

УДК 658:005

Л. С. Крючко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7490-3523>

Д. В. Лозовий,

магістрант кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6809-3517>

К. С. Беззей,

магістрант кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5367-7333>

Я. І. Терещенко,

магістрант кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0480-0446>

К. Д. Майоров,

магістрант кафедри маркетингу, Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4580-3771>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.19.74

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

L. Kriuchko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor

of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

D. Lozovyi,

Master's student of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Bezzei,

Master's student of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

Y. Terechenko,

Master's student of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

K. Maiorov,

Master's student of the Department of Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

### THEORETICAL ASPECTS OF THE ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE MARKETING SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Посилення ринкової конкуренції в сучасному світі вимагає від учасників ринку швидко реагувати на зміну вимог умов і пропозицій на ринку. Більшість підприємств успішно конкурують і підсилюють свої позиції швидко реагуючи на зміни зовнішньої та внутрішньої маркетингового середовища. Основною складовою внутрішнього середовища підприємства є управлінська координуюча система у вигляді комплексної, ефективною, внутрішньої організаційної структури.

Комплексні організаційні маркетингові структури не створюються миттєво. Більшість підприємств долають певний шлях розвитку і ускладнення бізнес процесів і функцій які потребують комплексної ієрархічної організації і обслуговування силами маркетингових фахівців. Ефективна організаційна структура маркетингу може мати різні форми. Може бути простою і вмщувати декілька ланок займаних по одиничними фахівцями, а може бути комплексною з десятків різних рівнів і з сотень співробітників і керівників.

Increasing market competition in today's world requires market participants to quickly respond to changes in market conditions and offers. Most companies successfully compete and strengthen their positions by quickly responding to changes in the external and internal marketing environment. The main component of the internal environment of the company is the managerial coordinating system in the form of a complex, effective, internal organizational structure.

Complex organizational marketing structures are not created instantly. Most companies overcome a certain path of development and complication of business processes and functions that require complex hierarchical organization and maintenance by marketing specialists. An effective marketing organizational structure can take many forms. It can be simple and include several links occupied by individual specialists, or it can be complex with dozens of different levels and hundreds of employees and managers.

At the current stage of dynamically changing market processes, which of the main problems of the company's competitiveness is a problem development of the organizational structure of the marketing system in the process business scaling.

The most important factor affecting performance marketing activity, the company chooses the optimal and appropriate situation organizational marketing structure.

Delayed implementation of changes causes significant risks and negatives research for the company. Analysis and assessment of the factors of the changing marketing environment, provide competitive advantages and contribute to dynamic business development of the company.

In general, in each organizational structure, the main ones can be distinguished elements that are similar in each of the different structures are located among themselves in a certain sequences from the lower to the upper level that make up the hierarchy structure and form hierarchical relationships.

At the lower level of the management structure are ordinary employees who no one obeys and who do not have broad powers. Though that lower-level professionals do not have power, they have significant influence on the results of the enterprise. Such specialists make up the majority of companies and it is they who best understand the needs of the market and the company's customers, but they do not affect strategic decision-making in the least.

*Ключові слова: координуюча система, маркетинг, структура маркетингу, синтез, аналіз, структура управління, товарна політика, споживач.*

*Key words: coordinating system, marketing, marketing structure, synthesis, analysis, management structure, product policy, consumer.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розглянути і проаналізувати різні організаційні структури маркетингу на підприємстві

Виявити переваги і недоліки функціонування і застосування кожної з структур від найпростішої до найскладнішої.

Розглянути ситуації і умови, які складаються у зовнішньому і внутрішньому маркетинговому середовищі, за яких доцільно і ефективно застосувати кожну із розглянутих організаційних маркетингових структур.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є висвітлення різних структур маркетингової системи, їх особливостей, переваг та обмежень.

Провести аналіз еволюції організаційних структур маркетингу підприємства на різних етапах розвитку бізнесу. Оцінити результати застосування різних структур та їх вплив на конкурентоспроможність компанії.

## АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ

У світовому науковому просторі систематично активно дискутуються ефективність і адаптивність структур основних підрозділів організації однією з яких є організаційна структура си-

стеми маркетингу. Так N. Dean Meyer [1] розглядає організаційну структуру під призмою сучасного підприємницького мислення і синергії командної роботи всіх ланок структури.

Сучасна думка багатьох дослідників структур маркетингу, формується навколо цільових результатів які потрібно досягнути організації і організації команди фахівців. Розвиток таких ідей виклав НН Baligh [2] пропонуючи розглядати організаційну структуру як основний елемент дизайну компанії та описує внутрішні взаємодії професіоналів і додає необхідність конкретних правил взаємної роботи.

Але організаційна структура маркетингу не може існувати окремо від конкурентної запланованої стратегії і від маркетингової бізнес середи. Саме вплив стратегії і вплив бізнес оточення компанії розглядає в своєму дослідженні John Roberts [3]. Автор наголошує, що структури які будуть сприяти розвитку і зростання, мають визначити взаємодію параметрів між елементами організаційних дизайнів підприємства, їх конкурентоспроможними стратегіями і зовнішньому оточенні в яких вони працюють.

Аналіз кращих і успішних практик з організаційних структур викладає Naomi Stanford [4] базуючись на особистому досвіді під час консульта-

ційної роботи в провідних західних компаніях Marks & Spencer, British Airways, Xerox, Price Waterhouse Cooper і Prudential. На думку практика, будь яка організаційна структура, зокрема маркетингу, повинна демонструвати не тільки ефективність але і значну гнучкість і готовність до термінових змін. Саме спроможність структур швидко змінюватись залежно від викликів зовнішнього середовища дозволило багатьом підприємствам досягнути конкурентних переваг і займати лідируючі позиції в галузях, впродовж багатьох років. Автор стверджує, що компаніям вдається зберегти темпи розвитку і випередити своїх конкурентів тільки за умов готовності до негайних змін.

Edgar H. Schein [5] пропонує ставитись до сучасних організаційних структур як до поєднання організаційної культури і лідерства всередині компанії. Дослідник пропонує враховувати психологічні аспекти природи співробітників такі як: природа людини спрямована на досягнення цілей, звичні дії співробітників, взаємні стосунки в організації, умови сприйняття часу і простору для роботи і особливості навчання і вдосконалення навичок співробітників в межах створеної організаційної структури компанії.

У вітчизняному науковому просторі, аналіз сучасних маркетингових структур проходить через призму економічних викликів для розвитку підприємства і можливих загроз сталого та динамічного господарського розвитку економічних суб'єктів всередині країни.

Войчак А.В. [6] пропонує розглядати управління підприємством на засадах маркетингових принципів і методів використовуючи систему управління яка складеться з частини загального управління на засадах ринкової концепції управління маркетингу і з частини власного управління маркетинговою діяльністю підприємства яке потребує створення відповідної координаційної маркетингової структури.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин в країні, Іван Бойчук, А. Дмитрів [7] вказують, що на багатьох підприємствах в країні досі відбуваються еволюція маркетингу яка полягає в переході від виконання функції розподілу, до організаційної організаційна концепція (створення відділу збуту), після цього виокремлення в самостійну службу (маркетинговий підрозділ) і в деяких напрямках на підприємствах нарешті на перетворення маркетингу в генеральну функцію підприємства, інтеграцією всіх ресурсів для досягнення основної цілі підприємства, де особливе значення приділяється тривалому і стійкому функціонуванню на ринку. Проте, незважаючи на реальну значимість, залишається багато українських виробничих підприємств на яких маркетинговий підрозділ виступає нерівноцінною іншим основним підрозділам. І відповідно в таких випадках маркетинг не

розглядається як генеральна система усіх структурних підрозділів підприємства який має сильний і визначальний вплив на всі сторони господарської діяльності підприємства.

Автор Пелішенко В.П. [8] наголошує на здатності структури відповідати товарної політиці підприємства, політиці розподілу, політиці формування цін з врахуванням розміру, характеру діяльності і стратегії майбутнього підприємства. Водночас поспішність і непродуманість при створенні структури маркетингу, нехтуванням принципами підготовки персоналу, його низька свідомість відповідно до користі майбутніх маркетингових змін може стати проблемою та уповільнити успішне формування організаційної структури маркетингу на підприємстві.

Сучасні дослідники, Є. В. Крикавський, А. І. Третьякова, Н. С. Косар. [9] визначають, що сучасна практика маркетингу в сфері створення і вдосконалення актуальних структур маркетингу стає комплексним процесом який охоплює все підприємство в цілому на всіх рівнях як керівництво так і звичайних співробітників. Автор визначає, що такі процеси можуть бути складними і потребують ретельного аналізу і підходу. Але не зважаючи перешкоди під час розвитку маркетингової структури, подальша інтеграція і зв'язок більшості процесів на підприємстві маркетингової діяльності набуває більшої актуальності, тому що еволюція ринкових відносин між споживачами і продавцями потребує необхідних сучасних змін.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ**

Посилення ринкової конкуренції в сучасному світі вимагає від учасників ринку швидко реагувати на зміну вимог умов і пропозицій на ринку. Більшість підприємств успішно конкурують і підсилюють свої позиції швидко реагуючи на зміни зовнішньої та внутрішньої маркетингового середовища. Основною складовою внутрішнього середовища підприємства є управлінська координуюча система у вигляді комплексної, ефективної, внутрішньої організаційної структури. Провести аналіз еволюції організаційних структур маркетингу підприємства на різних етапах розвитку бізнесу. Оцінити результати застосування різних структур та їх вплив на конкурентоспроможність компанії.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

На деяких етапах розвитку підприємства і враховуючи розвиток ринкових відносин в економічній системі суспільства, виникає необхідність створення чітко визначеної маркетингової системи. Умови споживчого ринку потребують наявності на підприємстві системи для обслуговування певних маркетингових бізнес процесів і функцій.

Організаційна координуюча структура маркетингу на підприємстві визначається як сукупність служб, ланок, підрозділів, відділів, до складу яких входять фахівці, що виконують ту або іншу маркетингову діяльність.

Одним із основних завдань структури маркетингу на підприємстві — це спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, кадровою, технологічною і іншими видами діяльності забезпечити єдиний інтегрований процес, для виконання запитів споживчого ринку і отримання прибутку.

На формування організаційної маркетингової системи впливає: специфіка діяльності підприємства, види і кількість ринків, на яких реалізуються продукти, специфіка товарного портфелю, масштаби і складність збуту, наявність ресурсів, загальна структура бізнесу і стратегія підприємства.

Загалом в кожній організаційній структурі можна відокремити основні елементи, подібні в кожній із різних структур, розташовані між собою в певній послідовності з нижнього до верхнього рівня, що складають ієрархічну структуру і утворюють ієрархічні взаємозв'язки.

На нижньому рівні структури управління є рядові співробітники, яким ніхто не підкоряється і які не мають широких повноважень. Незважаючи на те, що фахівці нижнього рівня не володіють владою, вони мають значний вплив на результати діяльності підприємства. Такі фахівці складають більшість в компанії і саме вони найкраще розуміють потреби ринку і клієнтів компанії, але найменше не впливають на прийняття стратегічних рішень.

На верхньому рівні організаційної структури знаходяться дуже малочисельні фахівці, але наділені найбільшою владою і широтою повноважень, керівництво або глава компанії. Саме на них лежить максимальна відповідальність за прийняття стратегічних рішень, повноваження контролю над усіма елементами підприємства.

Між фундаментом і вершиною організаційної структури знаходяться проміжні, середні, ланки управління які частково володіють статусом, владою і широтою повноважень для того, щоб безпосередньо впливати на якість і мотивацію нижніх рівнів структури.

Система маркетингу може створюватись і розвиватись на будь якому етапі розвитку підприємства. Умовно, можна визначити два основних випадки створення маркетингової системи які виникають на практиці найбільш частіше. Перший випадок, це початок створення маркетингової структури на діючому підприємстві. Другий випадок створення системи маркетингу відбуваються одночасно з створенням підприємства. Молоді компанії використовують принципи поступового і обачного розвитку і масштабують свою діяльність одночасно з масштабами збільшення продажів і прибутків.

Практичний досвід свідчить про те, що найчастіше на першому етапі створення маркетингової

системі компанія концентрується на виконання бізнес-процесів розподілу. Запровадження функцій розподілу дають найбільш швидкий і відчутний результат у вигляді збуту продукції, отримання оплати і реального доходу. В будь який момент розвитку підприємства найчастіше розвиток маркетингу на підприємстві починається з того, що відповідальний фахівець починає виконувати і організовувати маркетингові бізнес-процеси. На цьому етапі виконуються по одиничні дуже обмежені заходи. Початкові маркетингові функції розподілу включають: базовий прямий маркетинг у вигляді пошуку клієнтів і проведення базових телефонних або персональних переговорів, базові функції зі обслуговування замовлень клієнтів такі як формування комерційної пропозиції і отримання замовлення. А також початкові функції з контролю і отриманням дебіторської заборгованості.

На первинному етапі для обслуговування декількох простих функцій створення окремого підрозділу маркетингу не потрібно. В багатьох випадках відповідальність за початковому етапі створення системи маркетингу бере на себе особисто Директор компанії і в цьому випадку організаційна структура маркетингу відсутня. А в випадку коли початкові функції розподілу довіряються одному окремому фахівцю можна визначити створення базової лінійної організаційної структури маркетингу.

Лінійна, маркетингова організаційна структура є базовою структурою маркетингової системи. Коли основний фахівець за маркетингу підпорядковується безпосередньо головному керівнику — директору підприємства. До основних переваг цієї структури можна віднести широкі повноваження виконавця під час робочих завдань, відповідальність перед одним головним керівником підприємства який відповідає за результат роботи в цілому, простота управління і контролю за рахунок мінімальної кількості ланок в структурі. До недоліків структури можна віднести слабкі горизонтальні зв'язки виконавців з нижнього рівня з такими самими виконавцями в інших підрозділах компанії тобто всі зв'язки здійснюються через директора, при масштабуванні підприємства суттєво збільшується навантаження на головного керівника якому потрібно ретельно розбиратися в дуже великій кількості процесів, а при стандартизації бізнес-процесів знижує ефективність співробітників які знаходяться в "фундаменті" лінійної структури. Лінійна структура найбільш ефективна коли ймовірність успішного розвитку підприємства в майбутнім не визначена і потрібно поступово збільшувати інвестиції в масштабування оцінюючи позитивні результати з кожним наступним кроком.

З триванням успішного розвитку компанії поступово навантаження на одного фахівця стає надмірним і не дозволяє подальше ефективне ви-

конання збільшеної кількості маркетингових бізнес-процесів. Саме необхідність розширювати кількість маркетингових функцій диктують ринкові відносини, обумовлює ускладнення базової маркетингової структури. У більшості випадків від базової лінійної структури здійснюються перехід до функціональної структури. Принципи побудови функціональної структури маркетингу базується на тім, що фахівці на підприємстві об'єднуються в окремі підрозділи наприклад в маркетинговий підрозділ, підрозділ реклами або збутовий підрозділ.

Саме об'єднання в окремих функціональних підрозділ дозволяє збільшити кількість виконуваних процесів за рахунок об'єднання більшої кількості спрямованих маркетингових фахівців на окремі процеси. На етапі формування функціональної структури у підприємства виникає можливість суттєво збільшити кількість маркетингових процесів таких як: прямиий маркетинг за рахунок планування пошуку клієнтів і аналізу ефективності такого пошуку, більш ретельно готувати індивідуальні цінові пропозиції клієнтів в залежності від базових вимог споживачів які можна вивчити під час звернень клієнтів. Серед недоліків функціональної системи виділяють: втрату принцип єдиначальності, "розмита" відповідальність всередині структури і часткову втрату зав'язків на рівнях різних відділів в ланках структури.

Функціональна структура демонструє найвищу ефективність в випадках коли підприємство виробляє один тип продукції і працює на одному ринку.

На наступному етапі маркетингової системи маркетингові фахівці і керівництво підприємства, усвідомлюють необхідність розширювати товарну пропозицію для клієнтів тобто для збільшення охопту ринку почати виробництво більшого асортименту різних товарів згідно з вимогами споживачів.

Сутність товарної структури полягає що одному керівнику маркетингової системи підпорядковуються фахівці які розділені за основними групами однорідних товарів або певних продуктів. Саме ці фахівці закріплені за групами товарів виконують всі необхідні для цієї групи товарів функції маркетингу, такі як дослідження ринку, планування товарного асортименту, збуту і реклами.

До переваг товарної структури відносять глибоку спеціалізацію кожного фахівця відповідального за закріплену групу товарів або продуктів. Спеціалізація полягає в глибокому знанні властивостей і особливостей конкретної групи товарів, оперативного вдосконалення продуктів і формування і випуск нових видів товарів з подібними властивостями.

До недоліків товарної структури маркетингу відносяться високі вимоги в володінні багатьма

маркетинговими процесами, до фахівців керуючих окремою товарною групою. Вміння проводити маркетингові дослідження, планувати асортимент, організувати збут і проводити рекламні заходи.

Одним з наступних етапів розвитку системи маркетингу на підприємстві становить розуміння різноманіття вимог покупців на різних споживчих ринках. Задля задоволення потреб споживачів на різних ринках потрібно створювати і вдосконалювати пропозиції з урахуванням конкретних вимог споживачів на конкретному ринку.

Щоб успішно вивчити потреби різних споживачів на різних ринках і таким чином сформувати унікальну пропозицію, підприємство, створює ринкову маркетингову структуру керування.

Організація структури маркетингу за ринковими ознаками, полягає в сегментації ринків різних споживачів. Відокремлення ринків різних споживачів відбуваються незалежно від їх географічного положення, після чого з урахуванням специфіки таких ринків здійснюється маркетингова діяльність. Ринки різних споживачів — роздрібні індивідуальні споживачі, гуртові індивідуальні споживачі, промислові підприємства, мережеві споживачі і державні організації.

Доцільність використання цієї структури обумовлюється специфікою вимог до товарних переваг, товарних пропозицій і специфічного обслуговування на різних ринках. Глибока спеціалізація на вимогах конкретного ринку споживачів дозволяє збільшити обсяги продажів і ступінь задоволення споживачів.

Одним із недоліків ринкової структури може бути часткова втрата підвищеної уваги маркетингових фахівців до самого товару або певних продуктів.

На сучасному етапі розвитку і вдосконалення маркетингових організаційних структур, найбільш успішними і гнучкими до мінливих ринкових умов, стають структури які можуть втілити більшість переваг базових організаційних структур і можуть подолати внутрішні недоліки систем.

Часто використовуються комбіновані маркетингові організаційні структури такі як: товарно-ринкова, функціонально-ринкова, функціонально-товарна і функціонально-товарно-ринкова структури управління маркетингом.

Товарно-ринкова маркетингова організаційна структура використовуються за умов коли підприємство виробляє велику кількість різних груп товарів і адаптує їх під спеціальні умови груп споживчих ринків.

Така структура втілює в собі всі переваги товарної і ринкової структур маркетингу. Тобто з одного боку поглиблюється спеціалізація фахівців з маркетингу в розробки стратегій і просуванні товарів, а з іншого боку поглиблюється спеціалізація на визначенні потреб споживачів на конкретних ринках.

Одночасно, зберігаються недоліки у вигляді підвищених вимог до професіоналізму фахівців обох маркетингових напрямків, в частині знань з дослідження ринку, загального планування асортиментної політики, збуту і реклами.

В тих випадках коли, підприємство працює на ринку споживачів який важко сегментувати або ринок обмежений і не потребує такого сегментування, підприємству доцільно використовувати функціонально товарну організаційну структура маркетингу.

Така структура дозволяє підприємству зосередити здібності маркетингових фахівців проводити дослідження сегментів ринку, планувати асортименту політику підприємства, організувати збут і рекламні заходи, одночасно розподіляючи зусилля між конкретними окремими групами товарів, фокусуючись на особливостях і перевагах кожної групи продуктів.

Слід зауважити, що фахівцям в таких структурах потрібно докладно знати функції за організації маркетингових досліджень, товарної політики, організації збуту і заходів з просування продуктів.

Якщо підприємство не бачить можливостей розподілити свої продукти на декілька відокремлених груп, то такому підприємству варто зосередитися на ретельному виконанні і обслуговуванні всіх функцій маркетингу одночасно за розподілом ринку на напрямки роботи за різними видами споживачів на ринку. Такий розподіл і концентрація зусиль дозволяє втілити і повною мірою реалізувати функціонально-ринкова організаційна структура.

Функціонально ринкова організаційна структура дозволяє одній групі фахівців вивчити вимоги споживачів на розвинутому ринку а іншій групі фахівців зосередитися на повному виконанні маркетингових функцій з дослідження, збуту, реклами і асортиментної політики підприємства.

Відсутність фокусування на групах товарів, в функціонально ринковій структурі, в довгостроковому періоді може знизити конкурентні переваги підприємства на конкурентному ринку. Фахівцям в такій структурі потрібно додатково звертати увагу на розвиток продуктів, їх якості, конкурентних перевагах і життєвому циклі товарів що випускаються підприємством.

В розвинутих компаніях які працюють довгий період, мають розвинутий ринок, докладно вивчають споживачів своїх продуктів, систематично досліджують ринок, постійно працюють над збутом і регулярно проводять заходи з просування, створюють команду сфокусованих фахівців на найбільшій кількості розвинутих маркетингових функцій і заходів, організаційно структура розвивається в комплексну складну функціонально-товарно ринкову структуру.

Така організаційна маркетингова структура дозволяє утримувати лідируючі позиції на ринку,

швидко і точно відповідати на зміни маркетингового середовища, винаходити найбільш ефективні рішення під час випуску і вдосконалення споживчих властивостей продуктів, мати розвинуту організацію збуту орієнтовану на багато груп споживачів і проводити масові заходи з інформування і стимулювання споживчого попиту а також надавати післяпродажне обслуговування споживачам.

Саме великі і розвинуті компанії розвиваються до комплексних і багаторівневих структур з великою кількістю різних досвідчених маркетингових фахівців.

Слід зауважити, що чим більше ланок має організаційно структура маркетингу, чим більше фахівців така структура об'єднує, тим важче здійснювати керування і контроль виконання роботи всіма учасниками. Для об'єднання і злагодженої роботи, такої кількості фахівців в межах однієї структури управління, підприємству потрібно регулярно проводити заходи для фахівців спрямовані на формування команд і командної, спільної взаємодії.

На утримання і функціонування таких розвинутих, комплексних структур витрачаються значні кошти. Тільки крупні і розвинуті на ринку компанії можуть дозволити такі витрати. Для підвищення ефективності таких витрат потрібно постійно проводити економічні оцінювання ефективності кожної ланки і її внесок у розвиток компанії.

В окремих, виключних випадках можуть застосовуватись географічні, проектні або дивізіональні структури маркетингу.

Географічна структура маркетингу застосовується в випадку коли ринок збуту компанії поширюється на декілька різних регіонів, зазвичай на декілька різних країн і знання кожного ринку потребує окремого вивчення і формування окремих спеціальних пропозицій для споживачів в різних віддалених регіонах. Така структура припускає використання окремих маркетингових фахівців в кожному окремому віддаленому регіоні.

Проектна структура, зазвичай тимчасова структура яка створюється між різноспрямованими підрозділами підприємства, в тому рахунку і маркетингу, для реалізації завдання з впровадження певної системи в межах всього підприємства. Після впровадження такого завдання проектна структура дезорганізується.

Дивізіональна структура маркетингу, організується в дуже окремих випадках коли в кожному регіоні виникає потреба створити окремі маркетингові підродили з повним циклом маркетингової діяльності в кожному регіоні з окремими керівниками і фахівцями але всі такі створені повні структури маркетингового керування створюються в межах одного підприємства.

**ВИСНОВКИ**

Більшість підприємств проходять шлях від декількох фахівців в свої структурі до розвинених комплексних маркетингових структур в складі яких можуть перебувати сотні фахівців.

Своєчасна трансформація організаційної структури маркетингу компанії, що дозволяє обслуговувати цільову кількість бізнес-процесів безпосередньо впливає на розвиток компанії. Поступове збільшення кількості опрацьованих маркетингових функцій на підприємстві дозволяє підприємству забезпечувати стабільний розвиток в кожному періоді і забезпечити виконання стратегічних завдань. Створення розвитку і вдосконалення більш ієрархічних структур суттєво підвищує якість всіх маркетингових функцій таких як дослідження ринку, планування асортиментної політики, організація збуту і організація рекламних заходів.

На кожному трансформаційному етапі підприємству потрібно ретельно оцінювати майбутні стратегічні результати по співвідношенню до витрат які потребують розвинені і найбільш комплексні структури системи маркетингу. Для функціонування розвинених організаційних структур маркетингу потрібно систематично проводити заходи для персоналу з сумісного групового співробітництва і ретельно вимірювати й контролювати вмотивованість кожної ієрархічної ланки.

**Література:**

1. Дін Мейер Н. (2017). Організаційна структура на основі принципів: посібник, який допоможе вам розвинути підприємницьке мислення та командну роботу в організаціях будь-якого розміру. NDMA publishing, 448 с.
2. Хелмі Х.Б. (2006). Теорія та проектування організаційних структур, аналіз і рецепт. Видавець Springer Нью-Йорк, 483 с.
3. Джон Робертс (2006). Сучасна фірма: організаційний дизайн для ефективності та зростання. Oxford University Press, 458 с.
4. Наомі Стенфорд (2022). Проектування організацій: чому це важливо та способи зробити це добре, книги економіста. Головне видання, 384 с.
5. Шайн, Едгар Х. (2018). Організаційна культура та лідерство 3-е вид. Серія "Бізнес та менеджмент Джосі-Басса", 458 с.
6. Войчак А.В. (1998). Маркетинговий менеджмент: підручник КНЕУ, 268 с.
7. Іван Бойчук, А. Дмитрів (2017). Промисловий маркетинг. Центр учбової літератури, 360 с.
8. Пелішенко В.П. (2003). Маркетинговий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 200 с.
9. Крикавський Є. В., Третякова Л. І., Косар Н. С. (2012). Стратегічний маркетинг. Видавництво Львівської політехніки, 256 с.

10. Овечкіна І.А., Солоха Д.В., Іванова К.В. та ін. (2018). Планування маркетингу: навч.посіб. 2-ге вид. перероб. та доп. К. "Центр учбової літератури", 352 с.

11. Скибінський С. В., Штуль В. П. (2007). Маркетинг: навч. посібник у схемах і таблицях. Київський національний економічний ун-т ім. Вади́ма Гетьмана. К. КНЕУ, 224 с.

12. Семенюк С.В. (2010). Маркетингове планування діяльності підприємств. Галицький економічний вісник, 84—92 с.

13. Рассел Л. А. (1991). Створення корпоративного майбутнього. Видавництво Wiley, 312 с.

**References:**

1. Dean Meyer, N. (2017), The Principles-Based Organizational Framework: A Guide to Helping You Develop Entrepreneurial Thinking and Teamwork in Organizations of All Sizes, NDMA publishing, Danbury, USA.
2. Helmi, H. B. (2006), Theory and Design of Organizational Structures, Analysis and Prescription, Springer Publisher, New York, USA.
3. Roberts, J. (2006), The modern firm: organizational design for efficiency and growth Oxford University Press, Oxford, UK.
4. Stanford, N. (2022), Designing Organizations: Why It Matters and How to Do It Well, The main edition, Economist Books; New York, USA.
5. Shine, E. H. (2018), Organizational Culture and Leadership, 3rd ed., Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco, USA.
6. Wojchak, A.V. (1998), Marketynhovyj menedzhment [Marketing management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
7. Boychuk, I. and Dmytriv, A. (2017), Promyslovij marketynh [Industrial Marketing], Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
8. Pelishenko, V. P. (2003), Marketynhovyj menedzhment [Marketing management], Center of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
9. Krykavskiy, E. V. Tretyakova, L. I. and Kosar, N. S. (2012), Stratehichnyj marketynh [Strategic Marketing], Publishing House of Lviv Polytechnic, Lviv, Ukraine.
10. Ovechkina, A. Solokha, D. V. and Ivanova, K.V. (2013), Planuvannia marketynhu [Marketing planning], 2nd edition processing and add., Center for educational literature, Kyiv, Ukraine.
11. Skybinskyi, S. V. and Shtul, V. P. (2007), Marketynh: navch. posibnyk u skhemakh i tablytsiakh [Marketing: education. manual in diagrams and tables], Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman., Kyiv, Ukraine.
12. Semenyuk, S. (2010), "Marketing Planning of Enterprises", Halytskyi Economic Bulletin, pp. 84—92.
13. Ackoff, R. L. (1991), Creating a Corporate Future, Wiley Publishing House, Hoboken, USA.

*Стаття надійшла до редакції 27.09.2023 р.*