

Министерство образования Республики Беларусь

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

Кафедра «Маркетинг»

**Р. А. Лизакова, Н. С. Ищенко**

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА**

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
по экономическому образованию в качестве учебного пособия  
для студентов учреждений высшего образования,  
обучающихся по специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»*

**Электронный аналог печатного издания**

**Гомель 2013**

УДК 658.5:346(075.8)  
ББК 65.291.3я73  
Л55

Рецензент: доц. каф. маркетинга БТЭУ ПК канд. экон. наук, доц. *В. А. Михарева*

**Лизакова, Р. А.**

Л55 Организация и регулирование маркетинга : учеб. пособие / Р. А. Лизакова, Н. С. Ищенко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2013. – 158 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://library.gstu.by/StartЕК/>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-535-220-5.

Изложены теоретические сведения по разделам курса «Организация и регулирование маркетинга». Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» дневной и заочной форм обучения.

**УДК 330.8(075.8)  
ББК 65.01я73**

**ISBN 978-985-535-220-5**

© Лизакова Р. А., Ищенко Н. С., 2013  
© Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», 2013

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	6
<b>Раздел I. ОРГАНИЗАЦИЯ .....</b>	<b>7</b>
<b>Глава 1. Методические основы организации маркетинга.....</b>	<b>7</b>
1.1. Сущность понятия «организация» как функции управления ....	7
1.2. Содержание понятия «организация маркетинга» .....	9
1.3. Основные виды организационных структур управления .....	10
1.4. Взаимоотношение членов организации.....	16
1.5. Масштабы управления .....	17
<b>Глава 2. Виды организационных структур службы маркетинга ....</b>	<b>19</b>
2.1. Требования ISO к деятельности в области маркетинга.....	19
2.2. Задачи службы маркетинга на предприятии .....	21
2.3. Эволюция службы маркетинга .....	23
2.4. Линейно-функциональная организационная структура службы маркетинга .....	27
2.5. Товарная (продуктовая) организация службы маркетинга.....	29
2.6. Рыночная организационная структура службы маркетинга ....	32
2.7. Матричная организационная структура службы маркетинга.....	34
2.8. Современные организационные структуры управления службой маркетинга .....	38
<b>Глава 3. Содержание процесса организации маркетинга на предприятии .....</b>	<b>42</b>
3.1. Принципы построения маркетинговой структуры .....	42
3.2. Этапы создания маркетингово-ориентированного предприятия...	45
3.3. Этапы организационного проектирования службы маркетинга ...	47
3.4. Положение о службе маркетинга на предприятии .....	49
3.5. Должностная инструкция начальника отдела маркетинга и специалиста по маркетингу .....	51
<b>Глава 4. Организация взаимодействия и полномочия в службе маркетинга.....</b>	<b>53</b>
4.1. Место и роль подразделений в организационной структуре...	53
4.2. Определение обязанностей и полномочий .....	54
4.3. Делегирование полномочий, централизация и децентрализация ...	55
4.4. Координация деятельности.....	59
<b>Глава 5. Взаимосвязь службы маркетинга с остальными отделами предприятия .....</b>	<b>62</b>
5.1. Служба маркетинга в общей организационной структуре предприятия .....	62
5.2. Проблемы, возникающие при организации и функционировании службы маркетинга .....	64

<b>Раздел II. РЕГУЛИРОВАНИЕ</b> .....	68
<b>Глава 6. Регулирование маркетинга в области интеллектуальной деятельности</b> .....	68
6.1. Основные национальные и международно-правовые акты в сфере регулирования маркетинга .....	68
6.2. Товар как объект интеллектуальной деятельности .....	74
6.3. Понятие общих гражданско-правовых способов защиты исключительных авторских и смежных прав .....	75
<b>Глава 7. Регулирование маркетинга в области ценовой политики</b> .....	78
7.1. Система государственного регулирования цен. Правовая регламентация свободных рыночных цен .....	78
7.2. Закон «О ценообразовании» в Республике Беларусь .....	79
7.3. Юридическая ответственность за нарушение государственной дисциплины цен .....	81
<b>Глава 8. Регулирование маркетинга в области политики распределения товаров</b> .....	84
8.1. Правовой статус посредников в канале товародвижения .....	84
8.2. Комиссия и консигнация как договоры посреднических услуг .....	85
8.3. Правовое регулирование агентирования как способа взаимодействия звеньев канала товародвижения. Договоры в сфере товародвижения .....	86
8.4. Договор комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) как форма производственно-связанной системы сбыта товаров и услуг .....	87
8.5. Особенности регулирования биржевой торговли .....	88
8.6. Правовое обслуживание лизинга как метода сбыта готовой продукции в маркетинге .....	89
<b>Глава 9. Регулирование маркетинга в коммуникационной области</b> .....	91
9.1. Законодательство о рекламной деятельности .....	91
9.2. Современные нормативно-правовые требования к рекламе ...	91
9.3. Понятие и виды ненадлежащей рекламы. Ответственность за ненадлежащую рекламу .....	94
9.4. Правовое регулирование мероприятий по стимулированию продаж .....	96
9.5. Правовое регулирование спонсоринга .....	98
9.6. Правовое регулирование продвижения продукции на ярмарках и выставках .....	100

<b>Глава 10. Правовые основы конкуренции как фактора маркетинговой среды</b> .....	102
10.1. Конкурентное законодательство. Субъекты и основные понятия конкурентного законодательства .....	102
10.2. Монополистическая деятельность и недобросовестная конкуренция в свете законодательства.....	103
10.3. Методы антимонопольного регулирования в Республике Беларусь .....	108
Литература .....	111
Приложение 1 .....	113
Приложение 2 .....	114
Приложение 3 .....	115
Приложение 4 .....	116
Приложение 5 .....	130
Приложение 6 .....	134
Приложение 7 .....	138
Тесты для проверки степени усвоения материала.....	138

## ВВЕДЕНИЕ

Такие категории, как менеджмент и маркетинг, вошли в отечественную практику управления относительно недавно: девяностые годы XX в. Еще в восьмидесятих годах XX в. на пространстве Советского Союза маркетинг считался процессом не приемлемым для существующего экономического строя. «Маркетинг – одна из систем управления и организации деятельности крупных корпораций по разработке новой продукции, производству и сбыту товаров или предоставлению услуг с целью получения монопольной прибыли на основе комплексного учета процессов, происходящих на рынке [15, с. 761]. В реалиях сегодняшнего дня мы смотрим на маркетинг как на «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена» [12]. Внедрение маркетинга как вида деятельности в коммерческую и в некоммерческую деятельность организаций становится для них в ряде случаев жизненно необходимой потребностью. В настоящее время существует достаточно много информации общего характера и конкретных учебников зарубежных и отечественных изданий по маркетингу, где разъясняются социальные аспекты данной концепции и предлагаются варианты решения ряда проблем. Авторы данного учебного пособия ставили перед собой более узкую цель: разъяснить ряд категорий, связанных с созданием и функционированием организационной структуры маркетинга на предприятии, а также ознакомить читателей с нормативно-правовыми актами, которые регулируют деятельность в области маркетинга на отечественном рынке.

Учебное пособие предназначено для студентов, которые изучили курс «Основы маркетинга» и продолжают более углубленное изучение данной дисциплины, а также для практиков, которые хотели бы адаптировать существующую структуру маркетинга под сложившиеся условия хозяйствования на рынке.

# Раздел I. ОРГАНИЗАЦИЯ

## Глава 1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА

### 1.1. Сущность понятия «организация» как функции управления

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации [11]. Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций.

Функции управления – назначение и виды управленческой деятельности. Процесс «управление» предполагает выполнение следующих общих функций: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции были выделены французским практиком и ученым Анри Файо-лем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г., которая была результатом процесса исследования факторов, оказывающих мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека.

Ведущую роль играет функция планирования. Планирование – это управленческая деятельность, которая совмещает в себе функции принятия решений, целеполагания, прогнозирования (включая анализ).

Организация – это функция, направленная на создание необходимых условий для достижения поставленных целей. Организация – это управленческая деятельность, направленная на обеспечение упорядочения процесса управления в целом. Организация представляет собой как распределение функций исполнения управленческих решений, так и функций управления. Организация позволяет обеспечить основу целесообразного построения определенного органа управления, нахождения компетенции его структурных подразделений. Организация - это процесс создания структуры предприятия и обеспечения совместной эффективной деятельности персонала по достижению целей и выполнению планов предприятия.

Функция «организация» должна выполнять ряд задач, основными из которых являются:

- обеспечение деятельности предприятия ресурсами (в нашем случае информационными);
- утверждение параметров и режима работы предприятия;
- формирование организационной структуры.

Организационная структура – это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Из английского языка в отечественную методическую литературу пришел термин «менеджмент». Данный термин американского происхождения и имеет неоднозначное значение:

- функция управления;
- должностное или социальное положение человека, выполняющего данную функцию;
- дисциплину и область научного исследования.

Например, когда на Западе говорят о крупной компании, то под «менеджментом» подразумевают ее руководство, поскольку именно оно представляет предприятие в обществе.

В литературе по маркетингу часто встречается категория «маркетинг-менеджмент». Категория «маркетинг-менеджмент» имеет в отечественной литературе неоднозначное и поэтому не устоявшееся понятие. Скорее всего, это связано со сложностями перевода с английского языка учебника Ф. Котлера «Маркетинг Менеджмент». Маркетинг-менеджмент – это «маркетинговое управление, то есть управление, подчиняемое требованиям маркетинга» [11, с. 18]. В данном случае предполагается, что маркетинг в практике управления организацией рассматривается в его широком смысле, как концептуальное понятие, как философия ведения хозяйства организации на рынке. В данном случае организация – это группа людей, работающих совместно, во главе с руководителем и выполняющих определенные планы. В данном учебном пособии мы будем употреблять термин «организация как действие», поэтому, говоря о субъектах хозяйствования, предполагается в дальнейшем использовать термин «предприятие». Предприятие – это самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг с целью удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Такая замена не совсем правомерна, так как маркетинг существует и в некоммерческих организациях. Однако такая формулировка позволит нам выделить термин «организация» как функцию.

Таким образом, организация как одна из общих функций управления предполагает, во-первых, создание организационной структуры. Здесь осуществляется деление организации на блоки в соответствии с ее целями и стратегиями, определяются задачи и функции выделенных подразделений; во-вторых, установление взаимоотношений полномочий, которые связывают высшее руководство с нижестоящими уровнями управления и персоналом организации и обеспечивают возможность распределения и координации задач.



## 1.2. Содержание понятия «организация маркетинга»

Многолетняя практическая деятельность и осмысление понятия маркетинга позволила дать много определений данной категории (существует информация, что имеется более 2500 определений маркетинга). Некоторые определения делают акцент на том, что маркетинг – это управление, другие – что это концепция и философия бизнеса, третьи – на ориентацию компании [8, с. 51]. В нашем случае рассмотрим маркетинг как вид деятельности на предприятии. Поэтому будет придерживаться следующего определения, что маркетинг – это процесс планирования и управления разработкой товаров и услуг, ценовой политикой, продвижением товара к покупателю и сбытом для достижения разнообразных благ, удовлетворяющих потребности, как отдельных личностей, так и организаций.

Маркетинг – это интегрированная функция менеджмента, преобразующая потребности покупателя в доходы предприятия. Данное более узкое определение маркетинга применительно к хозяйственной сфере.

Маркетинг относят к интегрирующей функции менеджмента, поскольку он достаточно жестко направляет и видоизменяет все другие функции в сторону служения потребителю. Маркетинг на предприятии – лишь часть менеджмента (направляющая и формирующая, но часть), и если не будут осуществляться все другие функции (управление производством, разработкой новых изделий, кадрами и т. д.), маркетинг бесполезен. Маркетинг же, как сложная система, сам нуждается в управлении и, следовательно, в его организации.

Организация маркетинга, как организация и любого другого процесса, включает в себя следующие основные составляющие:

- определение полномочий, функций и задач подразделения;
- построение организационной структуры как таковой;
- опеределение численности и подбор персонала в службу маркетинга;
- распределение задач, обязанностей, прав и ответственности между отдельными структурными единицами и отдельными специалистами;
- создание условий для эффективной работы (производственных и бытовых);
- обеспеченность персонала необходимыми ресурсами;
- определения форм взаимодействия между отдельными структурными подразделениями.

В учебной литературе отмечается два основных аспекта организационного процесса. Во-первых, это деление организации на струк-

турные составляющие (бюро, отделы, цеха и др.). Во-вторых, это формирование связей между различными уровнями управления, т. е. взаимоотношения полномочий.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование.

Делегирование – это передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Ответственность – это обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Делегирование реализуется только в случае принятия полномочий.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать.

Организация маркетинга должна быть такой, чтобы при организации данного процесса были достигнуты стратегические цели предприятия с оптимальным вариантом выполнения поставленных задач.

### **1.3. Основные виды организационных структур управления**

В управлении предприятием отмечаются два основных уровня структур: механистические и адаптивные. В эволюционном развитии на первом месте стоят механистические или так называемые, бюрократические (формальные, рациональные) структуры управления. Данная структура управления предполагает, что все работники должны осуществлять свою деятельность по четко сформулированным требованиям и все действия имеют ярко выраженный формальный характер. Отсюда и название – механистическая, как предполагающая работу четко отлаженного машинного механизма. Данная структура имеет следующие характеристики:

- системность;
- высокая степень разделения труда;
- большое число подразделений по горизонтали;
- высокая степень формализации процессов управления;
- высокий уровень централизации управления.

К сожалению, централизация управления не позволяет сотрудникам принимать гибкие решения в зависимости от сложившейся ситуации.

Механистические структуры не предполагают их изменение и являются по своей сути жесткими.

Бюрократию часто называют также классической или традиционной структурой управления. Большинство структур управления отечественными, да и не только отечественными, предприятиями – это традиционные структуры.

К разновидностям механистической структуры управления, как правило, относятся следующие типы организационных структур.

*Линейные структуры.* Это эволюционно первый вид структуры. Распределение должностных обязанностей осуществлено таким образом, чтобы каждый специалист был максимально нацелен на выполнение производственных задач организации. Все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления – низшему. В линейной структуре руководитель выполняет все функции по управлению подразделением.

*Функциональные структуры.* Функциональная схема организации деятельности достаточно часто применяется на предприятиях среднего размера. Функциональная организация предполагает, что предприятие, с точки зрения управления, разделено на отдельные элементы, каждый из которых имеет четко определенную задачу. Традиционные функциональные блоки – это отделы производства, маркетинга и т. д.

*Линейно-функциональные структуры.* Данный тип является наиболее распространенным и основан на сочетании линейных и функциональных связей. Она хорошо зарекомендовала себя на практике и поэтому положена в основу типовых форм управления. Здесь линейное управление подкрепляется специальными вспомогательными службами. В учебной литературе достаточно часто линейно-функциональное построение называется функциональным. Это связано с тем, что функциональная структура в классическом виде встречается очень редко.

*Дивизиональные структуры.* Такого типа организационные структуры характерны для крупных, диверсифицированных компаний. Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры. Такая структура является децентрализованной, основанной на центрах прибыли по продуктам, потребителям и регионам. Организация подразделений по продуктовому принципу является одной из первых форм дивизиональной структуры. Дивизиональные структуры зачастую относят к среднему уровню – между механистической и адаптивной.

В табл. 1.1 на основании изученных материалов приведены характеристики механистических организационных структур.

## Характеристика механистических структур управления

Тип механистической структуры	Область применения	Достоинства	Недостатки
Линейные	Применяется в основном мелкими и реже средними предприятиями, которые осуществляют несложное производство при отсутствии операционных связей между предприятиями	Четкость распределения; простота управления	Высокие требования к руководителю, так как они должны быть подготовлены всесторонне
Функциональные	Применяется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом	Компетентность специалистов; освобождение менеджеров от выполнения специальных вопросов	Нарушение принципа единства распорядительства
Линейно-функциональные	Применяются в различных производственных хозяйствах	Универсальный характер применения	Отсутствие единства действия звеньев
Дивизиональные (продуктовые)	Применяются в компаниях крупных размеров, при расширении производственно-хозяйственных операций; в компаниях с сильно диверсифицированным производством; при интенсивном проникновении компаний на зарубежные рынки	Усиление ориентации деятельности на конечный результат; возможность организовать центры прибыли; удовлетворение потребностей определенного потребителя, насыщение товарами конкретного регионального рынка); улучшение коммуникаций; развитие широты мышления, гибкости восприятия и предприимчивости руководителей отделений	Ограниченность применения противопоставление целей отделений общим целям развития компании, несовпадение интересов «верхов» и «низов» в многоуровневой иерархии; возможность возникновения межотделенческих конфликтов, в частности, в случае дефицита централизованно распределяемых ключевых ресурсов; невысокая координация деятельности отделений (дивизионов), штабные службы разобщены, горизонтальные связи ослаблены

Данные структуры, несмотря на жесткие рамки их организации, в ряде случаев являются единственными для управления. Причем наряду с малыми предприятиями, которые могут требовать авторитарного управления, такие структуры применяют и крупные предприятия, так как масштабы производства могут требовать жестких рамок подчинения.

На сегодняшний день в чистом виде такие структуры практически не используются. Чаще всего применяются смешанные структуры – конгломерантные, о чем скажем ниже.

Второй уровень организационных структур – это адаптивные или органические структуры. Такие структуры появились относительно недавно. Их появление вызвано повышением скорости изменения внешней среды по отношению к хозяйствующему субъекту, заставляющей приспособляться предприятия к данным условиям. Данный уровень имеет следующие характеристики:

- высокая гибкость;
- умеренное использование формальных правил и процедур;
- децентрализация управления, следовательно, участие рядовых работников в принимаемых решениях;
- небольшое количество уровней управления;
- ориентация на ускоренную реализацию сложных проектов;
- комплексных программ, решение сложных проблем;
- широкая ответственность работников.
- ограниченное действие во времени;
- создание временных органов управления.

Принципиальное отличие одного уровня структур от другого состоит в том, что в механистических структурах решаемая проблема должна разбиваться на мелкие составляющие и каждый специалист решает свою конкретную задачу, а адаптивные структуры предполагают решение таких проблем, где отсутствует возможность такого деления. В последнем случае специалист решает конкретно поставленную перед ним задачу с учетом задач организации (предприятия) в целом.

К разновидностям адаптивных (органических) структур относят следующие:

*Проектные структуры.* Это структуры управления комплексными видами деятельности, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. Проектная организация – это временная организация, которая создается для решения конкретной задачи, ко-

гда в одну команду собираются специалисты из различных функциональных отделов. Основная суть проектной организации состоит в том, что она сконцентрирована на решении одной задачи.

*Матричные структуры.* Данная структура выступает как вариант проектной. Это одна из наиболее сложных структур управления адаптивного типа. Первоначально она была разработана в космической отрасли, применялась в электронной промышленности и в областях высоких технологий. Матричная структура возникла как реакция на необходимость проведения быстрых технологических изменений при максимально эффективном использовании высококвалифицированной рабочей силы. В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю того функционального отдела, из которого специалиста забрали на время решения проблемы. Матричная структура очень сложна в управлении.

В табл. 1.2 представлена характеристика адаптивных структур управления.

Одним из подходов к созданию адаптивных структур являются организации типа конгломерата. Конгломерат (лат. *conglomeratus* – скученный, уплотненный) – соединение чего-нибудь разнородного, беспорядочная смесь.

Конгломерат не является установившейся и упорядоченной структурой; он предполагает возможность приобретения всей организацией формы, наиболее целесообразной в той или иной конкретной ситуации. Так, в одном отделении компании может использоваться продуктовая структура, в другом – региональная, в третьем – матричная.

Руководство высшего звена конгломерата отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, координацию и контроль действий во всей организации. Эту центральную группу окружает ряд независимых фирм, которые практически автономны в принятии оперативных решений. Они подчинены основной компании в вопросах финансов, удержании затрат в пределах, установленных для всего конгломерата, и в достижении намеченных показателей прибыльности. Выполнение этих функций находится в ведении руководства соответствующей экономической единицы.

## Характеристика адаптивных структур управления

Тип органической структуры	Область применения	Достоинства	Недостатки
Проектные	Образуется для решения разовой задачи	Интеграция различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; концентрация всех усилий на решении одной задачи, на выполнении одного конкретного проекта; большая гибкость; усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы	От руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; наблюдается частичное дублирование функций власти
Матричные	Применяется в основном в наукоемких отраслях	Лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и рыночный спрос; более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов; улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы	Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения); необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям и программам или проектам; частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ

## 1.4. Взаимоотношение членов организации

Существование столь большого разнообразия типов построения организации ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные должности. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

- линейные отношения;
- функциональные отношения;
- отношения управленческого аппарата;
- латеральные отношения.

*Линейные отношения* – это отношения между руководителем и его подчиненными. Например, начальник цеха – мастер, главный бухгалтер – бухгалтер-калькулятор.

*Функциональные отношения* – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер. Например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником отдела (цеха) в вопросах приема на работу, повышения квалификации работников. Финансист может иметь функциональные отношения с начальником отдела маркетинга по вопросам финансирования рекламной кампании. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например, начальник отдела маркетинга по отношению к сотрудникам своего отдела.

*Отношения управленческого аппарата.* Данный тип отношений имеет место в случае представления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, заместитель начальника управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы от имени и по поручению начальника управления, выражая его желания. В этом случае заместитель осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично полномочиями, заместитель не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с решением хозяйственных задач.

Преимущество данного типа отношений внутри организации заключается в следующем:

- это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей;



- экономия рабочего времени для высшего звена руководителей;
- освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки могут проявиться в том, что заместители захотят превысить свои полномочия, неофициально приобретая дополнительную власть.

*Латеральные отношения* могут быть двух категорий. Во-первых, коллегиональные – это отношения между служащими (работниками) одного отдела, подчиненными одному начальнику. Во-вторых, параллельные – это отношения, которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями между служащими (работниками), занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах и подразделениях.

## 1.5. Масштабы управления

Для эффективного управления необходимо определить норму управляемости. Норма управляемости – это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю. Норма управляемости устанавливается посредством делегирования полномочий. Практически в каждой учебной литературе по управлению уделено внимание вопросам норм управления. Однозначного мнения по количеству подчиненных не существует. Первоначально предлагалась норма от 7 до 10 подчиненных. Однако реально данное число в зависимости от ситуации может колебаться в своем диапазоне. Как Анри Файоль (1841–1925), так и его последователь – известный английский консультант по вопросам менеджмента – Линделл Урвик (1891–1983) высказывались в пользу строгого ограничения верхнего предела числа подчиненных одному руководителю. Л. Урвик считал, что идеальное число подчиненных для руководителя любого масштаба – четыре. Однако имеется много факторов, таких как сложность, характер осуществляемых операций, которые вызывают необходимость иметь больше, чем четыре человека в своем подчинении. Не существует указаний относительно числа лиц, которыми менеджер сможет наиболее эффективно руководить. Но в каждом конкретном случае их число ограничено. Этот лимит и определяет границы данной организации, правильного сочетания делегирования полномочий, децентрализации. Идеальное число подчиненных, как считается, составляет от 3 до 30, в зависимости от обстоятельств. Согласно последним теориям, точное число находящихся в подчинении руководителя определяется после исследования всех факторов производства.

*Определение масштабов управления.* При определении масштабов управления следует учитывать несколько факторов, имеющих существенное значение. Помимо степени сложности, характера выполняемой работы необходимо учитывать субъективные возможности менеджера, его способности сотрудничать с коллективом. Менеджер может уменьшить время, необходимое для управления и контроля, путем: делегирования полномочий на выполнение четко поставленной задачи; составления ясного и краткого плана, разработки соответствующих приемов и подходов; использования контрольно-проверочных нормативов, чтобы иметь возможность убедиться в соблюдении его подчиненными соответствующего плана, графика.

*Важность установления масштабов управления.* Огромное значение имеет правильное установление пределов распространения полномочий. Следует учитывать, что в случае необоснованно увеличенных масштабов управления, теряется личный контакт между менеджером и подчиненными, менеджер может потерять управление группой, возможно появление подгрупп (с неофициальным руководителем), возникают трудности в проверке результатов деятельности группы, снижается качество профессионального обучения работников, а также ослабляется контроль за выполнением порученных им заданий, что отрицательно сказывается на их моральном состоянии и результатах труда. Однако, в случае необоснованно сокращенных масштабов управления возникает слишком много уровней управления, что влечет за собой возрастание административных расходов. Единых рецептов по использованию четко определенных структур управления маркетингом не существует. Как отмечено в литературе, небольшие организации, разрабатывающие новые продукты в быстро меняющихся условиях, используют гибкие децентрализованные структуры. Крупные организации, действующие на более стабильных рынках, в целях обеспечения большей интеграции часто используют более централизованные структуры. Гибкость оргструктур управления, умение быстро и своевременно реагировать на изменения различного рода являются необходимыми условиями адаптации организации к новым реалиям жизни. Это своего рода ответ на невозможность четко предвидеть и прогнозировать происходящие изменения, особенно при нестабильной политической и экономической обстановке.

## Глава 2 ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА

### 2.1. Требования ИСО к деятельности в области маркетинга

Маркетинговая деятельность промышленного предприятия регулируется в Республике Беларусь государственными стандартами СТБ ИСО 9001, СТБ ИСО 9004, а также методическими рекомендациями, утвержденными Национальным техническим комитетом по стандартизации «Управление качеством». На основании данных рекомендаций на предприятии разрабатывается положение о службе (отделе) маркетинга, в котором оговариваются основная цель и задачи данного структурного подразделения.

Главная цель маркетинга в соответствии с СТБ ИСО 9001, СТБ ИСО 9004 заключается в ориентации предприятия на потребителя. Маркетинг должен стать для предприятия не просто функцией управления, а философией ведения хозяйственной деятельности.

В рамках системы менеджмента качества к отделу маркетинга (наряду с другими отделами) предъявляется ряд требований, которые заключаются в том, чтобы обеспечивать качество на всех этапах жизненного цикла продукции, для гарантии получения потребителем всегда только качественной продукции.

При построении организационной структуры службы маркетинга следует знать, что существует восемь принципов управления качеством, которые определены в международных стандартах ИСО 9000.

*Ориентация на потребителя.* Организации зависят от своих потребителей, и поэтому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания.

*Лидерство руководителя.* Руководители обеспечивают единство цели и направления деятельности организации. Им следует создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач организации.

*Вовлечение работников.* Работники всех уровней составляют основу организации, и их полное вовлечение дает возможность организации с выгодой использовать их способности.

*Процессный подход.* Желаемый результат достигается эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом.

*Системный подход к управлению.* Выявление, понимание и управление взаимосвязанными процессами как системы содействуют результативности и эффективности организации при достижении ее целей.

*Постоянное улучшение.* Постоянное улучшение деятельности организации в целом следует рассматривать как ее неизменную цель.

*Принятие решений, основанное на фактах.* Эффективные решения основываются на анализе данных и информации.

*Взаимовыгодные отношения с поставщиками.* Организация и ее поставщики взаимозависимы, и отношения взаимной выгоды повышают способность обеих сторон создавать ценности.

Международным стандартом 9004-1-94 Управление качеством и элементы системы качества в разделе 7 говорится о качестве продукции в рамках маркетинга [10]:

## «7. КАЧЕСТВО В РАМКАХ МАРКЕТИНГА

### 7.1. Требования к маркетингу

Отдел маркетинга имеет большое значение в установлении определенных и документированных требований к качеству продукции. На этом этапе жизненного цикла продукции важно рассмотреть требования ко всем моментам предлагаемой продукции в целом, будь то технические средства, программные средства, перерабатываемые материалы или услуги. Все виды продукции содержат тот или иной элемент услуги, а основные виды можно классифицировать по нескольким родовым категориям. Отдел маркетинга должен:

- a) определять потребность в продукции;
- b) определять рыночный спрос и сектор рынка, поскольку это важно для определения сортности, количества, цены и сроков выпуска продукции;
- c) определять требования потребителя путем анализа контракта или нужд рынка; эти действия включают оценку любых несформулированных требований или склонностей потребителей;
- d) распространять информацию о всех требованиях потребителя в рамках организации;
- e) добиваться согласия всех соответствующих организационных подразделений в отношении наличия у них возможностей для удовлетворения требований потребителей.

### 7.2. Определение технических требований к продукции

Отдел маркетинга должен обеспечивать наличие в организации официального изложения или общего описания требований к продукции. Из конкретных требований потребителей и общих требований

рынка составляют предварительный перечень технических требований как основу для последующих работ по проектированию. Сюда могут войти следующие требования:

- a) эксплуатационные характеристики (условия окружающей среды и использования, безотказность и т. п.);
- b) органолептические характеристики (вкус, запах и т. п.);
- c) схема монтажа, размещения или подгонка;
- d) применяемые стандарты и установленные законом правила;
- e) упаковка;
- f) проверка и (или) обеспечение качества.

### 7.3. Информация от потребителей

Отдел маркетинга должен обеспечивать непрерывную работу систем обратной связи и контроля получаемой информации. Всю информацию, относящуюся к эксплуатации продукции потребителями и их удовлетворенности качеством продукции, анализируют, сличают, интерпретируют, проверяют и включают в отчеты в соответствии с документированными процедурами. Эта информация помогает определить характер и масштаб проблем, связанных с продукцией, на основании опыта и требований потребителя. Кроме того, информация от потребителей может предопределять принятие руководством организации соответствующих мер, ведущих к улучшению качества продукции или освоению новых видов продукции».

## 2.2. Задачи службы маркетинга на предприятии

Служба маркетинга представляет собой важное функциональное звено в управлении предприятием. Хотя маркетинговая служба непосредственно не руководит ни набором кадров, ни НИОКР, ни производственными работами, ни продажей продукции предприятия, ее деятельность является обязательным условием для принятия обоснованных управленческих решений, ориентированных на рынок. Во главе маркетинговой службы предприятия стоит, как правило, второе лицо после руководителя – директор по маркетингу. В состав маркетинговой службы входят работники, занимающиеся изучением рынка, созданием товарного ассортимента, политикой цен, товародвижением, торговлей, формированием спроса и стимулированием сбыта, рекламой.

Служба маркетинга функционирует на основании разрабатываемого с учетом особенностей каждого предприятия положения о службе маркетинга, включающего определение конкретных задач

службы, прав и обязанностей ее работников, взаимодействие с другими подразделениями предприятия и др.

Следует помнить, что организация маркетинга на предприятии – это не формальное выделение специального подразделения с возложением на него отдельных функций, которые, как правило, предприятие до настоящего времени не выполняло или выполняло частично (реклама, организация изучения спроса и т. п.).

Задачи службы маркетинга на промышленном предприятии в каждом конкретном случае зависят от характера управления и уровня маркетинга (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Задачи маркетинга в соответствии с характером менеджмента\***

Уровень маркетинга	Характер менеджмента	
	консервативный	прогрессивный
Стратегический	Поддержка, развитие и сохранение достижений прошлых периодов на рынках товаров и услуг	Разработка и реализация стратегии проактивного (упреждающего) характера
Оперативный	Активное и реактивное реагирование на факторы, препятствующие реализации стратегии	Проактивное реагирование на изменение потребностей и ожидания потребителей
Операционный	Проведение необходимых работ по маркетинговому циклу по традиционным хорошо отработанным методикам	Проведение необходимых работ по маркетинговому циклу по эксклюзивным специально разработанным методикам

\*Источник [9, с. 11].

Создание службы маркетинга на предприятии, правильный выбор ее организационной структуры только создадут предпосылки для эффективной работы на рынке. Необходимо укомплектовать подразделения квалифицированными кадрами, правильно распределить между ними обязанности, наделить их необходимыми правами, создать приемлемые условия для работы.

Руководители и ведущие специалисты маркетинговых служб должны удовлетворять ряду специфических требований, определяемых особенностями работы в области маркетинга.

К числу таких требований относятся:

1. *Системность знаний*, большая эрудиция и кругозор. Маркетолог должен обладать знаниями и в области последних достижений

НТП, и в области коммерческой деятельности, и в области производства и т. д.

2. *Коммуникабельность*. Маркетолог должен уметь находить общий язык с людьми разных мировоззрений, привычек, характеров, проживающих в разных регионах и странах и занимающихся разными видами деятельности.

3. *Стремление к новому, высокая степень динамизма*. Время в маркетинге – решающий фактор. Недаром используется понятие «турбомаркетинг», характеризующее стремительность процессов, которые лежат в его основе. Маркетологи должны уметь быстро реализовать представившийся шанс.

4. *Дипломатичность, умение гасить конфликты*. Являясь носителем нового, маркетолог, вынуждая других руководителей идти на нововведения, вызывает этим у них противодействие и раздражение. Руководители исследовательских и конструкторских подразделений не склонны разрабатывать продукцию, нужную потребителям, руководители производственных подразделений не хотят часто обновлять номенклатуру выпускаемой продукции, экономисты сопротивляются снижению цен и повышенным затратам на рекламу и т. п. Если руководители маркетинговых служб не будут удовлетворять данному требованию, то в организации сложится невыносимый психологический климат.

5. Для тех, кто ведет операции за рубежом, *знание иностранных языков* способствует установлению духа взаимопонимания с бизнесменами из других стран, проведению рациональной маркетинговой политики.

### **2.3. Эволюция службы маркетинга**

При раскрытии вопроса эволюционного развития маркетинговых структур будем придерживаться того же подхода, что и большинство специалистов по маркетингу, которые считают, что под влиянием конкуренции организационные структуры предприятия и, соответственно, структуры маркетинговых служб в своем эволюционном развитии прошли несколько этапов.

Ф. Котлер в своей книге «Маркетинг Менеджмент» приводит ряд этапов в развитии службы маркетинга, каждый из которых встречается в деятельности сегодняшних компаний [5, с. 288].

Этап 1 – простой отдел сбыта. Небольшие предприятия, как правило, создают должность вице-президента по сбыту, в задачу которо-

го входит управление торговым персоналом и организация сбыта товара. При необходимости вице-президент также занимается организацией маркетинговых исследований и рекламой, и для их проведения заключаются договоры с исследовательскими фирмами и рекламными агентствами.

Этап 2 – отдел сбыта, выполняющий функции маркетинга. По мере расширения сферы деятельности компании появляется необходимость в усилении не только сбытовой, но и других маркетинговых функций, таких, как исследование рынка, реклама, организация обслуживания покупателей. Под руководством вице-президента, отвечающего за сбытовую деятельность предприятия, работают несколько специалистов, выполняющих эти функции. Вице-президент по сбыту может также назначить управляющего (директора по маркетингу), отвечающего за новые маркетинговые функции.

Этап 3 – самостоятельный отдел маркетинга. Дальнейший рост предприятия приводит к усилению значимости исследований рынка, разработки новых товаров, рекламы и стимулирования сбыта, обслуживания покупателей. Поэтому президент (генеральный директор) предприятия, наряду со службой вице-президента по сбыту, который по-прежнему руководит торговой деятельностью, может создать отдел маркетинга во главе с вице-президентом по маркетингу.

Этап 4 – современный отдел маркетинга. Вице-президенты по сбыту и маркетингу должны работать в тесном контакте, но они часто вступают в соперничество. Вице-президент по сбыту недоволен местом, которое отводится торговому персоналу в маркетинг-микс, а вице-президент по маркетингу требует все больше средств на мероприятия неторгового характера. Вице-президент по сбыту занят лишь организацией продажи товаров и преследует текущие цели, а вице-президент по маркетингу стремится распространить всю свою власть на все функции, связанные с обслуживанием потребителей, и ставит долгосрочные цели. Для устранения конфликта президент предприятия может либо вернуть маркетинг под руководство вице-президента по сбыту, либо объединить службы под началом руководителя отдела маркетинга, возложив на него ответственность и за торговый персонал. Второй путь – более предпочтительный с точки зрения мировой практики и лежит в основе современного отдела маркетинга – отдела, которым руководит исполнительный директор по маркетингу и сбыту, в чьем подчинении находятся все, кто исполняет какие-либо маркетинговые функции, и менеджеры по сбыту.



Этап 5 – эффективная маркетинговая компания. Даже активно работающий отдел маркетинга не гарантирует компанию от неудач на рынке. Все зависит от того, как остальные отделы предприятия относятся к нуждам и потребностям покупателей, как они воспринимают свою маркетинговую ответственность. Если они рассматривают маркетинговую деятельность в основном как торговую функцию, то нельзя говорить о том, что компания ориентирована на маркетинг. Парадокс состоит в том, что когда компания приступает к сокращению затрат, изменению организационной структуры, основной удар приходится именно на отделы маркетинга и сбыта. В то же время никто не снимает стоящую перед ними задачу – обеспечение максимально возможных доходов. Поэтому, чтобы сохранить эффективность и укрепить свое положение в компании, маркетологам и торговым работникам приходится творчески подходить к работе с покупателями.

Этап 6 – компания, ориентированная на бизнес-процессы и результаты. В настоящее время многие компании изменяют организационную структуру, фокусируя ее на ключевых бизнес-процессах, а не на отделах. Организацию «по отделам» все чаще считают препятствием для выполнения основных функций бизнеса, таких, как создание новых продуктов, привлечение и удержание покупателей, обработка заказов и обслуживание клиентов, для чего создаются смешанные команды. Маркетологи и торговые работники уделяют все больше рабочего времени таким «группам особого назначения». Они отчетываются перед двумя «начальниками»: перед командой или командами и перед отделом маркетинга. Каждая команда периодически отправляет в отделы характеристики деятельности своих членов. Отделы маркетинга отвечают за обучение работников, назначение их в новые команды, общую оценку их деятельности.

Но не все эти этапы полностью отвечают требованиям, предъявляемым к современной организации службы маркетинга, и прежде всего это зависит от той роли, которая отводится маркетингу на предприятии.

Можно рассматривать эволюцию развития организационной структуры маркетинга, исходя из эволюции концепций управления маркетингом на предприятии.

*Концепция совершенствование производства (1902–1910).* Организация построена по классическому функциональному принципу: существует отдел сбыта, но все остальные маркетинговые функции не

интегрированы. Такое состояние характерно для периода становления маркетинга, как частной функции управления.

*Концепция совершенствование коммерческих усилий (1925–1935).* Отдел сбыта приобретает дополнительные функции, в его составе появляются специалисты по рекламе, по исследованию рынка, возникает должность маркетинг-директора.

*Концепция совершенствование товара (1950–1960).* Появляются самостоятельные маркетинговые подразделения, которые по иерархическому расположению равнозначны отделу сбыта. Возрастает значение таких функций, как рекламная деятельность, исследование рынка, послепродажное обслуживание. В компаниях создаются отделы маркетинга, в которых имеются управляющие продуктами и рынком. Возникают конфликты между отделом маркетинга и отделом сбыта. Появляется должность вице-президента по маркетингу.

*Концепция традиционного маркетинга (1960–1980).* Предприятие ориентируется на маркетинговую деятельность, в его структуре создаются подразделения управления по товарным группам и регионам. Роль и ответственность маркетингового подразделения резко возрастает, и оно начинает доминировать над всеми остальными подразделениями. Эта организация ориентируется на реализацию глобальных целей компании.

*Концепция социально-этичного маркетинга (1980–1995).* Компании уделяют очень большое внимание охране окружающей среды. Создаваемые товары проходят тестирование на экологическую безвредность, решаются безопасные для экологии вопросы утилизации товаров.

*Концепция маркетинга взаимодействия (с 1995 г. по наше время).* Происходят революционные изменения в информационных технологиях, что является причиной усиления прямого маркетинга. Возникает подразделение, связанное с созданием маркетинговой информационной системы (МИС). Фирма должна работать, учитывая интересы партнеров по бизнесу, уделяя внимание психологии взаимоотношений между людьми.

Естественно, что и в дальнейшем предполагается эволюционное развитие организации маркетинга на предприятии. Так, в настоящее время на ряде крупных промышленных компаний происходит децентрализация маркетинговых функций, что явилось причиной разбивки крупных отделов на более мелкие структурные подразделения. Например, из отдела маркетинга могут выделяться бюро розничной тор-

говли, послепродажного обслуживания и т. д. Усиливается роль таких функций, как тактическое и стратегическое планирование и в результате этого могут быть выделены отдел (бюро) оперативного маркетинга и отдел (бюро) маркетингового развития. Отдел оперативного маркетинга будет осуществлять корректировку цен, проводить ситуационный анализ и т. д. Отдел маркетингового развития реализует такие функции, как финансовый анализ, разработка стратегии.

#### 2.4. Линейно-функциональная организационная структура 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.) (рис. 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.

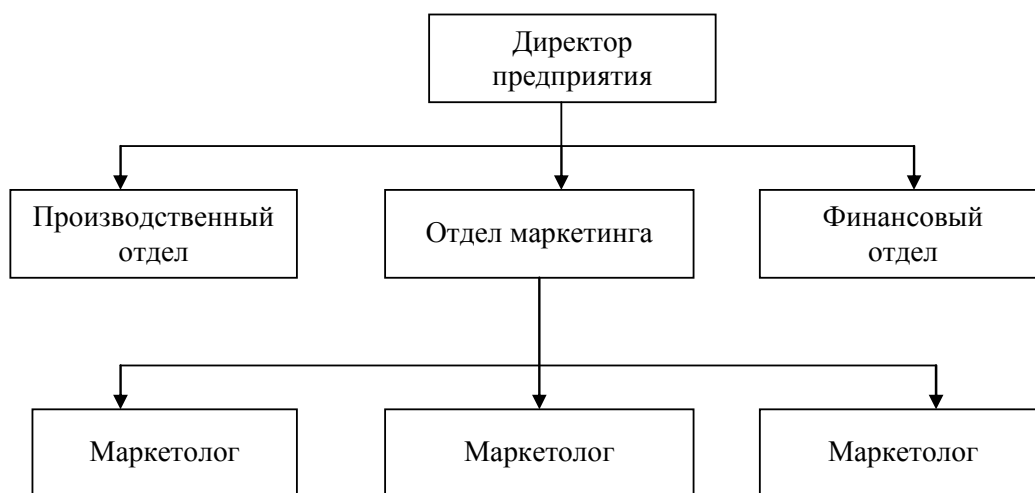


Рис. 2.1. Схема линейно-функциональной организационной структуры службы маркетинга

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 маркетингу в это же время может быть специалист по сбыту, который оценивает эффективность существующих каналов сбыта, а также вырабатывает рекомендации по совершенствованию товаропроводящей сети. На предприятии может быть коммерческая служба, тогда и сбыт, и маркетинг войдут в данное структурное подразделение. В приложении 1 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 подразделениями.

## **2.5. Товарная (продуктовая) организация 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 однородно.

ной группе потребителей через схожие каналы сбыта, т. е. используются 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.

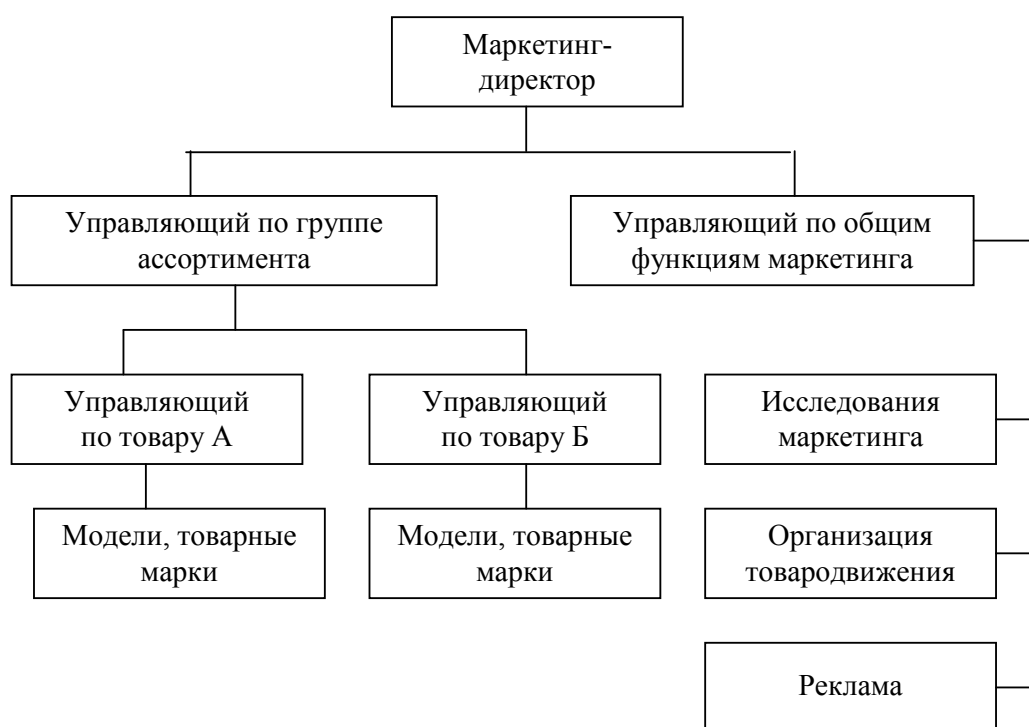


Рис. 2.2. Товарная организационная структура службы маркетинга

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;

- 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 ухо-

дит в другую компанию. Такая краткосрочная занятость одной маркой ведет к краткосрочному маркетинговому планированию.

Для улучшения маркетинговой организации по товарам существуют рекомендации в специальной литературе [5].

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 уровне 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).

## **2.6. Рыночная организационная структура 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) (рис. 2.3).



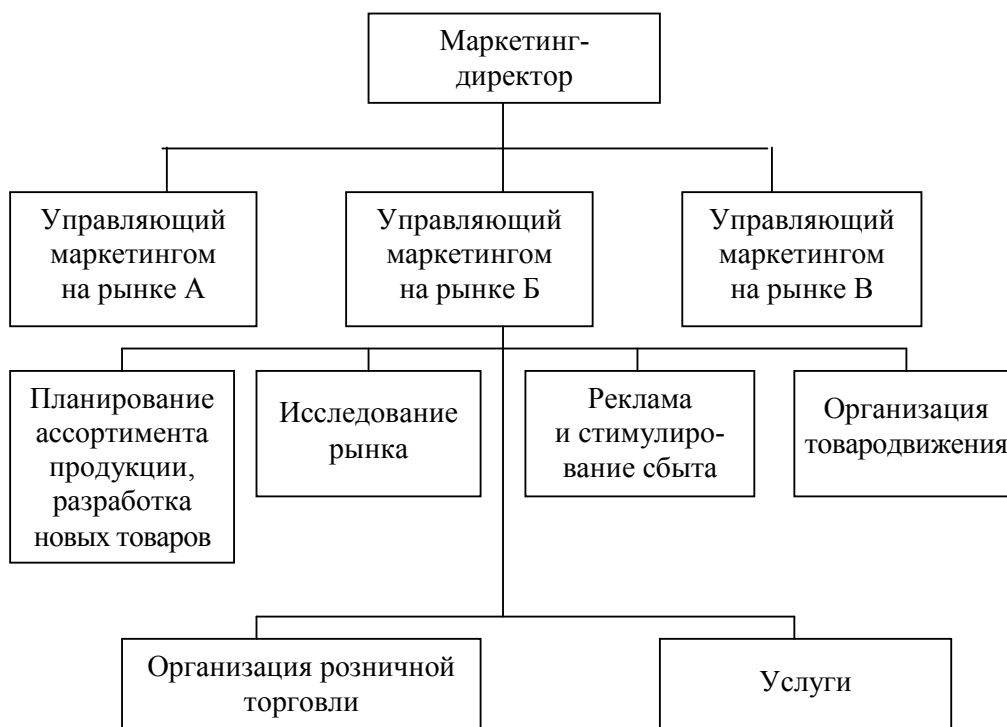


Рис. 2.3. Схема региональная организационной структуры службы маркетинга

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). 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 [5, с. 816].

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. Также в подчинении начальника Департамента находится ряд начальников управления по функциональным вопросам. Структура Департамента Региональных продаж РУП «Гомсельмаш» дана в приложении 2.

Ярко выраженную региональную структуру имеет также ЗАО «Атлант», в которую входит пять бюро по продаже бытовой техники в разных регионах (приложение 3).

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.

## **2.7. Матричная организационная структура 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 (рис. 2.4).

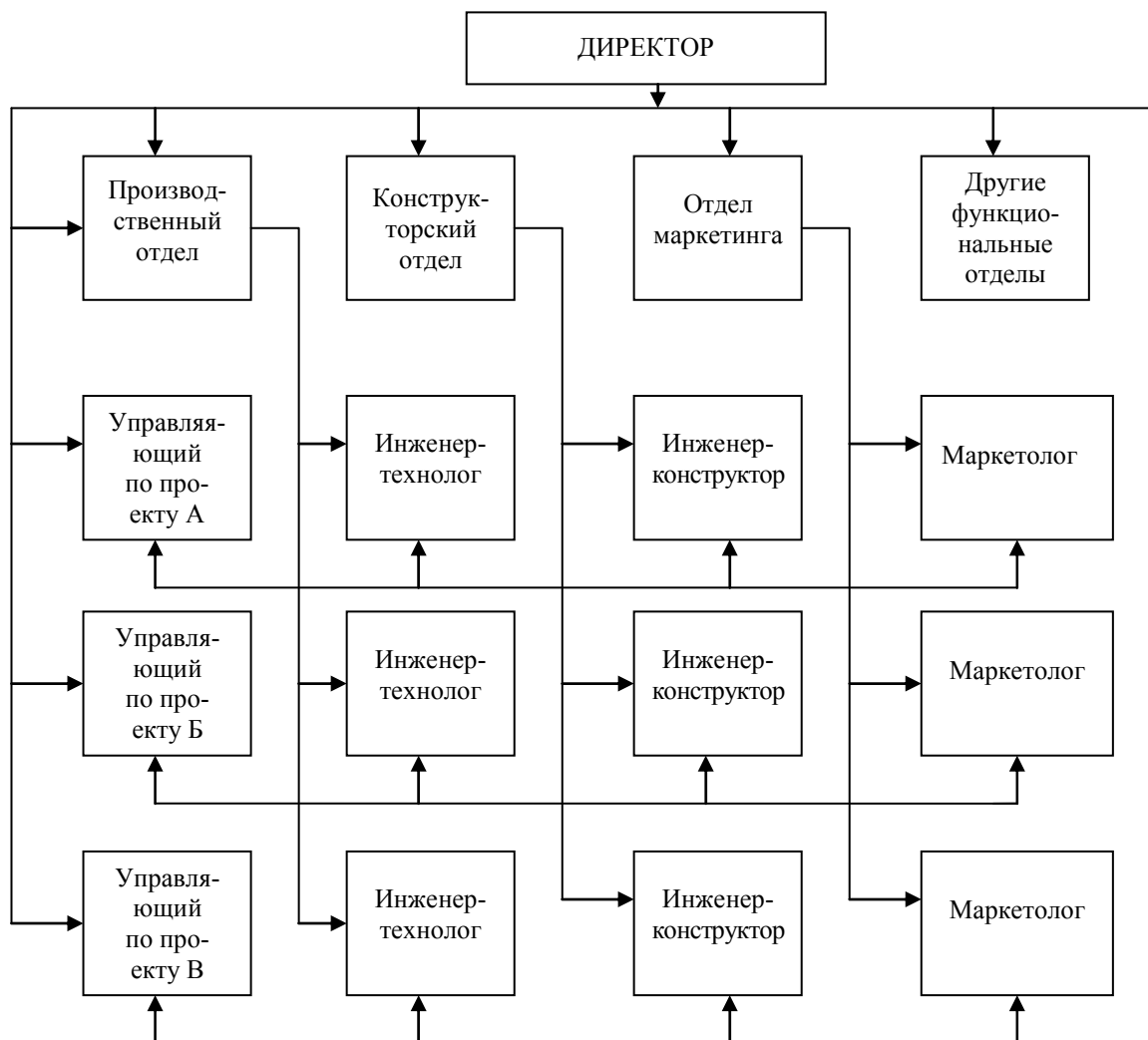


Рис. 2.4. Схема матричной организационной структуры управления (синтез функциональной и проектной)

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 др.

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 спек-

тру 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.

Часто компании, производящие много продуктов и продающие их на большом количестве рынков, используют матричную структуру, которая определена как товарно-рыночная организация службы маркетинга (рис. 2.5).

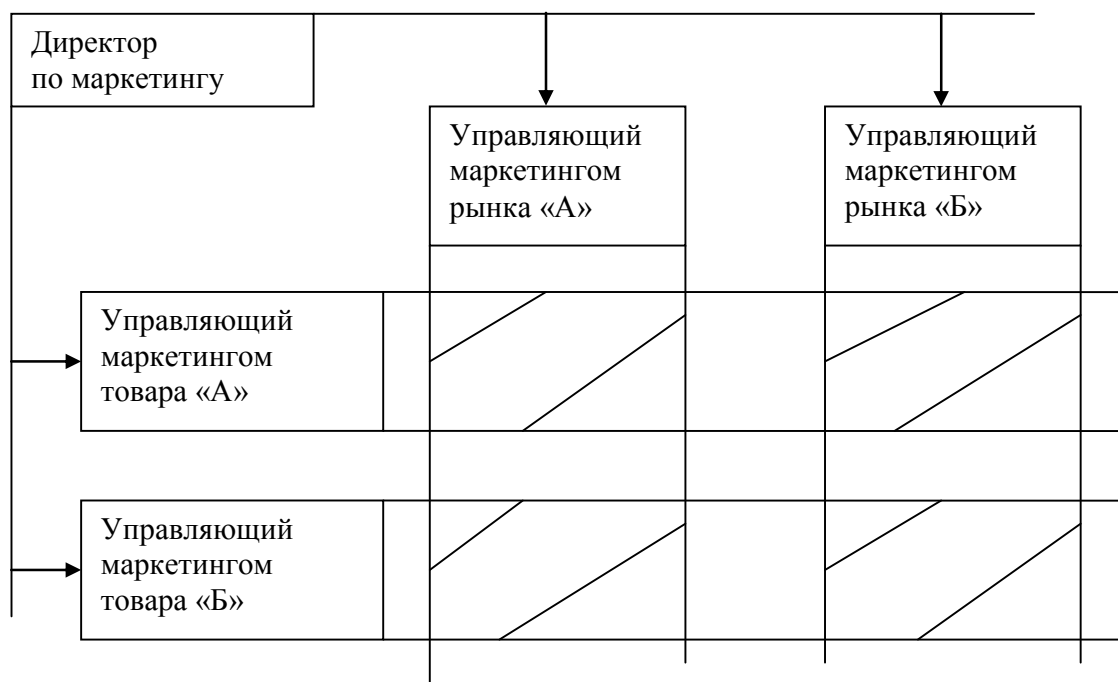


Рис. 2.5. Товарно-рыночная организация службы маркетинга [12, с. 383]

Пионером в создании матричной структуры стала компания Du Pont. В отделе по текстильным волокнам работают менеджеры по продуктам (вискоза, нейлон, лавсан и т. д.). В этом же отделе работают менеджеры по рынкам (мужская одежда, женская одежда, товары для дома, товары промышленного применения). Менеджеры по продуктам планируют сбыт и прибыль по своим тканям. Их задача – расширить область применения тех или других волокон. Они опрашивают менеджеров по рынкам, сколько такой-то ткани можно продать на таком-то рынке по такой-то цене. Менеджеры по рынкам более заинтересованы в удовлетворении потребностей, существующих на их рынках, а не в продвижении конкретных тканей. Составляя планы маркетинга, они опрашивают всех менеджеров по товарам о запланированных ценах на каждое волокно и его возможностях. Прогнозы сбыта и тех, и других менеджеров составляют основу для принятия окончательных решений [5, с. 816].

Следует отметить, что в данной теме рассмотрены наиболее простые виды матричных структур. Их перечень является гораздо большим. Но матричная структура также не является идеальным вариантом для организации маркетинга на предприятии, как и все рассмотренные выше.

## **2.8. Современные организационные структуры управления службой маркетинга**

Успех или, наоборот, неудача в осуществлении маркетинговой деятельности будет зависеть, кроме всех объективных факторов внешней среды, еще и от того, насколько обоснованно выбран конкретный тип организационной структуры службы маркетинга по отношению к общей структуре управления предприятием; насколько полно отвечает данная структура поставленным целям и задачам, какими ресурсами, правами и ответственностью наделены ее структурные подразделения; наконец, насколько уровень профессиональной квалификации и культуры сотрудников службы маркетинга соответствует содержанию выполненной работы.

Примером активной структуры маркетинговой службы может служить оргструктура Управления маркетинга Белорусского металлургического завода (рис. 2.6).

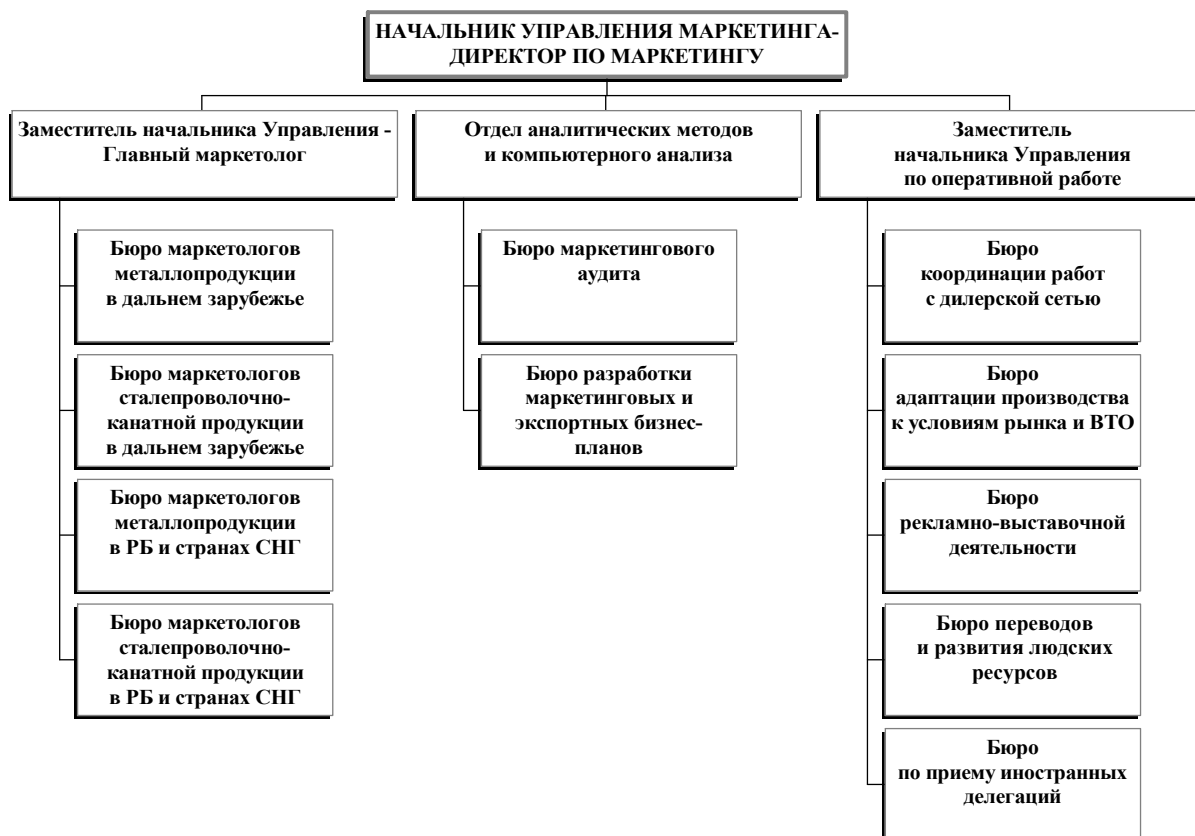


Рис. 2.6. Организационная структура Управления маркетинга РУП «Белорусский металлургический завод» [2]

Директор по маркетингу подчиняется непосредственно генеральному директору завода. Введена должность главного маркетолога завода в ранге заместителя начальника Управления маркетинга. В разработанном Положении об Управлении маркетинга определены его цели и задачи, в том числе способность осуществлять бенчмаркинг.

Куц С. П. в книге «Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках» отмечает, что партнерские взаимоотношения на промышленных рынках выстраиваются во всех направлениях. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями призван обеспечить регулирование всего комплекса взаимоотношений между участниками цепочки создания ценности. Механизм координации процессов управления взаимоотношениями предполагает:

- наличие единой информационной системы, определяющей способ получения и распределения информации среди участников сети;
- адекватную организационную структуру центральной фирмы;
- способность центральной фирмы согласовывать цели, бизнес-процессы партнеров;

– общую стратегию формирования взаимоотношений с бизнес-партнерами;

– наличие системы мониторинга [7, с. 125–126].

Например, ЗАО «Форд Мотор Компани», работающая на рынке Российской Федерации, с 2001 г. изменила свою структуру управления и перешла от функциональной к региональной структуре, в основу которой положен принцип географической близости к поставщикам, используя концепцию обратного маркетинга (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Структура подразделения локализации ЗАО «Форд Мотор Компани», построенная по принципу географической близости к поставщику [7, с. 225]

Функциональная структура предполагала цепочку: директор по закупкам – менеджер по локализации, аналитик – инженер по локализации (4 человека), СТА-инженер – один человек (техническое развитие поставщиков). Инженеры по локализации специализировались по товарным категориям: металлические штампованные детали, пластик, стекло, резина, жидкости, краски и т. д.

Для активизации деятельности поиска новых и развития связей с действующими поставщиками было принято решение о реструктуризации службы маркетинга, в частности отдела закупок.



На создание новой структуры, которая построена на формировании тесных долгосрочных взаимоотношений с поставщиками, потребовались дополнительные затраты, включая затраты и на обучение сотрудников, развитие поставщиков. В реорганизованной структуре количество сотрудников увеличилось.

Техническое развитие поставщиков направлено на постоянное повышение качества и является одной из приоритетных функций отдела закупок. Данная служба проводит первоначальную оценку потенциальных поставщиков и работает с ними, доводя их уровень качества до требований компании, а также оценивает работу действующих поставщиков.

## Глава 3

# СОДЕРЖАНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 3.1. Принципы построения маркетинговой структуры

Принципы построения хорошей организации были сформулированы еще А. Файолем (французский горный инженер) – основателем школы классического управления. Они не чужды и для общих подходов к построению организации службы маркетинга сегодняшнего дня.

*Единство управления.* Независимо от структуры организации, степени децентрализации и делегирования полномочий нести полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен один человек.

*Склярный метод передачи полномочий.* Полная и абсолютная ответственность означает право не только управлять, но и передавать, делегировать часть полномочий другим лицам по линии руководства.

*Единство подчинения.* У любого служащего (работника) может быть только один руководитель.

*Принцип соответствия.* Делегированные полномочия должны соответствовать уровню ответственности. Если на лицо возлагаются определенные обязанности, то его необходимо наделить и соответствующими полномочиями, необходимыми для выполнения этих обязанностей.

*Масштабы управления.* Число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано. Это зависит от ряда обстоятельств, от характера выполняемой работы.

*Коммуникации, система связи.* Как формальные, так и неформальные линии связи должны быть установлены и постоянно поддерживаться.

*Принцип ориентирования.* Организации должны строиться в соответствии с характером возложенных на них задач и не зависеть от субъективных факторов.

*Принцип избирательности.* Руководство должно получать лишь ту информацию, которая выходит за рамки плана и является исключительной, т. е. либо благоприятной, либо неблагоприятной для ведения бизнеса. Таким образом, можно будет отсеять лишнюю, непригодную к использованию информацию.

*Дифференциация работы.* Различные виды работы имеют разные характеристики, что необходимо предусмотреть при создании ор-

ганизации. Например, высококвалифицированный индивидуальный труд требует иных условий, чем полуквалифицированные повторяющиеся операции.

*Разбивка сложного элемента на простые составляющие, специализация и стандартизация.* Эти методы должны найти свое применение в организации, так как позволяют снизить затраты.

*Контроль за осуществлением операций.* Эта функция должна быть поручена четко обозначенному для этой цели аппарату. Определенная часть администрации должна следить за ежедневным ходом выполнения операций. Творческий подход к делу должен поощряться.

*Планирование* должно всегда предшествовать выполнению работы.

*Гибкость.* Структура организации должна позволять вносить в нее коррективы в связи с изменением методов, задач, целей, масштаба коммерческой деятельности, появлением новых технологий и ресурсов. Конечно, внесение значительных изменений требует всестороннего исследования.

*Доступность всех уровней организации.* Любой сотрудник (работник) организации должен иметь право и возможность подать жалобу, высказать замечания или предъявить рекламации соответствующему руководителю.

В табл. 3.1. представлена группировка принципов А. Файоля.

Таблица 3.1

**Группировка принципов Файоля\***

Структурные принципы	Принципы процесса	Принципы конечного результата
Разделение труда	Справедливость	Порядок
Единство цели и руководства	Дисциплина	Стабильность
Соотношение централизации и децентрализации	Вознаграждение персонала	Инициатива
Власть и ответственность	Единство команд	Корпоративный дух
Цель	Подчинение главному интересу	

\*Источник [17].

*Структурные принципы* лежат в основе создания системы взаимосвязанных задач, прав и ответственности.

*Принципы процесса* сосредоточены на действиях руководителей, направляющих деятельность организации, особенно когда руководители общаются с подчиненными.

*Принципы конечного результата* определяют желаемые характеристики организации. Хорошо спланированная и направленная дея-

тельность организации должна характеризоваться порядком и стабильностью, а рабочие – инициативным выполнением своих задач. Эти атрибуты деятельности организации, по Файолю, могут проистекать из осязаемого использования принципов структуры и процесса.

А. Чандлером – основоположником современной истории бизнеса – была предложена концепция построения организационной структуры: «структура следует за стратегией». У такого подхода к построению структуры на сегодняшний день имеются как сторонники, так и противники. С нашей точки зрения такой подход вполне объясним: есть стратегия предприятия, а управление, в том числе и организация должны обеспечить достижение поставленной цели.

Если говорить конкретно об организации службы маркетинга на предприятии, то выделяют следующие принципы.

Ведущий принцип организации службы – маркетинг для предприятия, а не предприятие для маркетинга. Это означает, что служба должна постоянно развиваться и подстраиваться под цели, задачи и особенности функционирования предприятия, в максимальной мере обеспечивая ей эффективные условия рыночной деятельности. Таким образом, организация маркетинга на предприятии должна стать своеобразным синтезом требований рынка, с одной стороны, собственно развития предприятия, с другой стороны. И это все исключительно с одной целью – обеспечить максимально эффективное функционирование предприятия на рынке.

Второй принцип можно определить так: маркетинг – общефирменное дело, т. е. эффективность работы службы маркетинга лишь на половину зависит от того, как ее работники выполняют свои прямые служебные обязанности. Другая же половина целиком зависит от того, насколько весь персонал предприятия включен в маркетинг. Следует отметить, что эта вторая задача существенно зависит от организации работы службы.

Третий принцип организации службы маркетинга – быть как можно ближе к потребителю. Это означает, что вне зависимости от самих вариантов организационной структуры она должна обеспечивать максимальную возможность для контактов всех без исключения работников службы с реальными и потенциальными потребителями продукции предприятия.

Дополнительно к вышеперечисленным принципам справедливо рассмотреть также принцип иерархии. Современная форма управления маркетингом ориентирована на потребителя. В ней на вершине пирамиды находятся потребители. Затем – работники операционной линии, ко-

торые первыми встречают клиентов и занимаются конкретной реализацией портфеля заказов. За ними – средний менеджмент, формирующий стратегию управления маркетингом и выполняющий координацию работы первой линии. В основании такой пирамиды располагается высшее руководство, ответственное за выполнение миссии, корпоративную ответственность, конкурентоспособность компании.

Также в литературе встречается следующая трактовка принципов деятельности отдела маркетинга, которые должны учитываться при делегировании полномочий:

- четкая ориентация на потребности конкретных целевых сегментов и отдельных потребителей, реализация концепции «клиентинга»;

- нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности. Эффективная реализация товара на рынке в намеченном количестве означает, по сути, овладение его определенной долей в соответствии с долговременной целью, намеченной предприятием;

- концентрация исследовательских, производственно-сбытовых и иных усилий на решающих направлениях маркетинговой деятельности – реализация принципа Парето: «20 % всех усилий приносят 80 % всех результатов»;

- ориентация предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат маркетинговой деятельности. Это требует особого внимания к проведению маркетинговых исследований, прогнозированию и планированию маркетинговой работы;

- применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным, целенаправленным воздействием на них;

- системное, комплексное использование различных маркетинговых инструментов в процессе воздействия на потребителя и рынок.

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

Выполнение вышеуказанных принципов требует создания маркетингово-ориентированного предприятия. Для того, чтобы организовать деятельность предприятия с учетом требований покупателей и стать истинно маркетинговыми компаниями, нужно осуществить ряд последовательных шагов. В учебной литературе по маркетингу предлагается следующая последовательность:

1. Необходимо убедить высшее руководство предприятия в том, что маркетинговая переориентация себя оправдает.

2. Чтобы привнести в компанию современное маркетинговое мышление и методы, необходимо нанять высококлассного специалиста-маркетолога и создать группу по решению маркетинговых вопросов. В группу должен входить и сам руководитель предприятия.

3. Заключить договор с консультационными фирмами по оказанию помощи по переориентации.

4. Чтобы изменить мышление специалистов в отделах, следует изменить структуру их поощрения. Если отдел снабжения и производственный отдел получают премию за сокращение затрат, то они будут всюду сопротивляться увеличению расходов ради лучшего обслуживания потребителя. Пока финансовый отдел занимается краткосрочной прибылью, он будет отклонять основные маркетинговые инвестиции, направленные на создание широкого сегмента долгосрочных покупателей.

5. Предприятие должно позаботиться о тщательной проработке обучающих программ для высшего руководства, основных руководителей подразделений, маркетологов, производственных рабочих и пр. Эти программы должны повышать уровень знаний о маркетинге, улучшать навыки и подходы как руководителей, так и подчиненных.

6. Внедрить современную систему маркетингового планирования. Установка такой системы – удобный способ приобщить различных руководителей к маркетинговому мышлению. Планирование наперед заставляет людей думать о рыночном окружении, возможностях, конкурентных течениях.

7. Установить порядок ежегодного поощрения маркетинговой деятельности. Следует поощрять работу тех отделов предприятия, которые разрабатывают образцовые планы маркетинга.

8. От отделов перейти к процессам и результатам. Предприятие должно определить, какие процессы находятся в основе ее успеха. Следует создать смешанные команды и назначить их лидеров, которые займутся перестройкой и внедрением этих процессов. Маркетологи должны работать в этих командах больше времени, чем в своем отделе [5, с. 819–823].

Таким образом, маркетинг является ведущей функцией, определяющей техническую и 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;
- какую цену он готов платить;
- где и когда потребуется этот продукт.

Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия.

### **3.3. Этапы организационного проектирования службы маркетинга**

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 [11, с. 331–335].

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 амебы 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 соци-



альной 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 [4].

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, т. е. 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), т. е. коллективов людей, выполняющих некоторую аналогичную работу, как правило, под единым руководством начальника отдела (подразделения).

### **3.4. 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.), руководителя организации, непосредственного руководителя службы маркетинга и юриста. 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 ассорти-

тимента 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 4 дано типовое рекомендуемое положение о службе маркетинга на предприятии.

### **3.5. Должностная инструкция начальника отдела маркетинга и специалиста по маркетингу**

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 5.

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 «маркетолог» 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:* существует 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 6.

## Глава 4 ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ В СЛУЖБЕ МАРКЕТИНГА

### 4.1. Место и роль подразделений в организационной структуре

Создание отделов (подразделений) путем группирования аналогичных производственных функций и служащих позволяет добиться более эффективного управления, необходимой гибкости руководства предприятием в период расширения ее хозяйственной деятельности.

*Методы распределения обязанностей по отделам* зависят от положенных в основу признаков:

– *по принципу деления на равные по размеру группы.* Этот метод применяется, когда профессиональные работники одинаковы, а для достижения какой-либо цели необходимо определенное число людей;

– *по функциональному признаку.* Это наиболее распространенный способ создания отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д. Их число зависит от потребностей самой организации;

– *по территориальному признаку.* Этот способ наиболее распространен в случаях, когда предприятие осуществляет свою деятельность на территории разных районов. В данном случае эффективнее всего все виды операций предприятия (компании) на данной территории поручить региональному управляющему по сбыту;

– *на основе выпускаемой продукции.* Этот способ в настоящее время получает все большее распространение на крупных предприятиях, расширяющих ассортимент производимой продукции;

– *на основе интересов потребителя.* В тех отраслях, где покупатель является ключевым фактором, его интересы оказывают решающее влияние на структуру организации. Это особенно характерно для службы сервиса.

Если предприятие является масштабным, то могут использоваться все вышеприведенные способы.

При формировании структур управления во внимание принимаются следующие вопросы:

– *стратификация:* сколько может потребоваться уровней управления;

– *формализация:* насколько формальным должно быть взаимодействие. Чем более бюрократичен стиль, тем более формальной и системной должна быть внутренняя структура;

- централизация: доведения принятых решений, все ли вопросы должно решать высшее руководство;
- сложность организационной структуры: насколько сложным должно быть управление с организационной точки зрения.

## 4.2. Определение обязанностей и полномочий

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия, а также их взаимоотношение. В учебной литературе предлагается три метода определения обязанностей и полномочий и их передачи в рамках организации. Каждый сотрудник предприятия (компании) должен понимать, что ожидается от него, какими полномочиями он обладает, какими должны быть его взаимоотношения с другими служащими.

Это достигается с помощью схемы организации, дополненной соответствующими справочниками (инструкциями), и распределения обязанностей.

*Организационные схемы, таблицы.* При построении таких схем необходимо учитывать следующее: схема дает лишь общие контуры структуры организации; она должна быть доступна для понимания, содержать минимальное количество деталей; не существует стандартных построений организационной структуры, каждая фирма имеет свои особенности. Схема должна отражать реальную структуру предприятия и не являться своего рода теоретическим стандартом. Если схему структуры трудно составить, то причина может заключаться в том, что сама организация требует реорганизации. Схема позволяет выделить линии взаимозависимости и отношений внутри организации.

Недостатком схемы является ее статичность. Схема строения организации быстро устаревает. Она отражает организацию в определенный момент времени, в этом смысле она статична. Но так как бизнес динамичен, то, несмотря на то, что основная структура организации остается неизменной в течение длительного времени, в рамках этой структуры возникает много изменений (например, кадровых), что, естественно, требует внесения определенных замен и дополнений.

Также следует отметить, что в схеме не отражаются неформальные отношения, что снижает ее практическую значимость. Например, на одной горизонтальной линии может быть несколько менеджеров. Однако это не означает, что у них у всех будет одинаковый статус.

*Руководство (справочник) по организационному построению предприятия.* Такие виды документов часто называются отдельными справочниками или инструкциями. Они содержат перечень должностей с их подробным описанием (часто в форме описания производственных обязанностей, взаимоотношений, полномочий, соответствующих принципов и практики).

*Распределение обязанностей* означает определение масштаба полномочий и меры ответственности по каждой должности, обозначенной на схеме. В документе «Распределение обязанностей» должны содержаться следующие положения: название должности; отдел, в котором имеется эта должность; уровень положения; описание выполняемых функций; обязанности и права; взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными; число подчиненных, их особенности; должность непосредственного руководителя; особые полномочия (обязанности); ограничения в полномочиях (например, возможность действовать по своему усмотрению, определение величины денежных средств).

### **4.3. Делегирование полномочий, централизация и децентрализация**

*Делегирование полномочий* – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации. Используется для улучшения и оптимизации рабочей силы руководителя. Суть этого понятия заключается в том, что работающие над конкретной проблемой лица лучше понимают ситуацию, чем руководитель. И, соответственно, им проще найти выход и решить имеющуюся проблему.

Существует две концепции делегирования полномочий: классическая, при которой полномочия передаются от высших к низшим уровням организации, и концепция, при которой подчиненный не принимает полномочий от руководителя и передачи полномочий не происходит.

Делегирование полномочий преследует следующие основные цели:

- освобождение времени руководства для решения более важных задач;
- повышение мотивации персонала;
- повышение доверия в рабочем коллективе;
- проверка сотрудников на исполнительность.

От масштаба полномочий зависит степень централизации и децентрализации. Делегирование полномочий является составной частью децентрализации. При отсутствии делегирования полномочий управление организацией становится слишком централизованным. Уровень централизации тем ниже, чем больше решений принимается непосредственно на рабочих местах, которые незамедлительно выполняются и носят узкий, специальный характер. Централизация характеризуется отсутствием передачи полномочий и известными пределами компетентности, что ведет к снижению оперативности в принятии решений. Излишняя централизация ущемляет развитие инициативы представителей низшего звена руководителей.

Главная цель делегирования полномочий – сделать возможной децентрализацию управления организацией. Это необходимо делать, когда масштабы управления слишком велики и сам процесс включает в себя передачу полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий.

**Методы передачи полномочий.** Передача полномочий может осуществляться в устной или письменной форме. Методы могут быть общими или специальными. Вместе с тем полномочия не должны быть ни слишком узкими, ни слишком широкими.

**Принципы передачи полномочий.** Здесь наиболее важными требованиями являются следующие:

– передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом (что должно быть согласовано). Подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;

– передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, с тем, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;

– каждый руководитель принимает решения в пределах своих полномочий. Все, что превышает его компетенцию, передается вышшим звеньям управления;

– передаются лишь полномочия. Старшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия своего подчиненного.

Искусство передачи полномочий зависит в основном от причин субъективного характера и включает в себя следующее: восприимчивость к новым идеям; готовность передать решение незначительных вопросов низшему звену управления; готовность доверять низшему звену управления; стремление осуществлять лишь общий контроль (а не почасовой, ежедневный).



Преимущества делегирования полномочий несомненны. В-первых, данный метод управления накладывает меньше ограничений на персонал компании и предоставляет им больше свободы в достижении целей организации. В таких компаниях поощряют культуру и дух самообучения и саморазвития персонала. А как известно, самообучающийся персонал работает наиболее эффективно. Организация, использующая механизм делегирования полномочий, нацелена на достижение позитивного результата, а не на выполнение каких бы то ни было процедур и правил. Опора на саморазвивающийся и самообучающийся персонал, ответственно относящийся к достижению целей организации, участвующий в формировании самих целей, позволяет оперативно реагировать на возникающие изменения во внешней среде, оставаясь при этом устойчивой структурой. Именно сочетание максимальной гибкости и необходимой структурной устойчивости определяет успех или поражение в острой конкурентной среде.

Итак, использование механизма делегирования полномочий позволит:

- а) освободить руководителя от оперативного управления процессом;
- б) повысить мотивированность персонала;
- в) повысить уровень оперативности реагирования компании на внешние факторы;
- г) создать устойчивую структуру компании с опорой на многомочий является снятие с персонала механизмов контроля.

Большинство менеджеров, вынужденных поступать таким образом, опасаются утратить контроль над организацией. Однако делегирование полномочий – это не утрата контроля, а лишь передача его другим лицам. Следовательно, для успешной передачи функций необходимо обоюдное доверие сторон друг другу и желание учиться. Тем не менее, когда доходит до дела, именно менеджеры оказываются не готовы расстаться с прежними стереотипами.

**Правила делегирования.** Делегировать любую задачу следует целиком, но не отдельными последующими распоряжениями. Иначе это будет не предоставлением полномочий, а обычным директивным управлением старшего.

*Не следует поручать одну и ту же работу двум сотрудникам, не знающим об этом.* Подчиненные будут рассматривать такой подход как недоверие к ним, когда, окончив работу, узнают, что то же самое делал коллега. В последующем делегирование полномочий не даст нужного эффекта.

*Решение однородных задач, как правило, поручается одному сотруднику.* В этом случае эффективность работы возрастает. Важные поручения лучше всего передавать в письменной форме, что не снимает необходимости тщательно инструктировать подчиненных. Передавать поручения необходимо полностью, без ограничений, вплоть до права подписывать документы.

Решение о передаче полномочий принимается только в том случае, когда *есть уверенность, что подчиненный может и хочет выполнить поручение.*

*Факторы, влияющие на уровень децентрализации.* Среди них можно выделить следующие:

– величина затрат (что может быть выражено в деньгах, престиже или мерах субъективного свойства);

– степень унификации. Желаемый уровень единообразия может быть более эффективно достигнут с помощью укрепления централизации;

– размеры предприятия. На крупных предприятиях решения принимаются большим числом руководителей разного уровня, которые сложно координировать. Там, где полномочия рассредоточены, решения принимаются более оперативно;

– философия менеджмента. Руководители могут предпочитать авторитарную структуру управления, где все решения принимаются высшим руководством, или децентрализованную систему, где руководители всех уровней по своему усмотрению определяют сферу полномочий;

– наличие подходящего руководителя. При отсутствии менеджеров требуемого уровня целесообразно сосредоточить полномочия в высших звеньях управления;

– использование приемов контроля. Чем выше возможности контроля, тем большей степени децентрализации можно достичь;

– характер деятельности организации. Если осуществляемые коммерческие операции распространяются на большие географические районы, то потребуется и большая степень децентрализации;

– влияние внешней среды. Имеется в виду, например, политика правительства в области ценообразования, доходов или какие-либо ограничения на использование рабочей силы. Эти причины могут уменьшить степень децентрализации управления организацией, но их четкое формулирование может содействовать решению проблемы.

*Преимущества централизованного управления.* Здесь следует назвать:

- лучший контроль за деятельностью предприятия;
- возможность приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации;
- устранение возможного дублирования тех или иных мероприятий, усилий;
- более эффективное использование кадров, оборудования, производственных площадей. Централизация управления может, например, сделать целесообразным приобретение компьютерной техники и другого дорогостоящего, но эффективного оборудования.

*Недостатки централизованного управления.* К ним относятся следующие:

- рост бюрократизма, накопление срочных для решения вопросов, увеличение объема документации, досье;
- задержки в принятии решений, в особенности на рабочем месте;
- решения принимаются теми, кто незнаком с реальной ситуацией на производстве.

#### **4.4. Координация деятельности**

Недостаточно построить надлежащую структуру организации, необходимо скоординировать работу всех ее элементов.

*Определение.* Координация деятельности организации означает синхронизацию прилагаемых усилий, их интеграцию в единое целое. Другими словами, это процесс распределения деятельности во времени, приведение ее отдельных элементов в такое сочетание, которое позволило бы наиболее эффективно и оперативно достичь поставленной цели.

*Распределение обязанностей (ответственности).* В небольших организациях, где все служащие (работники) знают друг друга, легко создается рабочий коллектив и добиться координации их работы не представляется сложной проблемой. Но в крупных организациях с высокой степенью специализации и распределения обязанностей достижение требуемого уровня координации потребует от высшей администрации определенных усилий.

Отметим некоторые проблемы, которые могут возникнуть при координации деятельности на уровне отдела (подразделения).

Во-первых, возможность появления противоречий при выполнении различных производственных функций, в частности в отноше-

нии объема необходимых для производства запасов (сырья, готовой продукции и т. д.). Задача контрольных органов состоит в оптимизации количества запасов. Менеджер по производству стремится иметь как можно больший запас материалов и сырья, чтобы обеспечить непрерывность производственного цикла. Заведующий отделом сбыта предпочитает располагать значительным объемом готовой продукции, чтобы своевременно отвечать на запросы покупателей. Заведующий отделом снабжения пользуется предоставляемыми скидками при закупках больших партий сырья и материалов. Бухгалтеру выгодно, чтобы капитал и фонды не бездействовали и быстрее включались в производственный процесс.

Во-вторых, ущемляются долгосрочные перспективные интересы организации за счет получения отделом кратковременных выгод.

В-третьих, проблемы возникают в результате наличия слишком большого числа снабженческих отделов или отделов по сбыту готовой продукции (например, в случае, если такие отделы имеются в каждом управлении крупной организации).

В-четвертых, имеются проблемы внутренних цен, когда каждое подразделение определяет собственную цену производства, чтобы оценить эффективность своей деятельности.

В-пятых, существует опасность размежевания определенных видов деятельности, которые должны быть тесно взаимосвязаны. Например, функции отдела сбыта продукции тесно переплетаются с задачами отдела по исследованию рынков.

*Индивидуальный труд и задачи организации.* Наиболее эффективна координация в тех случаях, когда работник видит вклад собственного труда в достижение целей организации. Поэтому очень важно, чтобы каждый сотрудник предприятия был осведомлен о генеральной линии развития организации, ее задачах и целях.

*Координация деятельности и средства связи.* Проблемы развития достаточно эффективной координации деятельности всех подразделений организации имеют непосредственное отношение к уровню развития связи, необходимости поддержания постоянного информационного обмена.

Когда руководитель производства передает указания или иную информацию через средства связи, он должен быть уверен, что его сообщение будет правильно понято и своевременно получено. Важным является и обратный процесс передачи информации – от подчиненного к руководителю. На этом этапе бывают сбои, низшее звено

не всегда знает, какая информация нужна руководству для принятия тех или иных решений. В этом заключается серьезная проблема, так как источником информации для решений на самом высоком уровне являются низшие звенья организации.

*Координация деятельности с помощью комиссий.* Комиссии часто являются единственным средством координации различных функций предпринимательства, объединения работающих в разных подразделениях.

Служба маркетинга – это единый механизм по разработке стратегии предприятия и практических мероприятий по обеспечению устойчивого положения предприятия на рынке.

## **Глава 5**

# **ВЗАИМОСВЯЗЬ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА С ОСТАЛЬНЫМИ ОТДЕЛАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **5.1. Служба маркетинга в общей организационной структуре предприятия**

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 объединяющим 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 рис. 5.1 представлена схема документо-

оборота между отделом маркетинга и другими функциональными отделами.

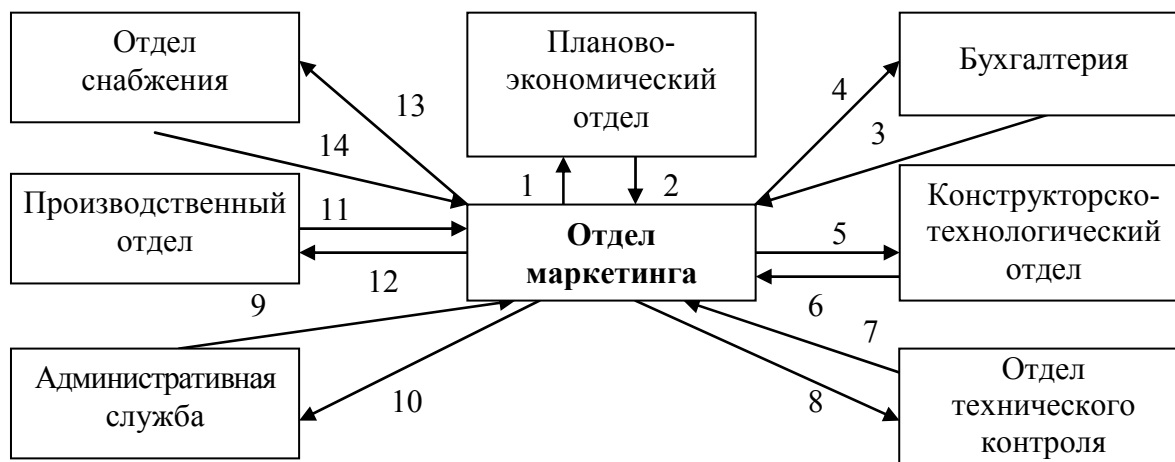


Рис. 5.1. Схема взаимодействия отдела маркетинга с другими подразделениями предприятия:

1 – планы производства, проекты цен и их изменение; 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

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 ассор-

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

## **5.2. Проблемы, возникающие при организации и функционировании службы маркетинга**

Маркетинговые службы оказывают влияние на реализацию всех важнейших функций предприятия. При формировании маркетинговых служб, их функционировании, связях с другими отделами и службами обнаруживается ряд проблем:

– создается служба (отдел) маркетинга, назначается руководитель, определяется место службы и связи в действующей организационной структуре управления предприятия. Осуществляется это, как правило, интуитивно, по решению руководителя предприятия без достаточных мотивов и анализа действующей системы управления и факторов внешней среды;

– функционирование службы начинается с поиска проблем, которыми она должна заниматься, в то время как правильно было бы заняться стратегией, а далее разработкой плана маркетинга, контролем и координацией его выполнения через решение конкретных задач комплекса маркетинга;

– поиск отмеченных проблем, как правило, осуществляется по аналогии с действующими службами маркетинга на других предприятиях, что невольно приводит к стандартным ошибкам, которые «тиражируются» в возрастающих объемах. Вместо этого было бы правильнее назначать на должность руководителя профессионального маркетолога и или обучить его в системе высшего образования или переподготовки;



– руководство предприятия очень быстро «забывает» о том, что прежде всего оно само должно руководствоваться в своей деятельности маркетинговой концепцией, и сопротивляется, когда служба маркетинга требует средства для проведения маркетинговых мероприятий.

Ф. Котлер рекомендует следующие ориентиры в работе функциональных подразделений предприятия на основе концепции маркетинга. «В области определения целей и задач деятельности предприятия акцент делается на рыночные, а не на производственные его возможности, общие ресурсы предприятия, увязываются с требованиями рынка. Предприятие производит изделия, которые можно продать с прибылью, а не те, которые ему легче изготовить.

Направления НИОКР определяются, прежде всего, не возможностями и задачами совершенствования производства, разработки простых моделей, а результатами изучения предпочтений потребителей относительно характеристик новой продукции.

При освоении производства новой продукции большое внимание уделяется тестированию рынка, пробной продаже товара, а не лабораторным испытаниям этой продукции.

В серийном производстве снижение себестоимости должно осуществляться не за счет снижения качества продукта, ухудшения его потребительских свойств.

Упаковка рассматривается не только как средство транспортировки и обеспечения сохранности продукта, но и как средство рекламы и стимулирования сбыта.

При определении цены на продукт решающей является не себестоимость, а прежде всего цена, которую готов платить потребитель.

Основной заботой сотрудников материально-технического снабжения должно быть стремление достать не то, что легче приобрести, а то, что лучше с точки зрения потребительских характеристик продукции.

Сотрудники финансового подразделения не должны стремиться к получению прибыли от каждой операции, поскольку иногда предприятие вынуждено вкладывать дополнительные средства для того, чтобы завоевать расположение покупателей.

Бухгалтер, стремясь снизить затраты на различные операции, не должен отвергать нестандартные, как правило, более дорогие операции, если их целесообразность оправдана.

Исходя из вышесказанного следует, что в принципе все функции организации должны быть согласованы, чтобы способствовать достижению ее целей. Но на практике ситуация складывается несколько

иначе: возникают внутренние конфликты. Природа данных разногласий заключается, как отмечается в учебной литературе по маркетингу, во-первых, в разных функциональных задачах различных подразделений (каждый отдел неизбежно будет определять проблемы и цели компании «со своей колокольни»), во-вторых, из-за расхождения во взглядах, что лучше для предприятия, в-третьих, из-за стереотипов и предрассудков, существующих в отделах.

В табл. 5.1 перечислены основные разногласия между отделом маркетинга и остальными отделами фирмы.

Таблица 5.1

**Организационные конфликты между отделом маркетинга  
и другими отделами\***

<b>Отдел</b>	<b>Интересы отдела</b>	<b>Интересы отдела маркетинга</b>
Конструкторский отдел	Простые исследования, качество, «как получится», выполнение функциональных характеристик	Прикладные исследования, качество «как надо», характеристики, необходимые рынку
Отдел разработок	Длительное время разработки, несколько моделей, стандартные компоненты	Короткое время разработки, много моделей, необходимые компоненты
Отдел снабжения	Узкий спектр закупаемых товаров, стандартные компоненты, стоимость материалов, выгодные размеры партий, редкие закупки	Широкий спектр продуктов, нестандартные компоненты, качество материала, крупные партии, немедленные закупки по мере необходимости
Производственный отдел	Длительный цикл производства, длительная работа с небольшим числом моделей, нет изменений в моделях, стандартные заказы, простота изготовления, средний контроль качества	Короткий производственный цикл, кратковременная работа с большим числом моделей, частые изменения моделей, заказы подстраивать под потребителя, эстетичный внешний вид, жесткий контроль качества
Финансовый отдел	Строго рациональный подход к расходам, цены должны покрывать издержки, жесткие и быстрые бюджеты	Интуитивный подход к расходованию средств, ценообразование направлено на дальнейшее развитие рынка, гибкие бюджеты, отвечающие изменениям потребителей
Бухгалтерия	Стандартные сделки, мало отчетов	Специальные условия и скидки, много отчетов

\*Источник [5, с. 820].

Руководители и сотрудники маркетинговых служб должны добиваться изменений, как в выполнении отдельных функций, так и в деятельности предприятия в целом, обеспечивая его ориентацию на маркетинг. Эти изменения касаются четырех аспектов:

- изменений знаний и оценок о целях и путях развития предприятия, исходя из информации о рынке, потребителях и конкурентах;

- удаления барьеров внутри предприятия, развития новых подходов к оценке эффективности работы сотрудников предприятия исходя из конечных результатов деятельности на рынке;

- распространения информации о наиболее удачных продуктах предприятия;

- перераспределения прав и обязанностей на предприятии исходя из необходимости создания наиболее благоприятных условий для повышения эффективности его работы.

## РАЗДЕЛ II. РЕГУЛИРОВАНИЕ

### Глава 6 РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В ОБЛАСТИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### 6.1. Основные национальные и международно-правовые акты в сфере регулирования маркетинга

**Конституция** Республики Беларусь от 15.03.1994 (с изм. и доп., принятыми на республиканских референдумах 24 нояб. 1996 г. и 17 окт. 2004 г.).

**Закон** Республики Беларусь «Об автомобильном транспорте и автомобильных перевозках» от 14 августа 2007 г.

**Закон** Республики Беларусь от 09.11.1999 № 309-З «О ратификации Конвенции о межгосударственном лизинге».

**Закон** Республики Беларусь от 09.11.1999 № 309-З «О ратификации Конвенции УНИДРУА «О международном финансовом лизинге».

**Закон** Республики Беларусь от 10 декабря 1992 г. № 2034-XII «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» (в ред. 2000 г.).

**Закон** Республики Беларусь от 10 мая 2007 г. № 225-З «О рекламе» (с послед. изм. и доп.).

**Закон** Республики Беларусь от 10 ноября 2008 г. № 455-З «Об информации, информатизации и защите информации».

**Закон** Республики Беларусь от 13.06.2006 № 124-З «О транспортно-экспедиционной деятельности».

**Закон** Республики Беларусь от 16 июля 2008 г. № 405-З «О защите прав потребителей жилищно-коммунальных услуг».

**Закон** Республики Беларусь от 17 мая 2011 г. № 262-З «Об авторском праве и смежных правах».

**Закон** Республики Беларусь от 27.08.2009 г. «О защите прав потребителей».

**Закон** Республики Беларусь от 28 июля 2003 г. «О торговле» (с послед. изм. и доп.).

**Закон** Республики Беларусь от 5 января 2009 г. № 10-З «О товарных биржах».

**Закон** Республики Беларусь от 16.12.2002 № 162-З «О естественных монополиях».

**Закон** Республики Беларусь от 17.07.2008 № 427-3 «О средствах массовой информации».

**Закон** Республики Беларусь от 18.07.2011 № 300-3 «Об обращениях граждан и юридических лиц».

**Закон** Республики Беларусь от 23 июля 2008 г. «О Совете Министров Республики Беларусь».

**Закон** Республики Беларусь от 28.10.2008 № 433-3 «Об основах административных процедур».

**Закон** Республики Беларусь от 5 мая 1998 г. «Об основах транспортной деятельности».

**Закон** Республики Беларусь «О товарных знаках и знаках обслуживания» от 27 окт. 2000 г. № 447-3.

**Закон** Республики Беларусь от 22 июля 2003 г. № 226-3 «О валютном регулировании и валютном контроле» (в ред. Законов Республики Беларусь от 29.06.2006 № 137-3, от 05.01.2008 № 317-3).

**Закон** Республики Беларусь от 16.07.2001 г. № 48-3 «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Республики Беларусь в сфере промышленной собственности».

**Закон** Республики Беларусь от 10 мая 1999 г. № 255-3 «О ценообразовании».

**Закон** Республики Беларусь от 19 июля 2005 г. № 45-3 «Об электросвязи» (с изм. и доп.: Закон Республики Беларусь от 6 авг. 2007 г. № 277-3; Закон Республики Беларусь от 22 дек. 2011 г. № 326-3).

**Декрет** от 07.05.2012 № 6 «О стимулировании предпринимательской деятельности на территории средних, малых городских поселений, сельской местности».

**Декрет** Президента Республики Беларусь от 28 ноября 2003 г. № 24 «О получении и использовании иностранной безвозмездной помощи» (с изм. и доп.).

**Директива** Президента Республики Беларусь 31 декабря 2010 г. № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 17 июля 2001 г. № 390 «Об утверждении Концепции национальной безопасности Республики Беларусь».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 5 ноября 2004 г. № 543 «О внесении дополнения в Указ Президента Республики Беларусь от 8 ноября 2001 г. № 645 и некоторых вопросах деятельности открытого акционерного общества «Белорусская универсальная товарная биржа».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 07.02.2005 № 58 «О проведении подрядных торгов в строительстве и признании утратившими силу отдельных указов, положения Указа Президента Республики Беларусь».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 1 июля 2005 г. № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи» в редакции Указа Президента Республики Беларусь от 28 мая 2008 г. № 286.

**Указ** Президента Республики Беларусь от 14 сентября 2006 г. № 577 «О некоторых вопросах деятельности открытого акционерного общества «Белорусская универсальная товарная биржа».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 7 мая 2007 г. № 214 «О некоторых мерах по совершенствованию деятельности в сфере лесного хозяйства».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 16 июля 2007 г. № 318 «О порядке доведения до всеобщего сведения технических нормативных правовых актов».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 01.09.2010 № 450 «О лицензировании отдельных видов деятельности».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 5 января 2011 г. № 6 «О некоторых вопросах регулирования деятельности в сфере лесного хозяйства».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 16 февраля 2012 г. № 71 «О порядке лицензирования видов деятельности, связанных со специфическими товарами (работами, услугами)».

**Указ** Президента Республики Беларусь от 17 февраля 2012 г. № 75 «Об утверждении Государственной инвестиционной программы на 2012 год».

Гражданский процессуальный **кодекс** Республики Беларусь, 1998 г., № 218-3.

**Кодекс** Республики Беларусь от 29 июня 2006 г. «О судоустройстве и статусе судей».

Налоговый **кодекс** Республики Беларусь, 2009 г. № 71-3.

Налоговый **кодекс** Республики Беларусь (Особенная часть), вступ. в силу с 1 янв. 2010 г.

Таможенный **кодекс** Республики Беларусь, 2007 г.

**Стратегия** Республики Беларусь в сфере интеллектуальной собственности на 2012–2020 годы, утв. Постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 2 марта 2012 г. № 205.

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 30 декабря 2003 г. № 1719 «О Белорусской универсальной товарной бирже».

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2004 г. № 714 «О мерах по развитию биржевой торговли на товарных биржах».

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 4 августа 2005 г. № 864 «Об утверждении Программы централизованных закупок металлопродукции и ее реализации для нужд экономики Республики Беларусь и о внесении дополнений и изменений в некоторые постановления Совета Министров Республики Беларусь».

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 6 августа 2009 г. № 1039 «О некоторых мерах по реализации Закона Республики Беларусь «О товарных биржах».

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 26 марта 2012 г. № 261 «О мерах по реализации Указа Президента Республики Беларусь от 27 февраля 2012 г. № 112».

**Постановление** Правления Национального банка Республики Беларусь от 9 июля 2009 г. № 101 «О проведении внешнеторговых операций».

**Постановление** Министерства торговли Республики Беларусь от 13 сентября 2006 г. № 32 «Об утверждении формы бланка реестра сделок участника биржевой торговли и Инструкции о порядке заполнения реестра сделок участника биржевой торговли ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа».

**Постановление** Министерства торговли Республики Беларусь от 15 января 2009 г. № 3 «Об утверждении Формы предоставления информации о сделках, заключаемых вне биржевых торгов открытого акционерного общества «Белорусская универсальная товарная биржа».

**Постановление** Министерства экономики Республики Беларусь от 10 сентября 2008 г. № 183 об утверждении инструкции «О порядке формирования и применения цен и тарифов» (в ред. постановлений Минэкономики от 13.11.2008 № 216, от 31.03.2009 № 60, от 19.08.2009 № 141, от 20.01.2010 № 9, от 01.12.2010 № 179, от 30.12.2010 № 196).

**Постановление** Министерства сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь от 01.11.2007 № 76 об утверждении инструкции «О порядке согласования Министерством сельского хозяйства и продовольствия Республики Беларусь рекламы ветеринарных услуг».

**Постановление** Министерства предпринимательства и инвестиций Республики Беларусь от 28.04.2000 № 10 (с послед. изм. и доп.) «Об утверждении инструкции по выявлению монопольных цен».

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 16 июня 2004 г. № 714 об утверждении Перечня товаров, сделки с которыми юридические лица и индивидуальные предприниматели обязаны заключать на биржевых торгах открытого акционерного общества «Белорусская универсальная товарная биржа».

**Постановление** Совета Министров Республики Беларусь от 18.10.2007 № 1370 об утверждении Перечня административных процедур, осуществляемых Министерством сельского хозяйства и продовольствия и подчиненными ему государственными организациями в отношении юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

**Постановление** Министерства связи и информатизации Республики Беларусь от 14 февраля 2012 г. № 2 «О некоторых мерах по реализации Национальной программы ускоренного развития услуг в сфере информационно-коммуникационных технологий на 2011–2015 годы».

**Положение** о страховой деятельности, утв. Указом Президента Республики Беларусь от 25.08.2006 № 530.

**Положение** о проведении рекламных игр на территории Республики Беларусь, утв. Указом Президента Респ. Беларусь от 30.01.2003 № 51 «О проведении рекламных игр в Республике Беларусь».

**Положение** о порядке организации выставок и ярмарок в Республике Беларусь, утв. Постановлением Совета Министров Респ. Беларусь от 23 апреля 2012 г. № 384.

**Положение** о порядке организации национальных выставок (экспозиций) Республики Беларусь за рубежом, утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 23 апреля 2012 г. № 384.

**Разъяснение** Министерства по налогам и сборам Республики Беларусь от 06.04.2010 № 10-12.

**Комментарий** ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» от 21.04.2010.

**Рекомендации** ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» о возможности осуществления на биржевых торгах закупок товаров, предназначенных для строительства объектов от 24.11.2010.

**Комментарий** ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» «О развитии и особенностях правового регулирования механизма ценообразования на товарных биржах в Республике Беларусь» от 24.10.2011.



**Инструкция** о порядке формирования и применения цен и тарифов, утв. Постановлением М-ва экономики Респ. Беларусь от 10 сент. 2008 г. № 183.

**Инструкция** о порядке изготовления бланков строгой отчетности и специальных материалов, утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 01.03.2002 № 30 (в ред. постановления от 27.10.2010 № 124).

**Порядок** инвестирования и размещения страховыми организациями средств страховых резервов, утв. постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29.12.2006 № 1750.

**Правила** рассмотрения заявки на регистрацию товарного знака и знака обслуживания, утв. Постановлением Государственного патентного комитета Республики Беларусь «Об утверждении Правил рассмотрения заявки на регистрацию товарного знака и знака обслуживания» от 21.08.2001 № 3.

**Правила** комиссионной торговли непродовольственными товарами, утв. Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 1 июня 2007 г. № 744.

Всемирная **конвенция** об авторском праве (в ред. 1952 г.).

Лиссабонский **договор** (13 дек. 2007 г.).

Конституция о ценах Зенона (Рим, 483 г.).

Парижская **конвенция** по охране промышленной собственности (1883 г.).

**Конвенция** о создании Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) (1967 г.).

Мадридское **соглашение** о международной регистрации знаков (1891 г.).

Международный Договор о патентной кооперации (РСТ) (1970 г.).

Евразийская патентная **конвенция** (1994 г.).

Всемирная (Женевская) **конвенция** об авторском праве (1952 г.).

**Договоры** об основании Европейского сообщества от 25 марта 1957 г.

Ниццкое **соглашение** о международной классификации товаров и услуг для регистрации знаков (1957 г.).

**Соглашение** о сотрудничестве в области охраны здоровья населения от 26 июня 1992 г. (г. Минск).

**Соглашение** о проведении согласованной политики в области технического регулирования, санитарных и фитосанитарных мер от 25 января 2008 г. (г. Москва).

**Соглашение** о единых принципах и правилах регулирования деятельности субъектов естественных монополий в рамках Таможенного союза (Ратификация всех соглашений и обеспечение ввода их в действие с 1 января 2012 г.).

**Соглашение** о единых принципах регулирования в сфере охраны и защиты прав интеллектуальной собственности в рамках Таможенного союза (Ратификация всех соглашений и обеспечение ввода их в действие с 1 января 2012 г.).

**Соглашение** о согласованных принципах валютной политики в рамках Таможенного союза (Ратификация всех соглашений и обеспечение ввода их в действие с 1 января 2012 г.).

Модельные **положения** по защите от недобросовестной конкуренции (ВОИС), 1996 г.

Типовой коммерческий агентский **контракт**, разработ. Международной торговой палатой (публ. № 496).

Типовой дистрибьюторский **контракт** (публ. № 518).

Типовой коммерческий агентский **контракт** Международной торговой палаты (The ICC Model Commercial Agency Contract, публ. МТП нояб. 1991 г. № 496).

**Руководство** Международной торговой палаты по составлению коммерческих агентских контрактов (The ICC Guide for the Drawing up Commercial Agency of Contracts, публ. МТП 1983 г. № 410 (предыдущая публ. МТП 1961 г.).

**Решение** Комиссии Таможенного союза от 28.05.2010 № 299 «О применении санитарных мер в Таможенном союзе».

**Решение** Комиссии Таможенного союза от 18.06.2010 № 317 «О применении ветеринарно-санитарных мер в Таможенном союзе».

## **6.2. Товар как объект интеллектуальной деятельности**

Товар в маркетинге – это любой вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей и предлагаемый на рынок с целью обмена. Естественно, что основная масса товаров является интеллектуальной собственностью автора (физического или юридического лица), поэтому данная категория попадает под регулирование ниже рассмотренными документами.

В рамках реализации государственной политики в области охраны интеллектуальной собственности в Республике Беларусь введен Закон Республики Беларусь от 17 мая 2011 г. «Об авторском праве и

смежных правах», который принят в целях развития правового регулирования общественных отношений в области создания и использования объектов авторского права и смежных прав, повышения эффективности защиты прав и законных интересов авторов, исполнителей и иных субъектов, обладающих авторскими и смежными правами на результаты творческой деятельности.

В целом, принятие указанного выше Закона имеет своей целью повысить эффективность функционирования системы охраны авторских и смежных прав в Республике Беларусь и призвано способствовать формированию благоприятных условий для интеллектуального развития человека, стимулированию творческой деятельности национальных авторов, обеспечению потребностей общества в доступе к мировым достижениям науки, литературы, искусства.

### **6.3. Понятие общих гражданско-правовых способов защиты исключительных авторских и смежных прав**

Законодательство Республики Беларусь в области авторского права и смежных прав состоит из положений Конституции Республики Беларусь, Гражданского кодекса Республики Беларусь, Закона Республики Беларусь от 17 мая 2011 г. «Об авторском праве и смежных правах», декретов и указов Президента Республики Беларусь, постановлений Совета Министров Республики Беларусь и ведомственных нормативных правовых актов.

Гражданским кодексом (ГК) Республики Беларусь и Законом Республики Беларусь «Об авторском праве и смежных правах» определены объекты авторского права и смежных прав, личные неимущественные и имущественные авторские и смежные права, сроки их охраны, основные требования к договорам о передаче авторских и смежных прав, способы защиты авторского права и смежных прав.

Раздел V ГК называется «Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальная собственность)».

Использованное в кодексе понятие «интеллектуальная собственность» охватывает как результаты интеллектуальной деятельности, так и средства индивидуализации участников гражданского оборота; в числе результатов интеллектуальной деятельности среди прочих охраняемых объектов названы произведения науки, литературы и искусства (объекты авторского права), исполнения, фонограммы и передачи организаций вещания (объекты смежных прав).

В целях пресечения нарушений авторских и смежных прав в Кодексе Республики Беларусь об административных правонарушениях и Уголовном кодексе Республики Беларусь установлены меры административной и уголовной ответственности за нарушения авторских и смежных прав.

Таможенный кодекс Республики Беларусь 2007 г. предусматривает меры по защите объектов авторского права и смежных прав при перемещении товаров через таможенную границу Республики Беларусь.

Нормы вступивших в силу международных договоров в области авторского права и смежных прав, в которых участвует Республика Беларусь, являются частью действующего на территории Республики Беларусь гражданского законодательства и подлежат непосредственному применению, кроме случаев, когда из международного договора следует, что для применения таких норм требуется издание внутригосударственного акта.

Дела по спорам, вытекающим из применения законодательства, регулирующего имущественные и личные неимущественные отношения, возникающие в связи с созданием, правовой охраной и использованием объектов интеллектуальной собственности, подсудны Верховному Суду Республики Беларусь.

Однако сегодня, несмотря на видимую прочность существующей системы защиты авторских и смежных прав, наблюдаются примеры ее нарушения. Это вызвано различными факторами, среди которых можно выделить стремительное развитие информационно-цифровых технологий. Защита авторских прав в сети Интернет – в последнее время одна из актуальнейших проблем в данной сфере.

Основным средством защиты авторских прав является подача иска в суд. Судебная защита прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации участников гражданского оборота является наиболее эффективной, о чем свидетельствует мировой опыт.

Согласно ст. 56 Закона об авторском праве за защитой авторского права или смежных прав авторы или иные правообладатели обращаются в установленном порядке в судебные и другие органы в соответствии с их компетенцией.

Во многих странах функционируют либо самостоятельные специализированные суды, либо соответствующие судебные инстанции в составе судов традиционных юрисдикций. Принимая во внимание этот факт и руководствуясь концептуальными положениями судебно-правовой реформы, проводимой в Республике Беларусь и предусмат-

ривающей создание специализированных судов, в 2000 г. была создана судебная коллегия по патентным делам, действующая в рамках юрисдикции общих судов, возглавляемых Верховным Судом Республики Беларусь.

Возможность обращения в специализированную судебную инстанцию для защиты нарушенных прав на объекты промышленной собственности предусматривалась изначально при принятии соответствующих специальных законов Республики Беларусь, регулирующих правоотношения в данной сфере.

Законом Республики Беларусь от 16.07.2001 № 48-3 «О внесении изменений в некоторые законодательные акты Республики Беларусь в сфере промышленной собственности» установлено, что единственной судебной инстанцией в Республике Беларусь, правомочной рассматривать споры об объектах промышленной собственности, является судебная коллегия по патентным делам Верховного Суда Республики Беларусь.

Законом Республики Беларусь от 30.12.2002 № 171-3 «О внесении изменений и дополнений в Гражданский процессуальный кодекс Республики Беларусь» расширена компетенция судебной коллегии по патентным делам. В настоящее время коллегии подсудны не только дела по спорам, касающимся объектов промышленной собственности, но и дела, связанные с защитой авторских и смежных прав, т. е. любые дела относительно всех объектов интеллектуальной собственности в целом.

С января 2004 г. судебная коллегия по патентным делам Верховного Суда Республики Беларусь состоит из 6 судей.

Обращение в суд с гражданским иском – не единственный способ защиты прав на интеллектуальную собственность. Автор, обладатель смежных, патентных прав или иной обладатель исключительных прав могут также обратиться в органы прокуратуры, органы дознания и предварительного следствия в соответствии с их компетенцией. Здесь имеется в виду возможность привлечения нарушителей прав интеллектуальной собственности к уголовной и административной ответственности.

## Глава 7 РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В ОБЛАСТИ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ

### 7.1. Система государственного регулирования цен. Правовая регламентация свободных рыночных цен

Государственную политику в области ценообразования в соответствии с Конституцией Республики Беларусь определяет Президент Республики Беларусь. В предусмотренных законодательством случаях применяются цены (тарифы, расценки, ставки и т. п.), устанавливаемые или регулируемые уполномоченными на то государственными органами.

В условиях рыночной экономики цены на товары устанавливаются их собственниками. Как правило, государство регулирует цены лишь на ограниченный круг товаров. При этом говорят:

- о прямом регулировании цен;
- о косвенном регулировании цен.

Прямое регулирование цен обеспечивается путем:

- фиксации цен на определенном уровне. Обычно такой подход используется на короткий промежуток времени и является крайней мерой, обусловленной значительным различием в ценах, устанавливаемых государством и складывающихся на рынке;
- контроля государственных учреждений за ценами, которые устанавливаются отдельными предпринимательскими структурами;
- заключение соглашений о ценовой политике между правительственными учреждениями, на которые возложено регулирование цен, и монополиями;
- установление границ и диапазона изменения цен.

Чаще всего устанавливается верхняя граница цены товара. Иногда регламентируется и нижняя граница цены.

Косвенное государственное регулирование цен обеспечивается путем:

- реализации различных форм субсидирования, кредитования, налогообложения. Во всех этих случаях создаются необходимые предпосылки для снижения цен;
- изменения цен на сырье, топливо, материалы, машины, используемые при производстве товаров, цены на которые регулируются;
- установления льготных тарифов на транспортные и другие виды услуг для производителей определенных товаров;

– воздействия на спрос и предложение в целях обеспечения их сбалансированности. Это, прежде всего, относится к сельскохозяйственным и сырьевым товарам;

– осуществления государственных закупок соответствующих товаров и услуг.

Государственное регулирование получило широкое распространение в большинстве отраслей многих государств с рыночной экономикой. Вместе с тем оно практически отсутствует в швейной, обувной и текстильной отраслях легкой промышленности, некоторых отраслях пищевой промышленности и машиностроения.

Изменение цены после заключения договора допускается в случаях и на условиях, предусмотренных договором, законодательством, либо в установленном законодательством порядке.

В случаях, когда в возмездном договоре цена не предусмотрена и не может быть определена исходя из условий договора, исполнение договора должно быть оплачено по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные товары, работы или услуги.

В соответствии с п. 3 ст. 364 Гражданского Кодекса (ГК) Республики Беларусь, если иное не предусмотрено законодательством или договором, при определении убытков принимаются во внимание цены, существующие в том месте, где обязательство должно быть исполнено, в день добровольного удовлетворения должником требования кредитора, а если требование добровольно удовлетворено не было – в день предъявления иска. Исходя из обстоятельств, суд может удовлетворить требование о возмещении убытков, принимая во внимание цены, существующие на день вынесения решения. Как видим, здесь цена определяет стоимостную меру должного поведения лица. Цена как правовая категория есть денежная мера обязательств.

## **7.2. Закон «О ценообразовании» в Республике Беларусь**

Политика ценообразования, порядок установления и применения цен, полномочия органов государственной власти по регулированию цен, а также контроль за ценообразованием определяются базовым законом и другими нормативными правовыми актами.

В соответствии со ст. 3 Закона Республики Беларусь от 10.05.1999 № 255-З «О ценообразовании» (с послед. изм. и доп.), где имеет место терминологическая расшифровка, цена – денежное выражение стоимости единицы товара (в ред. Закона Республики Беларусь от 15.07.2008 № 397-З); тариф – денежное выражение стоимости

единицы работы, услуги (в ред. Закона Республики Беларусь от 15.07.2008 № 397-З).

Цена (тариф) представляет собой себестоимость, увеличенную на коэффициент рентабельности и налоги. Законодательством установлен перечень затрат, включаемых в себестоимость. Другие затраты покрываются только из прибыли. Способ указания цены: цифрой в абсолютном выражении; определение порядка калькуляции в смете.

В зависимости от условий формирования цен и тарифов они делятся законодателем в ст. 3 данного Закона на следующие виды:

– свободная цена (тариф) – цена (тариф), складывающаяся под воздействием спроса и предложения в условиях свободной конкуренции. В Республике Беларусь на товары (работы, услуги), за исключением случаев, предусмотренных законодательством, применяются свободные цены (тарифы);

– регулируемая цена (тариф) – цена (тариф), устанавливаемая соответствующими государственными органами, осуществляющими регулирование ценообразования, или определяемая субъектом ценообразования (юридическим лицом, предпринимателем) с учетом установленных этими органами определенных ограничений. При этом регулируемая цена (тариф) может иметь фиксированную или предельную величину;

– фиксированная цена (тариф) – регулируемая цена (тариф), устанавливаемая субъектом ценообразования в твердо выраженной денежной величине;

– предельная цена (тариф) – регулируемая цена (тариф), величина которой ограничена верхним и (или) нижним пределами.

Регулируемые цены (тарифы) в Республике Беларусь применяются на:

– товары (работы, услуги) субъектов хозяйствования, занимающих доминирующее положение на товарных рынках Республики Беларусь и включенных в государственный реестр;

– отдельные социально значимые товары (работы, услуги), конкретный перечень которых устанавливается Президентом Республики Беларусь или по его поручению Советом Министров Республики Беларусь.

Субъектами ценообразования в Республике Беларусь могут выступать:

– юридические лица и предприниматели;  
– республиканские органы государственного управления;  
– областные и Минский городской исполнительные и распорядительные органы.



Государственными органами, осуществляющими регулирование и контроль за ценообразованием в Республике Беларусь, в соответствии с законодательством (в частности, со ст. 10 Закона «О ценообразовании») являются:

– республиканский орган государственного управления по вопросам экономики, на который возложены функции регулирования и контроля за ценообразованием;

– другие республиканские органы государственного управления, на которые возложены функции регулирования и контроля за ценообразованием;

– областные и Минский городской исполнительные и распорядительные органы.

### **7.3. Юридическая ответственность за нарушение государственной дисциплины цен**

Субъекты хозяйствования, допустившие реализацию продукции (товаров) за пределы республики по ценам ниже установленных предельных минимальных, являются нарушителями государственной дисциплины цен. Меры ответственности применяются в соответствии со ст. 12.4 Кодекса Республики Беларусь об административных правонарушениях от 21.04.2003 № 194-З в виде наложения штрафа в размере до сорока базовых величин. То же деяние, совершенное повторно в течение одного года после наложения административного взыскания за такое же нарушение, влечет наложение штрафа в размере до восьмидесяти базовых величин.

Основными причинами, которые приводят к нарушению применения предельных минимальных цен, встречающимися на практике, являются:

– расхождения в уровне цен, указанных в контракте, и действующих предельных минимальных цен на дату отгрузки;

– расхождения по сортности, ГОСТов в основном по лесопroduкции (в сопроводительных документах указан один сорт, в договоре другой);

– применение предельных минимальных цен на товары в зависимости от страны-плательщика и страны-назначения;

– расхождения по расходам, включаемым в предельные минимальные цены согласно Международным правилам толкования торговых терминов INCOTERMS 2010 и указанным в заключенных договорах;

– расхождения в применении валюты предельных минимальных цен и валюты цен товаров, указанных в контрактах, из-за пересчета по курсу Национального банка Республики Беларусь.

С целью реализации вышеизложенных контрольных функций Постановлением Государственного таможенного комитета Республики Беларусь от 01.03.2004 № 18 внесены дополнения в Инструкцию о порядке заполнения грузовой таможенной декларации для целей таможенного декларирования товаров, а также в Классификатор документов, представляемых для целей таможенного оформления (0207) (далее – Классификатор документов), утвержденные Приказом Государственного таможенного комитета Республики Беларусь от 09.07.1998 № 246-ОД.

В соответствии с Указом № 510 субъектами контроля выступают:

- Комитет государственного контроля Республики Беларусь;
- Департамент ценовой политики Министерства экономики Республики Беларусь;
- управления ценовой политики Мингорисполкома и облисполкомов.

Согласно ст. 14 Закона «О ценообразовании» юридические и должностные лица, предприниматели несут ответственность за:

- нарушение установленных соответствующими государственными органами уровней регулируемых цен (тарифов), завышение или занижение цен (тарифов), в том числе предельных торговых надбавок (скидок), а также установленного порядка их определения;
- применение свободных цен (тарифов), торговых надбавок (скидок) на товары (работы, услуги), в отношении которых применяется государственное регулирование;
- нарушение установленного порядка исчисления затрат, включаемых в себестоимость товаров (работ, услуг) при определении цен (тарифов);
- нарушение установленного порядка декларирования и применения цен (тарифов).

К юридическим лицам, предпринимателям, допустившим такие нарушения, применяются санкции в виде взыскания в доход соответствующего бюджета выручки, полученной в результате завышения цен, либо суммы средств, недополученных в результате применения цен, ниже установленных государственными органами, осуществляющими регулирование и контроль за ценообразованием, и наложения штрафа в таком же размере.

Те же действия, совершенные повторно в течение года, влекут взыскание в доход соответствующего бюджета выручки, полученной в результате завышения цен, либо суммы средств, недополученных в результате применения цен, ниже установленных государственными органами, осуществляющими регулирование и контроль за ценообразованием, и наложение штрафа в двукратном размере такой выручки (суммы средств).

## **Глава 8**

# **РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В ОБЛАСТИ ПОЛИТИКИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ**

### **8.1. Правовой статус посредников в канале товародвижения**

В соответствии с нормативно-правовыми актами, указанными в начале раздела «Регулирование», товаропроизводитель, реализуя маркетинг, выявляет реальные нужды и потребности существующих и потенциальных покупателей и в соответствии с ними производит необходимые товары. С учетом реальных нужд и потребностей произведенные товары должны быть доставлены в нужное место, в заданное время и в необходимом количестве. Чтобы обеспечить это, товаропроизводителю следует принять и реализовать соответствующие управленческие решения, совокупность которых определяет так называемое распределение товаров.

Заметим, что указанное выше перемещение товаров не всегда может осуществлять сам товаропроизводитель. Да и не всегда следует ему это делать. Во-первых, для обеспечения товародвижения необходимы соответствующие финансовые ресурсы, которые могут и отсутствовать у производителя. Во-вторых, если соответствующие финансовые ресурсы и имеются, то их более целесообразно вложить в производство, а не в обращение. В-третьих, очень важно то, что производитель может специализироваться лишь на изготовлении определенной продукции, постоянно учитывая конкретные запросы покупателей и обеспечивая более полное их удовлетворение. Реализация отдельных функций политики распределения передается другим предпринимательским структурам, так называемым посредниками.

Канал распределения – это путь, по которому товары движутся от производителей к потребителю.

Маркетинговые каналы – это совокупность взаимозависимых предприятий, предоставляющих возможность использования или потребления различных товаров и услуг.

В экономике Республики Беларусь на предприятиях, которые занимаются логистикой, выделяют следующие функции маркетинговых каналов: удовлетворение запросов потребителей (поставка товаров и предоставление услуг в нужном месте, в надлежащем количестве, соответствующего качества и по оптимальной цене); стимулирование

спроса с помощью разнообразных методов продвижения товаров; по-слепродажное обслуживание.

Структура маркетингового канала формируется под воздействием внешних изменений. Этот процесс носит постоянный характер. Все участники маркетингового канала взаимозависимы при выполнении тех или иных задач, помогающих в достижении конечного результата. Среди участников маркетингового канала стоит отметить производителей, оптовых и розничных торговцев, конечных потребителей.

Сами посреднические операции заключены в разнообразные формы. Рассмотрим наиболее распространенные.

## **8.2. Комиссия и консигнация как договоры посреднических услуг**

По договору комиссии одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от своего имени, но за счет комитента.

Сторонами данного договора являются комиссионер и комитент, в качестве которых могут выступать как юридические, так и физические лица. Правилами комиссионной торговли непродовольственными товарами, утвержденными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 1 июня 2007 г. № 744 (с изм. и доп.; далее – Правила комиссионной торговли), круг участников договора комиссии ограничен. В качестве комиссионера по данному виду договора могут выступать юридическое лицо, индивидуальный предприниматель, принимающий от комитента товары на комиссию и реализующий эти товары по договору розничной купли-продажи, а в качестве комитента – гражданин Республики Беларусь, иностранный гражданин, лицо без гражданства, сдающий товар на комиссию для осуществления комиссионером розничной продажи этого товара.

По сделке, совершенной комиссионером с третьим лицом, приобретает права и становится обязанным комиссионер. Эта норма предусматривает, что комиссионер действует, совершая сделки, от своего имени и приобретает права и обязанности. При этом комиссионер выполняет юридические действия за счет комитента.

Пунктом 2 ст. 880 ГК определено, что договор комиссии может быть заключен на определенный срок или без указания срока его действия, с указанием или без указания территории его исполнения, с

обязательством комитента не предоставлять третьим лицам право совершать в его интересах и за его счет сделки, совершение которых поручено комиссионеру, или без такого обязательства, с условиями или без условий относительно ассортимента товаров, являющихся предметом комиссии.

Форма договора комиссии, если иное не предусмотрено законодательством, определяется общими правилами о форме сделок.

Комиссионер не обязательно должен заключать договоры купли-продажи, как это иногда ошибочно полагают. Во исполнение договора комиссии могут быть заключены самые различные договоры: лизинга, возмездного оказания услуг, подряда, поручительства и т. п.

### **8.3. Правовое регулирование агентирования как способа взаимодействия звеньев канала товародвижения. Договоры в сфере товародвижения**

Представить себе современный гражданский оборот без представительства невозможно. Для осуществления гражданских прав и обязанностей и граждане, и юридические лица вынуждены в силу ряда субъективных и объективных обстоятельств прибегать к услугам других лиц, которые совершают для них различного рода действия. Такого рода отношения именуется в гражданском праве представительством. Отношения представительства могут возникать в силу различных оснований, одним из которых выступает договор.

Классической формой договорного представительства выступает договор поручения, в силу которого одна сторона (поверенный) обязуется совершить от имени и за счет другой стороны (доверителя) определенные юридические действия, включая сделки, права и обязанности по которым возникают непосредственно у доверителя. Объясняется это тем, что представитель, он же поверенный, совершает юридические действия не от собственного имени, а от имени доверителя.

Договор поручения незаменим, когда в силу различных обстоятельств доверитель не может сам принять участие в решении какого-либо вопроса, принять либо передать имущество, заключить сделку и т. п.

Сравнение комиссии с поручением показывает, что если поручением охватывается совершение любых юридических действий, включая совершение сделок, то комиссия отличается большей целенаправленностью, поскольку комиссионер обязывается к совершению одной или нескольких сделок, связанных, как уже было отмечено, чаще всего с куплей-продажей имущества.

Широкое развитие предпринимательства объективно потребовало представительства как особого вида предпринимательской деятельности в сфере посреднических услуг. Таким договором выступил агентский договор, который в одних странах заменил и поручение, и комиссию, а в других - стал сосуществовать наряду с ними, заняв созданную для него законодателем и судебной практикой нишу. В соответствии с агентским договором одна сторона (агент) обязуется за вознаграждение совершать по поручению другой стороны (принципала) юридические и иные действия от своего имени, но за счет принципала либо от имени и за счет принципала с возникновением прав и обязанностей в первом случае у агента, а во втором – у принципала.

#### **8.4. Договор комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) как форма производственно-связанной системы сбыта товаров и услуг**

Под договором франчайзинга в соответствии с п. 1 ст. 910 ГК понимается договор, по которому одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на определенный в договоре франчайзинга срок либо без указания срока комплекс исключительных прав (лицензионный комплекс), включающий право использования фирменного наименования правообладателя и нераскрытой информации, в том числе секретов производства (ноу-хау), а также других объектов интеллектуальной собственности (товарного знака, знака обслуживания и т. п.), предусмотренных договором франчайзинга, для использования в предпринимательской деятельности пользователя.

Таким образом, предметом договора франчайзинга является передача правообладателем права на использование лицензионного комплекса (иными словами, «делового комплекса») для использования в предпринимательской деятельности пользователя. Предоставление права на использование лицензионного комплекса сопряжено с выполнением дополнительных обязательств правообладателя по отношению к пользователю.

Следует обратить внимание на то, что право использования фирменного наименования правообладателя и нераскрытой информации, в том числе секретов производства (ноу-хау), является обязательным элементом лицензионного комплекса. Иные объекты интеллектуальной собственности (изобретения, полезные модели, промышленные

образцы, товарные знаки, компьютерные программы и т. д.) могут быть включены в лицензионный комплекс, если это предусмотрено договором франчайзинга.

Сторонами договора франчайзинга согласно п. 3 ст. 910 ГК Республики Беларусь могут быть только коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Это значит, что иные лица (прежде всего некоммерческие организации) заключить такой договор не вправе.

Белорусский законодатель уделяет большее внимание передаче права использования фирменного наименования, чем такого средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг как товарный знак, что представляется не совсем оправданным. На практике именно использование товарного знака имеет значительно большее значение для отношений франчайзинга.

Кроме этого, следует отметить, что в соответствии со ст. 1013 ГК Республики Беларусь фирменное наименование относится исключительно к юридическим лицам. Таким образом, если в лицензионный комплекс в обязательном порядке включается фирменное наименование, то возникает проблема с правообладателями – индивидуальными предпринимателями, поскольку у них нет фирменного наименования. Согласно предписаниям ГК в договоре франчайзинга должна быть указана сфера предпринимательской деятельности пользователя, в которой будет использоваться получаемый по договору лицензионный комплекс. Кроме того, п. 2 ст. 910 ГК предусмотрено, что договор франчайзинга должен предусматривать использование лицензионного комплекса в определенном объеме (с установлением минимального и (или) максимального объема использования) с указанием или без указания территории их использования применительно к определенным видам предпринимательской деятельности. Данная норма на практике вызывает одну из основных проблем при заключении договоров франчайзинга. В то же время неуказание в договоре франчайзинга на рассматриваемое условие может привести к признанию договора незаключенным, поскольку сторонами не согласовано одно из условий, наличие которого требуется законодательством.

## **8.5. Особенности регулирования биржевой торговли**

Биржа – форма организованного оптового рынка заменимых товаров, продаваемых по стандартам, образцам, а также рынка ценных бумаг (акций, облигаций) и иностранной валюты. На бирже официально устанавливаются курсы и котировки.



Под товарной биржей в Законе о товарной бирже понимается организация с правами юридического лица, формирующая оптовый рынок путем организации и регулирования биржевой торговли, осуществляемой в форме гласных публичных торгов, проводимых в заранее определенном месте и в определенное время по установленным ею правилам. Товарная биржа может иметь филиалы и другие обособленные подразделения, учреждаемые в соответствии с законодательством.

Товарные биржи играют важную роль в организации оптовой торговли. Они представляют собой рыночные структуры, осуществляющие куплю и продажу контрактов на поставку товаров. Такие сделки заключаются только профессиональными посредниками – брокерами. Конкретные поручения на совершение сделок брокеры получают от покупателей. Эти поручения определяют:

- конкретный товар;
- сроки поставки товара;
- цену товара.

Контракт на поставку товара заключается без осмотра последнего. При этом базисные рыночные цены устанавливаются биржевой котировкой и формируются под влиянием реального соотношения между спросом и предложением.

Основные требования к биржевому товару определяются существующим законодательством и находят свое выражение в Законе «О товарных биржах и биржевой торговле».

## **8.6. Правовое обслуживание лизинга как метода сбыта готовой продукции в маркетинге**

Своеобразной альтернативой кредиту является лизинг. Под лизингом обычно понимается долгосрочная аренда машин, оборудования, недвижимости, дорогих потребительских и других товаров. Такую долгосрочную аренду предоставляют как банки, покупающие необходимые их клиентам товары, так и различные предпринимательские структуры. Передавая в аренду тот или иной товар, лизингодатель сохраняет за собой право его собственности. Выплачиваемая ему арендная плата покрывает все затраты и обеспечивает получение определенной прибыли.

Договор финансовой аренды (лизинга) – в соответствии со ст. 636 ГК по договору финансовой аренды (договору лизинга) арендодатель

обязуется приобрести в собственность указанное арендатором имущество у определенного им продавца (поставщика) и предоставить арендатору это имущество за плату во временное владение и пользование для предпринимательских целей. Арендодатель в этом случае не несет ответственности за выбор предмета аренды и продавца (поставщика). Договором финансовой аренды может быть предусмотрено, что выбор продавца (поставщика) и приобретаемого имущества осуществляется арендодателем.

Предметом договора финансовой аренды могут быть любые непотребляемые вещи, используемые для предпринимательской деятельности, кроме земельных участков и других природных объектов (ст. 637 ГК).

Согласно ст. 638 ГК арендодатель, приобретая имущество для арендатора, обязан в письменной форме уведомить продавца (поставщика) о том, что имущество предназначено для передачи его в аренду определенному лицу.

В соответствии со ст. 639 ГК, если иное не предусмотрено договором финансовой аренды, имущество, являющееся предметом этого договора, передается продавцом (поставщиком) непосредственно арендатору в месте нахождения последнего. В случае, когда имущество, являющееся предметом договора финансовой аренды, не передано арендатору в указанный в этом договоре срок, а если в договоре такой срок не указан, – в разумный срок, арендатор вправе, если просрочка допущена по обстоятельствам, за которые отвечает арендодатель, потребовать расторжения договора и возмещения убытков.

Риск случайной гибели или случайной порчи арендованного имущества переходит к арендатору в момент передачи ему арендованного имущества, если иное не предусмотрено договором финансовой аренды (ст. 640 ГК).

В случаях, когда приобретатель технологии не обладает достаточным потенциалом, чтобы использовать технологии по лицензионному договору или создать совместное предприятие, международная передача технологий осуществляется в форме поставки и лизинга технологического оборудования или генерального подряда на строительство промышленного объекта.

## **Глава 9**

# **РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА В КОММУНИКАЦИОННОЙ ОБЛАСТИ**

### **9.1. Законодательство о рекламной деятельности**

Законодательством, регулирующим рекламную деятельность в Республики Беларусь являются: Конституция Республики Беларусь, Закон Республики Беларусь «О рекламе», положения Директив, Указов, Декретов Президента Республики Беларусь, постановлений Правительства страны и другие нормативно-правовые акты. Закон Республики Беларусь от 10 мая 2007 г. № 225-З «О рекламе» (с последующими изм. и дополн.) распространяется на отношения, возникающие между государственными органами, иными организациями, гражданами Республики Беларусь, иностранными гражданами, лицами без гражданства (далее, если иное не предусмотрено настоящим Законом, – организации и (или) граждане) в процессе производства и (или) размещения (распространения) рекламы на территории Республики Беларусь.

Исходя из норм настоящего Закона можно выделить пять групп субъектов рекламных отношений: рекламодатель; рекламораспространитель; рекламопроизводитель; потребители рекламы; государственные органы, осуществляющие регулирование рекламы.

Закон достаточно четко закрепил систему государственных органов, наделенных полномочиями по государственному регулированию рекламы (ст. 5–9). Основные полномочия (контроль за рекламной деятельностью), как и ранее, остались за Министерством торговли Республики Беларусь и местными исполнительными и распорядительными органами. По сравнению с Законом 1997 г., в котором данный вопрос почти не был урегулирован, такое закрепление можно считать положительным моментом.

### **9.2. Современные нормативно-правовые требования к рекламе**

Если рассмотреть систему общих требований к рекламе, то всю рекламу условно можно разделить на рекламу, которая допускается к распространению, и рекламу, которая не допускается. Допускается распространение рекламы при отсутствии причин для ограничения или запрета рекламы. Законодатель установил следующие ограничения:

- пункт 8 ст. 10 Закона определяет, какого воздействия не должна оказывать реклама;
- пункт 9 ст. 10 Закона содержит перечень информации, применение которой в рекламе не допускается;
- пунктом 10 ст. 10 Закона установлен перечень товаров и услуг, реклама которых не может распространяться на территории Республики Беларусь;
- статья 26 Закона содержит перечень признаков рекламы, которая является ненадлежащей и распространение которой не допускается (в свою очередь подразделяется на три вида: недобросовестная, неэтичная и недостоверная).

Ограничения систематизированы лишь в части ненадлежащей рекламы. Точно так же только для ненадлежащей рекламы прописаны механизмы признания ее таковой и правовые последствия этого признания.

Перечислим ряд общих требований к рекламе, отмеченных в ст. 10 Закона.

1. Размещаемая (распространяемая) на территории Республики Беларусь реклама товаров, производимых на этой территории, должна изготавливаться только с привлечением организаций Республики Беларусь и (или) граждан Республики Беларусь, если иное не установлено законодательными актами.

2. Реклама на территории Республики Беларусь должна размещаться (распространяться) на белорусском и (или) русском языках. Данное положение не распространяется на рекламу, размещаемую (распространяемую) на радио, телевидении или в печатных изданиях, осуществляющих деятельность исключительно на иностранных языках, рекламу зарегистрированных товарных знаков и (или) знаков обслуживания, а также на рекламу, содержащую общепринятые иностранные термины и обозначения, вошедшие в применение в оригинальном написании и не имеющие обозначения на белорусском и (или) русском языках, либо приглашение на работу или учебу лиц, свободно владеющих иностранными языками.

В рекламе допускается использование наряду с белорусским и (или) русским языками иностранного языка при условии идентичности по содержанию и техническому оформлению текста на иностранном языке тексту на белорусском и (или) русском языках.

3. На рекламу средств индивидуализации товара (фирменных наименований, товарных знаков и знаков обслуживания, географических указаний) распространяются все ограничения и запреты, уста-

новленные законодательными актами в отношении рекламы этого товара. Данное требование не распространяется на рекламу средства индивидуализации товара, если оно используется также для обозначения иного товара, не ограниченного и не запрещенного к рекламированию, организации или гражданина и в рекламе содержится указание на такой товар, организацию или гражданина.

4. Реклама, содержащая информацию о реализации товара, связанная с осуществлением рекламодателем предпринимательской деятельности, должна содержать наименование рекламодателя, его учетный номер плательщика, а если рекламодателем является гражданин, осуществляющий деятельность в качестве индивидуального предпринимателя, – также его фамилию и инициалы. В случае, если рекламодателем являются иностранное или международное юридическое лицо (организация, не являющаяся юридическим лицом), иностранный гражданин либо лицо без гражданства, при отсутствии у них учетного номера плательщика в рекламе вместо такого номера указывается название страны и населенного пункта, на территории которых имеется место нахождения или постоянного проживания рекламодателя. Требования настоящего пункта не распространяются на рекламу, размещаемую (распространяемую) на телевидении и радио, а также на рекламу, размещаемую (распространяемую) в сети Интернет и содержащую ссылку на сайт, на котором размещены указанные в настоящем пункте сведения.

5. Реклама, содержащая информацию о юридическом лице Республики Беларусь, допускается только при наличии у этого юридического лица свидетельства о его государственной регистрации.

Реклама, содержащая информацию об иностранном или международном юридическом лице (организации, не являющейся юридическим лицом), допускается только при наличии у этого юридического лица (организации) документа, подтверждающего его (ее) регистрацию (легализованная выписка из торгового регистра страны его учреждения или иное эквивалентное доказательство юридического статуса организации в соответствии с законодательством страны ее учреждения).

Реклама, содержащая информацию о гражданине, деятельность которого требует государственной регистрации его в качестве индивидуального предпринимателя в соответствии с законодательством, допускается только при наличии у этого гражданина свидетельства о государственной регистрации индивидуального предпринимателя.

6. Реклама, содержащая информацию о виде деятельности организации или гражданина, подлежащем лицензированию, допускается только при наличии у этой организации или этого гражданина соответствующего специального разрешения (лицензии) (далее – лицензия) на осуществление данного вида деятельности.

Реклама, содержащая информацию о виде деятельности организации или гражданина, подлежащем лицензированию, должна содержать регистрационный номер лицензии, дату принятия решения о ее выдаче, срок действия и наименование органа или государственной организации, выдавших лицензию. Данное требование не распространяется на рекламу, размещаемую (распространяемую) на радио, а также на рекламу, размещаемую (распространяемую) в сети Интернет и содержащую ссылку на сайт, на котором размещены указанные в настоящем пункте сведения.

7. Реквизиты лицензии, предупредительные надписи и иная обязательная к размещению в рекламе информация должны быть выполнены четкими буквами и цветом, контрастирующим с цветовым фоном рекламной площади, на которой размещается информация. Сноски, используемые в рекламе для уточнения содержащейся в ней информации, должны быть выполнены четкими буквами и шрифтом, размер которого не должен быть менее половины размера шрифта уточняемого текста. В пп. 8–11 ст. 10 Закона подчеркивается, какой реклама не должна быть (поощрять, пропагандировать культ насилия и жестокости или побуждать к насилию, жестокости, опасным действиям, способным нанести вред здоровью граждан и т. д.).

### **9.3. Понятие и виды ненадлежащей рекламы.**

#### **Ответственность за ненадлежащую рекламу**

Порядок признания рекламы ненадлежащей и осуществления контррекламы достаточно подробно освещен в Законе (ст. 26 и 30). Однако стоит обратить внимание на следующую проблему: в случае вынесения решения о признании рекламы ненадлежащей и невыполнении нарушителем требования о прекращении распространения такой рекламы местный исполнительный и распорядительный орган вправе прекратить распространение ненадлежащей рекламы и требовать с нарушителя возмещения понесенных в связи с этим расходов. Для случаев, когда вынесено решение о распространении контррекламы, а нарушитель уклоняется от ее распространения, аналогичной

нормы нет, т. е. не предусмотрено размещение контррекламы никем, кроме нарушителя. В такой ситуации лицу, чьи права были нарушены ненадлежащей рекламой, необходимо ставить вопрос перед государственным органом, вынесшим решение об осуществлении контррекламы, о разрешении распространения контррекламы за свой счет с последующим взысканием с нарушителя убытков, понесенных в связи с устранением нарушения прав (ст. 14 Гражданского кодекса Республики Беларусь).

Согласно п. 1 ст. 31 Закона Республики Беларусь «О рекламе» (далее – Закон) за нарушение законодательства о рекламе организации и граждане несут ответственность, предусмотренную законодательными актами.

Правовой анализ показывает, что ответственность за нарушение законодательства о рекламе установлена в ст. 12.15 Кодекса Республики Беларусь об административных правонарушениях (далее – КоАП) и ст. 249, 250, 343 Уголовного кодекса Республики Беларусь.

Принимая во внимание предписания п. 5 Директивы Президента Республики Беларусь от 31.12.2010 № 4 «О развитии предпринимательской инициативы и стимулировании деловой активности в Республике Беларусь» о необходимости пересмотра существующей системы административной ответственности с целью исключения административной ответственности юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за административные правонарушения, не связанные с получением ими какой-либо выгоды, актуальным представляется разработка принципиально новых подходов, обеспечивающих соблюдение рекламного законодательства.

Важным профилактическим аспектом в свете правовой природы привлечения к ответственности является исключение возможности размещения (распространения) рекламы, подлежащей согласованию с уполномоченным государственным органом, без такого согласования, ведь в таких случаях речь идет о рекламировании видов деятельности, имеющих достаточно высокую степень потенциальной опасности. Это медицинская, ветеринарная деятельность; трудоустройство и учеба граждан Республики Беларусь за границей.

В случае размещения (распространения) ненадлежащей рекламы Министерство торговли Республики Беларусь вправе принять решение о признании рекламы ненадлежащей, а местные исполнительные и распорядительные органы – решение о признании рекламы ненадлежащей, за исключением решения о признании рекламы недобросо-

вестной. В соответствии с решением о признании рекламы ненадлежащей нарушитель обязан в трехдневный срок со дня получения такого решения прекратить ее размещение (распространение). В отсутствие нарушителя или при невыполнении им указанного требования размещение (распространение) ненадлежащей рекламы прекращается местным исполнительным и распорядительным органом. При этом размещение (распространение) недобросовестной рекламы прекращается городским или районным исполнительным комитетом. Местный исполнительный и распорядительный орган вправе возместить понесенные расходы за счет нарушителя.

Решения Министерства торговли Республики Беларусь о признании рекламы ненадлежащей являются обязательными для всех организаций и граждан.

Решения местных исполнительных и распорядительных органов о признании рекламы ненадлежащей, за исключением решений о признании рекламы недобросовестной, являются обязательными для организаций и граждан на территории соответствующих административно-территориальных единиц.

Решение о признании рекламы ненадлежащей может содержать требование об осуществлении контррекламы. Контрреклама осуществляется нарушителем за свой счет в срок, установленный этим решением.

#### **9.4. Правовое регулирование мероприятий по стимулированию продаж**

В настоящее время крупные предприятия – оптовые поставщики товаров, предназначенных для дальнейшей реализации в розничной торговой сети, стремятся увеличить продажи, задействуя человеческий фактор. К рекламе таких товаров привлекаются не только консультанты оптовых поставщиков, находящиеся в их торговых залах, но и продавцы, непосредственно реализующие такие товары в торговых объектах, не принадлежащих этим поставщикам и не арендованных ими. При этом с целью мотивирования продавцов на рекламирование определенного товара им могут предлагаться различные бонусы от компании – оптового поставщика этих товаров (далее – рекламодателя). Например, в зависимости от вида и количества проданных товаров продавцам предлагаются вознаграждения в виде каких-либо товаров (часто товаров компании-рекламодателя). Для определения количества и вида проданных товаров продавцам предлагается заполнять специ-



ально разработанные формы. Проводя такую акцию, рекламодатель экономит на обучении и оплате труда продавцов-консультантов (рекламного агента, представителя), на рекламных буклетах. Кроме того, экономятся средства и время, которые могли быть затрачены на получение согласований на размещение рекламы, аренду и т. п. Казалось бы, главное в такой ситуации – уговорить продавца с помощью материального стимулирования, и тогда продажи товаров вырастут в разы. Однако подход к такой стратегии продвижения товаров неоднозначен. Часто возникает вопрос: является ли такая акция, проводимая среди продавцов, рекламной игрой? Правомерно ли привлечение продавцов, не состоящих в трудовых или гражданско-правовых отношениях с рекламодателем, к участию в таких акциях?

Рекламная игра – это деятельность организаций или индивидуальных предпринимателей, осуществляемая ими в целях стимулирования реализации товаров (работ, услуг) и обеспечивающая розыгрыш выигрышей между участниками рекламной игры (абз. 6 п. 2 Положения о проведении рекламных игр на территории Республики Беларусь, утвержденного Указом Президента Республики Беларусь от 30.01.2003 № 51 «О проведении рекламных игр в Республике Беларусь»). В свою очередь участники рекламной игры – это физические лица, заказывающие, приобретающие или использующие товары. Эти физические лица должны отвечать требованиям правил проведения рекламной игры и выразить желание принять в ней участие на условиях, предусмотренных в ее правилах (абз. 7 п. 2 Положения № 51). То есть основные признаки рекламной игры – это проведение розыгрыша среди лиц, признаваемых участниками рекламной игры, и наличие победителей, получающих выигрыши. В рассматриваемой ситуации продавцы товаров, принимающие участие в акции, не являются покупателями товаров, они призываются мотивировать потребителей на приобретение этих товаров. Кроме того, размер вознаграждения продавцов напрямую зависит от вида и количества проданных ими товаров, но все участники акции получают вознаграждение, различие лишь в его размере, розыгрыш призов не проводится. Это не согласуется с одним из условий проведения рекламной игры: победители игры определяются случайным образом, результаты розыгрыша рекламной игры не должны зависеть от воли организатора и не могут быть никем специально устроены.

Фактически продавцы оказывают услуги (рекламируют и продают товар), за что получают материальное вознаграждение. Таким образом, рассматриваемая стратегия продвижения товаров не может быть расценена как рекламная игра.

## 9.5. Правовое регулирование спонсоринга

Спонсорство можно рассматривать как форму решения рекламных задач, что, собственно, и является спонсорством. Одна из целей спонсорской помощи – распространение информации о лице, ее оказывающем.

К спонсорству также относится финансовая поддержка компанией какого-либо события или мероприятия в обмен на сотрудничество или участие в спонсируемом мероприятии.

Довольно часто спонсорскую помощь привлекают для финансирования спортивных мероприятий, подготовки спортсменов или команд, проведения конкурсов, выставок, концертов, фестивалей и т. п. Спонсорскую помощь можно рассматривать и как дополнительный источник финансирования, к которому прибегают, когда не хватает собственных источников денежных средств, имеются трудности с получением кредитных ресурсов.

Институту спонсорской помощи в Республике Беларусь уделяется особое внимание, о чем свидетельствует наличие специальных нормативных правовых актов, регулирующих вопросы оказания и получения спонсорской помощи.

Основным документом, регламентирующим условия и порядок предоставления спонсорской помощи, является Указ Президента Республики Беларусь от 1 июля 2005 г. № 300 «О предоставлении и использовании безвозмездной (спонсорской) помощи» в редакции Указа Президента Республики Беларусь от 28 мая 2008 г. № 286 (далее – Указ № 300).

Исходя из норм Указа № 300 можно выделить две группы спонсоров.

К первой группе относятся юридические лица государственной формы собственности, а также юридические лица с долей государственной собственности свыше 50 % (т. е. 50 % + 1 %). Согласно п. 9 Указа № 300 в эту группу входят государственные органы, государственные организации, государственные унитарные предприятия (республиканские или коммунальные), а также организации, в уставных фондах которых свыше 50 % долей (простых (обыкновенных) или иных голосующих акций) находятся в собственности Республики Беларусь и (или) ее административно-территориальных единиц. Оказание спонсорской помощи указанными субъектами возможно только с согласия соответствующих должностных лиц либо государственных органов. Для данных спонсоров также установлено ограничение по

размеру безвозмездной (спонсорской) помощи – ее совокупный размер в течение календарного года не может превышать 1 % от выручки, полученной при реализации продукции (товаров), работ, услуг за год, предшествующий году предоставления такой помощи. Для государственных органов или государственных организаций, не занимающихся осуществлением предпринимательской деятельности, а значит, и не имеющих выручки, оказание безвозмездной (спонсорской) помощи размером не ограничивается.

Ко второй группе спонсоров относятся юридические лица Республики Беларусь, не вошедшие в первую группу, а также индивидуальные предприниматели Республики Беларусь. Таким образом, во вторую группу входят юридические лица негосударственной формы собственности либо те, у которых доля государственной собственности составляет 50 % и менее, а также индивидуальные предприниматели. Данные субъекты вправе оказывать безвозмездную (спонсорскую) помощь также без ограничения ее размера.

Следует обратить внимание, что нормами Указа № 300 не регулируются отношения по предоставлению безвозмездной (спонсорской) помощи гражданами. Физические лица осуществляют дарение (пожертвование) по правилам гл. 32 Гражданского кодекса Республики Беларусь (далее – ГК).

Кроме того, в Указе № 300 определено, что его действие не распространяется на: предоставление организациями и индивидуальными предпринимателями денежных средств, иного имущества, имущественных прав в соответствии с заключенными коллективными договорами (соглашениями) профессиональным союзам, их организационным структурам, объединениям таких союзов и их организационным структурам; трудовым и иным законодательством – своим работникам (членам их семей), в том числе бывшим и ушедшим на пенсию, членам их семей в случае смерти этих работников; избирательным законодательством – комиссиям по подготовке и проведению выборов, референдума, по проведению голосования по отзыву депутата; предоставление профессиональными союзами, объединениями таких союзов, другими общественными объединениями (за исключением политических партий), республиканскими государственно-общественными объединениями и организационными структурами названных организаций в соответствии с учредительными документами, заключенными коллективными договорами (соглашениями) денежных средств, иного имущества, имущественных прав членам указанных организаций, а также социальной помощи в виде денежных средств, другого имущества иным физическим

лицам на сумму, не превышающую 10 базовых величин в год на одного человека; передачу основных средств от одной государственной организации другой, осуществляемую в порядке, установленном актами законодательства; выделение денежных средств юридическим и физическим лицам из бюджета, государственных внебюджетных фондов.

Необходимо отметить, что получение и использование иностранной безвозмездной помощи от иностранных государств, международных организаций, иностранных организаций и граждан, а также лиц без гражданства и анонимных жертвователей регламентируются Декретом Президента Республики Беларусь от 28 ноября 2003 г. № 24 «О получении и использовании иностранной безвозмездной помощи» (с изменениями и дополнениями).

В соответствии с Указом № 300 основными признаками спонсорской помощи являются: безвозмездность, безвозвратность, добровольность, свобода выбора целей.

Рассмотрим более подробно условия и порядок предоставления спонсорской помощи второй группой субъектов, а именно: юридическими лицами негосударственной формы собственности, юридическими лицами, у которых доля государственной собственности составляет 50 % и менее, а также индивидуальными предпринимателями.

Данные субъекты вправе оказать спонсорскую помощь организациям, индивидуальным предпринимателям и иным физическим лицам республики, которые именуется получателями этой помощи.

В силу п. 5 Указа № 300 в основе отношений между спонсором и получателем лежит договор, заключение которого является обязательным для обеих сторон. Таким образом, при предоставлении спонсорской помощи гражданско-правовые отношения возникают между спонсором и получателем данной помощи.

## **9.6. Правовое регулирование продвижения продукции на ярмарках и выставках**

Участвуя в работе ярмарки или выставки, каждая фирма хочет использовать конкретные мероприятия для достижения своей главной цели – обеспечения эффективной предпринимательской деятельности в долгосрочной перспективе. Этой цели и ее достижению должны быть подчинены цели более низкого уровня, в частности цели реализации маркетинга. Последними, например, являются: обеспечение эффективной товарной политики; реализация действенной ценовой

политики; обеспечение эффективной политики распределения товаров; реализация действенной политики продвижения.

Достижение сформулированных целей может быть обеспечено, если будут достигнуты цели более низкого уровня. В качестве таких, например, по отношению к обеспечению эффективной товарной политики можно указать: расширение ассортимента предлагаемых товаров; оценка новых товаров; улучшение качества производимых товаров; перепозиционирование товара на рынке и др.

Что касается ценовой политики, то здесь для обеспечения ее действенности возможными целями участия в ярмарке или выставке могут быть:

- определение верхней границы цены товара;
- определение наиболее приемлемого уровня сервисного обслуживания;
- адаптация методов ценовой политики к используемым подходам к решению аналогичных задач конкурентами.

В соответствии со ст. 11 Закона Республики Беларусь от 23 июля 2008 г. «О Совете Министров Республики Беларусь» и в целях дальнейшего содействия развитию выставочной и ярмарочной деятельности в Республике Беларусь и за ее пределами Совет Министров Республики Беларусь вынес постановление от 23 апреля 2012 г. № 384 и утвердил 2 Положения: Положение о порядке организации выставок и ярмарок в Республике Беларусь; Положение о порядке организации национальных выставок (экспозиций) Республики Беларусь за рубежом и признал утратившими силу: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 22 июля 2004 г. № 890 «О некоторых вопросах выставочной и ярмарочной деятельности» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2004 г., № 120, 5/14580); п. 2 постановления Совета Министров Республики Беларусь от 23 апреля 2010 г. № 609 «О внесении изменений в постановления Совета Министров Республики Беларусь от 29 марта 2004 г. № 347 и от 22 июля 2004 г. № 890» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2010 г., № 105, 5/31714); п. 2 постановления Совета Министров Республики Беларусь от 9 февраля 2011 г. № 164 «Об утверждении плана национальных выставок (экспозиций) Республики Беларусь за рубежом на 2011 год» (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2011 г., № 21, 5/33306). С данными положениями и согласовывают все свои действия, желающие принять участие на выставках, ярмарках, как на национальном, так и на международном уровне.

## **Глава 10**

# **ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНЦИИ КАК ФАКТОРА МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ**

### **10.1. Конкурентное законодательство. Субъекты и основные понятия конкурентного законодательства**

Основой рыночной экономики является конкуренция товаропроизводителей. Именно свободная конкуренция является тем механизмом, который заставляет хозяйствующих субъектов бороться за потребителя, что в конечном итоге приводит к повышению качества и снижению стоимости предлагаемых на рынке товаров и услуг. Монополии стремятся к приобретению чрезмерной экономической власти, поэтому антимонопольное регулирование представляет собой одну из ведущих функций государства. Оно включает три основных направления деятельности:

- активизация конкурентных структур, противостоящих монополии;
- государственное регулирование монополий путем контроля за ценами и уровнем рентабельности;
- предотвращение либо ликвидация монополий.

Антимонопольное законодательство возникло в США. Закон Шермана (1890 г.) устанавливает:

- 1) любое тайное соглашение, объединение в форме треста или иной форме или тайный сговор, имеющие целью ограничение производства или торговли, объявляются незаконными;
- 2) любое лицо, которое будет или попытается монополизировать, или объединиться, или сговориться с каким-либо лицом или лицами, чтобы монополизировать какую-нибудь часть производства или торговли, будет считаться виновным в совершении преступления (с 1974 г. – тяжкое).

Осуществление общей политики в области конкуренции является одним из приоритетных направлений деятельности Европейского союза. В соответствии со ст. 2 Договора о Европейском Союзе (ДЕС) Сообщество имеет одной из своих задач содействие высокому уровню конкурентоспособности условий хозяйствования. Статья 3 ДЕС предусматривает, что направления деятельности Сообщества должны включать систему, обеспечивающую защиту от искажений конкуренции на

внутреннем рынке. Общий рынок, экономический и валютный союзы строятся в соответствии с закрепленными в ст. 3 и 4 ДЕС основными направлениями деятельности. Данные положения аутентично восприняты в Лиссабонском договоре, изменяющем Договор о Европейском союзе и Договор об учреждении Европейского сообщества (далее – Лиссабонский договор), который был официально подписан 13 декабря 2007 г. Соответствующие статьи ДЕС объединены в раздел VII «Общие правила о конкуренции, налогообложении и сближении законодательств» Лиссабонского договора. Эта общая цель является ключевой при толковании конкретных предписаний о конкуренции.

## **10.2. Монополистическая деятельность и недобросовестная конкуренция в свете законодательства**

Возникновение понятия недобросовестной конкуренции, а также становление законодательной и судебной практики по борьбе с ней происходило на рубеже XIX–XX вв. В частности, в Германии в 1909 г. был принят Закон о пресечении недобросовестной конкуренции.

На Брюссельской конференции 1900 г. в Парижскую конвенцию по охране промышленной собственности (Конвенцию) была включена ст. 10bis, обязывающая участвующие в Конвенции государства обеспечить эффективную защиту от недобросовестной конкуренции, а на Гаагской конференции пресечение недобросовестной конкуренции было включено в ст. 1(2) Конвенции, перечисляющую объекты промышленной собственности. Пресечение недобросовестной конкуренции было включено в нее как объект охраны промышленной собственности по той причине, что посягательства на права промышленной собственности (например, право на товарный знак, фирменное наименование, наименование места происхождения) зачастую являлись и актами недобросовестной конкуренции.

Согласно ст. 10bis Конвенции актом недобросовестной конкуренции является всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах. В частности, подлежат запрету:

- 1) все действия, способные каким бы то ни было способом вызвать смещение в отношении предприятия, продуктов или промышленной или торговой деятельности конкурента;
- 2) ложные утверждения при осуществлении коммерческой деятельности, способные дискредитировать предприятие, продукты или промышленную или торговую деятельность конкурента;

3) указания или утверждения, использование которых при осуществлении коммерческой деятельности может ввести общественность в заблуждение относительно характера, способа изготовления, свойств, пригодности к применению или количества товаров.

В 1996 г. Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) опубликовала Модельные положения по защите от недобросовестной конкуренции, в которых сформулирован перечень наиболее распространенных проявлений недобросовестной конкуренции, к числу которых были отнесены:

1) смешение в отношении другого субъекта хозяйствования или его деятельности;

2) причинение ущерба репутации другого лица;

3) введение потребителей в заблуждение;

4) дискредитация другого субъекта хозяйствования или его деятельности;

5) недобросовестная конкуренция в отношении секретной информации.

В ГК включены ст. 1029 и 1030, согласно которым недобросовестная конкуренция не допускается, а лицо, допустившее недобросовестную конкуренцию, обязано прекратить противоправные действия, опубликовать опровержение распространенных сведений и действий, составляющих содержание недобросовестной конкуренции, а также возместить причиненные убытки. При этом в ГК названы несколько возможных форм недобросовестной конкуренции:

1) действия, способные вызвать смешение в отношении предприятий, товаров, работ, услуг или предпринимательской деятельности конкурентов;

2) ложные утверждения, способные дискредитировать предприятие, товары, работы, услуги или саму предпринимательскую деятельность конкурента;

3) введение в заблуждение в отношении качеств товаров, работ, услуг конкурента;

4) иные совершаемые при осуществлении предпринимательской деятельности действия, противоречащие требованиям ГК и иных актов законодательства о конкуренции.

Закон Республики Беларусь от 10 декабря 1992 г. № 2034-ХІІ «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» был с момента его принятия изменен и дополнен пять раз (сегодня он действует в редакции 2000 г.) Изменения и дополне-



ния имели место в: Законе Республики Беларусь от 10 января 2000 г. № 364-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2000 г., № 8, 2/139); Законе Республики Беларусь от 2 декабря 2002 г. № 154-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2002 г., № 138, 2/903); Законе Республики Беларусь от 5 января 2008 г. № 317-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2008 г., № 14, 2/1414); Законе Республики Беларусь от 4 января 2010 г. № 109-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2010 г., № 17, 2/1661); Законе Республики Беларусь от 22 декабря 2011 г. № 328-З (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2012 г., № 2, 2/1880).

В соответствии со ст. 1 Закона «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» недобросовестной конкуренцией признаются любые направленные на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности действия хозяйствующих субъектов, которые противоречат Закону «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции», требованиям добросовестности и разумности и могут причинить или причинили убытки конкурентам либо нанести ущерб их деловой репутации.

К категории недобросовестной конкуренции могут относиться только активные действия хозяйствующего субъекта. Бездействие, даже если оно приносит выгоду субъекту, причиняя убытки его конкуренту, недобросовестной конкуренцией формально не является.

Для признания какого-либо действия недобросовестной конкуренцией необходимо одновременное наличие трех признаков:

– действия конкурента должны быть направлены на приобретение преимуществ в предпринимательской деятельности, что приводит к необоснованному получению прибыли в большем размере, в первую очередь за счет препятствий реализации товаров (работ, услуг) конкурентов;

– действия конкурента должны противоречить требованиям Закона «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции», который, в свою очередь, требует соблюдения и иных актов законодательства о конкуренции, а также требованиям добросовестности и разумности;

– действия конкурента причинили или создали угрозу причинения убытков или ущерба деловой репутации хозяйствующего субъекта.

Статья 14-2 Закона «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» подробно раскрывает содержание форм недобросовестной конкуренции.

Смешение товаров и деятельности конкурентов. В числе действий, способных вызвать смешение в отношении товаров и деятельности конкурентов, в частности, названы:

– незаконное использование субъектом хозяйствования на товарах, в рекламе и сопутствующей документации не принадлежащих ему фирменного наименования, товарного знака или наименования места происхождения товара;

– введение в гражданский оборот товаров с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности, а также средств индивидуализации участников гражданского оборота или их товаров;

– незаконное копирование внешнего вида товара другого хозяйствующего субъекта;

– введение в гражданский оборот товаров другого хозяйствующего субъекта с использованием собственных средств индивидуализации товара, если иное не предусмотрено договором, заключенным между ними.

К актам недобросовестной конкуренции относится не любое незаконное использование объектов интеллектуальной собственности, а только то, которое приводит или может привести к смешению товаров или предпринимательской деятельности конкурента.

Рассмотрение споров, связанных с незаконным использованием отдельных объектов права интеллектуальной собственности (товарные знаки, указания мест происхождения товара и др.), в настоящее время осуществляется только Судебной коллегией по делам интеллектуальной собственности Верховного Суда Республики Беларусь (Коллегией). Рассмотрение дела возможно только в г. Минске, что усложняет обращение за правосудием. Верховный Суд Республики Беларусь, рассматривая дела по первой инстанции, выносит решение, не подлежащее кассационному обжалованию и вступающее в силу с момента вынесения. Обжалование решения Коллегии возможно в порядке надзора, однако протест могут принести только Председатель Верховного Суда Республики Беларусь, Генеральный прокурор Республики Беларусь и их заместители. Размеры госпошлины за рассмотрение дел Коллегией значительно отличаются от пошлин, взимаемых за рассмотрение дел в других судах.

Закон «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» называет в качестве акта недобросовестной конкуренции, относящегося к действиям, способным вызвать смешение в отношении предпринимательской деятельности и товаров кон-

курента, «незаконное копирование внешнего вида товара другого хозяйствующего субъекта, за исключением случаев, когда копирование товара или его частей обусловлено исключительно техническим их применением».

В числе действий, признаваемых дискредитацией конкурента, в Законе «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» в том числе названы:

– распространение хозяйствующим субъектом ложных, недостоверных, искаженных сведений о предпринимательской деятельности, финансовом состоянии, научно-технических и производственных возможностях, товарах конкурента;

– распространение в любой форме и любыми способами заявлений, которые порочат деловую репутацию хозяйствующего субъекта, его учредителей или работников и могут подорвать доверие к этому субъекту как производителю товаров.

Речь идет о распространении не только ложных, но и недостоверных сведений, т. е. любых сведений, не соответствующих действительности.

Право на защиту деловой репутации гражданина и юридического лица предусмотрено ст. 153 ГК. Сведения, порочащие деловую репутацию, должны потенциально подрывать доверие к хозяйствующему субъекту как производителю товаров.

Введение в заблуждение относительно товаров и деятельности конкурента. Согласно Закону «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» запрещаются и признаются в установленном порядке неправомерными указания или утверждения при осуществлении предпринимательской деятельности, которые могут ввести в заблуждение относительно характера, свойств, способа и места изготовления, пригодности к применению или количества товаров конкурента, в том числе осуществляемые посредством некорректного сравнения производимого хозяйствующим субъектом товара с товаром конкурента путем распространения хозяйствующим субъектом в любой форме и любыми способами сведений, содержащих ложные или неточные сопоставительные характеристики собственного товара и товара конкурента, способные повлиять на свободу выбора потребителя при приобретении товаров или заключении сделки.

Согласно ст. 1030 ГК лицо, осуществляющее недобросовестную конкуренцию, обязано прекратить противоправные действия и опубликовать опровержение распространенных сведений и действий, составляющих содержание недобросовестной конкуренции.

Лицо, потерпевшее от недобросовестной конкуренции, вправе требовать от недобросовестного конкурента возмещения причиненных убытков.

### **10.3. Методы антимонопольного регулирования в Республике Беларусь**

Антимонопольное законодательство можно определить как систему нормативных правовых актов, содержащую правила предотвращения, ограничения и пресечения монополистической деятельности и недобросовестной конкуренции, содействующие развитию добросовестной конкуренции. Антимонопольное законодательство в Республике Беларусь состоит из: Конституции Республики Беларусь (ст. 13); норм Гражданского кодекса Республики Беларусь; Закона Республики Беларусь от 10.12.1992 № 2034-ХІІ «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции»; Закона Республики Беларусь от 16.12.2002 № 162-З «О естественных монополиях»; других актов законодательства, а также международных договоров, участницей которых является Республика Беларусь.

Акты антимонопольного законодательства Республики Беларусь действуют в соответствии с вертикальной иерархией норм о конкуренции и ограничении монополистической деятельности. Первое место в этой иерархии занимает Конституция Республики Беларусь, имеющая высшую юридическую силу и прямое действие на всей территории Беларуси. Статья 13 Конституции Республики Беларусь гарантирует всем равные права для осуществления хозяйственной и иной деятельности, кроме запрещенной законом, гарантирует равную защиту и равные условия для развития всех форм собственности. Государство гарантирует всем равные возможности свободного использования способностей и имущества для предпринимательской и иной, не запрещенной законом, экономической деятельности. Государство осуществляет регулирование экономической деятельности в интересах человека и общества; обеспечивает направление и координацию государственной и частной экономической деятельности в социальных целях. Эти гарантии тесным образом связаны с основополагающими конституционными правами и свободами. Государство обязано не только провозгласить их («все равны перед законом и имеют право без всякой дискриминации на равную защиту прав и законных интересов» (ст. 22 Конституции Республики Беларусь), но и обеспечить условия для их практической

реализации в частноправовых и публичных отношениях. Ограничение прав и свобод личности допускается только в случаях, предусмотренных законом, в интересах национальной безопасности, общественного порядка, защиты нравственности, здоровья населения, прав и свобод других лиц (ст. 23 Конституции Республики Беларусь). Таким образом, Конституция Республики Беларусь ориентирует законодателя, что законом может быть запрещена социально опасная деятельность, в том числе экономическая деятельность, которая направлена на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. Но этот общий конституционный принцип здесь не конкретизирован.

Законодательство Республики Беларусь содержит запрет конкретной экономической деятельности, которая направлена на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. В частности, указанный запрет материализован в ч. 2 п. 1 ст. 9 ГК, которая не допускает использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребления своим доминирующим положением на рынке.

В Республике Беларусь принято Постановление Министерства предпринимательства и инвестиций Республики Беларусь от 7 июля 2000 г. № 13 «Об утверждении Положения о Государственном реестре хозяйствующих субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках». Основанием для включения хозяйствующего субъекта в Реестр является установление факта его доминирования на соответствующем товарном рынке, за исключением установления указанного факта в случае исполнения хозяйствующим субъектом соглашения, указанного в части первой п. 8 настоящего Положения. На период действия указанного соглашения хозяйствующий субъект не подлежит включению в Реестр, включение в Реестр осуществляется после истечения срока действия соглашения или его расторжения. Факт доминирования устанавливается в соответствии с Инструкцией по определению доминирующего положения хозяйствующих субъектов на товарных рынках Республики Беларусь, утвержденной постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 17 октября 2002 г. № 229 (Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, 2002 г., № 122, 8/8695).

Доминирующим признается положение хозяйствующего субъекта:

– доля которого на рынке определенного товара превышает предельную величину, установленную уполномоченным республиканским органом государственного управления, за исключением случаев осуществления государственной или естественной монополии;

– доля которого на рынке определенного товара не превышает установленную предельную величину, если уполномоченным республиканским органом государственного управления, исходя из стабильности доли хозяйствующего субъекта на товарном рынке относительно размера принадлежащих конкурирующим хозяйствующим субъектам (далее – конкуренты) долей на товарном рынке, возможности доступа на этот рынок новых конкурентов или иных критериев, характеризующих товарный рынок, будет установлено, что положение хозяйствующего субъекта является доминирующим.

Предельные величины определены в следующих границах: один хозяйствующий субъект – 30 % товарного рынка; два – 54 %; три – 78 %; четыре – 95 %.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Акулич, И. Л. Маркетинг взаимоотношений : учеб.-метод. пособие / И. Л. Акулич. – Минск : Выш. шк., 2010. – 252 с.
2. Андрианов, Н. От моды к реальному применению / Н. Андрианов // Директор. – 2003. – № 11. – С. 40–41.
3. Типовая должностная инструкция начальника отдела маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://rid.by/publ/dolzностnye\\_instrukcii/dolzностnaja\\_instrukcija\\_nachalnika\\_otdela\\_marketinga/1-1-0-74](http://rid.by/publ/dolzностnye_instrukcii/dolzностnaja_instrukcija_nachalnika_otdela_marketinga/1-1-0-74).
4. Друкер, Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Электронный ресурс] / Питер Ф. Друкер. – Режим доступа: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/str/01.html>.
5. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер. – СПб. : Питер Ком, 1998. – 896 с.
6. Ковалев, М. Н. Управление маркетингом : учеб. пособие / М. Н. Ковалев. – Гомель : ЦИИР, 2008. – 195 с.
7. Куц, С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С. П. Куц ; Высш. шк. менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб. : Высш. шк. менеджмента ; Издат. дом СПбГУ, 2008. – 272 с.
8. Лизакова, Р. А. Основы маркетинга : учеб. 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.
9. Лизакова, Р. А. Маркетинговая деятельность предприятия : учеб. пособие / Р. А. Лизакова ; М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2006. – 253 с.
10. Международный стандарт \* 9004-1–94 управление качеством и элементы системы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://goct.info/Data1/4/4994/index.htm>.
11. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1998. – 704 с.
12. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.] ; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Издат. дом «Вильямс», 1999. – 1056 с.
13. Диксон, Питер Р. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон ; пер. с англ. – М. : 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. энцикл., 1982. – 1600 с.

16. Управление маркетингом : учеб. пособие / под ред. А. В. Короткова, И. М. Синяевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 463 с.

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



# ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

113

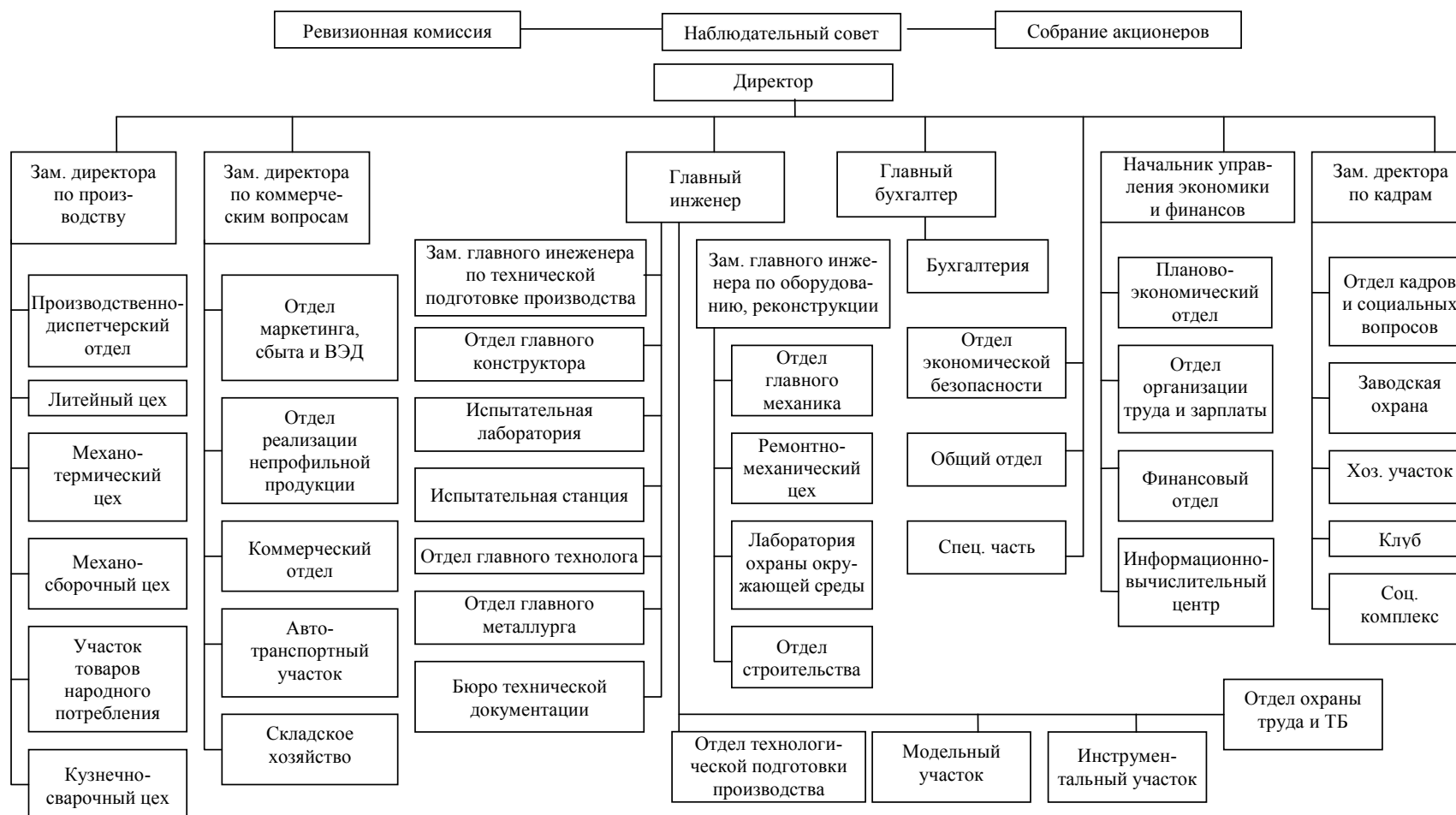


Рисунок А – Примерная линейно-функциональная структура управления предприятием машиностроительного профиля

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### 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

### ПРИЛОЖЕНИЕ 3

#### Организационная структура управления коммерческого отдела МЗХ ЗАО «АТЛАНТ»



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

### 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 СВОТ (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;

– детализовки 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 рекламного-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:

- 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;
- сведения 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;

- квартальные 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 товаросопровождающей сети, включая систему технического обслуживания и ремонта изделий;
- принимать решения по созданию и совершенствованию системы маркетинговых коммуникаций предприятия;
- оценивать эффективность рекламных сообщений и выбранных рекламных носителей, 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)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### ИНСТРУКЦИЯ НАЧАЛЬНИКА ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

\_\_\_\_\_  
наименование учреждения,

\_\_\_\_\_  
организации

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

УТВЕРЖДАЮ  
(директор; иное должностное лицо,

00.00.0000 № 00  
начальника отдела  
маркетинга

\_\_\_\_\_  
уполномоченное утверждать должностную инструкцию)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
(фамилия, инициалы)

00.00.0000

#### 1. 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. Экономику 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 правильностью 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 пре-

делах, 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 6

### 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)

### Тесты для проверки степени усвоения материала

#### Глава 1. Методические основы организации маркетинга

1. Общие функции управления были выделены ученым:
  - а) П. Друкером;
  - б) А. Файолем;
  - в) М. Месконом;
  - г) А. Хоскинггом.
2. Процесс «управление» предполагает выполнение следующих общих функций:
  - а) планирование, организация, мотивация, контроль;
  - б) организация, планирование, регулирование, контроль;
  - в) планирование, организация, распределение, контроль;
  - г) планирование, организация, мотивация, регулирование.
3. Делегирование – это:
  - а) деление организации на структурные составляющие;
  - б) обеспеченность персонала необходимыми ресурсами;
  - в) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
  - г) право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.
4. Механистические структуры:
  - а) предполагают небольшие изменения в их управлении;
  - б) не предполагают их изменение;
  - в) изменяются от условий, как хорошо работающий механизм;
  - г) изначально хорошо приспособлены к любым изменениям.
5. Дивизиональные организационные структуры характерны для:
  - а) типовых форм управления;
  - б) крупных, диверсифицированных компаний;
  - в) решения вопросов, требующих обеспечения интегрирующего воздействия;
  - г) компаний, работающих на решение комплексной проблемы.

6. Латеральные отношения предполагают:
- а) предоставление рекомендаций и советов по поручению вышестоящего начальника;
  - б) что специалист уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими членами организации;
  - в) отношения между служащими одного отдела, подчиненными одному начальнику;
  - г) хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей.
7. Идеальное число подчиненных составляет:
- а) от 3 до 30 в зависимости от обстоятельств;
  - б) от 7 до 10 в зависимости от обстоятельств;
  - в) четыре человека вне обстоятельств;
  - г) нет рекомендаций по данному поводу.
8. Наилучшей областью применения для матричных организационных структур является:
- а) небольшое предприятие;
  - б) наукоемкое производство;
  - в) предприятия добывающих отраслей;
  - г) предприятия агропромышленного комплекса.
9. В управлении предприятием отмечено следующее количество уровней структур:
- а) два;
  - б) три;
  - в) четыре;
  - г) понятие уровней отсутствует.
10. Конгломерат – это:
- а) установившаяся упорядоченная структура;
  - б) соединение чего-нибудь разнородного;
  - в) структура тактического планирования;
  - г) соединение зависимых друг от друга фирм даже по вопросам принятия оперативных решений.

## **Глава 2. Виды организационных структур службы маркетинга**

1. В состав маркетинговой службы не входят работники занимающиеся:
- а) изучением рынка, созданием товарного ассортимента;

- б) политикой цен, товародвижением;
- в) разработкой технологии производства новых товаров;
- г) формированием спроса и стимулированием сбыта.

2. В число обязательных задач службы маркетинга на предприятии входят:

- а) поиск поставщиков сырья для производства нового вида продукции;
- б) осуществление контроля качества производства продукции;
- в) подготовка данных для принятия решений по эффективному приспособлению производственного, финансового, торгово-сбытового и т. п. потенциала предприятия к требованиям рынка;
- г) ни одна из вышеперечисленных задач.

3. Какое из утверждений не относится к преимуществам функциональной организационной структуры:

- а) простота и возможность точно определить для каждого специалиста круг его обязанностей и меру ответственности за результаты работы;
- б) распределение функций контроля между специалистами подразделения;
- в) усиление профессиональной специализации, упрощение процесса подготовки управленческого персонала, повышение ответственности высшего руководства предприятия за конечные результаты;
- г) сосредоточение функций контроля на верхнем уровне управления предприятием.

4. При функциональной организационной структуре внутри той или иной функции маркетинга преобладают:

- а) горизонтальные связи;
- б) вертикальные связи;
- в) горизонтальные связи также сильны как вертикальные;
- г) наблюдается отсутствие связей.

5. Функциональная организационная структура наиболее распространена, так как:

- а) легко вписывается в общую структуру любой компании;
- б) повышает эффективность и оперативность управления;
- в) позволяет более углубленно изучать потребности покупателей, специфические для каждого региона;
- г) позволяет эффективно координировать деятельность, начиная от разработок нового продукта и заканчивая его реализацией потребителю.

6. Недостатком функциональной организационной структуры является:

- а) сложность, так как она требует от руководства и персонала высокого уровня организационного взаимодействия;
- б) дублирование функций маркетинга;
- в) большие затраты, связанные с координацией и дублированием функций;
- г) организационный консерватизм, сопротивление переменам и переоценке значимости отдельных функций.

7. Матричная организационная структура предполагает группировку сотрудников:

- а) по отдельным функциям;
- б) по продуктам;
- в) по географическим рынкам;
- г) по отдельным проектным функциям.

8. Укажите отдел, входящий в функциональную структуру управления маркетингом:

- а) логистики;
- б) бухгалтерия;
- в) сервисного обслуживания;
- г) производственный.

9. При построении организационной структуры службы маркетинга следует знать, что существуют принципы управления качеством, определенные в международных стандартах ИСО 9000, количество которых составляет:

- а) семь;
- б) шесть;
- в) восемь;
- г) девять.

10. Оперативный уровень маркетинга предполагает следующий консервативный характер менеджмента:

- а) активное и реактивное реагирование на факторы, препятствующие реализации стратегии;
- б) поддержка, развитие и сохранение достижений прошлых периодов на рынках товаров и услуг;
- в) проведение необходимых работ по маркетинговому циклу по традиционным хорошо отработанным методикам;
- г) разработка и реализация стратегии проактивного характера.

### Глава 3. Содержание процесса организации маркетинга на предприятии

1. Принцип «единство подчинения» означает, что:

- а) делегированные полномочия должны учитывать иерархию подчинения;
- б) у любого служащего может быть только один руководитель;
- в) у любого служащего может быть только вертикальная подчиненность;
- г) число лиц, находящихся в подчинении, должно быть объединено единой целью.

2. Принцип ориентирования означает, что:

- а) организация должна строиться в соответствии с характером возложенных задач и не зависит от субъективных факторов;
- б) организация должна строиться в соответствии с характером возложенных задач и с обязательным учетом субъективных факторов;
- в) организация должна строиться в соответствии с характером возложенных задач и с обязательным учетом субъективных факторов и микросреды маркетинга;
- г) организация должна строиться в соответствии с характером возложенных задач не зависит от субъективных факторов, но должна учитывать влияние факторов микросреды.

3. Группировка принципов А. Файоля предполагает следующие группы:

- а) структурные принципы, принципы регулирования, принципы конечного результата;
- б) структурные принципы, принципы начального процесса, принципы конечного результата;
- в) структурные принципы, принципы процесса, принципы конечного результата;
- г) структурные принципы, принципы процесса, принципы конечного результата.

4. Концепцию построения организационной структуры «структура следует за стратегией» предложил:

- а) А. Файоль;
- б) М. Мескон;
- в) А. Чандлер;
- г) П. Друкер.

5. Положение о службе маркетинга должно содержать следующие разделы:

а) общие разделы, основные цели, функции, права, ответственность взаимоотношения;

б) общие разделы, основные цели, функции, права, ответственность, взаимоотношения, порядок внесения изменений и дополнений в Положение;

в) общие разделы, функции, права, взаимоотношения, порядок внесения изменений и дополнений в Положение;

г) функции, права, взаимоотношения, ответственность, порядок внесения изменений и дополнений в Положение.

6. Должное лицо обязано ознакомиться с должностной инструкцией и:

а) выразить свое согласие работать по данной инструкции;

б) подписать данную инструкцию;

в) внести коррективы в инструкцию и подписать ее;

г) выполнять все функции, включенные в данную инструкцию, а также пользоваться правами, наделенными по данной инструкции.

7. Создание маркетингово-ориентированного предприятия предполагает свое начало с:

а) тщательной проработки обучающих программ для всего персонала;

б) заключения договора с консультационными фирмами по оказанию помощи в переориентации;

в) осознания руководством необходимости в переориентации;

г) принятие в штат высококвалифицированного специалиста.

8. На предприятии с маркетинговой ориентацией специалист по маркетингу должен довести до каждого сотрудника:

а) цели отдела маркетинга;

б) стратегические цели предприятия;

в) каким потребителем хочет видеть товар;

г) на какие сегменты рынка предприятие будет выходить.

9. М. Мескон рекомендует следующие действия при проектировании организации (выделите неверный ответ):

а) необходимо осуществить деление организации по горизонтали;

б) закрепить централизацию структуры;

в) определить задачи, которые должна решать каждая структурная единица;

г) определить должностные обязанности.

10. Должностная инструкция специалиста по маркетингу в разделе «права» содержит:

- а) пункты о праве занимать определенный статус;
- б) перечень требований, которые имеет право требовать руководитель;
- в) перечень работ, которые работник имеет право выполнять;
- г) информацию, что работник имеет право получать материальное вознаграждение за труд.

#### **Глава 4. Организация, взаимодействия и полномочия в службе маркетинга**

1. Выделите неверный ответ. «Методы распределения обязанностей по отделам зависят от положенных в основу признаков:

- а) по принципу деления на равные по размеру группы»;
- б) по территориальному признаку»;
- в) на основе интересов поставщиков»;
- г) на основе интересов потребителей».

2. Делегирование полномочий является:

- а) составной частью централизации;
- б) составной частью оптимизации;
- в) составной частью координации;
- г) составной частью децентрализации.

3. Делегирование полномочий означает:

- а) полную утрату контроля над процессом;
- б) передачу части функций вышестоящему лицу;
- в) передачу контроля другому лицу;
- г) передачу части функций нижестоящему лицу.

4. На уровень децентрализации могут влиять следующие факторы (укажите неверный ответ):

- а) величина затрат;
- б) философия менеджмента;
- в) отсутствие подходящего руководителя;
- г) влияние внешней среды.

5. К недостаткам централизованного управления относится:

- а) отсутствие бюрократизма;
- б) минимальный объем документации;
- в) оперативность принятия решений на рабочем месте;
- г) накопление срочных дел для решения вопросов.



6. Решение о передаче полномочий принимается только в том случае, когда:

а) есть уверенность, что подчиненный понимает, что ему нужно выполнить поручение;

б) есть уверенность, что подчиненный может выполнить поручение;

в) есть уверенность, что подчиненный может и хочет выполнить поручение;

г) есть уверенность, что подчиненный является квалифицированным сотрудником для выполнения поручения.

7. Организационная схема структуры дает:

а) информацию о делегировании полномочий;

б) полную информацию о существующем документообороте;

в) лишь общие контуры структуры организации;

г) представление о динамике связей.

8. Делегирование полномочий – это процесс

а) определения масштаба полномочий и меры ответственности;

б) передачи части функций руководителя другим сотрудникам;

в) указания по ограничению полномочий;

г) обязательный при централизованном управлении.

9. Выделите неверную характеристику: «Преимущество централизованного управления заключается в:

а) лучшем контроле за деятельностью предприятия»;

б) более эффективном использовании кадров, оборудования»;

в) возможности приведения к единому стандарту всех операций в рамках организации»;

г) возникновения дублирования тех или иных мероприятий».

10. Координация деятельности организации – это:

а) распределение обязанностей;

б) синхронизация прилагаемых усилий;

в) принятие решений по вертикали;

г) искусство передачи полномочий.

## **Глава 5. Взаимосвязь службы маркетинга с остальными отделами предприятия**

1. Система маркетинга на предприятии включает следующие основные блоки:

- а) аналитический, исследовательский и программно-контрольный;
- б) аналитический, программно-целевой, программно-контрольный;
- в) организационно-управленческий, исследовательский и программно-контрольный;
- г) исследовательский, программно-контрольный, программно-целевой.

2. Отдел маркетинга по документообороту передает в отдел снабжения:

- а) информацию о ценах на выпускаемые товары;
- б) информацию о требованиях потребителей к конечному продукту;
- в) информацию о ценах на сырье и материалы;
- г) информацию о нормативно-правовых актах по посреднической деятельности.

3. Природа разногласий между отделом маркетинга и другими функциональными отделами заключается в:

- а) том, что не все сотрудники стремятся заработать прибыль для предприятия;
- б) разных функциональных задачах различных подразделений;
- в) неверно построенной организационной структуре;
- г) разнонаправленности действий внешних факторов маркетинговой среды.

4. Отдел маркетинга при организации разработок нового товара предпочитает, чтобы НИОКР осуществлял разработку:

- а) длительное время, чтобы потом не было ошибок при внедрении изделия на рынок;
- б) за короткое время;
- в) за время, которое бы укладывалось в график НИОКР;
- г) за время, за которое маркетинг подготовил бы выход товара на рынок.

5. При определении цены на продукт решающим фактором является:

- а) себестоимость продукции;
- б) сформированная потребность на данный продукт у потребителя;
- в) цена, которую готов платить потребитель;
- г) сложившиеся условия конкуренции.

6. Основной заботой сотрудников материально-технического снабжения, с точки зрения отдела маркетинга, должно быть:

- а) стремление достать то, что легче приобрести;
- б) приобрести то, что дешевле, поскольку цена тогда будет ниже и, следовательно, объемы продаж выше;
- в) то, что лучше с точки зрения потребительских характеристик продукции;
- г) установление длительных связей с поставщиками, которые могли бы гарантировать качественную продукцию.

7. С точки зрения отдела маркетинга сотрудники финансового подразделения:

- а) не должны стремиться к получению прибыли от каждой операции в области маркетинга;
- б) должны стремиться к получению прибыли от каждой операции в области маркетинга;
- в) должны жестко контролировать бюджет предприятия;
- г) должны формировать прибыль предприятия.

8. С точки зрения маркетинга основное производство должно осуществлять:

- а) длительный производственный цикл, чтобы отработать процесс и выпускать качественную для реализации продукцию;
- б) длительный производственный цикл с выпуском стандартной продукции, чтобы завоевывать большие объемы на рынках;
- в) короткий производственный цикл, кратковременная работа с большим числом моделей;
- г) осуществлять своевременный выпуск качественной продукции.

## **Глава 6. Регулирование маркетинга в области интеллектуальной собственности**

1. Основным законом, регулирующим сферу интеллектуальной деятельности, является:

- а) Уголовный кодекс Республики Беларусь;
- б) Налоговый кодекс Республики Беларусь;
- в) Закон «Об авторском праве и смежных правах»;
- г) Закон «Об авторском праве».

2. Законодательство Республики Беларусь в области авторского права и смежных прав состоит из:

- а) Положений Конституции Республики Беларусь;
- б) Гражданского кодекса Республики Беларусь;
- в) Закона «О ценообразовании»;
- г) Инструкции «О порядке формирования и применения цен и тарифов».

3. Понятие «интеллектуальная собственность» охватывает:

- а) результаты интеллектуальной деятельности;
- б) средства индивидуализации участников гражданского оборота;
- в) как результаты интеллектуальной деятельности, так и средства индивидуализации участников гражданского оборота;
- г) или результаты интеллектуальной деятельности, или средства индивидуализации участников гражданского оборота.

4. В числе результатов интеллектуальной деятельности среди прочих охраняемых объектов названы:

- а) произведения науки;
- б) фонограммы;
- в) произведения литературы;
- г) передачи организаций вещания.

5. Объектами авторского права являются:

- а) исполнения;
- б) произведения искусства;
- в) фонограммы;
- г) произведения литературы.

6. Объектами смежных прав являются:

- а) произведения науки;
- б) передачи организаций вещания;
- в) исполнения;
- г) фонограммы.

7. За нарушения норм авторского права в Республике Беларусь предусмотрена:

- а) уголовная ответственность;
- б) административная ответственность;
- в) конституционная ответственность;
- г) дисциплинарная ответственность;

8. Республика Беларусь участвует в следующих международных договорах в области авторского права и смежных прав:

- а) Венская конвенция об охране литературных и художественных произведений;
- б) Договор Всемирной организации интеллектуальной собственности по авторскому праву;
- в) всемирная конвенция об авторском праве (в редакции 1952 г.);
- г) пакт о социально-экономических правах.

9. Охрана прав авторов в соответствии с Бернской конвенцией базируется на следующих принципах:

- а) принцип возникновения авторского права независимо от выполнения каких-либо формальностей: регистрации, депонирования и т. п.;
- б) принцип национального режима охраны авторского права на литературные и художественные произведения;
- в) принцип невмешательства;
- г) принцип предоставления охраны во всех странах-участницах Конвенции.

10. Решая вопрос о возможности правовой охраны произведения на территории Республики Беларусь, необходимо учитывать, что охрана предоставляется:

- а) авторам, которые являются гражданами одной из стран-участниц Бернской конвенции, в отношении их произведений, лишь выпущенных в свет;
- б) авторам, которые не являются гражданами одной из стран-участниц Бернской конвенции, в отношении их произведений, выпущенных в свет впервые в одной из стран или одновременно в стране, не являющейся участницей этой Конвенции, и в стране-участнице Бернской конвенции;
- в) авторам, которые являются гражданами одной из стран-участниц Бернской конвенции, в отношении их произведений, как выпущенных, так и не выпущенных в свет;
- г) авторам, которые не являются гражданами одной из стран-участниц Бернской конвенции, в отношении их произведений, выпущенных в свет впервые лишь в европейской стране.

## **Глава 7. Регулирование маркетинга в области ценовой политики**

1. Государственную политику в области ценообразования в соответствии с Конституцией Республики Беларусь определяет:

- а) Совет министров Республики Беларусь;
- б) Национальное собрание Республики Беларусь;

- в) Президент Республики Беларусь;
- г) Комитет по ценообразованию Республики Беларусь.

2. В условиях рыночной экономики цены на товары устанавливаются:

- а) их собственниками;
- б) правительством Республики Беларусь;
- в) антимонопольным комитетом Республики Беларусь;
- г) антидемпинговым советом Республики Беларусь.

3. Прямое регулирование цен обеспечивается путем:

- а) воздействия на спрос и предложение в целях обеспечения их сбалансированности;
- б) фиксации цен на определенном уровне;
- в) контроля государственных учреждений за ценами, которые устанавливаются отдельными предпринимательскими структурами;
- г) установления границ и диапазона изменения цен.

4. Косвенное государственное регулирование цен обеспечивается путем:

- а) осуществления государственных закупок соответствующих товаров и услуг;
- б) установления льготных тарифов на транспортные и другие виды услуг для производителей определенных товаров;
- в) заключения соглашений о ценовой политике между правительственными учреждениями, на которые возложено регулирование цен, и монополиями;
- г) реализации различных форм субсидирования, кредитования, налогообложения.

5. Государственное регулирование практически отсутствует:

- а) в швейной отрасли;
- б) в обувной отрасли;
- в) в некоторых отраслях пищевой промышленности и машиностроения;
- г) в отраслях легкой промышленности.

6. Изменение цены после заключения договора допускается:

- а) в случаях и на условиях, предусмотренных договором;
- б) в случаях и на условиях, предусмотренных законодательством;
- в) в установленном законодательством порядке;
- г) в любых случаях и на условиях, обозначенных одной из сторон договора.

7. Когда в возмездном договоре цена не предусмотрена и не может быть определена исходя из условий договора, исполнение договора должно быть оплачено:

- а) по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные товары, работы или услуги;
- б) по цене, оговоренной дополнительным соглашением сторон;
- в) по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные услуги;
- г) по цене, которая при сравнимых обстоятельствах обычно взимается за аналогичные работы.

8. В соответствии с п. 3 ст. 364 ГК Республики Беларусь, если иное не предусмотрено законодательством или договором, при определении убытков принимаются во внимание цены, существующие в том месте, где обязательство должно быть исполнено:

- а) в день добровольного удовлетворения должником требования кредитора;
- б) в любой день, обозначенный истцом;
- в) если требование добровольно удовлетворено не было – в день предъявления иска;
- г) в любой день, обозначенный ответчиком.

9. Свободная цена (тариф) – это:

- а) цена (тариф), складывающаяся под воздействием спроса ;
- б) цена (тариф), складывающаяся под воздействием предложения;
- в) цена (тариф), складывающаяся под воздействием спроса и предложения ;
- г) цена (тариф), складывающаяся под воздействием спроса и предложения в условиях свободной конкуренции.

10. Регулируемая цена (тариф) – это:

- а) цена (тариф), устанавливаемая соответствующими государственными органами, осуществляющими регулирование ценообразования;
- б) цена (тариф), определяемая субъектом ценообразования (юридическим лицом, предпринимателем);
- в) цена (тариф), определяемая субъектом ценообразования (юридическим лицом, предпринимателем) с учетом установленных этими органами определенных ограничений;
- г) цена, установленная Советом министров Республики Беларусь.

## Глава 8. Регулирование маркетинга в области политики распределения товаров

1. Правовое регулирование заключения, исполнения, расторжения договоров, ответственности сторон осуществляется нормами:

- а) ГК Республики Беларусь;
- б) Законом Республики Беларусь «О лизинге»;
- в) Законом Республики Беларусь «О рекламе»;
- г) Законом Республики Беларусь «О почтовой связи».

2. Договоры, направленные на реализацию товаров, работ, услуг, могут заключаться путем:

- а) проведения согласительной комиссии;
- б) проведения переговоров;
- в) обмена письмами;
- г) обмена телеграммами.

3. Договоры, направленные на реализацию товаров, работ, услуг, могут заключаться на:

- а) торгах;
- б) биржах;
- в) лишь национальных выставках и ярмарках;
- г) лишь международных выставках и ярмарках.

4. По договору комиссии:

а) одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну сделку от своего имени, но за счет комитента;

б) одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить несколько сделок от своего имени, но за счет комитента;

в) одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну сделку от имени комитента;

г) одна сторона (комиссионер) обязуется по поручению другой стороны (комитента) за вознаграждение совершить одну или несколько сделок от имени комитента.

5. В качестве комитента по договору комиссии может выступать:

а) гражданин Республики Беларусь, сдающий товар на комиссию для осуществления комиссионером розничной продажи этого товара;



б) иностранный гражданин, сдающий товар на комиссию для осуществления комиссионером розничной продажи этого товара;

в) только гражданин Республики Беларусь, сдающий товар на комиссию для осуществления комиссионером розничной продажи этого товара;

г) лицо без гражданства, сдающий товар на комиссию для осуществления комиссионером розничной продажи этого товара.

6. По сделке, совершенной комиссионером с третьим лицом, приобретает права и становится обязанным:

а) комитент;

б) только гражданин Республики Беларусь;

в) комиссионер;

г) только иностранный гражданин.

7. Договор комиссии может быть заключен:

а) на определенный срок;

б) без указания срока его действия;

в) с указанием или без указания территории его исполнения;

г) лишь в соответствии с желанием комитента.

8. Комиссионер заключает:

а) договоры купли-продажи;

б) договоры лизинга;

в) договоры возмездного оказания услуг;

г) договоры подряда.

9. Розничная комиссионная торговля непродовольственными товарами в Республике Беларусь осуществляется в соответствии с:

а) Законом Республики Беларусь «О защите прав потребителей»;

б) Правилами осуществления розничной торговли отдельными видами товаров и общественного питания;

в) Законом «О лизинге»;

г) Законом Республики Беларусь «О рекламе».

10. Франчайзинг в соответствии с Гражданским кодексом Республики Беларусь регулируется договором:

а) поручительства;

б) лизинга;

в) подряда;

г) франчайзинга.

## **Глава 9. Регулирование маркетинга в области коммуникационной политики**

1. Закон Республики Беларусь «О рекламе» распространяется на отношения, возникающие в процессе производства и (или) размещения (распространения) рекламы на территории Республики Беларусь:

- а) между государственными органами;
- б) организациями;
- в) между гражданами Республики Беларусь;
- г) иностранными подданными.

2. Отечественная внешнеэкономическая рекламная деятельность реализуется:

- а) только на национальном уровне;
- б) только на международном уровне;
- в) как на национальном, так и на международном уровне;
- г) на мировом рекламном рынке.

3. Контрреклама должна осуществляться:

а) с использованием характеристик, отличных от ненадлежащей рекламы;

б) тем же способом, с использованием тех же характеристик порядка размещения (распространения), что и ненадлежащая реклама;

в) иным способом, с использованием места и порядка размещения нежели ненадлежащая реклама, и не должна содержать пометку «контрреклама»;

г) тем же способом, с использованием тех же характеристик продолжительности, места и порядка размещения (распространения), что и ненадлежащая реклама, и содержать пометку «контрреклама», которой должно быть отведено не менее пяти процентов площади контррекламы.

4. Исходя из норм Закона «О рекламе» можно выделить:

- а) пять групп субъектов рекламных отношений;
- б) семь групп субъектов рекламных отношений;
- в) три группы субъектов рекламных отношений;
- г) две группы субъектов рекламных отношений.

5. Субъектами рекламных отношений являются:

- а) рекламодаделец;
- б) все государственные органы;
- в) рекламораспространитель;
- г) лишь Совет министров.

6. Основные полномочия (контроль за рекламной деятельностью) осуществляются:

- а) Советом Министров Республики Беларусь;
- б) Министерством торговли Республики Беларусь;
- в) Министерством финансов;
- г) местными исполнительными и распорядительными органами.

7. В случае вынесения решения о признании рекламы ненадлежащей и невыполнении нарушителем требования о прекращении распространения такой рекламы местный исполнительный и распорядительный орган вправе:

- а) прекратить распространение ненадлежащей рекламы;
- б) требовать с нарушителя возмещения понесенных в связи с этим расходов;
- в) прекратить распространение ненадлежащей рекламы, но не требовать с нарушителя возмещения понесенных в связи с этим расходов;
- г) лишь требовать с нарушителя возмещения понесенных в связи с этим расходов.

8. Закон о рекламе не распространяется на отношения, возникающие в процессе производства и (или) размещения (распространения):

- а) информации, размещаемой (распространяемой) в политических целях;
- б) информации, размещаемой в социально-экономической сфере;
- в) информации, размещаемой (распространяемой) в ходе агитации по референдуму;
- г) информации, размещаемой (распространяемой) в ходе предвыборной агитации.

9. Рекламная игра – это деятельность организаций или индивидуальных предпринимателей, осуществляемая ими в целях:

- а) развлечения потребителей рекламы;
- б) стимулирования реализации товаров;
- в) розыгрыша выигрышей товаров плохо реализуемых на рынке;
- г) способ «отмыва» денег, полученных криминальным путем.

10. Основными признаками спонсорской помощи являются:

- а) безвозмездность;
- в) свобода выбора целей;
- г) возмездность;
- д) добровольность.

11. Положение о порядке организации национальных выставок (экспозиций) Республики Беларусь за рубежом утверждено:

- а) Правительством Республики Беларусь;
- б) Министерством торговли Республики Беларусь;
- в) Президентом Республики Беларусь;
- г) Парламентом Республики Беларусь.

## **Глава 10. Правовые основы конкуренции как фактора маркетинговой среды**

1. Модельные положения по защите от недобросовестной конкуренции опубликованы в:

- а) МАГАТЭ;
- б) ВОИС;
- в) ВОЗ;
- г) ООН.

2. Актом недобросовестной конкуренции является:

- а) всякий акт конкуренции, противоречащий честным обычаям в промышленных и торговых делах;
- б) некоторые акты, указанные в национальном законодательстве;
- в) акты, указанные в международном законодательстве.

3. Модельные положения по защите от недобросовестной конкуренции, в которых сформулировали перечень наиболее распространенных проявлений недобросовестной конкуренции. К ним отнесены:

- а) разглашение коммерческой тайны конкурента;
- б) дискредитация другого субъекта хозяйствования;
- в) введение потребителей в заблуждение;
- г) причинение ущерба репутации другого лица.

4. Для признания какого-либо действия недобросовестной конкуренцией необходимо одновременное наличие:

- а) пяти признаков;
- б) трех признаков;
- в) двух признаков;
- г) четырех признаков.

5. Закон «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» подробно раскрывает:

- а) содержание форм недобросовестной конкуренции;
- б) перечень всех компаний, проявивших ранее недобросовестную конкуренцию;

- в) перечень белорусских монополистов;
- г) перечень зарубежных монополистов.

6. В числе действий, способных вызвать смешение в отношении товаров и деятельности конкурентов, в частности, названы:

- а) использование субъектом хозяйствования на товарах, принадлежащих ему, фирменного наименования;
- б) использование субъектом хозяйствования в рекламе товаров, принадлежащих ему, товарного знака;
- в) введение в гражданский оборот товаров с незаконным использованием результатов интеллектуальной деятельности;
- г) незаконное копирование внешнего вида товара другого хозяйствующего субъекта.

7. Рассмотрение споров, связанных с незаконным использованием отдельных объектов права интеллектуальной собственности в настоящее время осуществляется:

- а) только Судебной коллегией по делам интеллектуальной собственности Верховного Суда Республики Беларусь;
- б) коллегией по гражданским делам общих судов любого уровня;
- в) коллегией по уголовным делам общих судов любого уровня;
- г) в Высшем Хозяйственном Суде Республики Беларусь.

8. В числе действий, признаваемых дискредитацией конкурента, в Законе «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» названы:

- а) распространение хозяйствующим субъектом правдивых, но компрометирующих сведений о финансовом состоянии конкурента;
- б) распространение хозяйствующим субъектом искаженных сведений о научно-технических возможностях конкурента;
- в) распространение хозяйствующим субъектом недостоверных сведений о производственных возможностях конкурента;
- г) распространение хозяйствующим субъектом сведений, составляющих коммерческую тайну.

9. Право на защиту деловой репутации гражданина и юридического лица предусмотрено:

- а) Гражданским кодексом Республики Беларусь;
- б) Конституцией Республики Беларусь;
- в) Антимонопольным законодательством;
- г) Налоговым Кодексом Республики Беларусь.

10. Сферами деятельности субъектов естественных монополий признаются:

- а) транспортировка нефти и нефтепродуктов по магистральным трубопроводам;
- б) транспортировка газа по магистральным и распределительным трубопроводам;
- в) передача и распределение электрической и тепловой энергии;
- г) услуги, оказываемые коммуникациями железнодорожного транспорта.

11. Субъекты естественных монополий обязаны:

- а) предоставлять равные условия потребителям товаров, произведенных (реализуемых) в условиях естественных монополий;
- б) обеспечивать качественное обслуживание потребителей с учетом цен, установленных органом регулирования деятельности субъектов естественных монополий;
- в) соблюдать требования технических нормативных правовых актов в области технического нормирования и стандартизации;
- г) соблюдать показатели безопасности и качества товаров.

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

**Лизакова Роза Алексеевна**  
**Ищенко Нина Сергеевна**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА**

**Учебное пособие**

**Электронный аналог печатного издания**

Редактор *Н. В. Гладкова*  
Компьютерная верстка *М. В. Кравцова*

Подписано в печать 26.07.13.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».  
Ризография. Усл. печ. л. 9,30. Уч.-изд. л. 8,98.

Изд. № 1.

<http://www.gstu.by>

Издатель и полиграфическое исполнение:  
Издательский центр учреждения образования  
«Гомельский государственный технический университет  
имени П. О. Сухого».

ЛИ № 02330/0549424 от 08.04.2009 г.  
246746, г. Гомель, пр. Октября, 48.