11. *Шкардун В. Д.* Консалтинг как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия // Инновации (рус.). — 2004. — № 3. — С. 85—89.
12. *Ярных В.* Расходы на консалтинг как инвестиции в компанию // Управление персоналом (рус.). — 2004. — № 11. — С. 22—25.

Стаття надійшла до редакції 27.12.2007

УДК: 658

А. М. Голіцин, канд. екон. наук, асистент,
Н. В. Тітова, ст. викладач,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

ПРОБЛЕМИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті розглядаються проблеми створення та функціонування маркетингових підрозділів підприємства в сучасних умовах господарювання та пропонуються шляхи його удосконалення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетинговий підрозділ, маркетинг-менеджмент, структура управління, корегувальні заходи.

Ідеальна організаційна структура
для маркетингового підрозділу ще не знайдена.
Ф. Котлер

Зараз у розвитку маркетингу можна виділити два полярні підходи. Перший — маркетинг є однією з функцій підприємства нарівні з виробництвом, фінансами, збутом, управлінням персоналу та ін. Другий — маркетинг є системою управління діяльністю на рівні всього підприємства (інтегрований маркетинг). Відділ маркетингу створюється для створення і надання цінностей покупцям. Проте, зараз у компаніях розуміють, що функції маркетингу — це прерогатива не лише маркетологів підприємства, а кожен працівник може вплинути на покупців і повинен розглядати їх як джерело добробуту підприємства.

І як наслідок — в управлінні основними процесами на підприємства починають робити акцент на міждисциплінарній командній роботі. Велика увага приділяється злагодженому управлінню основними бізнес процесами, такими як випуск нових товарів, залучення і утримання покупців, виконання зобов'язань по замовленнях [2, с. 54].

Це вищий етап розвитку маркетинг-менеджменту на підприємствах, де вирішення проблем і розставляння акцентів зміщуються з боку координації взаємодії з іншими підрозділами підприємства у бік усвідомленої потреби у всеосяжному інтегрованому підході до виконання маркетингових функцій усіма підрозділами, і при якому, по суті, відділ маркетингу як такий у традиційному розумінні вже не потрібний, оскільки всі основні маркетингові функції виконуються всіма підрозділами підприємства.

Організація маркетингової діяльності, або маркетингу, включає в свій склад побудову (вдосконалення) організаційної структури управління маркетингом, підбір фахівців з маркетингу (маркетологів) належної кваліфікації, розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління маркетингом, створення умов для ефективної роботи співробітників маркетингових служб (організація їх робочих місць, надання необхідної інформації, засобів оргтехніки та ін.), організацію ефективної взаємодії маркетингових служб з іншими підрозділами організації.

Будь-яка оргструктура управління маркетингом може будуватися на основі таких складових: функції, географічні зони діяльності, товари і споживчі ринки. Виходячи з цього можна виділити наступні принципи організації підрозділів маркетингу: функціональна, географічна, товарна, ринкова і різні комбінації перерахованих принципів.

Функціональна організація — це організаційна структура управління, при якій діяльність фахівців у маркетингових підрозділах організована виходячи з функцій маркетингу, які вони виконують (маркетингові дослідження, аналітика, реклама й ін.). Залежно від статусу маркетингових служб на підприємстві їх можуть очолювати директор, заступник директора, начальник відділу маркетингу, керівник групи маркетингу чи інша адміністративна особа.

З позицій маркетингу збут є однією з його функцій і підрозділ збуту (продажів) може входити до складу маркетингової служби. Проте на практиці підрозділ збуту, як правило, не входить у структуру маркетингових служб, а утворює самостійну гілку в організаційній структурі управління підприємства. Цим підкреслюється особлива важливість збуту продукції і залежність фінан-

сово-економічного положення підприємства від ефективності роботи збутових служб. У той же час співробітники збутових служб часто, контактуючи з посередниками і споживачами, виконують і суто маркетингові функції, наприклад, збирають інформацію щодо ставлення споживачів до продукції підприємства.

Не дивлячись на це, збутовики головним чином займаються оперативною, а не аналітичною роботою.

Окрім вирішення конкретних маркетингових завдань важливими завданнями функціональних маркетингових служб є забезпечення орієнтації всієї діяльності підприємства на використання принципів маркетингу, координація роботи всіх підрозділів і служб підприємства у даному напрямку. Функціональна організація маркетингу є найбільш простою, проте її ефективність знижується в міру зростання номенклатури продуктів, що випускаються, і розширення числа ринків збуту. Це обумовлено насамперед тим, що у функціональній організації відсутня особа, що відповідає за маркетинг окремих продуктів у цілому або за маркетингову діяльність на певних ринках окрім самого керівника служби маркетингу.

Географічна організація — це організаційна структура управління маркетингом, у якій фахівці з маркетингу згруповані по окремих географічних районах. Така організація дозволяє жити в межах території, що обслуговується, добре знати своїх споживачів і ефективно працювати з мінімальними витратами часу і коштів на роз'їзди.

Товарна організація — це структура управління маркетингом, в якій за розробку і реалізацію стратегії і поточних планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керівник продуктом, у якого в підпорядкуванні знаходяться співробітники, що виконують усі необхідні для даного продукту функції маркетингу.

Є ще одна, ринкова організаційна структура управління маркетингом, в якій керівники окремими ринками несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегії і планів маркетингової діяльності на певних ринках. Залежно від того, що вкладається в поняття «ринок», можуть бути виділені підрозділи, орієнтовані або на конкретних споживачів, або на певні галузі (ринок лакофарбових, меблевих та інших підприємств).

Слід зазначити, що організація маркетингу на підприємстві — це не формальне виділення спеціального підрозділу, а перш за все ринкова переорієнтація його діяльності, перехід від традиційної орієнтації на вимоги виробництва до орієнтації на вимоги ринку. Як показує досвід, служба маркетингу на підприємстві формується не одразу, а поетапно, поступово об'єднуючи в собі основні функції маркетингу, які до цього часу були розосереджені

по різних підрозділах (вивчення ринку, формування асортименту, торгівля і цінова політика, реклама і т.д.).

Перше питання, яке виникає у керівника підприємства, — що таке відділ маркетингу і для чого він потрібний. Багато директорів, вирішуючи перейняти «моду» Заходу, створюють на своїх підприємствах відділи маркетингу, хоча і уявлення не мають, які функції він призначений виконувати. Найгірше — його «відірваність» від інших підрозділів підприємства, відсутність зворотних зв'язків і фактична втрата потенційного резерву фірми внаслідок неправильно організованої роботи.

Маркетинг-директор або начальник відділу маркетингу повинні нести не меншу відповідальність за ефективну роботу підприємства, ніж генеральний директор. Не можна «відривати» відділ маркетингу і відділ продажів (якщо це дійсно два різні відділи, що входять у комерційну службу, а не два підрозділи одного і того ж відділу) в сенсі інформаційного обміну і взаємодії в роботі. Необхідно чітко представляти і розмежовувати всі виконувані функції відділів, щоб уникнути їх дублювання або, навпаки, невиконання.

Зараз дуже «модно» і «престижно» на даний момент мати на підприємстві свій відділ маркетингу або службу маркетингу. Але чим насправді займаються подібні підрозділи на підприємствах (маються на увазі великі промислові підприємства, які зі створенням СНД перетворилися в акціонерні товариства і мають на балансі приміщення, склади, устаткування і тому подібне). На деяких підприємствах відділ маркетингу займається виключно маркетинговими дослідженнями. Досліджується ринок певної продукції, ціни, конкуренти, пишуться звіти і рекомендації по ефективнішій збутовій політиці. Не всі такі звіти «доходять» до вищого керівництва, а ті цінні рекомендації по поліпшенню роботи фірми схвалюються, мовиться про їх впровадження, і врешті-решт все залишається так і було до цього. Це гальмує розвиток і не дозволяє досягти стратегічних цілей підприємства. Також незрозумілі позиції багатьох фірм в області маркетингових комунікацій. Наприклад, зі зміною власників не затверджується план рекламної кампанії, маркетинговий бюджет, перестають працювати програми лояльності, створені багатолітньою працею споживчі цінності втрачаються, що приводить до необхідності великих інвестицій для маркетингової переорієнтації і створення нових цінностей.

Зараз, коли маркетинг у нашій країні вже вийшов з ембріонального стану, говорити про користь і необхідність реклами для підприємства, його продукції і торговельної марки вже непотрібно. Всі повинно чудово розуміти значення реклами і те, для чого во-

на потрібна. Підприємство стає прогресивним і його торговельну марку дізнаються завдяки комунікаційним заходам. В Україні на сьогоднішній день дійсно є багато «сильних» брендів. Це — «Олейна», «Чумак», «Меркс» та ін.

Маркетингові підрозділи, якщо вже створені, мають бути відповідальні за це. Разом з тим співробітників маркетингових підрозділів необхідно наділяти відповідними повноваженнями: укладення договорів, визначення положень про знижки, розробка впровадження етикеток на продукцію (після проведення маркетингового дослідження), вибір пріоритетів у роботі з підприємствами, ухвалення участі в загальній стратегії підприємства, створення рекламної кампанії (відповідно до наукових методик, наприклад, по місяцях у відсотках від продажів з побудовою лінії тренда), планування виробництва та ін.

Цілі відділу маркетингу повинні визначати його завдання. На багатьох вітчизняних підприємствах створені відділи маркетингу, які не виконують у повному обсязі всіх функцій. Такий «урізаний» маркетинг ставить під удар все підприємство. Загальновідомо, що не вирішивши витратити на маркетинг певну суму, фірма ризикує втратити в десятки, а то і в сотні разів менше прибутків. Сьогодні, на жаль, більшість керівників вищої ланки зовсім не знаються на навколишній дійсності економічних процесів, не бачать перспектив і можливостей для подальшого розвитку. Такі підприємства поглинаються більшими або самоліквідуються. Багато в чому цьому сприяє збереження старого образу мислення. Їх уявлення засновані на стереотипах: нас так вчили, ми так працювали завжди і тому подібне.

Низькі тарифні ставки, неможливість їх зростання із-за існування тарифних сіток і відсутності заохочувальної системи в оплаті праці, відсутність матеріального заохочення за новизну, привнесену в роботу підприємства і відмінне виконання своїх обов'язків, все це показує недосконалість у системі оплати праці.

На сьогоднішній день іде постійний відтік молодих кадрів з вітчизняних підприємств з їх громіздкою організаційною структурою на приватні фірми, дрібніші, менш інертні, де у молодого фахівця в області маркетингу є перспектива зростання, самоствердження і свободи. Багато в чому гальмується ефективність роботи із-за внутрішньої бюрократії, коли на виконання одного процесу потрібно оформляти цілу «гору» документів, їх візувати, розносити і тому подібне.

Дотепер ефективність роботи відділу маркетингу визначається рівнем об'ємів продажів. Це є приводом для звинувачення відділ маркетингу в усіх матеріальних збитках і фінансових прорахун-

ках. Якщо рівень продажів збільшився — тоді це заслуга відділу продажів.

Деколи «невидима» робота відділу маркетингу на різних планах і є тим стрижнем, завдяки якому фірма живе і розвивається.

Маркетолог, як ніхто інший повинен бачити ситуацію ширше, «бачити всю нішу, що він і його фірма унікальні і можуть унікально обслужити свого клієнта» [5, с. 18]. Разом з тим відділ маркетингу повинен постійно контролювати здійснення маркетингових заходів. Цей контроль повинен складатися з таких стадій:

1) формулювання цілей (що потрібно досягти);
2) вимір результатів діяльності (що дійсно відбувається);
3) аналіз результатів діяльності (чому це відбувається);
4) корегувальні дії (що потрібно робити).

Корегувальні дії можуть навіть впливати на самі поставлені цілі і програми дій, аж до їх зміни. Контроль проводиться оперативний і стратегічний. Мета оперативного контролю — зіставлення поточного виконання плану з річним планом, щоб робити необхідні корегувальні дії при виявленні невідповідностей.

Маркетингові стратегії і програми швидко застарівають, тому необхідною умовою ефективного функціонування підприємства є їх перегляд відповідно до ринкової ситуації, що склалася. Основним інструментом стратегічного контролю є маркетинговий аудит, що дозволяє проаналізувати минулу і поточну маркетингову діяльність підприємства, порівняти отримані результати із відповідними результатами основних конкурентів, розробити адекватні пропозиції по вдосконаленню маркетингової діяльності підприємства, оцінити ефективність роботи діючого маркетингового персоналу та розробити рекомендації по підвищенню ефективності діяльності маркетингової служби підприємства;

На підприємствах України, сертифікованих за системою управління якістю ISO 9001, (наприклад, ВАТ «Оболонь», ЗАТ «Лакма», ТОВ «Енран-акрос»), проводиться як зовнішній, так і внутрішній аудит.

Для маркетингового підрозділу система управління якістю припускає обов'язкові для виконання інструкції (наприклад, про участь у виставках, про оцінку ступеня задоволеності споживача, про відрядження, про проведення презентацій і т.д.) і документовані процедури по управлінню документацією, проведенню науково-дослідних робіт і управлінню процесом маркетингу.

Маючи результати маркетингових досліджень, вище керівництво фірми може ухвалювати рішення про розвиток і виведення на ринок певного продукту і визначає ефективність дій підприємства по просуванню продажів.

Література

1. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2001. — 272 с.
2. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент: 12-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 816 с.
3. *Найджел Ф. Пирси, Дэвид У. Кравенс.* Организация маркетинга и менеджмента. — В кн.: Маркетинг/Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200с.
4. *Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 304 с.
5. *Якушев А. В.* Маркетинг: новый взгляд // Блиц-каталог 059. — 2002. — № 1.
6. *w*ww.smanagement.ru/upr_pr2.htm

Стаття надійшла до редакції 14.12.2007

УДК 658.101.54

А. В. Федорченко, канд. екон. наук, докторант
кафедри маркетингу
КНЕУ імені Вадима Гетьмана

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У КОНТЕКСТІ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

Сучасний етап розвитку маркетингової теорії та практики об'єктивно спричиняє необхідність зміни традиційного його розгляду через призму функціонального підходу. Як наслідок, постає необхідність перегляду традиційних функцій маркетинг менеджменту, серед яких однією із найважливіших є побудова комплексної системи маркетингових досліджень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: маркетингова концепція, маркетинг менеджмент, кастомізований маркетинг, система маркетингових досліджень, міжфункціональна координація.

Розвиток ринкових процесів на тлі подальшої глобалізації бізнесу та поступової інтеграції до даних процесів вітчизняної економіки постійно доводять важливість на сучасному етапі застосування маркетингової концепції ведення бізнесу підприємствами різних форм власності та галузей. Водночас світова теорія і практика маркетингу за останнє сторіччя напрацювала багато те-