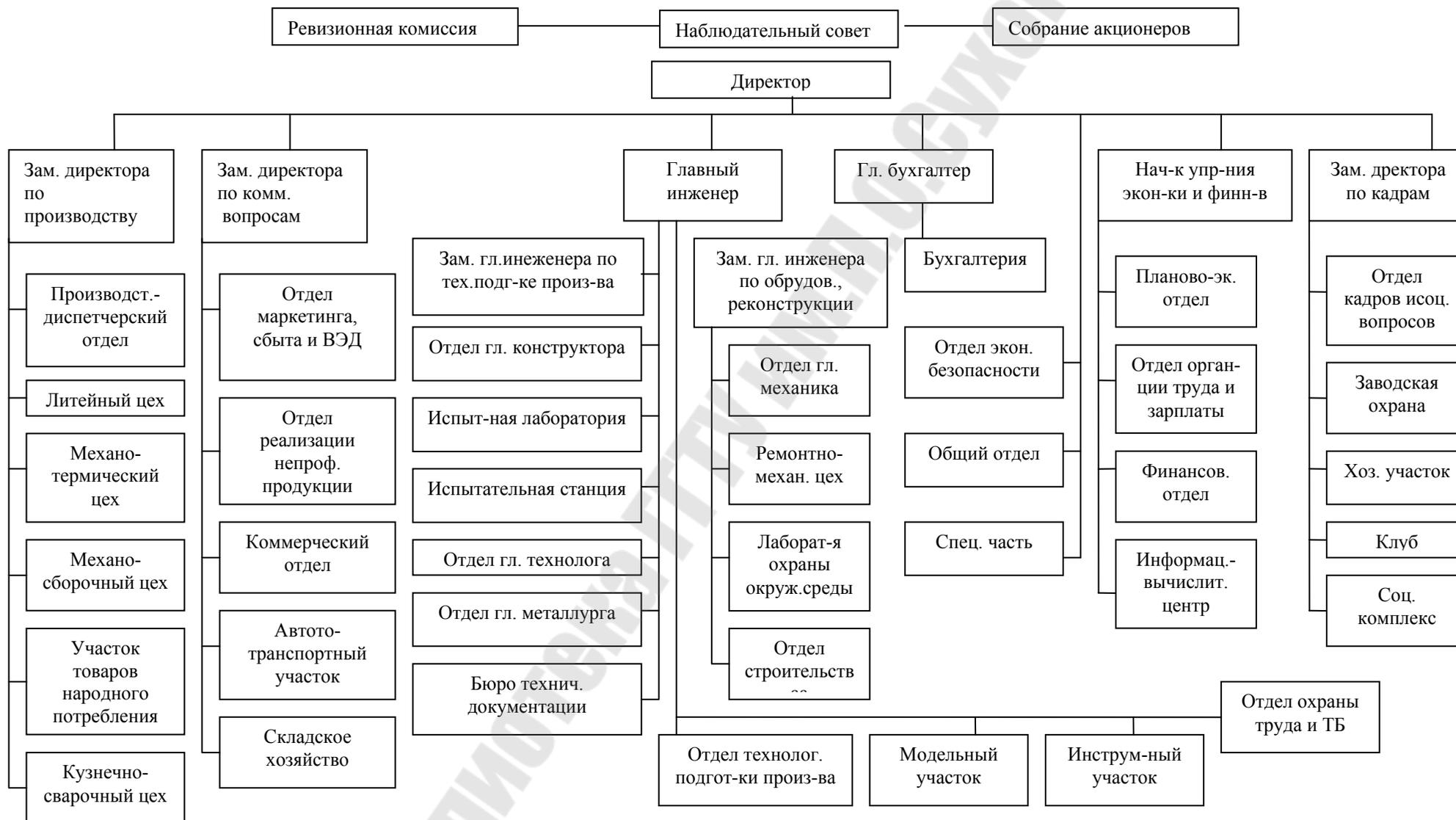


Рисунок А –Примерная линейно-функциональная структура управления предприятием

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура Департамента Региональных продаж РУП  
«Гомсельмаш»

ДЕПАРТАМЕНТ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОДАЖ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ генерального директора - директор ДРП

ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ директора ДРП

РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Верхнее Поволжье

Среднее Поволжье

Центральная часть России

Центрально-Черноземный район России

Западная часть России

Юг Урала и Западная часть России

Приволжье

Юг России

Сибирь

Дальний Восток России

УКРАИНА

СТРАНЫ СНГ

ДАЛЬНЕЕ ЗАРУБЕЖЬЕ

РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ ТОВАРОВ НАРОДНОГО  
ПОТРЕБЛЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ И ПОКАЗА ТЕХНИКИ

УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКОГО И СЕРВИСНОГО  
ОБСЛУЖИВАНИЯ

Для потребителей из Российской Федерации и стран  
СНГ

Для потребителей из Республики Беларусь

ДЕПАРТАМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВА  
УПРАВЛЕНИЕ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, ОТЧЕТНОСТИ И  
КОНТРОЛЯ

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВ

УЧЕБНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВ

Организационная структура управления коммерческого отдела  
МЗХ ЗАО «АТЛАНТ»



**ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ (ОТДЕЛЕ) МАРКЕТИНГА**

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

**ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ (ОТДЕЛЕ) МАРКЕТИНГА**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

1.1. Служба (отдел) маркетинга является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно генеральному директору предприятия.

1.2. Служба (отдел) маркетинга возглавляется заместителем генерального директора предприятия по маркетингу (по коммерческим вопросам), начальником службы (отдела) маркетинга или директором по маркетингу.

1.3. Структуру и штаты службы (отдела) маркетинга утверждает генеральный директор предприятия, исходя из условий и особенностей закупок, производства, сбыта и других работ, возложенных на службу (отдел).

**2. ЗАДАЧИ**

2.1. Разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии поведения на рынке.

2.2. Ориентация закупок, производства и (или) сбыта на выполнение требований потребителей к предоставляемым предприятием товарам (услугам).

2.3. Организация и менеджмент товаропроводящей и товаросопровождающей сетей.

2.4. Планирование и осуществление рекламно-информационного продвижения на рынок товаров (услуг).

2.5. Обеспечение стимулирования покупок (на уровне конечных потребителей) и продаж (на уровне сбытового и торгового персонала).

2.6. Реализация ценовой политики предприятия.

2.7. Организация и контроль своевременной подготовки и заключения договоров на поставку товаров (оказание услуг).

### 3. ФУНКЦИИ

3.1. Реализация товарной (инновационной) политики предприятия

3.1.1. Оценка потребительских свойств производимой продукции, предоставляемых товаров (услуг) и сбор информации о соответствии ожиданиям потребителей, о соблюдении принципа модульности конструкции.

3.1.2. Проведение регулярных маркетинговых исследований, установление технических и маркетинговых «ноу-хау» на рынках товаров (услуг).

3.1.3. Выявление инновационных тенденций и изменений конъюнктуры внутреннего и внешних рынков в смежных и далеких отраслях промышленности (секторах экономики), которые могут привести к появлению конкурентных аналогов товаров (услуг).

3.1.4. Выявление системы взаимосвязей между различными сегментами, влияющих на конъюнктуру и состояние рынка.

3.1.5. Мониторинг и диагностика потенциальных рынков сбыта товаров (услуг), включая финансовое состояние и платежеспособность потенциальных покупателей, емкость, абсолютный и текущий потенциалы, соотношение спроса и предложения на конкретные виды товаров (услуг).

3.1.6. Оценка объемов поставки, технического уровня и качества конкурентных аналогов товаров (услуг), их преимуществ и недостатков.

3.1.7. Оценка конкурентоспособности предлагаемых товаров (услуг), сопоставление их потребительских свойств, цен, себестоимости с соответствующими показателями конкурентных аналогов, продвигаемых на рынок другими предприятиями.

3.1.8. Проведение мероприятий по позиционированию товаров (услуг) на рынке и дифференциации их от конкурентных аналогов.

3.1.9. Анализ товаров (услуг) и их конкурентных аналогов по системе SWOT (сильные стороны, возможности, отрицательные стороны, трудности и угрозы), участие в испытаниях новых и освоенных модификаций продукции, а также их конкурентных аналогов.

3.1.10. Сбор первичных сведений об отказах, неисправностях и недостатках в эксплуатации товаров, участие в рассмотрении рекламаций, рассмотрение претензий по поводу качества выпускаемой продукции (оказания услуг).

3.1.11. Разработка предложений по снятию с производства продукции или исключения из ассортимента товаров (услуг), находящихся на стадии затухания спроса.

3.1.12. ...

#### 4. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЛУЖБЫ (ОТДЕЛА) МАРКЕТИНГА С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Взаимодействие с отделом главного конструктора (главного инженера)

4.1.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- перечень основных изменений, внесенных в конструкцию выпускаемых товаров;
- утвержденные технические задания;
- комплект технической документации по авторскому надзору;
- чертежи на узлы и детали машин;
- деталировки для оценки соблюдения принципа модульности конструкции изделия;
- инструкции по эксплуатации, обслуживанию и агрегатированию производимой техники;
- карты испытаний;
- отчеты по надежности техники и нормальной эксплуатации;
- руководящий материал по сбору и переработке информации о надежности и долговечности техники;
- техническую документацию по ремонту и эксплуатации техники;
- сведения о снятии с производства устаревших машин;
- технические условия и данные на вновь разрабатываемые изделия на согласование;

- технические характеристики, описания преимуществ, результаты испытаний и другие данные по вновь разрабатываемым изделиям, необходимые для их рекламно-информационного продвижения на рынок;

- чертежи (эскизы) тары или упаковки;

- комплект нормативно-технической документации, необходимой для предпродажного, гарантийного и послегарантийного обслуживания.

4.1.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- информацию и отчеты по уровню надежности изделий о выявленных дефектах и отказах;

- анализ и предложения по рекламациям и отказам техники в условиях нормальной эксплуатации;

- справки и перечни по авторскому надзору;

- технические предложения по совершенствованию или изменению конструкции выпускаемой техники, использованию новых и улучшенных материалов;

- предложения и рекомендации по созданию и производству новых образцов техники;

- предложения по расширению возможного диапазона применения товаров (услуг) на основе анализа требований и пожеланий покупателей (заказчиков);

- предложения по созданию модификаций продукции применительно к определенным сегментам рынка;

- рекомендации по совершенствованию отделки, окраски, по изменению стиля, дизайна, обеспечивающих улучшение эстетического вида товаров;

- рекомендации по совершенствованию упаковки и консервации, обеспечивающих улучшение сохранности товаров в процессе транспортировки и хранения;

- предложения по улучшению ремонтпригодности выпускаемой техники, обеспечению адекватного уровня унификации и нормализации конструкции, повышению надежности отдельных агрегатов, узлов и деталей;

- статистику расхода запчастей на гарантийное обслуживание;

- информацию о качестве продукции;

- предложения по разработке и корректировке эксплуатационной и ремонтной документации;

- согласованные технические задания на вновь разрабатываемые изделия;
- предложения по совершенствованию технических условий на новую продукцию;
- рекомендации по снятию с производства устаревших или не имеющих сбыта изделий.

#### 4.2. Взаимодействие с отделом главного технолога (технического директора)

##### 4.2.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- комплекты технологической документации на изготовление, обработку, консервацию, погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы (операционные, маршрутные и инструкционно-технологические карты);
- инструкции и описания технологии восстановления отдельных деталей и узлов.

##### 4.2.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- рекомендации и предложения по совершенствованию технологических процессов и качества изготовления продукции;
- предложения по совершенствованию термообработки и упрочнения материалов;
- предложения по улучшению процессов окраски, консервации, упаковки, складирования и хранения;
- информацию о рекламациях и дефектах выпускаемой техники в условиях нормальной эксплуатации;
- задания по разработке технологии восстановления отдельных узлов и деталей;
- предложения по улучшению качества изготовления, сборки и обкатки техники.

#### 4.3. Взаимодействие с отделом (бюро) технической подготовки производства

##### 4.3.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- план подготовки производства новых изделий;
- информационные материалы по конструкторской подготовке производства;
- информационные материалы по технологической подготовке производства.

##### 4.3.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- предложения по совершенствованию подготовки производства новых изделий;
- информацию по обеспечению соответствия конструкции изделия стандартам качества;
- рекомендации по ускорению оснащения отдельных технологических операций с целью повышения качества и надежности изделия.

#### 4.4. Взаимодействие с научно-исследовательским отделом (бюро)

##### 4.4.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- информацию о результатах испытаний изделия и его конкурентных аналогов;
- заключения о результатах исследования рекламационных узлов и деталей.

##### 4.4.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- результаты маркетинговых исследований в отрасли, в смежных и далеких отраслях промышленности, секторах экономики, сегментах рынка;
- результаты регулярного мониторинга инновационных разработок, появляющихся на рынке;
- рекламационные узлы и детали на исследования предложений по отработке применения новых материалов и методов обработки, покрытия поверхности, окраски, консервации, изготовления и термообработки деталей, сборки узлов и изделий.

#### 4.5. Взаимодействие с отделом (бюро) технической информации

##### 4.5.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- фактографическую информацию (фотографии, диаграммы, расчеты) для технических отчетов и рекламных мероприятий;
- переводы научно-технических публикаций по профилю деятельности предприятия.

##### 4.5.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- заказы на изготовление фактографической информации для технических отчетов и рекламных мероприятий;
- заявки на поиск технической информации;
- копии микрофильмов, маркетинговой и экономической литературы;
- заявки на переводы зарубежных материалов по маркетингу;
- заявки на оригиналы материалов для фото- и видеосъемок, воспроизведение материалов микрофильмов;

- результаты сравнительного анализа данных по конструкции изделия, технологии его производства, технико-экономических показателей предприятия и его конкурентов;

- рекламные аудио- и видеоролики;
- печатную рекламную продукцию, фирменные сувениры.

4.6. Взаимодействие с отделом (бюро) стандартизации и нормализации

4.6.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- план работы по стандартизации, сертификации и унификации;
- нормативно-техническую документацию по стандартизации и сертификации, в том числе на тару, упаковку, окраску, покрытие поверхности корпусных деталей;
- проекты приказов и распоряжений по внедрению стандартов;
- информацию о введении новых и изменении действующих стандартов;
- проекты стандартов на отзыв;
- копии заключений о соответствии изделия, каналов сбыта и рекламоносителей требованиям международных стандартов.

4.6.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- заявки на нормативно-техническую документацию по стандартизации, сертификации и унификации;
- отзывы на проекты стандартов;
- оперативные планы мероприятий по повышению уровня стандартизации и унификации.

4.7. Взаимодействие с патентным отделом (бюро)

4.7.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- сведения о тенденциях развития отраслевого рынка;
- результаты патентных исследований в смежных и далеких отраслях;
- рекомендации по повышению патентоспособности разрабатываемых изделий;
- заключения по проверке патентной чистоты технического решения по изделию.

4.7.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- карты оценки продукции предприятия на наличие конструкторских и технологических «ноу-хау»;
- запросы на оценку степени новизны технических решений по товарам (услугам);

- проекты оформления заявки на изобретения, сведений о заявителе;

- предложения для включения в план мероприятий по рационализаторству и изобретательству.

4.8. Взаимодействие с отделом (службой) материально-технического снабжения

4.8.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- наряды на исследования рынков сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;

- заявки на вхождение в снабженческие телемаркетинговые системы;

- графики закупок товаров и поставок сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий на предприятие;

- лимитно-заборные карты на получение сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;

- лимиты на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы подразделений, сервисных и дилерских центров.

4.8.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- результаты исследований рынков сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий;

- рекомендации по срокам закупок товаров и поставок сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий с учетом требований заказчиков конечной продукции;

- заявки на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы подразделений, сервисных и дилерских центров, согласованные с транспортным подразделением.

4.9. Взаимодействие с производственно-диспетчерским (управлением)

4.9.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- годовые квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей;

- оперативные месячные планы-графики пополнения склада готовой продукции;

- задания на сдачу резервного фонда запасных частей цехами завода.

4.9.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства предприятия, необходимых для гарантийного

обслуживания выпускаемых изделий, с целью включения их в план производства и графики отгрузки запасных частей;

- задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ;

- суточные справки об отгрузке продукции;

- ежедневный рапорт об отгрузке продукции и запасных частей на экспорт;

- перечень продукции, сдача которой отстает от согласованного графика;

- оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции;

- поквартальные данные по общему количеству продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами;

- плановую номенклатуру резервного фонда запасных частей на год для выдачи цехам заданий на их изготовление;

- проекты ежемесячных заданий на изготовление деталей и узлов в резервный фонд запасных частей.

4.10. Взаимодействие с производственными подразделениями (цехами)

4.10.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- отчеты о принятых мерах по устранению производственных дефектов;

- документы на взаимные расчеты.

4.10.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- сведения о выявленных дефектах по вине цехов, по принадлежности, акты технической экспертизы на рекламационные детали, узлы и акты-претензии, поступающие с места эксплуатации машин;

- заказы на ремонт (восстановление) узлов, агрегатов машин;

- заключения на детали и узлы в связи с сертификацией производства и системы качества;

- сведения на изготовление деталей и узлов, необходимых для восстановления гарантийных изделий;

- документы по взаимным расчетам;

- акты-претензии, связанные с качеством изготовления деталей и узлов.

4.11. Взаимодействие с отделом (бюро) технического контроля

4.11.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- получает сводки о дефектах, выявленных на предприятии в ходе изготовления продукции;
- справки внешней приемки на проверенные рекламационные покупные изделия;
- документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта).

4.11.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- информацию, сводки, сведения по рекламациям на технику в рядовой эксплуатации;
- сведения по дефектам, обнаруженным в технике в условиях рядовой эксплуатации по вине производственных подразделений предприятия;
- сведениям по претензиям, поступающим от сервисных центров;
- документацию на покупные рекламационные узлы и детали для предъявления их заводам-поставщикам;
- акты технической экспертизы.

4.12. Взаимодействие с транспортным отделом (управлением)

4.12.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- руководящие материалы по использованию транспорта;
- заявки на оптимизацию транспортных потоков предприятия с учетом логистических требований;
- формы отчетности по использованию транспортных средств и горюче-смазочных материалов.

4.12.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- годовой, квартальный и месячный планы с кодами готовой продукции;
- намеченные изменения планов отгрузки по заявкам на подачу тары, контейнеров, автотранспорта, железнодорожного подвижного состава на месяц, квартал, год, а также ежедневные заявки на отгрузку готовой продукции;
- заявки на аккумуляторы, авторезину и горюче-смазочные и другие материалы;
- отчеты использования транспорта и расхода горюче-смазочных материалов.

4.13. Взаимодействие с отделом (бюро) контроля исполнения

4.13.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- подписанные исходящие копии и внутренние документы;
- входящие документы на исполнение и для руководства.

4.13.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- подготовленные на подпись исходящие (инициативные) и внутренние документы;
- заявления, докладные и служебные записки, направленные руководству предприятия для рассмотрения;
- согласованные, завизированные или с замечаниями;
- внутренние организационно-распорядительные документы.

4.14. Взаимодействие с бухгалтерией

4.14.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования;
- итоги инвентаризации готовой продукции;
- данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на 1-е число каждого месяца;
- директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета;
- сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых);
- расчетные листы по заработной плате.

4.14.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции;
- ведомости на железнодорожный тариф;
- расчет затрат на гарантийное обслуживание;
- документы для балансового отчета;
- справку о нормативной стоимости резервного фонда запасных частей;
- документы по командировкам специалистов;
- документы по приходу и расходу готовой продукции.

4.15. Взаимодействие с финансовым отделом (управлением)

4.15.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- извещения банка о выставленных покупателями и заказчиками аккредитивах (для исполнения);
- утвержденные нормативы оборотных средств по готовой продукции;
- сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой счетов, платежных требований за отгруженную продукцию или отказавшихся от акцепта.

4.15.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- планы отгрузки товарной продукции;
- документацию на отгруженную продукцию не позднее первой половины дня, следующего за отгрузкой продукции;
- ежедневные справки об отгрузке и остатках готовой продукции на складах;
- договоры на поставку готовой продукции на согласование;
- данные о запасах готовой продукции и их соответствии нормативам;
- платежные требования для выставления счетов на инкассо предприятиям и на взыскание сумм за некачественную продукцию с поставщиков запасных частей.

#### 4.16. Взаимодействие с планово-экономическим отделом (управлением)

##### 4.16.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- годовые, квартальные и месячные планы производства продукции;
- планы по экономическим показателям деятельности подразделений, выполняющих маркетинговые функции;
- оптовые цены на выпускаемую технику и запасные части к ней;
- обоснования изменения цен;
- проекты цен на новые модели продукции;
- методические материалы по вопросам планирования деятельности.

##### 4.16.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- сметные калькуляции на работы и услуги, выполняемые службой (отделом), на утверждение;
- сметы на содержание товаропроводящей и товаросопровождающей сетей, включая систему сервисных центров;
- отчеты по проведению организационно-технических, сбытовых, рекламных других маркетинговых мероприятий и выполнению экономических показателей работы службы (отдела);
- предложения по изменению цен, исходя из конъюнктуры рынка и состояния спроса на товары (услуги);
- сведения об отгрузке продукции потребителям;
- сведения об остатках готовой продукции на складах предприятия;

- данные о недопоставке продукции в натуральном и стоимостном выражении за отчетный месяц с нарастающим итогом с начала квартала (года);

- отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров.

#### 4.17. Взаимодействие с отделом труда и заработной платы

##### 4.17.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- копию коллективного договора;
- график работы предприятия;
- штатное расписание службы (отдела);
- рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда, его материального стимулирования и вознаграждения, соблюдения трудового законодательства;

- положение о премировании сотрудников службы (отдела).

##### 4.17.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- проекты штатных расписаний;
- предложения по совершенствованию организации труда, его материального стимулирования и вознаграждения;
- необходимые данные и материалы для анализа состояния организации труда и заработной платы.

#### 4.18. Взаимодействие с юридическим отделом

##### 4.18.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- завизированные проекты договоров, приказов, распоряжений;
- незавизированные проекты договоров, приказов, распоряжений с заключением о несоответствии законодательству или интересам предприятия отдельных положений с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов;

- заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии и иски по поводу ненадлежащего исполнения предприятием договорных обязательств;

- подготовленные претензии и иски к другим предприятиям, организациям физическим лицам;

- предложения по устранению выявленных при проверке нарушений законодательства.

##### 4.18.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- проекты договоров, приказов, распоряжений на визирование для проверки их соответствия требованиям законодательства;

- претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения предприятием договорных обязательств для дачи заключений или подготовки ответов;

- материалы заявления претензий и исков к другим предприятиям, организациям, физическим лицам;

- документы, справки, расчеты и другие сведения, необходимые для выполнения возложенных на юридический отдел функций.

4.19. Взаимодействие с отделом кадров и технического обучения

4.19.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- рекомендации по подбору и расстановке кадров;

- планы подготовки и повышения квалификации специалистов и служащих.

4.19.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- информацию о корректировке маркетинговой миссии фирмы;

- отчеты по вопросам движения, подбора и расстановки кадров;

- списки резерва на руководящие должности;

- заявки на удовлетворение потребности в кадрах;

- таблицы или другие документы учета рабочего времени;

- заявки на повышение квалификации и переподготовку работников предприятия.

4.20. Взаимодействие с отделом (службой) сбыта

4.20.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- предложения по совершенствованию товаров (услуг), выявленные в ходе опросов, проводимых в товаропроводящей и товаросопровождающей сетях;

- предложения по ликвидации необоснованных расходов по сбыту продукции;

- перечни удобств для потребителей, созданных в товаросопровождающей сети;

- схемы товаропроводящей сети и предложения по ее совершенствованию;

- сведения о заключенных договорах на поставку продукции;

- информацию об отказах от продукции;

- поквартальные данные о количестве поставляемой продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами;

- рекомендации по содержанию рекламных сообщений;

- запросы о корректировке цен и предложения по изменении форм оплаты товаров (услуг).

4.20.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- состояние и прогнозы развития спроса на продукцию на внутреннем и внешнем рынках;
- рекомендации по созданию собственной дилерской или агентской сети;
- рекомендации по внедрению в существующие дистрибьюторские сети;
- предложения по привлечению для распространения товаров (услуг) комиссионеров и джаберов;
- предложения по организации франчайзинга товаров (услуг) по комплексным предпринимательским лицензиям в регионах;
- предложения по марчендайзингу (дизайну и оформлению фирменных магазинов, торговых точек и сервисных центров, расположению товаров в торговом пространстве);
- предложения по организации мобильной торговли и приближению товаров (услуг) к покупателю;
- инструкции по ведению переговоров для торгового персонала, менеджеров по телефонным и персональным продажам;
- копии графиков рекламных кампаний и прямых почтовых рассылок рекламной продукции;
- рекламные материалы по товарам (услугам), поставляемым предприятием;
- объекты стендовой рекламы для распространения в товаропроводящей и товаросопровождающей сетях;
- сведения о проведении выставок, ярмарок, салонов, аукционов, конкурсов, соревнований, тендеров, показательных испытаний;
- разрешения на корректировку цены и изменения форм оплаты товаров (услуг), согласованные с экономическими подразделениями предприятия.

4.21. Взаимодействие с отделом (бюро) внешней кооперации

4.21.1. Служба (отдел) маркетинга:

- запросы на оценку возможности разделения труда и внешней кооперации с потенциальными конкурентами;
- информацию о покупных изделиях для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления изделий.

4.21.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- результаты оценки возможности разделения труда и внешней кооперации с потенциальными конкурентами;

- информацию на покупные изделия для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления техники.

4.22. Взаимодействие с отделом (управлением) внешнеэкономических связей

4.22.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- стратегические и оперативные планы международного сотрудничества и научно-технического обмена;
- планы внедрения передового опыта предприятий стран ближнего и дальнего зарубежья;
- предложения зарубежных организаций о сотрудничестве на мировых рынках товаров (услуг);
- планы внешнеэкономической специализации и кооперации производства и поставок;
- заказы-наряды на экспортные поставки с отгрузочными реквизитами и последующими изменениями;
- перечень заказов-нарядов к исполнению на планируемый период по маршруту для заказа транспортных средств;
- проект плана поставок по группам стран на планируемый период.

4.22.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- план мероприятий по улучшению качества и надежности изделий в соответствии с требованиями внешнего рынка и повышения конкурентоспособности продукции;
- копии отчетов о поставке продукции на экспорт в разрезе года, квартала, месяца;
- данные по комплектации и отгрузке продукции на экспорт в соответствии с заданиями и условиями заказов-нарядов;
- предложения и дополнения к планам в стратегические и оперативные международного сотрудничества и научно-технического обмена;
- планы сотрудничества с зарубежными компаниями с учетом конкурентных преимуществ;
- заключения на предложения зарубежных организаций о научном, техническом и коммерческом сотрудничестве;
- заявки на получение от международных организаций информационных материалов по конъюнктуре рынка, новым конструкциям и технологиям производства, технической документации по инновационным товарам (услугам);

- предложения и условия по закупке лицензий и образцов новой зарубежной техники.

#### 4.23. Взаимодействие с отделом (управлением) логистики

##### 4.23.1. Служба (отдел) маркетинга получает:

- руководящие материалы по оптимизации организации производственных процессов на предприятии;

- информацию об организации снабжения, складирования и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции;

- информацию об организации сбыта, доставки, погрузки-разгрузки продукции предприятия;

- информацию о прохождении таможенных терминалов, нахождении продукции на таможенных и консигнационных складах.

##### 4.23.2. Служба (отдел) маркетинга предоставляет:

- предложения по оптимизации материальных потоков в производственных подразделениях;

- рекомендации по совершенствованию снабжения, складирования и хранения сырья, материалов, комплектующих изделий и готовой продукции;

- рекомендации по совершенствованию сбыта, доставки, погрузки-разгрузки продукции предприятия;

- предложения по оптимизации материальных потоков через таможенные терминалы.

### 5. ПРАВА СЛУЖБЫ (ОТДЕЛА) МАРКЕТИНГА

Заместитель генерального директора предприятия по маркетингу (по коммерческим вопросам), начальник службы (отдела) маркетинга или директор по маркетингу предприятия имеет право:

- требовать от подразделений предприятия предоставления информации, необходимой для осуществления работ, входящих в компетенцию службы (отдела);

- привлекать в установленном порядке работников предприятия, специалистов научно-исследовательских учреждений и учебных заведений для проведения маркетинговых исследований, проектирования и организации системы распространения продукции и информации о ней;

- контролировать производственные подразделения (цехи) в отношении изготовления продукции в соответствии с условиями, установленными потребителями;

- вносить предложения, учитывающие требования и ожидания потребителей по разработке и внедрению в производства новых изделий, модернизации, повышению надежности, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции;

- анализировать причины отказов и вносить предложения по совершенствованию конструкции и разработке модификаций продукции, отвечающих требованиям соответствующих сегментов рынка;

- давать рекомендации по устранению недостатков в конструкции и технологии производства изделий, выявленных в ходе опросов потребителей;

- устанавливать основные направления деятельности службы (отдела) маркетинга, определять круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников службы (отдела) маркетинга;

- вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами и формами оплаты труда;

- налагать дисциплинарные взыскания на работников службы (отдела) маркетинга за нарушения производственной дисциплины в соответствии с трудовым законодательством;

- осуществлять представительство в плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с обеспечением поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга;

- принимать решения о создании собственной сбытовой сети или внедрении в действующие на рынке сбытовые системы;

- оценивать выгодность сотрудничества с каналами сбыта, принимать решения о расширении или сворачивании товаропроводящей сети;

- контролировать функционирование товаропроводящей сети, включая систему технического обслуживания и ремонта изделий;

- принимать решения по созданию и совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций предприятия;

- оценивать эффективность рекламных сообщений и выбранных рекламоносителей, принимать решения по корректировке медиа-плана рекламы;

- организовывать участие сотрудников предприятия в выставках-продажах, деловых встречах и конференциях;

- вносить предложения по корректировке цен на продукцию предприятия для различных сегментов рынка, реализации гибкой ценовой политики предприятия.

## 6. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ СЛУЖБЫ (ОТДЕЛА) МАРКЕТИНГА

6.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением функций несет заместитель генерального директора предприятия по маркетингу (по коммерческим вопросам), начальник службы (отдела) маркетинга или директор по маркетингу предприятия.

6.2. Степень ответственности других сотрудников устанавливается соответствующими должностными инструкциями.

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Визы  
С Положением ознакомлены: \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

(подпись) \_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

(подпись) \_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

**ИНСТРУКЦИЯ**

**НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА**

\_\_\_\_\_  
наименование учреждения,

\_\_\_\_\_  
организации

ДОЛЖНОСТНАЯ  
ИНСТРУКЦИЯ

00.00.0000 № 00  
начальника отдела  
маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

(директор; иное должностное лицо,

\_\_\_\_\_  
уполномоченное утверждать

должностную инструкцию)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

00.00.0000

\_\_\_\_\_  
(фамилия,  
инициалы)

**I. Общие положения**

1. Начальник отдела маркетинга относится к категории руководителей.

2. На должность начальника отдела маркетинга назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое или инженерно-экономическое) образование и стаж работы по специальности в области маркетинга не менее 5 лет.

3. Назначение на должность начальника отдела маркетинга и освобождение от нее производится приказом директора предприятия по представлению (заместителя директора по коммерческим вопросам; иного должностного лица)

4. Начальник отдела маркетинга должен знать:

4.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по организации маркетинга и оценке финансово-экономического состояния и емкости рынка.

4.2. Методы определения платежеспособности спроса на выпускаемую продукцию и порядок разработки перспективных и текущих планов производства и сбыта продукции.

4.3. Основные технологические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства производимой продукции, ее отличие от отечественных и зарубежных аналогов, преимущества и недостатки.

4.4. Методы изучения рыночной конъюнктуры и разработки прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

4.5. Экономiku производства.

4.6. Организацию рекламного дела.

4.7. Методы изучения мотивации отношения потребителей к выпускаемой продукции.

4.8. Условия поставки, хранения и транспортировки продукции.

4.9. Способы и методы работы с дилерами, средствами массовой информации.

4.10. Организацию ремонтного обслуживания.

4.11. Порядок рассмотрения и подготовки ответов на претензии и рекламной документации.

4.12. Стандарты и технические условия на продукцию предприятия.

4.13. Основы технологии, организации производства, труда и управления.

4.14. Организацию учета и составления отчетности о выполнении планов сбыта и реализации продукции.

4.15. Основы трудового законодательства.

4.16. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

4.17. ...

---

5. Начальник отдела маркетинга подчиняется непосредственно (директору предприятия; заместителю директора организации по коммерческим вопросам; иному должностному лицу)

6. На время отсутствия начальника отдела маркетинга (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет

заместитель (при отсутствии такового - лицо, назначенное приказом директора предприятия), который приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

7. \_\_\_\_\_

## **II. Должностные обязанности**

Начальник отдела маркетинга:

1. Осуществляет разработку маркетинговой политики на предприятии на основе анализа потребительских свойств производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса на продукцию предприятия, технических и иных потребительских качеств конкурирующей продукции.

2. Обеспечивает участие отдела в составлении перспективных и текущих планов производства и реализации продукции, определении новых рынков сбыта и новых потребителей продукции.

3. Координирует деятельность всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции предприятия (заявки на поставку, договоры на производство, наличие запасов, емкость рынка и т.п.).

4. Организует изучение мнения потребителей о выпускаемой предприятием продукции, его влияния на сбыт продукции и подготовку предложений по повышению ее конкурентоспособности и качества.

5. Осуществляет контроль за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях, мотивацией определенного отношения потребителей к продукции предприятия.

6. Организует разработку стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью наружной, световой, электронной, почтовой рекламы, рекламы на транспорте, участие в отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах для информирования потенциальных показателей и расширения рынков сбыта.

7. Готовит предложения по формированию фирменного стиля предприятия и фирменного оформления рекламной продукции.

8. Осуществляет методическое руководство дилерской службой и ее обеспечение всей необходимой технической и рекламной документацией.

9. Участвует совместно с другими отделами в разработке предложений и рекомендаций по изменению технических, экономических и других характеристик продукции с целью улучшения ее потребительских качеств и стимулирования сбыта.

10. Обеспечивает руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту продукции предприятия, готовит предложения по технически обоснованному планированию и производству запасных частей (по количеству и номенклатуре).

11. Осуществляет надзор за правильность хранения, транспортировки и использования продукции.

12. Руководит работниками отдела.

13. \_\_\_\_\_ .

### **III. Права**

Начальник отдела маркетинга имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися деятельности отдела маркетинга.

2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности отдела маркетинга.

3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех (отдельных) структурных подразделений предприятия.

4. Запрашивать лично и получать от руководителей подразделений и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

6. Вносить на рассмотрение директора предприятия представления о назначении, перемещении и увольнении работников отдела маркетинга; предложения об их поощрении или о наложении на них взысканий.

7. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

8. \_\_\_\_\_ .

### **IV. Ответственность**

Начальник отдела маркетинга несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.

2. За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, - в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Республики Беларусь.

4. \_\_\_\_\_ .

Должностная инструкция разработана

в соответствии с \_\_\_\_\_

Руководитель структурного  
подразделения \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия,  
инициалы)

00.00.0000

СОГЛАСОВАНО:

Начальник юридического  
отдела \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия,  
инициалы)

00.00.0000

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия,  
инициалы)

00.00.0000

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

# ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МАРКЕТОЛОГА

УТВЕРЖДАЮ  
(наименование организации,  
предприятия, учреждения  
(директор, иное должностное  
лицо, уполномоченное  
утверждать должностную  
инструкцию)

## ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МАРКЕТОЛОГА

\_\_\_\_\_ (подпись) (расшифровка

\_\_\_\_\_ N \_ подписи)

Место издания \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ (дата)

### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Маркетолог относится к категории специалистов, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению \_\_\_\_\_

1.2. На должность маркетолога назначается лицо, имеющее высшее экономическое или инженерно-экономическое образование

1.3. Маркетолог подчиняется \_\_\_\_\_

1.4. В своей деятельности маркетолог руководствуется:

- законодательными и нормативными документами, регулирующими хозяйственную деятельность;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Маркетолог должен знать:

- действующее законодательство, постановления, распоряжения, приказы вышестоящих органов, регулирующие хозяйственную деятельность республики;
- методические, нормативные и другие руководящие материалы по вопросам маркетинга;

- сущность исследовательской деятельности на основе сбора и непрерывной обработки информации о всех аспектах ситуации на рынке с учетом научного подхода;

- организацию работы исследований, методы анализа, систему сбора и обработки информации, ее объем и структуру, способы ее эффективного поиска и сбора;

- методы передачи, обработки и хранения информации;

- перспективы технического и экономического развития отрасли экономики, предприятия (фирмы, объединения, компании, бизнеса);

- производственные мощности, технологию производства на предприятии;

- передовой отечественный и зарубежный опыт по организации и совершенствованию рыночных и прогнозных исследований;

- экономику, организацию производства, труда и управления;

- трудовое законодательство.

1.6. Во время отсутствия маркетолога его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

## II. ФУНКЦИИ

На маркетолога возлагаются следующие функции:

2.1. Осуществление маркетинговых исследований.

2.2. Оценка деятельности конкурентов.

2.3. Прогнозирование экономической ситуации.

## III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Для выполнения возложенных на него функций маркетолог обязан:

3.1. Осуществлять проведение научных исследований в области организации и управления производственно-хозяйственной, коммерческой и сбытовой деятельностью предприятия.

3.2. Определять предмет исследования и разрабатывать рабочие планы и программы проведения отдельных этапов исследовательских работ (развитие рынка и его емкости, НИОКР и производства, экспортной деятельности на различных рынках).

3.3. Анализировать показатели производственно-сбытовой деятельности предприятия для определения эффективности его

деятельности по каждому из направлений производства и сбыта, выявления целесообразности изменения или сохранения стратегии по этим направлениям.

3.4. Осуществлять исследования спроса, как определение сегментов рынка через группы критериев сегментации в целях обеспечения рыночного успеха предприятия: географических, национальных, половозрастных, профессиональных, экономических, имущественных и приверженности к товару предприятия.

3.5. Давать оценку сильных и слабых сторон деятельности конкурентов по следующим критериям: объемы НИОКР, способность разработки новых видов товаров, уровень технологии, наличие запатентованных изобретений, структуры издержек, доступ к сырью, способность и склонность использовать кредит и акционерный капитал, гибкость процесса, принятия стратегических решений, широта ассортимента продукции, наличие торговых марок, услуги по сбыту и т.д., в целях определения возможных вариантов рыночной доли.

3.6. Изучать общую конъюнктуру отрасли с точки зрения перспектив ее развития и в целях выявления разрыва между спросом и предложением, т.е. нахождение пробелов в использовании, реализации, ассортименте продукции в деятельности конкурентов.

3.7. Анализировать систему сбыта продукции отрасли в целях выявления возможностей и эффективности сбыта через альтернативные каналы: собственную сбытовую сеть агентов по сбыту, посредством торгов и т.д.

3.8. Давать прогноз экономической ситуации (кредитно-финансовое положение страны или региона, инвестиционный климат), которая может повлиять на условия сбыта на данном рынке.

3.9. Анализировать действующие и новые технологии для определения цикла жизни наиболее важных технологических новшеств в смежных отраслях в сравнении с циклом существующих технологических разработок в отрасли и прогнозирования возможного влияния нововведений на рынок сбыта продукции предприятия.

3.10. Проводить анализ организационной структуры предприятия; исследования по структуре кадров и их стимулированию, структуре управления, действующей системе планирования, стилю работы в целях определения степени

соответствия организационной структуры стратегическим задачам предприятия и возможности ее перестройки в нужных направлениях.

3.11. Анализировать финансовые аспекты деятельности предприятия для определения способности финансировать существующие и перспективные направления их деятельности.

3.12. Исследовать структуру издержек в сравнении со структурой издержек конкурентов для определения абсолютной и относительной прибыльности (убыточности) операций на рынке сбыта и возможности экономических затрат на производство и сбыт как залога успеха новой стратегии субъекта хозяйствования.

3.13. Проводить всесторонний анализ внешнеэкономической деятельности предприятия, разрабатывать предложения и мероприятия по развитию прогрессивных форм внешнеэкономических связей, научно-технического и экономического сотрудничества с зарубежными странами.

3.14. Осуществлять сбор, обработку, анализ и систематизацию научно-технической и экономической информации по проблемам исследований.

3.15. Формировать маркетинговую информационную систему (МИС) как часть постоянно действующего интегрированного процесса отслеживания и хранения данных для анализа в будущем.

3.16. Конкретизировать и удовлетворять с помощью МИС общие потребности службы маркетинга в той или иной информации.

3.17. Организовывать накопление и хранение информации, собранной через маркетинговые исследования.

3.18. Подготавливать информационные обзоры экономических, научно-технических публикаций по исследуемым проблемам в области маркетинга.

#### IV. ПРАВА

Маркетолог имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей инструкцией.

4.3. Получать от руководителей структурных подразделений, специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.4. Привлекать специалистов всех структурных подразделений предприятия для решения возложенных на него обязанностей (если это предусмотрено положениями о структурных подразделениях, если нет - с разрешения руководителя предприятия).

4.5. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

## V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Маркетолог несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, пределах, определенных действующим трудовым законодательством Республики Беларусь.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством Республики Беларусь.

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Визы  
С Инструкцией ознакомлен: \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

\_\_\_\_\_  
(дата)

**Лизакова Роза Алексеевна**

## **УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

**Пособие**

**для слушателей специальности переподготовки**

**1-26 02 76 «Маркетинг»**

**заочной формы обучения**

Подписано к размещению в электронную библиотеку  
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного  
учебно-методического документа 19.05.17.

Рег. № 33Е.

<http://www.gstu.by>