

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Г. О. ХОЛОДНИЙ, Г. М. ШУМСЬКА

**РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ**

МОНОГРАФІЯ

Харків. Вид. ХНЕУ, 2010

УДК 005.511
ББК 65.290-2
Х 73

Затверджено рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету (протокол № 3 від 21.12.2009 р.)

Рецензент: докт. екон. наук, професор, перший заступник директора Харківського регіонального інституту Національної академії державного управління при Президентові України О. Ю. Амосов;

заслужений працівник освіти України, докт. екон. наук, професор, зав. кафедрою економіки і маркетингу Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" А.І. Яковлев;

докт. екон. наук, доцент, зав. кафедрою бухгалтерського обліку Харківського національного економічного університету А.А. Пилипенко.

Холодний Г. О.

Розвиток управління маркетингом на підприємствах : монографія / Г. О. Холодний, Г. М. Шумська. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2010. – 256 с.

Подано теоретичне обґрунтування, методичне й організаційне забезпечення управління маркетингом на промислових підприємствах. Визначено склад латентних факторів та рівень їх впливу на управління маркетингом підприємств. Удосконалено класифікацію організаційних структур маркетингу на промислових підприємствах. Розроблено методику формування ефективної структури управління маркетингом підприємства на основі функціонально-вартісного аналізу. Запропоновано програму використання технологій аутсорсингу та лізингу в кадровому забезпеченні маркетингу підприємства.

Рекомендовано для наукових співробітників, які досліджують проблеми управління маркетингом, кадрового забезпечення маркетингових підрозділів, викладачів, аспірантів і студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів, практичних робітників.

Авторський колектив: канд. екон. наук, доцент Холодний Г. О. (загальна редакція, 1.1, 1.4, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2, 3.3), канд. екон. наук, викладач Шумська Г. М. (вступ, 1.2, 1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 3.1, 3.2).

Вступ

Серед багатьох практичних проблем маркетингу промислових підприємств особливого значення в останні роки набула проблема розвитку управління маркетингом на вітчизняних підприємствах. Хоча науковий напрям маркетингу, який вивчає зазначену проблему, вже давно став спеціалізованим і має суттєві результати, сьогодні склалися певні причини, які вимагають перегляду й розвитку його основних положень.

До таких причин можна віднести: переорієнтацію організаційних структур маркетингових підрозділів підприємств до мінливого зовнішнього середовища, посилення ролі висококваліфікованого персоналу в забезпеченні життєдіяльності маркетингових підрозділів, нездатність за цих умов ефективного виконання динамічних маркетингових функцій. Усе це актуалізовало розвиток управління маркетингом на підприємствах.

Як показали дослідження останніх років, саме в особливостях активності маркетингових підрозділів закладений величезний потенціал, ігнорування якого стає небезпечним для підприємства. У цьому контексті найменш дослідженими є аспекти ефективного функціонування й розвитку організаційних структур маркетингових підрозділів підприємств.

Вихідні позиції дослідження розвитку управління маркетингом на підприємствах було закладено в наукових працях таких видатних учених, як Г. Ассель, Б. Берман, Е. Дихтль, Д. Джоббер, П. Дойль, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен та ін. Вагомий внесок у розробку теоретичних і практичних засад розвитку управління маркетингом на підприємствах зробили такі вітчизняні вчені: О. Азарян, Л. Балабанова, М. Бєлявцев, С. Гаркавенко, В. Герасимчук, П. Перерва, Г. Багієв, І. Кретов та ін.

Аналіз поданих у літературі концепцій дозволив оцінити проблему розвитку управління маркетингом у різних системах координат і зробити висновок, що методичне забезпечення вирішення цієї проблеми потребує уточнення в частині організаційного забезпечення. Недостатньо дослідженими залишаються такі проблеми, як: обґрунтування напрямів вибору ефективної структури управління маркетингом, визначення латентних факторів, що впливають на управління маркетингом, кадрове забезпечення процесу виконання маркетингових функцій. Потребують удосконалювання класифікація функцій організаційних структур маркетингу, система принципів їх розвитку на підприємстві.

Актуальність зазначених проблем визначила вибір теми, мету й завдання дослідження, результати якого наведено в даній монографії.

У монографії подано такі результати дослідження:

аналіз сучасних тенденцій і проблем розвитку маркетингу на підприємствах, які потребують першочергового дослідження;

підтвердження необхідності приділення особливої уваги вирішенню функціональних і кадрових проблем управління маркетингом на підприємствах;

класифікація функцій організаційних структур маркетингу, що є основою технології здійснення функціонально-вартісного аналізу маркетингового підрозділу підприємства;

визначення й оцінка латентних факторів впливу на розвиток управління маркетингом, які потребують першочергового врахування при розробці загальної стратегії підприємства;

розроблена і практично перевірена методика формування ефектively структури управління маркетингом на основі функціонально-вартісного аналізу;

запропоновано програму використання технологій аутсорсингу та лізингу в кадровому забезпеченні маркетингу підприємства;

обґрунтовано впровадження програми безперервної освіти персоналу маркетингового підрозділу на підприємстві.

Автори висловлюють глибоку вдячність шановним рецензентам за слушні зауваження та висловлену ними підтримку нових ідей, наведених у монографії.

1. Теоретичні та практичні передумови розвитку управління маркетингом на підприємствах

1.1. Тенденції та проблеми розвитку маркетингу на підприємствах

Пройшовши віковий шлях у своєму розвитку, маркетинг перетворився не просто в авторитетну теорію сучасного бізнесу, але й у чітке керівництво до дії, засноване на розумінні рушійних сил розвитку ринку і ринкової економіки.

Можна виділити такі основні фактори, які вплинули на формування системи маркетингу протягом ХХ століття:

для більшості галузей промисловості попит на споживчі товари перевищував пропозицію (за винятком періоду Великої депресії), і найбільшу проблему складало виробництво;

з розвитком радіо і видавничої справи зростали комунікаційні можливості реклами, що стала передаватися на великі відстані;

канали розподілу були невеликі і локальні, хоча на початку 30-х рр. ХХ століття вже з'явилися супермаркети і фірмові магазини;

продавець не мав перешкод, переконуючи дистриб'юторів продавати товари, особливо там, де споживання стимулювалося рекламою;

у цей період спостерігалися значні темпи економічного зростання, які надалі уповільнилися, потім вирівнялися і залишилися такими до початку Другої світової війни;

значний вплив на розвиток маркетингу здійснили як теоретичні, так і практичні наукові дослідження в галузі економіки і маркетингу.

Сутність маркетингу в сучасній економіці можна визначити як:

- самостійний вид підприємницької діяльності;
- філософію бізнесу;
- прикладну наукову дисципліну;
- функцію управління;
- концепцію управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств.

Визначення маркетингу, яких налічується більше 2 000, тією чи іншою мірою відображають його сутність, призначення, функції, основний зміст.

У Державному стандарті України «Маркетинг. Термінологія і визначення основних понять» (ДСТУ 3294-95) пропонується таке визначення маркетингу: «Процес планування і втілення задуму, ціноутворення, просування і реалізації ідей, продукції і послуг за допомогою обміну, що задовольняє цілі окремих осіб і організацій» [210]. На рис. 1.1 наведено деякі з визначень маркетингу, що найбільш вдало підкреслюють його складний характер, динамізм і багатоплановість.

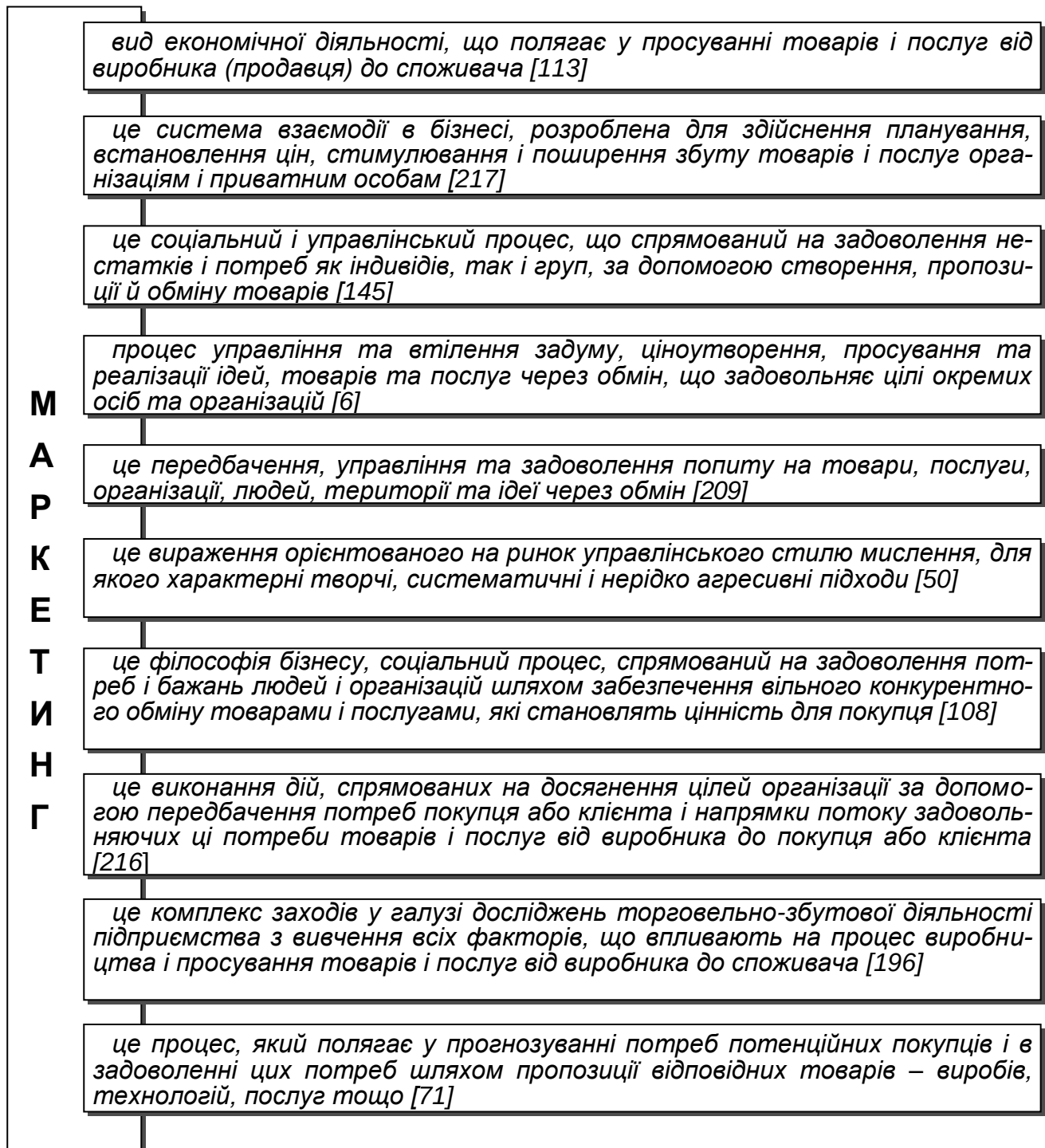


Рис. 1.1. Підходи до визначення маркетингу

Виходячи з аналізу підходів до визначення маркетингу (див. рис. 1.1), трьома ключовими поняттями, які зустрічаються практично у всіх визначеннях, є: потреба, товар і продажі (обмін). Саме їх взаємозв'язок у межах цілеспрямованої діяльності підприємства відображає трансформацію взаємовідношень та взаємодії виробництва й ринку.

З точки зору цієї взаємодії відомий фахівець у галузі маркетингу Ж.-Ж. Ламбен виділяє три основні аспекти маркетингу: активний (проникнення на ринки), аналітичний (розуміння ринків) та ідеологічний (спосіб мислення) [108].

Відомий американський вчений-маркетолог Ф. Котлер як базові категорії маркетингу виділяє цільовий ринок, потреби споживачів, інтегрований маркетинг і рентабельність маркетингових програм [99].

В умовах сучасної ринкової економіки роль маркетингу в суспільстві полягає в організації вільного, конкурентного обміну і комунікації між продавцями й покупцями для забезпечення ефективної відповідності пропозиції та попиту на товари і послуги [108]. Ця відповідність повинна бути заснована на:

- 1) організації матеріального обміну (фізичного потоку товарів) між виробництвом і споживачем;
- 2) організації інформаційного потоку, що передуює обміну, супроводжує його і впливає за ним для забезпечення ефективної відповідності попиту та пропозиції.

Сутність сучасного маркетингу треба розглядати як загальний механізм взаємодії, взаємозв'язків цілей, завдань, принципів і функцій маркетингової діяльності в напрямку ефективного розвитку системи планування, ціноутворення, розподілу та просування товарів і послуг, які задовольняють бажання фактичних і потенційних покупців.

Взаємозв'язок цілей, завдань, принципів та функцій маркетингу наведено на рис. 1.2.

В узагальненому вигляді цілі маркетингу полягають у:

- досягненні ринкових результатів: збільшенні частки ринку, освоєнні нових ринків, ослабленні ринкових позицій конкурентів, досягненні максимально можливого рівня споживання тощо (ринкові цілі);
- досягненні маркетингових результатів: формуванні сприятливого іміджу фірми, досягненні високої задоволеності споживачів, збільшенні прибутковості маркетингової діяльності та ін.;

– удосконаленні структурно-управлінської діяльності: доданні організаційній структурі більшої гнучкості й адаптивності, спрямованості на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей та ін.;

– контролі, інспектуванні виробничо-збутової та управлінської діяльності підприємства: аудиті та контролі поточної, стратегічної, фінансової діяльності та ін.

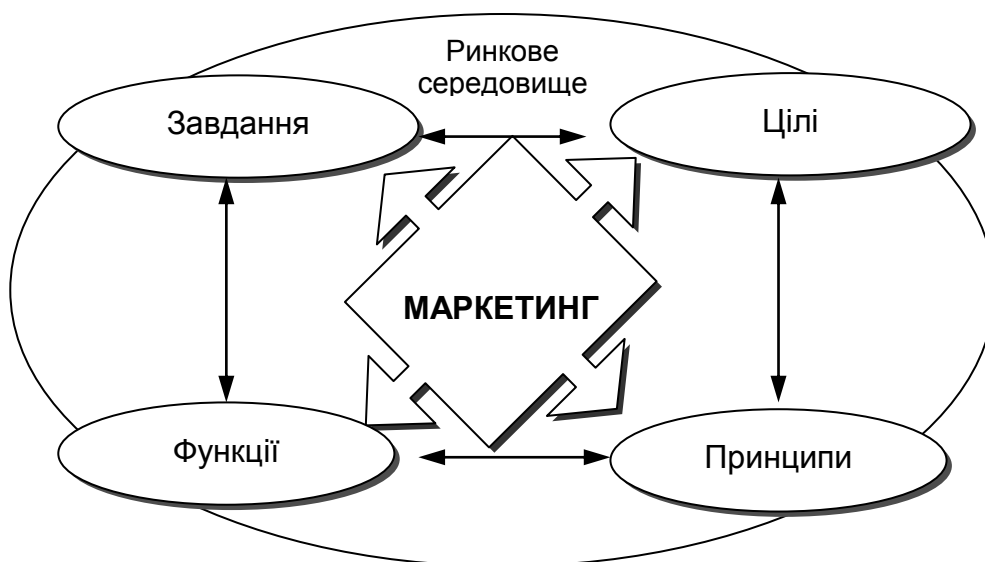


Рис. 1.2. **Взаємозв'язок цілей, завдань, принципів і функцій маркетингу**

Відомий американський спеціаліст П. Друкер висловився наступним чином відносно основної мети маркетингу: «...мета маркетингу полягає в тому, щоб знати і розуміти клієнта настільки добре, що продукт або послуга будуть природно пристосовані до його потреби і будуть продані самі собою Все, що треба буде зробити – це віддати наявний товар» [57].

При цьому, визначаючи за головну мету задоволення потреб і запитів споживачів, підприємства також прагнуть зберегти і розширити свою частку ринку, зміцнити конкурентні позиції і забезпечити собі одержання гарантованого прибутку в довгостроковій перспективі.

Ефективність маркетингу залежить значною мірою від дотримання породжених практикою принципів, які визначають вимоги, загальну спрямованість цілей підприємства в галузі маркетингу.

До таких принципів можна віднести:

– орієнтованість на споживача, його потреби і вимоги, що передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів вирішення проблем споживачів;

– гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього;

– комплексний підхід до розробки маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу, поєднання окремих елементів якого дозволяє досягти визначених цілей;

– спрямованість на довгострокову перспективу розвитку фірми;

– дотримання взаємодії та міжгалузевої координації планів з метою збалансованості попиту та пропозицій;

– концентрація зусиль та досягнень кінцевого результату виробничо-експортної діяльності фірми;

– оптимальне використання в управлінні централізованих та децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, і підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників фірм;

– науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз, використання програмно-цільового методу управління, маркетингових досліджень, а також зворотного зв'язку та ін.

Як спеціальна функція менеджменту маркетинг виконує такі функції:

1) аналітична функція (комплексне дослідження ринку; аналіз виробничо-збутових можливостей фірми; розробка маркетингової стратегії);

2) функція планування (планування комплексу маркетингу; розробка маркетингової програми);

3) виробничо-збутова функція;

4) контроль маркетингової діяльності й оцінка її ефективності.

Цілі та функції маркетингу визначають конкретні завдання, що вирішуються у процесі маркетингової діяльності. Ці завдання можна розділити на дві групи: завдання, що вирішуються у сфері виробництва, і завдання, що вирішуються у сфері збуту продукції.

До першої групи відносять ті, які пов'язані з управлінням якістю продукції, аналізом резервів і пошуком шляхів зниження витрат, контролем дотримання стандартів, законів та інших норм.

Завданнями сфери збуту є вивчення кон'юнктури і розробка заходів впливу на ринок (організація збуту, торгівлі, реклами тощо).

Між маркетингом і традиційною збутовою діяльністю існує суттєва

різниця. Збут безпосередньо пов'язаний із просуванням товару від виробника до споживача. За змістом – це сукупність організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг. На відміну від нього маркетинг:

по-перше, базується на вивченні та задоволенні потреб споживачів;

по-друге, спрямовує ресурси підприємства на виробництво товарів і послуг, яких потребує ринок;

по-третє, адаптується і трансформується відповідно до змін зовнішнього середовища та запитів покупців.

Процес продажу товарів у комплексі маркетингу – це не тільки акт реалізації продукції, а й засіб спілкування і вивчення споживачів. Незадоволення споживачів спричиняє зміну всієї політики підприємства, а не тільки процесу продажу товарів. Отже, між збутовою діяльністю і маркетингом має місце зв'язок частини й цілого. У сучасних умовах збут є лише однією з багатьох функцій підприємства, тоді як маркетинг становить основу управління всією господарською діяльністю й діловою активністю. З позицій маркетингу цілісна система ділової активності підприємства має бути зорієнтована на ринок, тобто на вивчення, аналіз, задоволення потреб споживача [86].

Завдання і цілі сучасного маркетингу соціально спрямовані, а тому позитивно впливають на рівень та стиль життя, сприяють їх поліпшенню.

Таким чином, маркетинг – це не тільки набір понять і функцій, а, перш за все, динамічний діловий процес, який починається з моменту зародження ідеї товару і триває, поки потреби споживачів не будуть повністю задоволені. Універсальність методологічних положень маркетингу дозволяє широко використовувати їх у процесі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємств, створюючи концептуальні основи їх сталого розвитку.

Маркетингове управління – процес планування й реалізації концепцій ціноутворення, просування й розподілу ідей, товарів і послуг, спрямований на здійснення обмінів, що задовольняють як індивідуальним, так і організаційним цілям.

Управління процесами обміну вимагає значних зусиль і певних навичок. Маркетингове управління (маркетинг – менеджмент) має місце, коли одна зі сторін потенційного обміну розробляє й використовує засоби досягнення бажаного відгуку контрагентів. Автори розглядають маркетингове управління як мистецтво й науку вибору цільових ринків, збе-

реження й залучення нових споживачів, розробки маркетингових стратегій; планування маркетингових програм (розробки системних інструментів); організації виконання й контролю маркетингової роботи, найтіснішим чином взаємозалежної зі стратегічним корпоративним плануванням (визначення корпоративної місії, стратегічних бізнес-одиниць, розподіл ресурсів між ними, планування нових видів діяльності).

Необхідно відзначити ряд об'єктивних тенденцій у сучасному розвитку теорії і практики маркетингового управління:

по-перше, «інтенсивний», якісний розвиток концепцій маркетингового управління. Ця тенденція спостерігалася, починаючи з формування «історичних прототипів» маркетингових інструментів, надалі – у процесі їх трансформації в концепції управління маркетингом в організації суб'єкта, а потім – у маркетинговому управлінні суб'єктом;

по-друге, «екстенсивний», кількісний розвиток концепцій маркетингового управління, пов'язаний з розширенням меж застосування маркетингового управління. Ця тенденція спостерігалася спочатку, коли маркетинг, що виник з «набору правил» успішної торгівлі, одержав активне поширення серед комерційних суб'єктів, а згодом – і серед різних некомерційних. Усе це свідчило про зміну не тільки «масштабу», але й меж маркетингового управління;

по-третє, «інтенсивний» і «екстенсивний» розвиток концепцій маркетингового управління в ході його еволюції змінив спрямованість впливу системних інструментів маркетингового управління. Якщо концепції управління збутом і маркетингом виходили з необхідності націлювати їх системні інструменти на споживача, то концепції маркетингового управління враховують доцільність їх впливу не тільки на споживачів, але й на всіх потенційних учасників обміну. Ця тенденція в сучасному розвитку теорії та практики маркетингового управління здається авторам надзвичайно важливою, ключовою, визначаючою його подальшу еволюцію.

Розвиток теорії та практики маркетингового управління ґрунтується на використанні концептуальних засад, які потребують термінологічного визначення та уточнення.

Досить часто поняття «концепція» визначається як система поглядів, спосіб подання узагальненої уяви про певні явища у процесі організації та здійснення будь-якої діяльності [63]. Разом з тим концепція також розглядається і як система основних ідей, загальний задум, ідеологія організації діяльності фірми або окремого підприємця, інтегрована цільова

філософія господарювання, склад мислення підприємця, спрямованість його дій. Концепція припускає науково обґрунтоване узгодження таких її компонентів, як ідея, стратегія, інструментарій і мета. У цьому контексті концепція маркетингу становить науково обґрунтований задум організації діяльності фірми взагалі та маркетингової діяльності зокрема, який ґрунтується на конкретній керівній ідеї, ефективній стратегії [11].

Концепція маркетингу – задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній маркетинговій стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей [31].

Ж.-Ж. Ламбен відзначав, що «...існує великий розрив між тим, що декларує маркетинг «у теорії», і тим, чим він є в реальному житті. Однак концепція маркетингу – це той ідеал, до якого повинна прагнути кожна фірма. Навіть якщо це і міф, то міф направляючий, що орієнтує фірму в її діях» [108].

Аналіз умов господарювання й існуючих маркетингових технологій свідчить про те, що розвиток системи виробництва і реалізації товарів і послуг у сучасних економічних умовах багато в чому залежить від характеру розвитку світової економіки, рівня і специфіки впливу факторів зовнішнього макро- і мікросередовища. У свою чергу, існуюча в той чи інший момент часу концепція маркетингу впливає як на власне підприємство, так і на механізм взаємодії його з елементами зовнішнього середовища (рис. 1.3).

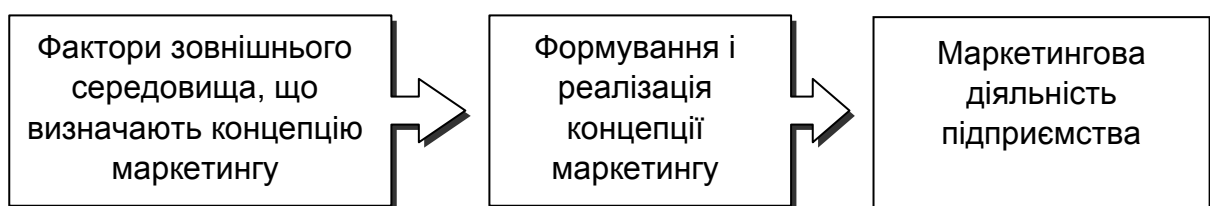


Рис. 1.3. Вплив факторів зовнішнього середовища на концепцію маркетингу і механізм маркетингової діяльності підприємства

Порушення рівноваги між попитом та пропозицією благ в останній чверті XX століття стало неминучим наслідком заходу індустриального технологічного способу виробництва. Швидкість зміни технологічних укладів у виробництві та реалізації товарів і послуг, управлінні цими процесами істотно збільшилася.

Аналізуючи етапи розвитку концепцій управління маркетингом, необхідно відзначити різноманітність підходів вчених до їх кількості, періодизації та інтерпретації. Систематизація підходів вчених щодо еволюції концепцій управління маркетингом наведена в табл. А.1 додатка А.

На думку одних авторів (Г. Васильєв, В. Герасимчук, Ф. Котлер, Дж. Р. Еванс та ін.), слід визначати п'ять етапів еволюції маркетингу: концепції вдосконалення виробництва, вдосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, маркетингу та концепція соціально-етичного маркетингу [33; 99; 125; 208].

Погоджуючись з думкою попередніх авторів щодо основних етапів розвитку маркетингу, інші вчені – О. Дмитрієв, Ю. Ковальков [92], Ж.-Ж. Ламбен [108], Ст. Репп та ін. [161] – вважають за доцільне доповнити вищевказані етапи розвитку маркетингу такими концепціями: освіченого маркетингу, маркетингового управління, стратегічного маркетингу, маркетингу відносин, максі- та мегамаркетингу.

Інші автори, які вивчали проблему еволюції маркетингу, вважають, що необхідно об'єднати деякі етапи розвитку маркетингу. Так, П. Друкер, а з ним ще низка авторів [31; 57] пропонують виділяти три етапи розвитку маркетингу, які об'єднують у кожному етапі по дві концепції: 1) вдосконалення виробництва й вдосконалення товару; 2) інтенсифікації комерційних зусиль і загального маркетингу; 3) соціально-етичного маркетингу і маркетингу відносин.

Деякі дослідники в галузі маркетингу [11; 37; 98; 154] дотримуються іншої думки. Вони еволюцію маркетингу пов'язують з такими концепціями: виробничою, товарною, збутовою, традиційного маркетингу, соціально-етичного маркетингу і маркетингу взаємодії.

На початку 1990-х років шведськими вченими була розроблена та запропонована нова концепція маркетингу – маркетинг стосунків. Вона передбачає спрямованість маркетингової діяльності фірми на встановлення довгострокових, конструктивних, привілейованих стосунків з потенційними клієнтами. Орієнтація на створення довгострокових відносин між клієнтами, постачальниками, посередниками пояснює розширення спектру маркетингових функцій. Крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту, з'являється функція взаємодії з покупцем.

На рис. 1.4 наведена узагальнююча схема, яка відображає еволюційний аспект розвитку концепцій маркетингу.

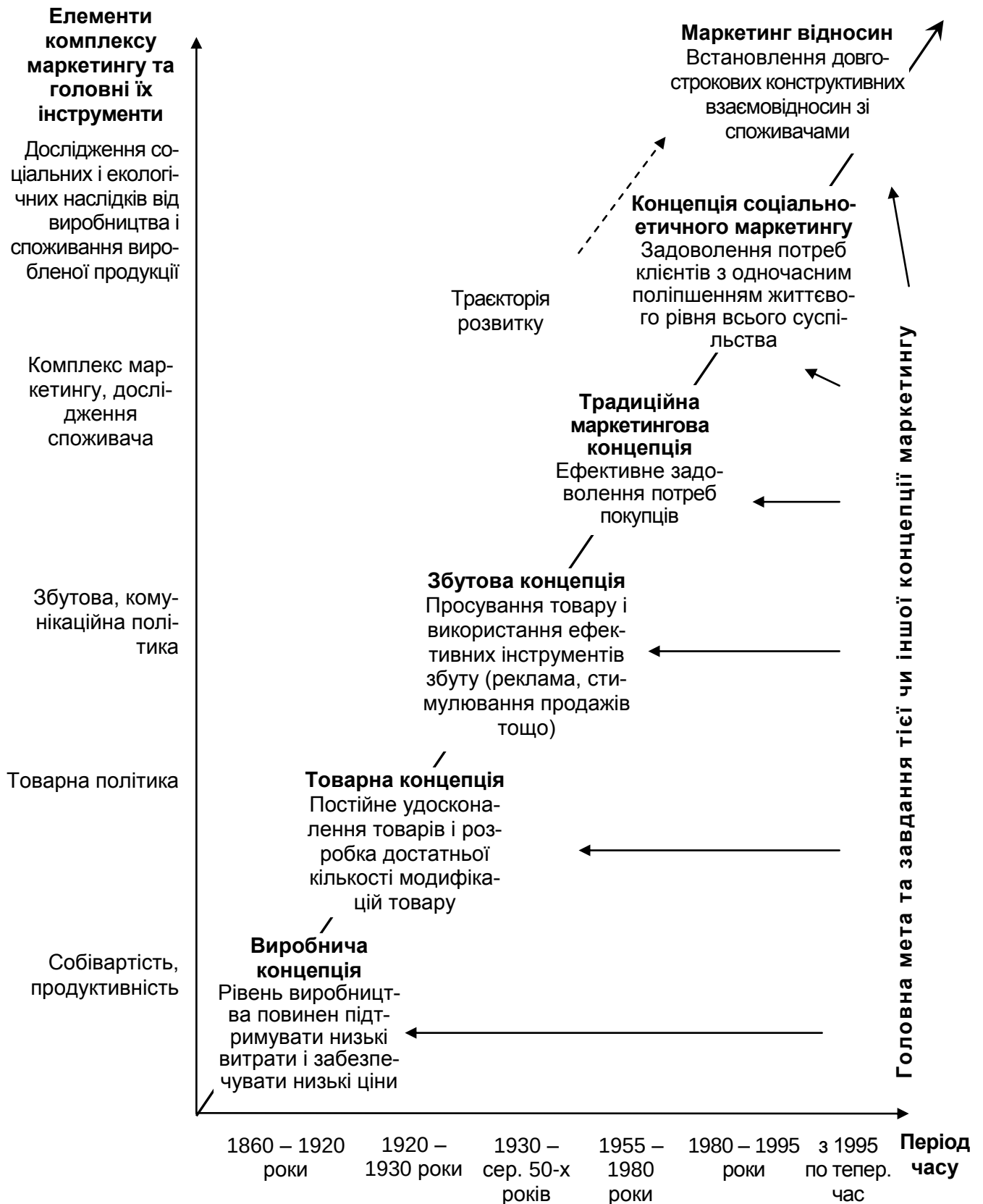


Рис. 1.4. Еволюція розвитку концепцій маркетингу

Отже, пріоритетні завдання маркетингу в сучасних умовах полягають у формуванні стійкого, довгострокового позитивного іміджу підприємства і його продуктів; оптимальному задоволенні й утриманні споживача; налагодженні довірчих, довгострокових взаємин між покупцем, виробником і продавцем.

Потрібно розглянути використання деяких концепцій маркетингу на практиці.

Так, виробнича концепція використовувалася у часи існування СРСР, коли попит на більшість товарів перевищував пропозицію та необхідно було постійно вдосконалювати виробництво з метою збільшення обсягів виготовлення продукції. У країнах СНД домінує і зараз виробнича концепція маркетингу, але низький рівень конкурентоспроможності продукції, високі ціни не створюють умов для зростання обсягів реалізації продукції.

Товарної концепції дотримується значна кількість підприємств. Однак концепція товару не завжди приносить успіх. Це має місце, коли ігнорується необхідність вивчення купівельної спроможності споживачів, товарів-конкурентів, сумісності виготовлених комплектуючих виробів з існуючими апаратами, виробництво яких має масовий характер. Знижуючи витрати на маркетинг, фірма ризикує одержати значний збиток від невдачі на ринку.

Використання збутової концепції передбачає досягнення обсягу продажу, необхідного для одержання прибутку завдяки різним заходам зі стимулювання збуту. Отже, споживачів можна змусити купувати запропоновані товари за допомогою різних методів стимулювання продажу. На підприємствах зі збутовою концепцією функціонують відділи маркетингу і реклами, що підпорядковуються комерційному директору.

У 50-х рр. XX століття з'явилися нові галузі промисловості (атомна енергетика, радіоелектроніка тощо), широко впроваджувалися системи автоматизованого управління виробництвом, були створені серійні електронні обчислювальні машини (ЕОМ). Впровадження цих нововведень у виробництво привело до зростання культури споживання. Споживач ставав більш вимогливим, очікував максимального задоволення від зроблених покупок, наполягав на повній інформації щодо товару, тобто процес задоволення потреб споживачів став більш складним – потреби стрімко заміняли одна одну. Окремі методи і прийоми маркетингу, а також аналіз взаємозв'язків явищ, що відбувалися на ринку, стали застосовуватися наприкінці 50-х – на початку 60-х рр. XX ст. навіть в економіці соціалісти-

чних країн. Наприклад, практика використання маркетингових рішень виявилася досить успішною при регулюванні ринку споживчих товарів. За часів існування СРСР маркетинговий підхід застосовувався тільки в зовнішньоторговельних операціях, оскільки значна незбалансованість попиту і пропозиції заважала успішному використанню цих методів на внутрішньому ринку. Слід зазначити, що деякі прийоми, запозичені із системи маркетингу (наприклад, аналіз інформації щодо попиту, кон'юнктури торгівлі, оцінки якості товарів, а також реклами), намагалися впровадити і в колишньому СРСР [98].

На початку 1960-х рр. професор Гарвардської школи ділового адміністрування Т. Левітт остаточно сформулював концепцію сучасного маркетингу як нову ділову філософію. На думку Т. Левітта, найбільш надійним і гуманним способом досягнення цілей підприємства є визначення потреб і бажань обраних груп споживачів (сегментів цільових ринків) і забезпечення затребуваного рівня задоволення потреб більш ефективними, ніж у конкурентів способами [102].

Існують й інші підходи до еволюції маркетингу. Так, низка вітчизняних авторів (О. Азарян, Ф. Котлер та ін.), погоджуючись з існуванням наприкінці 50-х років XX ст. виробничої, товарної та збутової концепцій, на початку 60-х років виділяють концепцію орієнтації на споживача і називають її «чистим маркетингом» [100; 116]. Сучасний етап розвитку маркетингу вони визначають як «інтегрований маркетинг», при цьому виділяють три його складові: «інноваційність», «орієнтованість на продукт» та «міжнародність».

При дослідженні етапів розвитку маркетингу слід зазначити ще одну групу авторів, які не беруть до уваги виробничу концепцію, а розглядають товарну концепцію як початковий етап еволюції маркетингу, що сформувався наприкінці XIX ст. [116]. На їх думку, необхідно виділяти чотири концепції розвитку маркетингу: товарну, збутову, ринкової орієнтації та маркетингового управління. На думку цих авторів, остання концепція спостерігається і в теперішній час.

Розвиток маркетингу в Україні, як і в ряді інших країн, теж пройшов декілька етапів і відрізняється своєю періодизацією. Так, О. Братко [24] підкреслює, що становлення маркетингу в Україні відбулося ще у часи існування СРСР – у 70-ті роки XX століття. Таке виникнення перших елементів маркетингу в Україні обумовлене тим, що не було нагальної потреби у прискоренні цього процесу раніше, бо в економічному й соціа-

льному розвитку колишнього СРСР не було проблем зі збутом продукції (продукція була заздалегідь розподілена між споживачами, особливо продукція важкого машинобудування). Слід зазначити, що підприємства проводили вивчення ринку, складали плани на п'ятирічки, і вся діяльність підприємств ґрунтувалася на виконанні контрольних цифр цих планів. Що ж стосується створення відповідних організаційних служб маркетингу на підприємствах, то слід зауважити, що в колишньому Радянському Союзі на початку 70-х років окремі міністерства, особливо ті, що відповідали за сферу виробництва товарів широкого вжитку, торгівлю, примусово створювали на підпорядкованих підприємствах підрозділи, аналогічні службам маркетингу, які мали назву відділів (управлінь) з вивчення попиту та кон'юнктури ринку. Ці відділи були малоефективними для діяльності підприємств через їх недостатню взаємодію з іншими відділами підприємства.

Отже, у процесі становлення маркетингу в Україні слід виділити три концепції його розвитку: збутову, орієнтації на споживача й «управлінського маркетингу».

Як свідчить практика вітчизняних підприємств [24], вони переходять до третього етапу розвитку маркетингу. Він характеризується створенням спеціальних структурних підрозділів маркетингу, що функціонують у взаємодії з іншими підрозділами. Такі підрозділи аналізують ринок та організовують його вивчення, планують розробку нових товарів, беруть участь у процесі ціноутворення тощо.

Можливість і ефективність використання концепції маркетингу значною мірою залежать також від типу ринку, особливостей вироблених і продаваних продуктів, рівня конкурентної боротьби. Ефективність використання інструментів маркетингу багато в чому залежить від того, що продукти можуть продаватися на монополістичних ринках, а також і на ринках з багатьма суб'єктами господарювання.

Залежно від типів ринку, у яких працюють підприємства, можна виділити три рівні використання концепції маркетингу:

1) діяльність підприємства в цілому переорієнтована на маркетинг як концепцію управління, що визначає не тільки створення служб маркетингу, але й зміна всієї філософії управління, коли кожний керівник і фахівець організації планує й оцінює свою діяльність через призму ринкової ситуації й запитів споживачів;

2) на підприємстві використовуються окремі комплекси інструментів

маркетингу (розробка й виробництво продукції, виходячи з вивчення кон'юнктури ринку та ін.);

3) на підприємстві реалізуються окремі елементи маркетингу (реклама, ціноутворення з урахуванням попиту та ін.).

У нашій країні в теперішній час маркетинг як цілісна концепція практично не застосовується. Більшою мірою це стосується підприємств, що випускають продукцію, яка призначена для масового споживача. Цим підприємствам, що діють в умовах конкурентної боротьби на ринках, де домінують споживачі, успішний бізнес забезпечує саме застосування управлінської концепції маркетингу.

Світова наука і практика маркетингу має значні здобутки і завдання вітчизняних підприємств, у тому числі в межах реалізації концепції маркетингу, відібрати, пристосувати для своїх потреб те, що найбільше підходить, оскільки маркетинг завжди має національне забарвлення, що спричиняється різноманіттям культур, рівнем життя, ментальністю населення, державним устроєм, рівнем економічного розвитку тощо. Маркетинг має бути також адекватним особливостям розвитку ринкових відносин, тобто його основне завдання – орієнтуватися як на існуючі потреби ринку, так і активно розвивати нові, притаманні високорозвинутому суспільству. Саме через цю функцію реалізується внесок маркетингу у структурну перебудову економіки, оскільки нові потреби рано чи пізно змусять вітчизняного товаровиробника їх задовольнити [19]. Національна концепція маркетингу повинна базуватися на ідеї активного цілеспрямованого його впливу на розвиток ефективної ринкової економіки, маркетинг повинен модифікуватися в активний механізм побудови ринкової стратегії підприємства.

Як відомо, у процесі еволюції концепцій маркетингу відбувається й еволюція ролі функції маркетингу в системі управління підприємством. Функція управління маркетингом зі зростанням конкуренції та появою проблем з реалізацією товарної продукції перетворюється спочатку в одну з рівноцінних функцій, далі – у більш важливу та, нарешті, в основну функцію управління, яка визначатиме напрями розвитку підприємства. Як наслідок, змінюється акцент з управління виробництвом на збут і продаж товарної продукції на підприємстві (рис. 1.5).

Слід зазначити, що місце маркетингу як підрозділу в ряді інших функціональних підрозділів може змінюватися залежно від позиціонування підприємства в ринковому середовищі [102].

Початок XX ст. – середина 70-х рр.
XX ст.

Середина 80-х – початок 90-х рр.
XX ст.

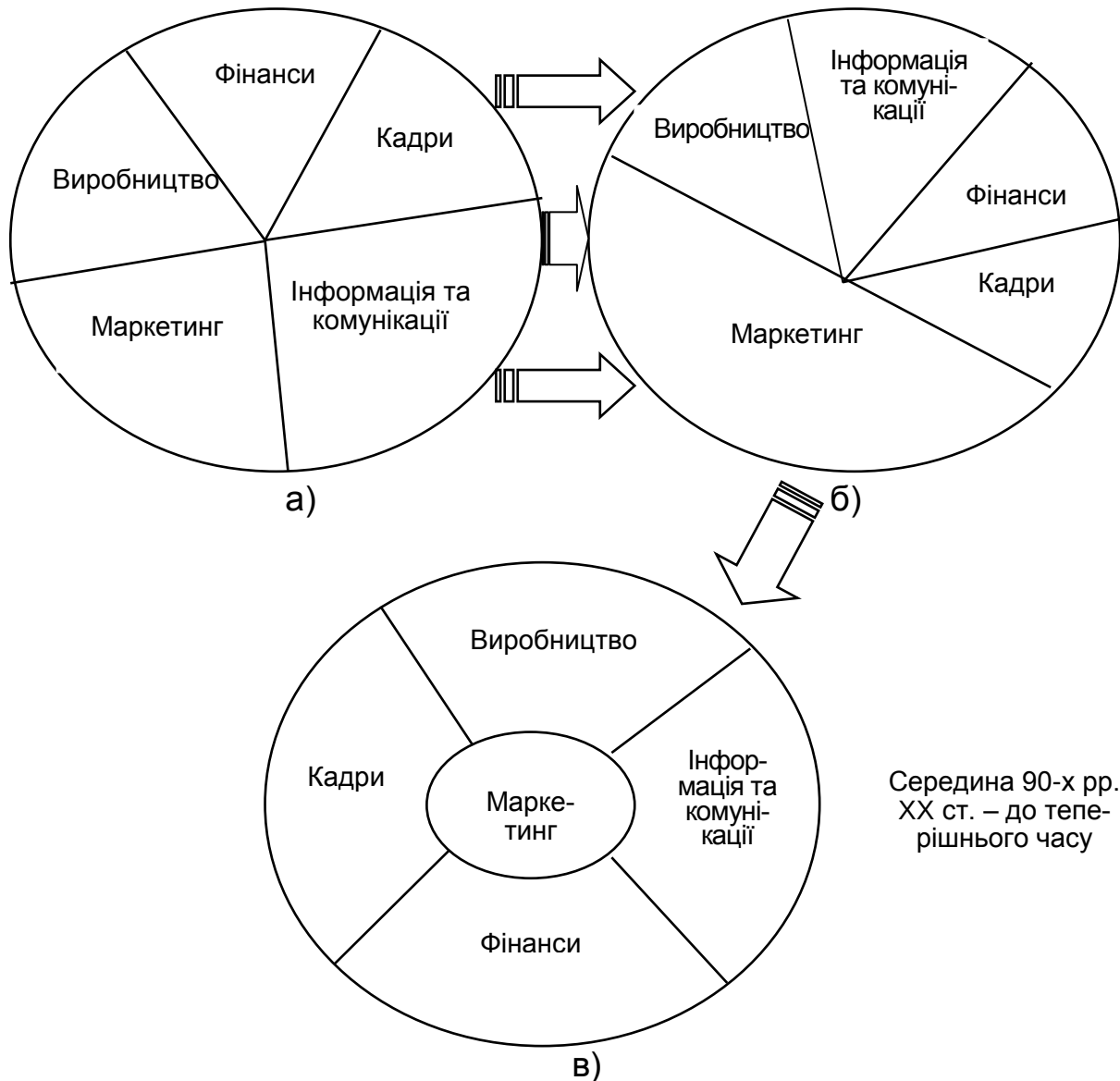


Рис. 1.5. Еволюція ролі функції маркетингу:
а – маркетинг як одна з рівноцінних функцій;
б – маркетинг як більш важлива функція;
в – маркетинг як основна функція

Головними факторами зовнішнього середовища, що визначають сучасні тенденції в розвитку концепцій маркетингу, є такі:

1) економічне зростання у більшості держав і у світовій економіці в цілому стало перериваним і непослідовним; надлишкові виробничі потужності приводять до надвиробництва й гіперконкуренції, що неминуче викликає падіння цін;

2) жорсткість конкуренції спостерігається практично у всіх галузях і на всіх ринках збуту; завдяки мережі Інтернет і вільній торгівлі будь-які компанії можуть конкурувати одна з одною на будь-якому ринку;

3) постійний розвиток інформаційних технологій викликав фрагментацію засобів масової інформації (ЗМІ), ринків, уваги і поведінки споживачів;

4) глобалізація, мережа Інтернет і зростаюча інформаційна прозорість призвели до появи усе більш мобільної робочої сили, вимогливіших клієнтів, проривних технологій і бізнес-моделей; підприємствам стало усе складніше прогнозувати й тим більше контролювати найближче майбутнє своїх цільових і перспективних ринків;

5) сучасні споживачі вимагають усе більш різноманітних і максимально диференційованих під цільові запити продуктів і послуг, що забезпечують додану цінність. Задоволення цих вимог, у свою чергу, приводить до ускладнення організаційної структури підприємств і зростання витрат ведення бізнесу, збільшує тиск на маркетологів, особливо в тому, що стосується розуміння потреб споживачів, пошуку реального прибутку в кожному сегменті й виміру результатів маркетингових програм.

На початку XXI століття практично на всіх економічних ринках, особливо на розвинутих, склалася ситуація, коли жодна з раніше існуючих концепцій маркетингу не може вважатися досить ефективною.

Розвиток маркетингу в умовах сучасної ринкової економіки постійно супроводжується розвитком його інформаційного забезпечення, інформаційних технологій, що дозволяє вирішувати проблеми підвищення ефективності його впливу на роботу підприємства.

У свою чергу, розвиток концепцій маркетингу під впливом науково-технічної революції відбувається одночасно з розвитком теорії менеджменту, який, поступово опановуючи все складнішу систему методів впливу на поведінку персоналу та колективу підприємства, орієнтувався на все складніші концепції (процесну, ситуаційну, системну, цільову, відкритих систем і, нарешті, взаємодіючих систем, орієнтованих на філософію маркетингового управління).

Поява і розвиток останньої концепції управління підприємством пояснюються тим, що проблеми менеджменту змінилися у зв'язку з ускладненням конкуренції, взаємодії підприємств з навколишнім середовищем, що посилювало свій непередбачений вплив на їх діяльність.

У цих умовах накопичений маркетингом інструментарій впливу на покупців та споживачів (як на основний фактор невизначеності зовнішнього середовища) значно посилив його роль в управлінні надійністю роботи підприємства. Це й зумовило трансформацію маркетингу як конкретної функції управління взаємодією підприємства з ринком в маркетингове управління діяльністю підприємства в цілому [11].

Виходячи з аналізу зазначених вище підходів до еволюції сутності та змісту маркетингу, найбільш повним підходом є останній, бо він детально характеризує поступову інтеграцію маркетингу в загальну систему управління підприємством. Процес інтеграції маркетингу є визначальним для підприємства, оскільки в динамічному бізнес-середовищі, в якому воно проводить свою діяльність, необхідно спрямовувати всі свої сфери діяльності, а особливо маркетингову, на досягнення кінцевих цілей.

1.2. Сутність управління маркетингом та еволюція його організаційного забезпечення на підприємстві

Обов'язковою умовою ефективного застосування системи маркетингу будь-якого підприємства є організація систематичного й ретельного управління процесом виконання розроблених ним програм. В основі виконання цих програм лежать різні підходи до управління маркетингом. Це пов'язане з тим, що вітчизняні та закордонні фахівці в області маркетингу мають різні погляди на сутність управління маркетингом. Це обґрунтовує доцільність розгляду і порівняльного аналізу поглядів закордонних та вітчизняних учених-економістів на сутність управління маркетингом, а також уточнення протиріч у поглядах провідних спеціалістів.

На думку провідного фахівця у сфері маркетингу Ф. Котлера, управління маркетингом – це процес аналізу ринкових можливостей; добору цільових ринків; розробки маркетингового комплексу і перетворення в життя маркетингових заходів [100].

Якщо проаналізувати трактування, яке запропоноване Ф. Котлером, то видно, що воно засновано на такому формуванні товарної пропозиції, коли враховуються потреби ринку й використовуються ефективна політика цін, засоби інформації для формування, стимулювання й обслуговування ринку. Таким чином, сутність управління маркетингом полягає в тому, щоб знайти оптимальну кількість клієнтів, яка необхідна для реалі-

зації всього виробленого підприємством у цей момент обсягу продукції. Це означає не тільки створення і розширення попиту, але й проблеми його зміни. Можна зазначити, що Ф. Котлер у своєму трактуванні «управління маркетингом» не зосередився, по-перше, на основних етапах управління маркетингом як одного з видів управління – аналізі, плануванні, реалізації і контролі, а також на такій важливій функції управління, як мотивація.

На відміну від попереднього автора, Л. Роджер [115] говорить, що управління маркетингом охоплює маркетинг у комплексі, а саме: планування виробництва продукції, ціноутворення, канали розподілу, персональний продаж, рекламну діяльність, спеціальні види стимулювання збуту, упакування, обслуговування, транспортування, виявлення джерел інформації. Однак це визначення не враховує того, що ринкове середовище, кон'юнктура піддаються змінам та існує ймовірність того, що вся програма маркетингу в частині безпосередньо виробництва даного товару, його збуту, реклами, сервісного обслуговування, може бути просто не виконана.

Іншої думки щодо управління маркетингом дотримується Д. Баркін, який під управлінням маркетингом розуміє «широкий комплекс заходів стратегічного та тактичного характеру, спрямований на ефективне здійснення ринкової поведінки фірми і досягнення її основної мети: забезпечення стійких та всебічних успіхів споживачів товарів і послуг фірми за нормальної прибутковості та прибутковості її основної діяльності» [16, с. 239]. Зазначений автор розглядає управління маркетингом з погляду функцій менеджменту: планування маркетингу, організація маркетингу, мотивація персоналу, який бере участь у маркетингу і контролі маркетингу [16, с. 240].

Н. Еріашвілі дає своє розуміння поняття «управління маркетингом». «Управління маркетингом – найважливіша складова частина загальної системи управління підприємством (компанією), процес узгодження внутрішнього і зовнішнього середовищ, аналіз, планування, організація і контроль заходів щодо взаємодії підприємства (компанії) з ринком для досягнення намічених цілей і забезпечення прибутків. До складу управління маркетингом входить: вибір стратегії і тактики маркетингу, розробка плану (програми) маркетингової діяльності, а також її організація» [121, с. 248].

Необхідно виділити те, що С. Гаркавенко ототожнює управління маркетингом і маркетинг-менеджмент і надає визначення маркетингового

менеджменту. «Маркетинговий менеджмент («маркетинг-менеджмент») – управлінська діяльність, яка включає аналіз, планування, реалізацію і контроль заходів, спрямованих на формування та інтенсифікацію попиту на товари або послуги та збільшення прибутків» [31, с. 52].

Виходячи з етимології поняття «управління», І. Зеніна вважає, що управління маркетингом є цілеспрямованим впливом на економічні об'єкти, якими виступають споживачі, і переслідує досягнення власних цілей, тоді як маркетингова діяльність висвітлює процес взаємодії [74].

На відміну від С. Гаркавенко, І. Зеніна також підкреслює, що поняття «управління маркетингом» включає процес маркетингової діяльності та спрямоване на управління нею, тоді як маркетинговий менеджмент є управлінням на основі маркетингу, тобто в першому випадку маркетинг – це об'єкт управління, а в іншому – інструмент.

Таким чином, запропонований аналіз трактувань «управління маркетингом» вчених-економістів, з якого можна зробити висновок про відсутність єдиного підходу щодо управління маркетингом підприємства.

Обов'язковою умовою ефективного управління маркетингом на підприємстві є його раціональне організаційне забезпечення.

Як відомо, організаційне забезпечення управління маркетингом традиційно пов'язане з відповідним підрозділом маркетингу і розподілом функцій усередині нього (аналіз, планування та організація продажу, рекламна діяльність, стимулювання збуту, контроль тощо). Останнім часом питання щодо організаційного забезпечення маркетингу стало переростати статус внутрішнього адміністративного завдання. Це обумовлено тим, що роль маркетингу на сучасному підприємстві розуміється як фундаментальний процес, що орієнтується на споживача та стосується підприємства в цілому. Такий підхід також відображається й на організаційних структурах маркетингових підрозділів вітчизняних підприємств. Організаційне забезпечення маркетингу стає необхідним стратегічним елементом, який визначає стосунки всередині підприємства, альянси між підприємствами та взаємодію з навколишнім середовищем.

Поряд з цим аналіз робіт провідних вчених [17; 29; 34; 50; 86; 101; 108; 114; 117; 121; 123] свідчить, що рівень маркетингової діяльності вітчизняних підприємств не забезпечує вимог ринку, що є наслідком недостатньої уваги до проблеми її організаційного забезпечення.

Формування сучасних організаційних маркетингових структур відбувалося поетапно. Аналізуючи етапи розвитку організаційного забезпечення маркетингу, необхідно відзначити різноманітність підходів до кількості, періодизації та інтерпретації цих етапів.

Один з підходів пропонує Ф. Котлер [99], який розглядає еволюцію організаційних структур маркетингу як процес трансформації відділу збуту: 1) простий відділ збуту; 2) відділ збуту, який виконує функції маркетингу; 3) самостійний відділ маркетингу; 4) сучасний відділ маркетингу; 5) ефективна маркетингова компанія; 6) компанія, яка базується на бізнес-процесах і результатах.

Згідно з цим підходом, першим етапом еволюції організаційних структур маркетингу є формування на підприємстві простого відділу збуту, основною функцією якого є організація процесу реалізації товарів й послуг, а також виконання окремих функцій маркетингу (вивчення ринку, реклама тощо).

З розвитком підприємства виникає необхідність організації маркетингових досліджень, рекламної діяльності, обслуговування покупців. Це зумовлює потребу у виконанні відділом збуту функції маркетингу в повному обсязі, при чому для цього вже необхідні компетентні в цій області фахівці, а на деяких підприємствах – директор з маркетингу. Таким чином, з'являється відділ збуту, який виконує функції маркетингу.

Третій етап еволюції організаційних структур маркетингу – формування самостійного відділу маркетингу – зумовлений підвищенням потреб ринку, а також недостатньою орієнтованістю підприємства безпосередньо на маркетингову діяльність. Ця ситуація призводить до необхідності надати належної самостійності, зі своїм бюджетом та відповідними зобов'язаннями, відділу збуту, який раніше тільки виконував функції маркетингу. Отже, на даному етапі збут і маркетинг стають двома різними функціями, які повинні взаємодіяти. Від цієї взаємодії залежить, з якою ефективністю буде працювати торговий персонал і як підприємству необхідно досягти своєї основної мети на даному етапі – збільшити величину прибутку й розширити частку ринку, яка йому належить.

На четвертому етапі еволюції організаційних структур маркетингу – етапі формування сучасного відділу маркетингу – керівництву підприємства необхідно більш ретельно віднестись до конфліктів між керівниками відділу збуту й маркетингу стосовно виконання своїх функцій. Улагодження цих конфліктів приведе до більш ефективної реалізації продукції

підприємства. Цей процес є дуже складним, оскільки консерватизм інших підрозділів підприємства стає одним з найбільших бар'єрів для виконання функцій відділу маркетингу: визначення цільових можливостей зростання, розробка маркетингових стратегій і програм.

Перехід організаційних структур маркетингу до п'ятого етапу характеризується тим, що основним завданням сучасного відділу маркетингу стає підвищення ефективності діяльності підприємства і зміцнення своєї ролі в ній. Ця ефективність досягається тільки за умови, якщо підприємство буде працювати як єдине ціле. Досягнення відділом маркетингу поставлених цілей стосовно ефективності підприємства призведе до того, що він трансформується до наступного етапу – етапу формування ефективної компанії.

На останньому етапі відбувається зміщення акценту діяльності підприємства з відділів на ключові бізнес-процеси. Це зумовлене тим, що організаційна структура, яка орієнтована за відділами, може стати перешкодою для виконання основних функцій бізнесу – створення нових видів продукції і послуг, стимулювання покупців, обробки замовлень і обслуговування клієнтів. З цією метою на підприємствах створюються змішані команди. Фахівці з маркетингу і торговий персонал виділяють більше свого робочого часу для діяльності в цих командах. Це сприяє тому, що вони стають підпорядкованими не тільки відділу маркетингу, а й цій команді в цілому. Таким чином, етап функціонування ефективної маркетингової компанії перетворюється на етап формування такої з них, яка базується на бізнес-процесах і результатах [99].

Погоджуючись з поглядом Ф. Котлера в тому, що еволюція організаційних структур маркетингу починається з етапу формування відділу збуту, а далі – відділу збуту з маркетинговими функціями, спеціалізованого відділу маркетингу, С. Гаркавенко виділяє ще декілька етапів їх розвитку: інтегровані маркетингові структури й сучасний відділ маркетингу [31].

С. Гаркавенко відзначає, що для останнього етапу є характерною повна інтеграція маркетингу на підприємстві. Таким чином, сучасний відділ маркетингу відповідає за координацію зусиль усіх відділів, усього персоналу на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи збалансовані дії щодо розподілу, реклами, стимулювання збуту, розробки товару і планування асортименту.

На відміну від попереднього підходу, В. Прауде, О. Білий [154] вважають, що слід виділяти такі етапи еволюції організаційних структур мар-

кетингу: формування торгового відділу, торгового відділу з додатковими функціями, спеціального відділу маркетингу, сучасного відділу маркетингу і, нарешті, сучасної компанії, що орієнтована на маркетинг.

Поряд з тим, значної уваги заслуговує підхід Ф. Вебстера щодо еволюції організаційних структур маркетингу, який пропонує виділяти інші етапи їх розвитку [114].

Згідно з цим підходом на першому етапі діяльність маркетингу пов'язується тільки зі збутом і формуванням попиту, тобто виконанням функцій відділу збуту.

На другому етапі простежується розвиток бюрократичних ієрархічних організаційних структур маркетингу, що супроводжується плануванням і контролем діяльності фахівців у таких галузях, як маркетингові дослідження, стимулювання збуту та ін.

З підвищенням вимог ринку маркетинг безпосередньо реагує на ці зміни – він відділяється від збуту і діє в рамках інтегрованої маркетингової стратегії, ще слабпов'язаний з іншими функціями бізнесу, тому найчастіше суперечить завданням збуту.

На четвертому етапі маркетинг інтегрує інші функції бізнесу в єдиний процес, який фокусується на споживачеві.

На погляд зазначеного вище вченого, еволюція організаційного забезпечення маркетингу, яка продовжується і в теперішній час, та зміни в навколишньому середовищі призведуть до появи якісно нових форм організаційних структур маркетингу. Ці нові форми організації маркетингу будуть менш «жорсткими», з можливістю делегування повноважень прийняття рішень і акцентом на роботі в команді замість колишніх бюрократичних ієрархічних організацій [114].

Досліджуючи еволюцію організаційного забезпечення маркетингу, І. Кретов [102] виділяв такі чотири етапи. На першому етапі сформувалися структурні підрозділи в організаційній структурі підприємства, які займалися дослідженням і прогнозуванням розвитку ринків (сер. 30-х років – поч. 50-х років XX ст.). На другому етапі еволюції спостерігалось зростання ролі структурних підрозділів на підприємстві, які були орієнтовані на реалізацію товарів і займалися аналізом ринків, потреб, смаків споживачів (сер. 50-х років XX ст.). Третій етап характеризувався тим, що основні підрозділи маркетингу (вивчення ринку, реклама, сервіс, навчання торгового персоналу) переходили з різних підрозділів підприємства до підпорядкованості директора з маркетингу. Організувався самостійний

відділ маркетингу (кінець 50-х років XX ст.). Нарешті, на четвертому етапі відбувалося формування інтегрованих підрозділів маркетингу, які повністю враховували можливості збуту і на цій основі координували зусилля інших підрозділів підприємства для досягнення поставлених цілей (поч. 60-х років XX ст.).

Цікавим є підхід щодо еволюції організаційного забезпечення маркетингу Г. Багієва [11], який пропонує виділяти такі етапи: 1) організаційна структура підприємства, що орієнтована на виробництво; 2) організаційна структура підприємства, що орієнтована на реалізацію товарів з використанням інструментів збуту; 3) організаційна структура підприємства, що орієнтована на маркетинг у системі збуту; 4) організаційна структура підприємства, що орієнтована на повну інтеграцію маркетингу (рис. А.1, А.2, А.3 і А.4 додатка А).

У країнах СНД процес становлення організаційних структур маркетингу спостерігався, починаючи з розпаду колишнього СРСР, коли більшість союзних республік знаходилися у стані створення ринкових відносин. У цих надзвичайно складних економічних умовах підприємства спочатку без будь-якої впевненості, а потім вже з певними знаннями почали створювати свої власні маркетингові служби, які в основному спочатку базувалися на колишніх відділах збуту. З розвитком ринкових відносин постала необхідність більш повного задоволення потреб і вимог ринку, а це можливо тільки за умови використання комплексу маркетингових зусиль («маркетинг-мікс»), яке забезпечується при функціонуванні сучасного відділу маркетингу [70].

О. Братко [24] зазначає, що становлення маркетингу в Україні відбулося ще у часи існування СРСР – у 70-ті роки XX ст., а елементи інституціональних форм маркетингу з'явилися тільки на початку 70-х років XX ст. Що стосується створення відповідних організаційних служб маркетингу на підприємствах, слід зауважити, що в колишньому Радянському Союзі на початку 70-х років окремі міністерства, особливо відповідальні за сферу виробництва товарів широкого вжитку, торгівлю, примусово створювали на підпорядкованих їм підприємствах підрозділи, аналогічні до служб маркетингу, які мали назву відділів (управлінь) з вивчення попиту та кон'юнктури ринку. Ці відділи були малоефективними для діяльності підприємств через їх недостатню взаємодію з іншими відділами підприємства.

Унікальність країн колишнього СРСР полягає в тому, що деякі підприємства, особливо колишні державні підприємства, що мають великий

досвід роботи на вітчизняному та закордонному ринках, пройшли шлях від відділів збуту до сучасних відділів маркетингу дуже швидко. А багато підприємств, які виникають лише сьогодні, формування своєї організаційної структури починають безпосередньо зі створення спеціальних відділів маркетингу, а не відділів збуту з маркетинговими функціями.

Узагальнюючи вищеперераховані підходи вчених щодо еволюційних етапів організаційного забезпечення маркетингу, найбільш повне їх відображення простежується у Г. Багієва. Він розглядає еволюцію організаційної структури маркетингу не як незалежного підрозділу загальної системи управління, а як її складового елементу, на який покладено особливу роль у функціонуванні підприємства. Крім того, він також простежує процес її повної інтеграції в організаційну структуру управління підприємства.

Аналізуючи розвиток організаційного забезпечення маркетингу на Україні протягом останніх 10 років, слід зазначити, що кількість підприємств, на яких функціонує маркетинговий підрозділ, значно збільшилася.

Так, у 1998 році опитування більше 100 респондентів на вітчизняних підприємствах різної галузевої приналежності показало, що у 30 % були в наявності окремі фахівці з маркетингу або маркетингові підрозділи, а у 70 % – були відсутні як фахівці, так і маркетингові підрозділи. На підприємствах, де простежувалася відсутність маркетингових фахівців і відповідних підрозділів, їх функціональні обов'язки в 30 % випадків виконували керівник підприємства, у 18 % – заступник керівника (комерційний директор), у 4 % – відділ реклами, у 15 % – відділ збуту, у 23 % підприємств маркетингом взагалі ніхто не займався, у 10 % – усі працівники виконували маркетингові завдання без наявності відповідних професійних знань [116].

Порівнюючи з 1998 роком, у 2008 році опитування більше 100 респондентів на вітчизняних підприємствах різної галузевої приналежності показало, що кількість підприємств, на яких функціонував маркетинговий підрозділ, складала 52 %. На підприємствах, де був відсутній маркетинговий підрозділ (48 %), маркетингові функції виконував або відділ збуту, планово-економічний відділ, або окремі фахівці, що не мали спеціальної маркетингової освіти [201].

Аналіз еволюції організаційних структур маркетингу в Україні дозволив зробити такі висновки. Керівництво більшості вітчизняних підприємств у теперішній час тільки намагається за допомогою кваліфікованих спеціалістів побудувати організаційну структуру маркетингу, яка стане конструк-

тивною ланкою в досягненні їх стратегічних цілей [28].

Практична діяльність промислових підприємств Харківського регіону свідчить, що деякі з них сформували досить дієві організаційні структури своїх маркетингових підрозділів. Прикладом можуть бути організаційні структури маркетингових підрозділів таких підприємств, як ВАТ «Турбоатом» і ВАТ «Харківський електротехнічний завод «Укрелектромаш» (ВАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»» (рис. 1.6 і 1.7).

Слід відзначити досить цікавий з практичної точки зору підхід керівництва ВАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш» до організації та функціонування свого маркетингового підрозділу – створення маркетингового центру, який успішно виконує як маркетингові, так і збутові функції.

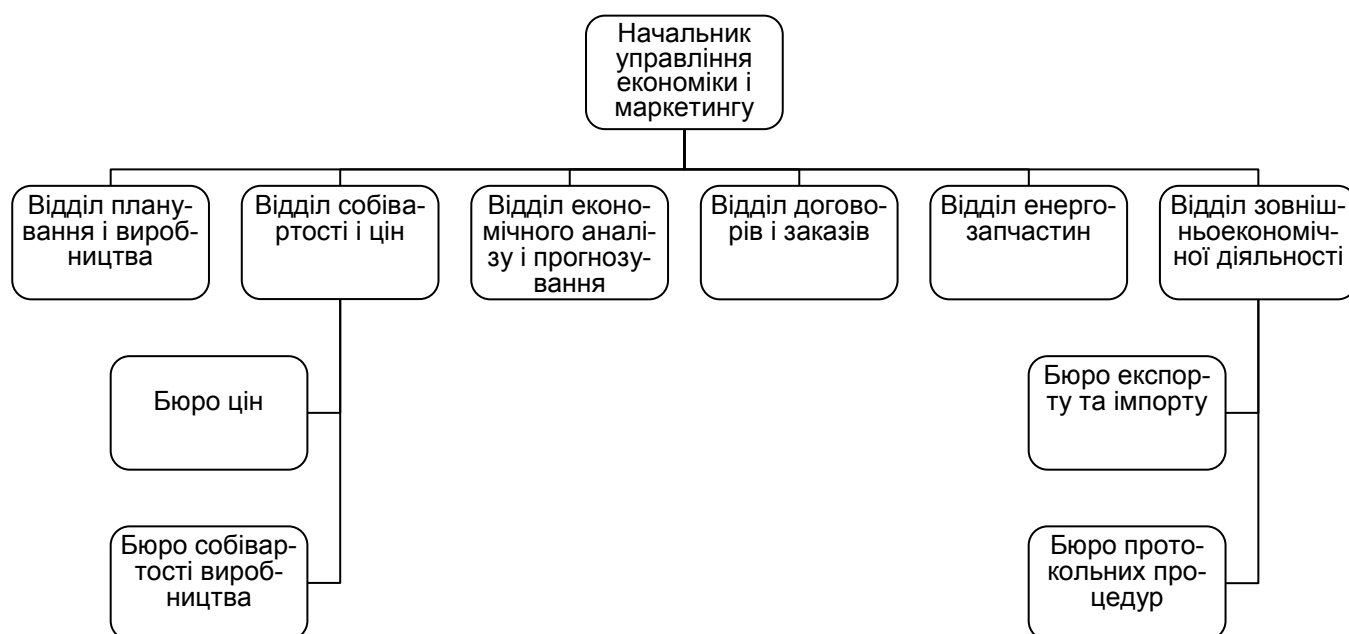


Рис. 1.6. **Схема організаційної структури маркетингового підрозділу ВАТ «Турбоатом»**

Аналіз практичної діяльності промислових підприємств Харківського регіону свідчить, що поряд з успішними прикладами функціонування маркетингових підрозділів вищевказаних харківських підприємств також слід навести приклади й тих, які не зуміли успішно сформувати маркетинговий підрозділ. Наприклад, такі машинобудівні підприємства: ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора» (ВАТ «ХарВерст») і ЗАТ «Завод «Південкабель».

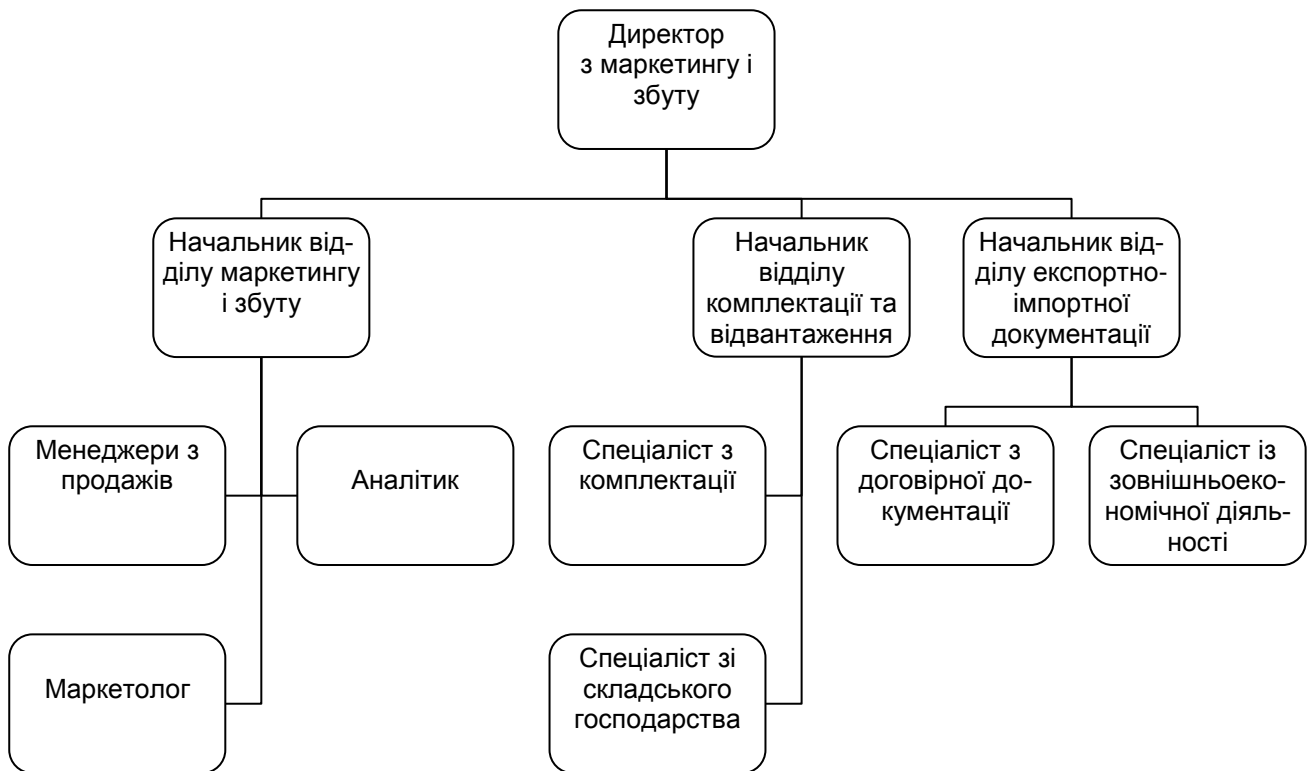


Рис. 1.7. Схема організаційної структури маркетингового підрозділу ВАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш»

Схеми організаційних структур маркетингових підрозділів вищевказаних підприємств наведені на рис. 1.8, 1.9 і 1.10.

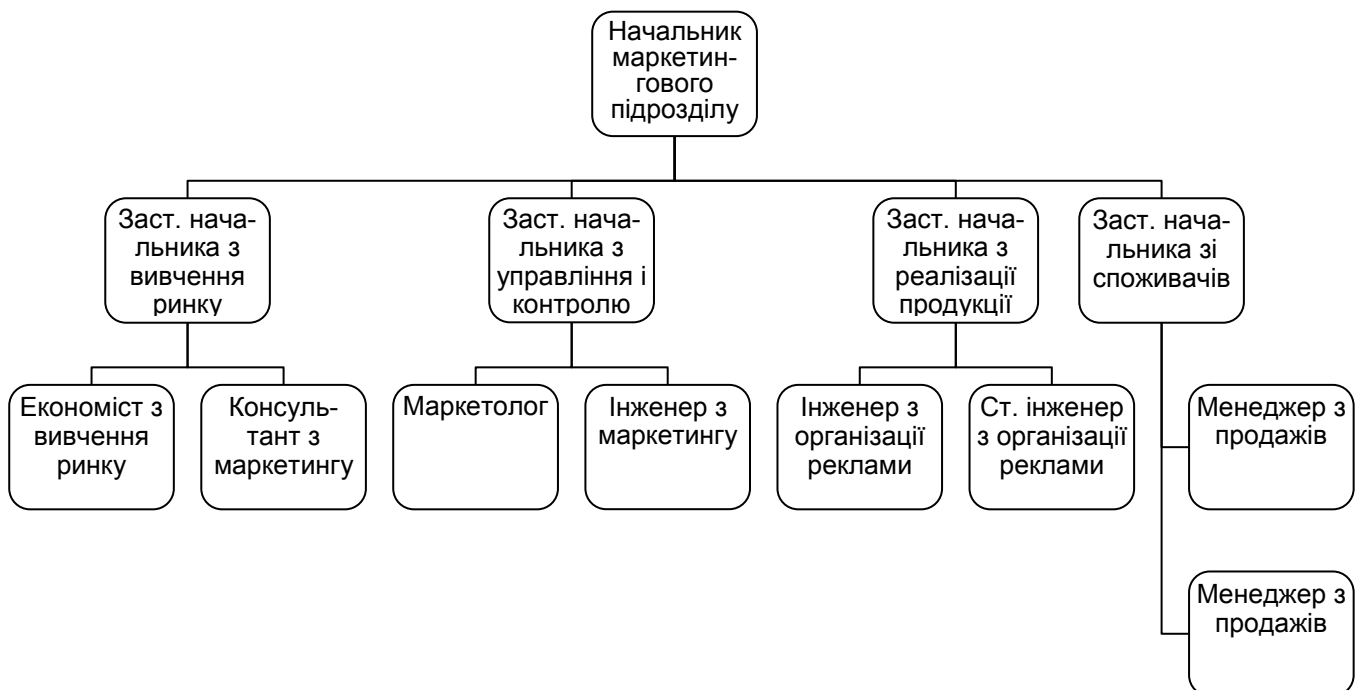
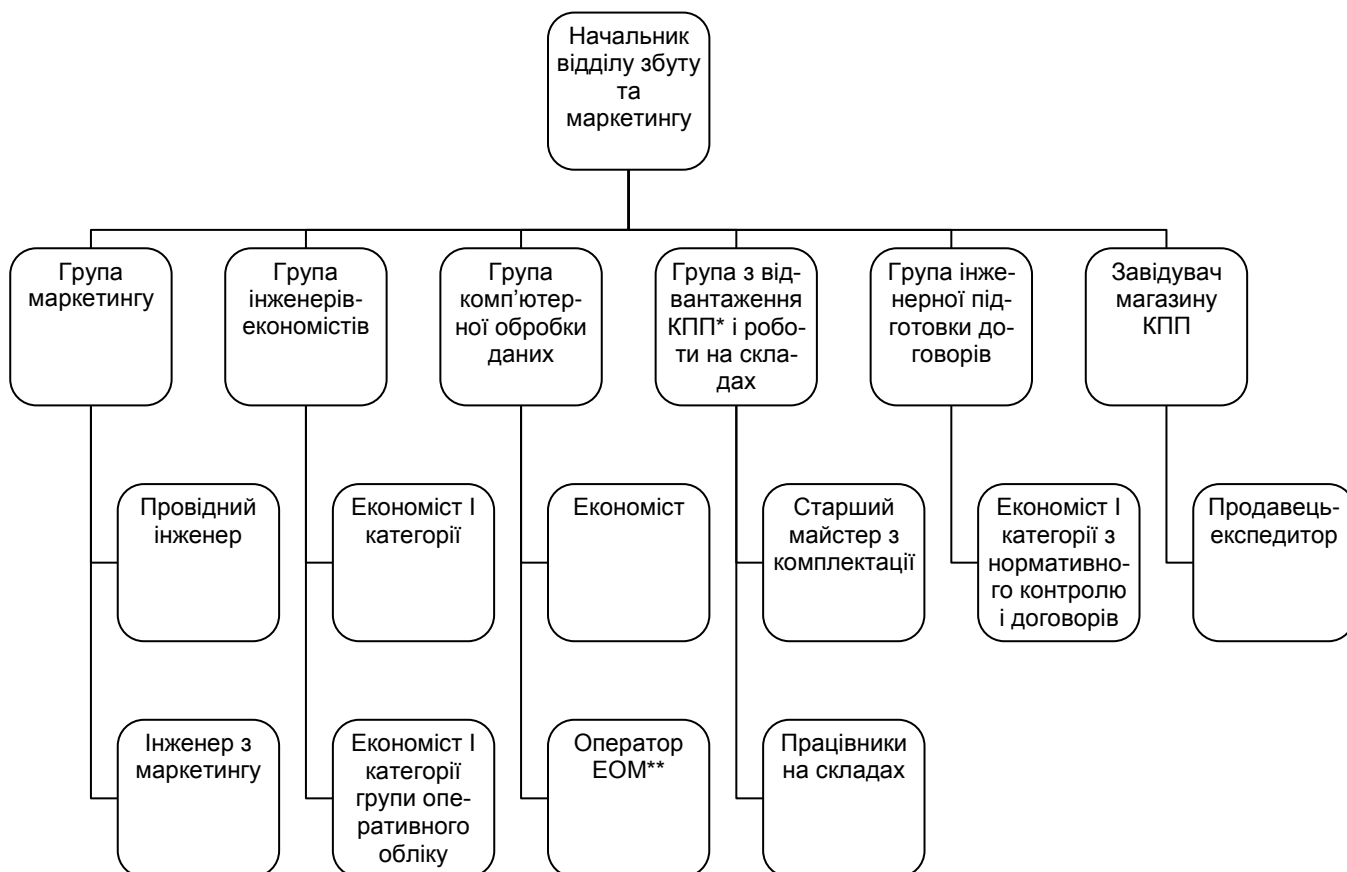


Рис. 1.8. Організаційна структура маркетингового підрозділу ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»



Рис. 1.9. Організаційна структура маркетингового підрозділу
БАТ «ХарВест»



*КПП – кабельно-провідникова продукція

**ЕОМ – електронно-обчислювальна машина

Рис. 1.10. Організаційна структура маркетингового підрозділу
ЗАТ «Завод «Південкабель»

Як відомо, результативність роботи підприємства в цілому і розвиток маркетингових процесів багато в чому залежить від ефективності існуючої організаційної структури маркетингового підрозділу. Ефективність

організаційної структури маркетингового підрозділу, перш за все, полягає у відповідності поставленим цілям і функціям, що виконуються, а також рівню витрат на їх досягнення.

На сучасному етапі неефективність існуючої організаційної структури маркетингового підрозділу вітчизняних підприємств може бути викликана:

по-перше, нераціональним складом маркетингових функцій, що не відповідає умовам внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовищ підприємств;

по-друге, дублюванням маркетингових функцій суміжними підрозділами (відділ збуту, планово-економічний, фінансовий відділи тощо);

по-третє, кадровими проблемами через відсутність належної кваліфікації у фахівців з маркетингу

по-четверте, значними витратами на виконання маркетингових функцій, які не відповідають рівню значущості цих функцій та ін.

Таким чином, у ході дослідження теоретичних підходів вчених і практичної діяльності підприємств щодо еволюційних змін організаційного забезпечення управління маркетингом було виявлено, що як маркетинг, так і його організаційне оформлення ще не досягли кінцевого етапу еволюції. Динамічність бізнес-середовища вітчизняних підприємств вимагає формувати та розвивати таке організаційне забезпечення маркетингу, яке буде пристосовано до змін зовнішнього середовища підприємства і враховувати його мінливість у короткостроковому періоді.

1.3. Принципи управління маркетингом на підприємствах

Теоретичною основою розвитку управління маркетингом на підприємстві виступає певна система принципів. У загальному розумінні принципи – це основні вихідні положення будь-якої теорії, вчення, світогляду, теоретичної програми [143, с. 595]. Відносно управління принципи повинні вказувати на загальні шляхи руху управлінської системи, визначати межі і механізм відносин управління, що об'єктивно складаються. Принцип управління – це об'єктивно обґрунтоване і загальновизнане керівне правило або засада (положення), якого мають дотримуватися при здійсненні управлінської діяльності для того, щоб вона була ефективною [110, с. 62]. Тоді під принципами управління маркетингом на підприємстві доцільно розуміти ті основні вихідні положення і вимоги, дотримання яких забезпечить ефективне управління маркетингом.

Аналіз робіт провідних вчених [11; 31; 33; 48; 49; 68; 149 та ін.], що розглядали принципи управління маркетингом, дозволив виявити різноплановість теоретичних підходів авторів до змісту і переліку запропонованих принципів.

Так, С. Гаркавенко до основних принципів управління маркетингу пропонує віднести такі [31]:

- орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів і послуг, а засобів вирішення проблем споживачів;

- гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього;

- комплексний підхід до розробки маркетингових планів, який передбачає використання не окремих маркетингових заходів, а комплексу маркетингу, поєднання окремих елементів якого дозволяє досягти визначених цілей;

- спрямованість на довгострокову перспективу розвитку підприємства.

На відміну від попереднього автора, група вчених на чолі з Л. Багієвим [11] пропонує виділяти такі принципи:

- концентрація зусиль на досягненні кінцевого результату виробничої діяльності підприємства;

- орієнтація не на миттєвий результат, а на довгострокову перспективу ефективних комунікацій на основі здійснення стратегічного планування і прогнозування поведінки товарів на ринку;

- дотримання взаємодії та міжгалузевої координації планів з метою збалансованості попиту та пропозиції та ін.

А. Войчак підкреслює необхідність дотримання таких принципів управління маркетингом [149]:

- оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників;

- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз, використання програмно-цільового методу управління, маркетингових досліджень, а також зворотного зв'язку та ін.

Продовжуючи аналіз принципів, можна відзначити, що деякі автори вважають доцільним розгляд таких принципів управління маркетингом на підприємстві [33; 154 та ін.]:

- встановлення кінцевих цілей діяльності підприємства як вихідного моменту формування організаційної структури маркетингу;
- побудова загальної концептуальної моделі функціонування організаційної структури маркетингу на основі схеми розподілу її функцій і реалізації основних завдань;
- узгодження характеристик об'єкта управління (організаційної структури маркетингу) й управляючої системи (підприємство);
- врахування загальних особливостей економічних систем (складна структура, велика кількість взаємодіючих елементів, багатоцільове призначення).

Інші автори [68; 208] пропонують застосовувати такі принципи:

- відображення цілей і завдань підприємства, а також підпорядкування виробництву та його потребам;
- використання системного підходу до управління маркетингом, сутність якого полягає в комплексному, взаємопов'язаному дослідженні і вирішенні проблем маркетингу, у використанні сучасних методів, технічних засобів та організаційних заходів;
- орієнтація управління маркетингом на інноваційний шлях розвитку підприємств, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження інновацій переважно в нові технології і менеджмент;
- достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом;
- оптимізація поділу праці між підрозділами підприємства й окремими працівниками, що забезпечує творчий характер праці та нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію;
- визначення повноважень і відповідальності кожного працівника й органу управління, встановлення системи вертикальних та горизонтальних зв'язків між ними;
- підтримання відповідності між функціями та обов'язками, з одного боку, і повноваженнями та відповідальністю – з іншого, порушення якої призведе до дисфункції системи управління маркетингом на підприємстві.

Як відомо, результативність маркетингової діяльності на підприємстві, перш за все, залежить від ефективності сформованого організаційного забезпечення. Низка авторів, що приділяють свою увагу проблемам управління маркетингом, вважає, що для успішного функціонування організаційної структури маркетингу на сучасному етапі доцільно враховувати такі принципи [37; 99]:

- скорочення розмірів підрозділів і забезпечення їх більш кваліфікованим персоналом;
- зменшення числа рівнів управління; групова організація праці як основа нової структури управління;
- орієнтація поточної роботи на запити споживачів;
- створення умов для гнучкої комплектації продукції;
- мінімізація запасів; швидка реакція на зміни;
- гнучкість переналагоджування обладнання;
- висока продуктивність праці й низькі витрати;
- висока якість продукції й орієнтація на стійкі зв'язки зі споживачем.

Узагальнення робіт провідних вчених щодо визначення принципів управління маркетингом [11; 33; 68; 109; 154; 208 та ін.] дало можливість виявити в цих принципах відсутність орієнтації маркетингу на зміни, що відбуваються в динамічному бізнес-середовищі підприємств. Це зумовило доцільність уточнення системи принципів управління маркетингом завдяки введенню додаткових принципів розвитку управління маркетингом, до яких слід віднести принципи інноваційності, пріоритетності, оперативності та інформаційного забезпечення (табл. 1.1) [200].

Таблиця 1.1

**Зміст принципів розвитку управління маркетингом
на підприємстві**

Принцип	Зміст принципу
Інноваційності	Передбачає використання фахівцями з маркетингу систематично одержаних за допомогою сучасних методів професійного навчання нових професійних знань, умінь та навичок для здійснення динамічних маркетингових функцій
Оперативності	Грунтується на тому, що виконання оперативних маркетингових функцій не повинне знижувати ефективність виконання основних за рахунок раціоналізації процесу розподілу повноважень, прав та відповідальності між фахівцями маркетингового підрозділу
Пріоритетності	Полягає в тому, що склад маркетингових функцій повинен визначатися адекватно взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства
Інформаційного забезпечення	Передбачає налагодженість інформаційних зв'язків між підрозділами в межах організаційної структури маркетингу та із суміжними підрозділами підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій

Під принципами розвитку управління маркетингом слід розуміти ті вихідні положення і правила, які враховують зміни у динамічному зовнішньому середовищі для ефективного виконання функцій маркетинговим підрозділом як однієї з підсистем підприємства.

Запропоновані принципи дозволять підвищити результативність управління маркетингом на підприємстві.

Потрібно розглянути більш детально зміст кожного принципу розвитку управління маркетингом, що перераховані вище.

Необхідною умовою при здійсненні принципу інноваційності виступають професійні знання, уміння і навички фахівців з маркетингу, які постійно і безперервно повинні їх здобувати. Слід зазначити, що сам процес постійного і безперервного здобуття персоналом нових професійних знань не буде сприяти здійсненню принципу інноваційності. Виконання цього принципу можливе за умови використання фахівцями з маркетингу цих нових професійних знань для вирішення як поточних, так і стратегічних маркетингових рішень. Отже, для керівництва багатьох вітчизняних підприємств стала актуальною проблема безперервного підвищення професійного рівня та кваліфікації персоналу.

Це обумовлено необхідністю підготовки таких фахівців, які б відповідали новим умовам діяльності сучасного підприємства, особливо тепер, коли швидкими темпами змінюються як зовнішні умови функціонування організаційної структури маркетингу (економічна політика держави, законодавство, поява нових конкурентів), так і внутрішні умови (цілі, стратегії, технологічні зміни).

Професійне навчання персоналу передбачає формування фахівця принципово нового типу з розвинутим стратегічним та інноваційним мисленням, здатного діяти в команді та швидко адаптуватися до нових умов. Процес постійного підвищення професіоналізму персоналу дозволить керівництву будь-якого підприємства використовувати потенціал працівників для нарощування інтелектуального капіталу. Це означає, що збільшення сукупності знань, умінь і навичок персоналу, здобутих у процесі професійного навчання та підвищення кваліфікації, керівництво підприємства може використати як значні конкурентні переваги, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому [206].

Згідно з принципом пріоритетності вирішення оперативних завдань в маркетинговій діяльності підприємства не повинне знижати ефективності виконання основних завдань. Цей принцип передбачає, що виконання

основних завдань (планування маркетингу, проведення маркетингових досліджень, визначення місткості ринку, оцінка потенційних конкурентів тощо) здійснюватиметься на основі безбар'єрної роботи структурних підрозділів організаційної структури маркетингу.

Основна сутність принципу пріоритетності, з одного боку, полягає в тому, що всі підрозділи організаційної структури маркетингу мають співпрацювати один з одним (налагоджувати взаємодію), а, з іншого – у тому, що склад маркетингових функцій повинен визначатися адекватно взаємодії внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

Реалізація вищевказаного принципу може бути здійснена через раціоналізацію розподілу повноважень, прав і відповідальності між фахівцями маркетингового підрозділу. У результаті цього кожний підрозділ (рівень або ланка) і кожна посада створюються або реорганізуються для виконання певного набору маркетингових функцій, здійснення яких забезпечить досягнення цілей підприємства.

Організаційна структура маркетингового підрозділу повинна спрямовуватися на встановлення чітких взаємозв'язків між її персоналом, розподіл між ним повноважень, прав і відповідальності. Елементами структури розподілу повноважень, прав і відповідальності виступатимуть: організаційна схема управління маркетинговою діяльністю, положення про підрозділи, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції. Використовуючи принцип пріоритетності, упорядковується діяльність організаційної структури маркетингового підрозділу, що сприяє ефективному вирішенню оперативних маркетингових завдань, не знижуючи результативності вирішення загальних завдань.

Основна суть принципу оперативності полягає в тому, що виконання оперативних маркетингових функцій не повинне знижувати ефективність виконання основних за рахунок раціоналізації процесу розподілу повноважень, прав та відповідальності між фахівцями маркетингового підрозділу. Це може досягатися шляхом перегрупування, вилучення або об'єднання маркетингових функцій згідно із зовнішнім середовищем підприємства. Цей принцип реалізується завдяки ефективному використанню внутрішніх резервів підприємства, в рамках якого функціонує організаційна структура маркетингового підрозділу.

При цьому до основних внутрішніх резервів у діяльності організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві можна віднести резерви часу та резерви персоналу, які взаємопов'язані. Це поясню-

ється тим, що внаслідок ефективних дій з боку висококваліфікованих і компетентних фахівців з маркетингу вивільняється додатковий час.

Між принципом інноваційності та принципом оперативності простежується прямий зв'язок: постійне і безперервне підвищення рівня професіоналізму фахівців з маркетингу сприятиме створенню додаткових резервів часу та людських дій. Відносно резерву персоналу слід зазначити, що керівництво підприємства може залучати тимчасових працівників (лізинг персоналу) до маркетингового підрозділу, які не будуть завантажені іншими функціями і матимуть відповідну кваліфікацію для виконання функцій, що на них покладені.

Альтернативний шлях для створення кадрового резерву на підприємстві – використання лізингу персоналу, розвитком якого постійно необхідно займатися, на що витрачаються значні кошти й час. Залучення тимчасового персоналу до маркетингового підрозділу є важливим процесом, бо «простоювання» процесу виконання маркетингових функцій при відсутності необхідних працівників усередині підприємства може спричинити серйозні збитки для діяльності підприємства в цілому. З метою попередження таких наслідків керівництву підприємства необхідно постійно досліджувати можливість залучення тимчасових працівників не тільки через динамічність маркетингових функцій, а й у період відпусток провідних фахівців маркетингового підрозділу тощо.

Принцип інформаційного забезпечення передбачає налагодженість інформаційних зв'язків між підрозділами в межах організаційної структури маркетингу та із суміжними підрозділами підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій. Організаційна структура маркетингу – це не матеріальний об'єкт, а сукупність підрозділів маркетингу, яких об'єднують інформаційні потоки та вертикальна і горизонтальна субординація. Тому саме раціональне забезпечення засобами обчислювальної техніки маркетингових підрозділів і, внаслідок цього, оптимальний розподіл завдань між цими підрозділами дозволить побудувати ефективну систему управління маркетингом на підприємстві. Таким чином, важлива і необхідна для прийняття та реалізації рішень інформація в діяльності організаційної структури маркетингу своєчасно надходитиме до неї з інших підрозділів підприємства.

Використання запропонованих принципів розвитку управління маркетингом дозволить забезпечити відповідність цілей й завдань організаційної структури маркетингу нестабільному бізнес-середовищу, а також

дасть змогу останній нормально функціонувати та розвиватися. Причому особливої уваги заслуговує використання в діяльності організаційної структури маркетингового підрозділу принципів інноваційності та оперативності.

1.4. Визначення та оцінка проблем управління маркетингом сучасних підприємств

1.4.1. Особливості функціонального забезпечення управління маркетингом підприємства

Прагнучи досягнути стратегічних цілей розвитку, будь-яка соціально-економічна система виконує ряд взаємопов'язаних функцій, які не є сталими за переліком і змістом. Вони впливають на загальні та спеціальні функції управління. Що стосується маркетингу, то зростання конкуренції, поява нових запитів і зміна позиції споживачів, інтернаціоналізація бізнесу вимагають більш детального підходу до визначення та аналізу його функцій на вітчизняних підприємствах. Перш ніж конкретизувати еволюцію маркетингових функцій визначимося із тлумаченням більш загального поняття «функція».

Аналіз публікацій провідних вчених [134, с. 27; 143, с. 858; 172, с. 666] і словників свідчить, що при дослідженні поняття «функція» ними пропонується значна кількість визначень, близьких і відмінних за змістом. У найбільш узагальненому контексті поняття «функція» (від лат. *functio* – виконання, звершення) визначається як «діяльність, обов'язок, робота, призначення» [170, с. 901]. Що стосується такої спеціальної функції управління, як маркетинг, то в літературі пов'язуються з нею два поняття «функція маркетингу» і «функція маркетингової діяльності».

Поняття «функція маркетингу», позначає дію, яка сприяє ефективній реалізації процесу збуту і реалізації продукції на підприємстві. Поняття «функція маркетингової діяльності» більш складне за змістом, має складнішу систему підфункцій. В умовах формування і реалізації сучасної концепції маркетингу, підвищення значущості маркетингу та його функції у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відбувається послідовна трансформація функції маркетингу у функцію маркетингової діяльності [11, с. 55].

Так, наприклад, один із сучасних авторитетів у сфері маркетингу – Г. Багієв – вважає, що функція маркетингу складається з підфункцій: маркетингові дослідження, планування, ціноутворення, маркетинг-менеджмент, розподіл і просування товару. Інший не менш відомий учений Р. Фатхутдінов подає тлумачення конкретної функції маркетингової діяльності, виходячи із загального змісту більш абстрактного поняття «функція», яке він визначає як одну з ролей, що виконує система і її елементи, складові частини; призначення системи та її частин; види діяльності підприємств [187, с. 30].

Продовжуючи уточнення сутності функції маркетингу і функції маркетингової діяльності, він зазначає, що «функція маркетингової діяльності набагато ширша і включає такі підфункції, як аналіз зовнішнього середовища; узгодженість виробничих програм, аналіз потенційних можливостей виробництва на підприємстві; вивчення ринків і аналіз споживачів;...управління маркетинговою діяльністю; аналіз результатів і визначення ефективності маркетингу та маркетингової діяльності...» [11, с. 55].

Аналіз публікацій інших провідних вчених [16; 31; 33; 70; 109; 123; 142; 154] показав, що в їх роботах досить часто спостерігається ототожнення понять «функція маркетингу», «завдання маркетингу» і недостатньо уваги приділяється класифікації функцій маркетингу. Потреба такої класифікації обумовлена необхідністю адаптації управлінських структур до динамічного конкурентного середовища, формуванням нагальної потреби переходу від механічних до органічних форм їх побудови. Ці тенденції вимагають розвитку та адаптації складу маркетингових функцій у процесі діяльності підприємств залежно від змін у зовнішньому середовищі. Проблема вдосконалювання видів маркетингових функцій і завдань тісно пов'язана з проблемою розвитку організаційної структури управління підприємством, зорієнтованою на ринок.

І. Дараховський, І. Черноіванов визначають: «Функції маркетингу – це взаємопов'язаний комплекс дій, до якого входять: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ, в яких діє підприємство; аналіз ринків; ... управління маркетингом (планування, реалізація і контроль заходів маркетингу з оцінкою ризику, прибутковості, ефективності)» [82, с. 95].

Погоджуючись у принципі з думкою проаналізованих вище авторів, деякі вчені до функцій маркетингу відносять усю сукупність видів маркетингових дій на підприємстві [37; 42; 110 та ін.].

Іншої думки щодо класифікації функцій маркетингу дотримуються Г. Васильєв, Н. Еріашвілі, І. Кретов, І. Семеняк, М. Соколова [102, с. 13; 121, с. 86; 122, с. 25; 125, с. 17; 167, с. 96]. Вони підкреслюють доцільність уточнення переліку і змісту маркетингових функцій з виділенням окремих: аналітичної, виробничої, збутової (або розподільно-збутової) та організаційної (управління і контролю).

Академік О. Романов теж дотримується думки про необхідність уточнення переліку і змісту маркетингових функцій і зазначає: «...спробуємо знайти універсальний підхід до визначення і опису маркетингових функцій...структурно вони виглядають таким чином: аналітична функція; виробнича функція; збутова функція, функція продажу; функція управління і контролю (організація стратегічного і оперативного планування на підприємстві,...комунікаційна підфункція маркетингу: організація системи комунікацій на підприємстві, організація контролю маркетингу зворотний зв'язок і ситуаційний аналіз)» [123].

Р. Ноздрьова, Л. Цигічко, аналізуючи функції маркетингу, зазначають, що «маркетинг як концепція управління виробничо-збутовою діяльністю має ряд загальних функцій, притаманних будь-якому типу управління, а саме: цілевизначення (планування), організація, координація, облік і контроль». Основні функції можуть бути конкретизовані і доповнені такими специфічними функціями:

- 1) комплексне вивчення ринку, яке передбачає аналіз і прогноз кон'юнктури;
- 2) аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства;
- 3) визначення маркетингової стратегії і розроблення програми;
- 4) здійснення товарної політики;
- 5) здійснення цінової політики;
- 6) здійснення (збутової) дистриб'юторської політики;
- 7) здійснення комунікаційної політики (формування попиту і стимулювання збуту);
- 8) формування структур маркетингових служб;
- 9) контроль маркетингової діяльності та оцінка її ефективності [142].

П. Зав'ялов, В. Демідов пропонують схему послідовності реалізації основних функцій маркетингу підприємства, до яких відносять: вивчення ринку і прогноз ринку, оцінку власних експертних можливостей, розробку товарної, науково-технічної, цінової, збутової, рекламної та інших стратегій та їх взаємоузгодженості, формування попиту та стимулювання збуту,

аналіз і контроль маркетингової роботи, а також адаптацію організаційної структури підприємства [70].

Д. Баркін визначає функціональні завдання маркетингу на підприємстві та поділяє їх на три групи:

- аналітично-оцінні завдання (сегментування ринку і вибір привабливих сегментів, дослідження споживачів, вивчення конкурентів, галузевих тенденцій, загальноекономічних тенденцій, дослідження ринку і конкурентні дослідження, оцінка нових товарів і послуг, аналіз та оцінка маркетингу на підприємстві);

- завдання розробки стратегії (розробка товарної, цінової, рекламної, збутової, ринкової стратегій);

- виконавчі завдання (товаропросування, збут, комунікативні: реклама, зв'язки з громадськістю, особисті продажі, сервіс) [16].

Підводячи підсумок проведеному аналізу підходів вчених-економістів щодо визначення сутності та змісту функцій маркетингу, можна зробити висновок про близькість тлумачення понять «функція маркетингової діяльності» і «функція маркетингу».

Відносно визначення сутності, змісту та переліку конкретних маркетингових функцій, які виконуються безпосередньо маркетинговим підрозділом, слід погодитися із вченими [102; 110; 121; 122; 125; 167], які радять виділяти такі загальні функції управління в контексті маркетингу: аналітичну, планування, виробничо-збутову, управління та контролю. Цей перелік доцільно доповнити ще функцією керівництва. Адже найважливішим критичним ресурсом для маркетингового підрозділу є його кадри. Забезпечення відділу компетентними фахівцями, з одного боку, створює підстави якісного виконання роботи, з іншого – проблеми гарантованого впливу на поведінку тих, хто володіє унікальними знаннями і навичками. Доповнюючи потенціал адміністративної влади владою лідера, керівник маркетингового відділу стає спроможним впливати на активність творчих підлеглих.

Підводячи підсумок аналізу підходів вчених щодо функцій маркетингу та функцій маркетингової діяльності, можна зробити висновок, що в їх дослідженнях мало уваги приділяється сутності та структурі організаційного забезпечення маркетингового підрозділу. Практика ж вимагає посилення уваги до проблем спеціалізації і кооперації праці в цьому підрозділі, оптимізація яких забезпечить зменшення витрат ресурсів і часу на маркетингову діяльність.

Як показав аналіз відповідної літератури і практики, структура функціональної насиченості організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві залежить від різних факторів, серед яких: місія і стратегія підприємства, обсяг продукції, що випускається, чисельність персоналу, склад основних фондів, рівень розвитку організаційної структури управління та ін. У практиці вітчизняних підприємств сукупність функцій організаційної структури маркетингового підрозділу та їх обсяг визначаються кінцевою метою підприємства та його техніко-економічними показниками.

Для виконання маркетингових функцій формуються спеціальні ланки в організаційній структурі маркетингового підрозділу, що можуть відповідати як окремим відділам, так і окремим посадам у складі цієї структури.

На сучасному етапі найбільш важливою для забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємства є інтегруюча функція організаційної структури маркетингового підрозділу. Призначення цієї функції полягає у підпорядкуванні усіх функцій підприємства загальній маркетинговій меті, ідеї пошуку, розпізнаванню та задоволенню потреб конкретних і потенційних споживачів. Упровадження у практику інтегруючої функції організаційної структури маркетингового підрозділу дозволить підвищити ефективність взаємодії всіх цілеспрямованих дій для досягнення необхідного результату, тобто забезпечить синергетичний ефект на підприємстві [11].

Як показав аналіз публікацій провідних вчених [11; 24; 31; 33; 102; 116; 121; 125; 154; 208] і практичної діяльності 40 підприємств переробної промисловості Харківського регіону, проблема ефективного виконання функцій організаційних структур маркетингового підрозділу ще недостатньо вирішена і є актуальною. Це пов'язано з низкою причин:

по-перше, більшість підприємств порівняно недавно почала використовувати у своїй діяльності маркетингову концепцію і, як наслідок, чітко не визначила функції організаційної структури маркетингового підрозділу;

по-друге, на підприємствах, у структурі яких є маркетинговий підрозділ, простежуються конфліктні ситуації у його стосунках з іншими структурними підрозділами через нечіткість визначення функцій і, як наслідок, їх дублювання, а це знижує ефективність прийняття маркетингових рішень;

по-третє, на результативність функціонування організаційної структури маркетингового підрозділу впливає динамічне бізнес-середовище, нестійкі фактори якого визначають необхідність постійно пристосовувати склад маркетингових функцій під його вимоги.

Для підвищення рівня обґрунтованості маркетингових рішень, які приймаються, та визначення загальних тенденцій щодо рівня розвитку організаційного забезпечення маркетингової діяльності було проведено дослідження на 120 підприємствах переробної промисловості Харківського регіону. Ці підприємства відрізнялися своєю галузевою приналежністю (машинобудування, легка, хімічна промисловість), формою власності (державні, колективні, приватні та спільні) і масштабами діяльності (великі, середні, малі). Інформація збиралася через опитування провідних фахівців з маркетингу для визначення специфіки організаційного забезпечення маркетингової діяльності їх підприємств. Загальна кількість респондентів становила 240 осіб.

Перелік підприємств, що увійшли до вибірки для проведення аналізу їх маркетингової діяльності, наведений у табл. Б.1 додатка Б. Результати аналізу опитування наведені на рис. 1.11.

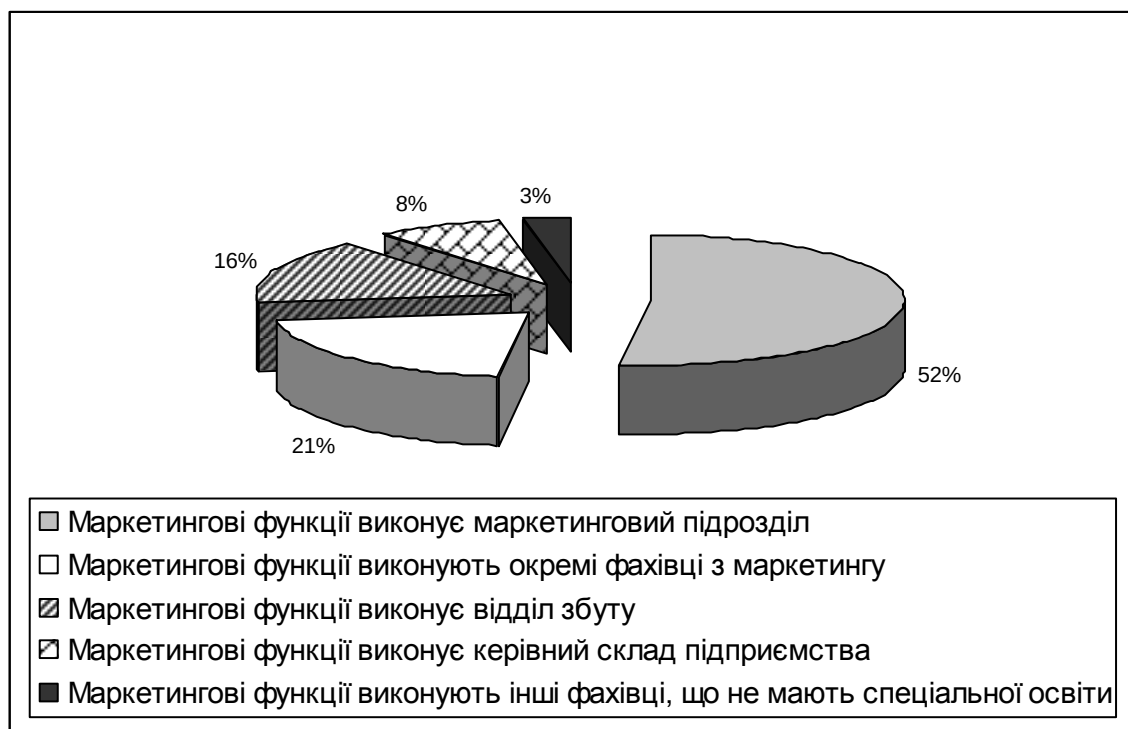
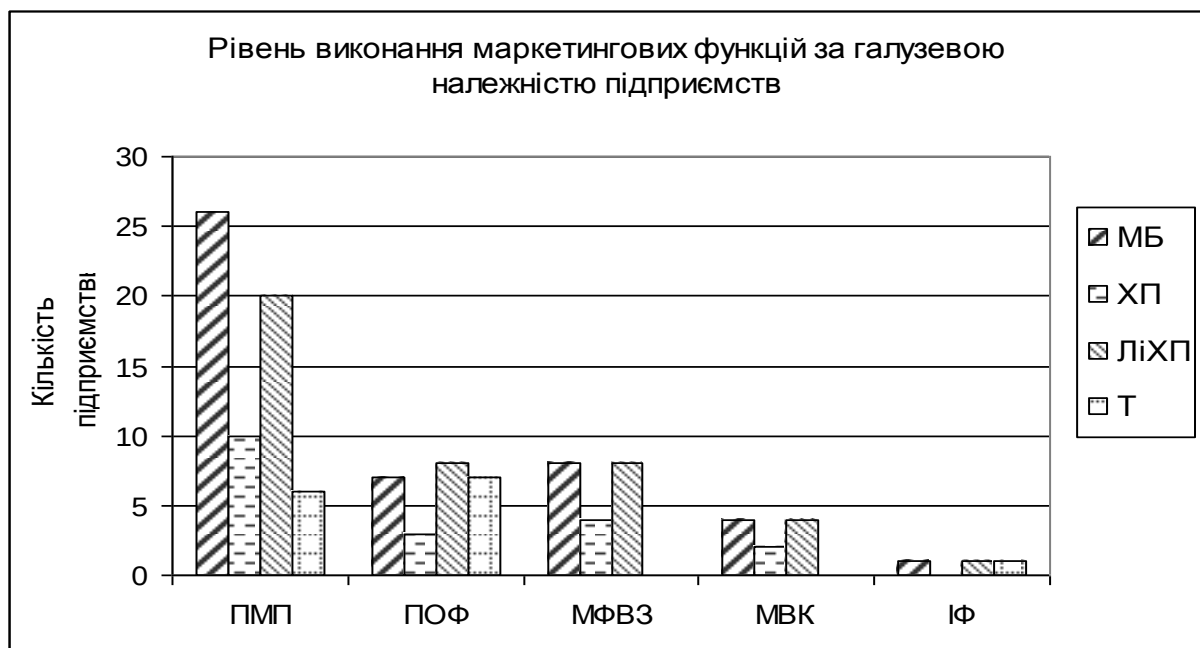


Рис. 1.11. Розподіл промислових підприємств Харківського регіону за характером організаційного забезпечення маркетингової діяльності (за результатами опитування)

52 % опитаних респондентів відзначили, що маркетингові функції на підприємстві виконує маркетинговий підрозділ; 21 % відповіли, що для виконання маркетингових функцій залучають окремих фахівців з маркетингу; у 16 % випадках було встановлено, що маркетингові функції виконує відділ збуту; у 8 % – маркетингові функції виконує керівник підприємства чи його заступники з комерційних і виробничих питань (керівний склад підприємства); у 3 % маркетингові функції виконують фахівці інших підрозділів, які не мають спеціальної освіти (економісти, бухгалтери тощо).

Розподіл аналізованих підприємств за характером організаційного забезпечення маркетингової діяльності з урахуванням їх галузевої приналежності подано на рис. 1.12 і 1.13.

Переважна кількість підприємств (62 підприємства), у діяльності яких маркетинговий підрозділ виконує покладені на нього функції, належить машинобудівній галузі (26 підприємств або 42 % до загальної їх кількості), а найменша – зайнята в торгівлі (6 підприємств або 9,7 % до загальної їх кількості).



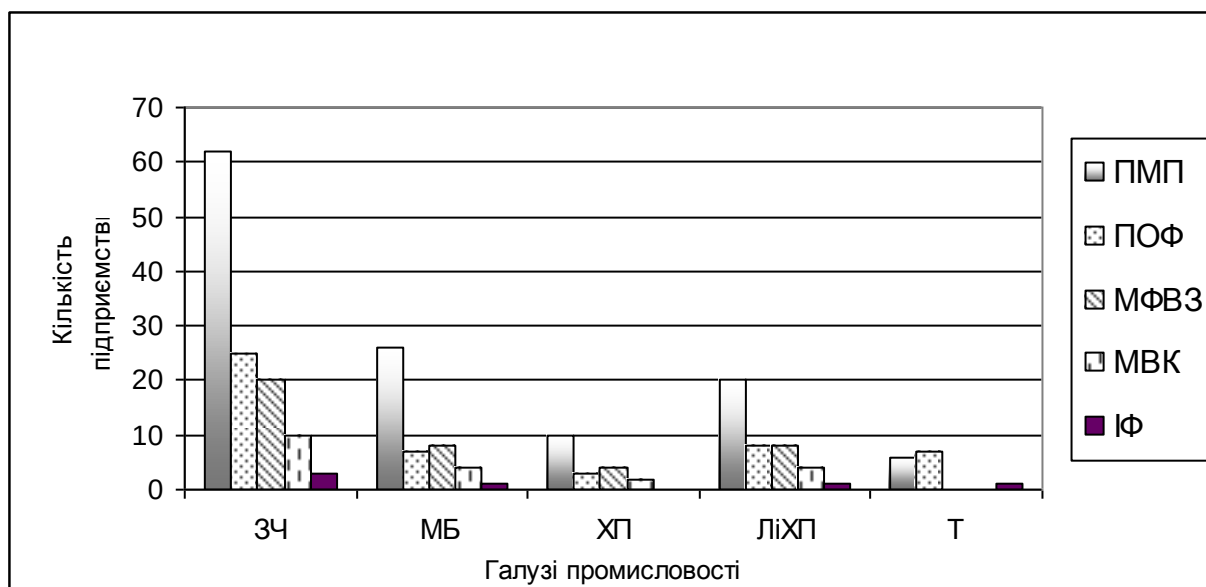
Умовні позначення:

ПМП – маркетингові функції виконує маркетинговий підрозділ; ПОФ – маркетингові функції виконують окремі фахівці з маркетингу; МФВЗ – маркетингові функції виконує відділ збуту; MBK – маркетингові функції виконує керівний склад підприємства; ІФ – маркетингові функції виконують інші фахівці, що не мають спеціальної освіти.

Галузі промисловості: МБ – машинобудування; ХП – харчова промисловість; ЛіХП – легка і хімічна промисловість; Т – торгівля.

Рис. 1.12. Розподіл підприємств Харківського регіону різних галузей за характером організаційного забезпечення маркетингової діяльності

Серед 25 підприємств, в яких виконання маркетингових функцій покладено на окремих фахівців з маркетингу, значну кількість (8 підприємств або 32 % до загальної їх кількості) складають ті, що зайняті в легкій та хімічній промисловості.



Умовні позначення:

ЗЧ – загальна кількість підприємств; ПМП – маркетингові функції виконує маркетинговий підрозділ; ПОФ – маркетингові функції виконують окремі фахівці з маркетингу; МФВЗ – маркетингові функції виконує відділ збуту; МВК – маркетингові функції виконує керівний склад підприємства; ІФ – маркетингові функції виконують інші фахівці, що не мають спеціальної освіти.

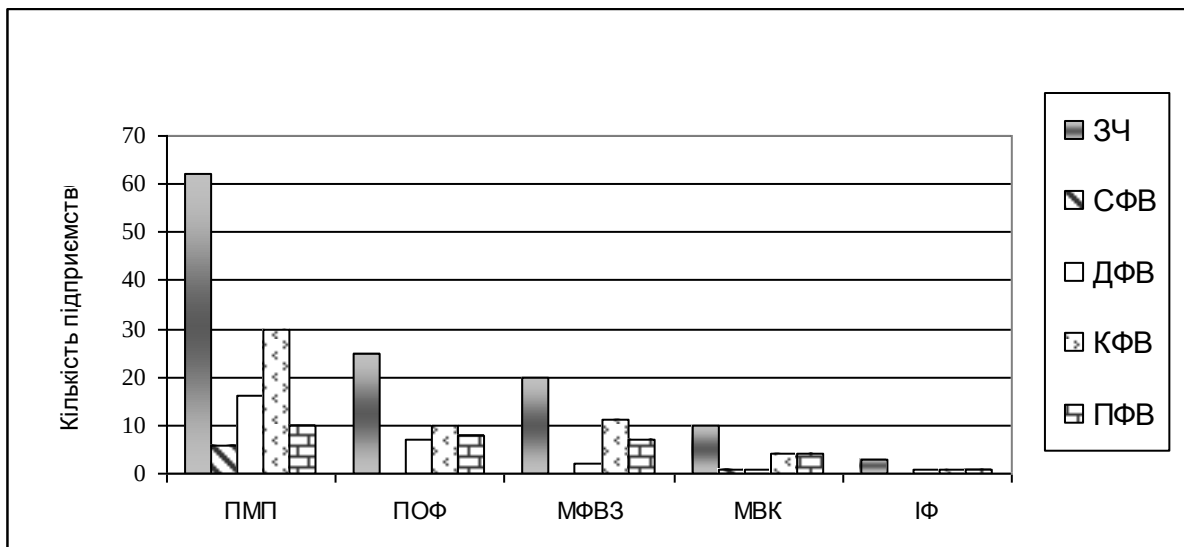
Галузі промисловості: МБ – машинобудування; ХП – харчова промисловість; ЛіХП – легка і хімічна промисловість; Т – торгівля.

Рис. 1.13. Галузевий розподіл підприємств Харківського регіону за характером організаційного забезпечення маркетингової діяльності

Згідно з рис. 1.13 можна визначити, по-перше, на кого покладено виконання маркетингових функцій на аналізованих підприємствах у цілому, а, по-друге, виявити кількість підприємств, які мають маркетинговий підрозділ або окремих фахівців з маркетингу тощо для виконання маркетингових функцій у розрізі наведених галузей промисловості.

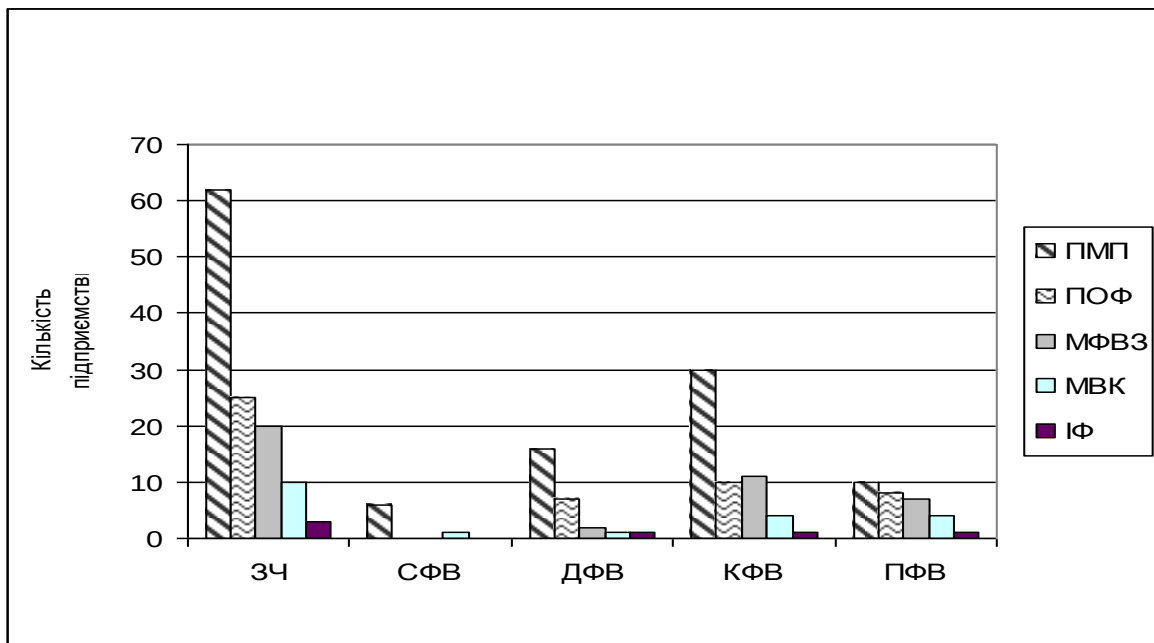
Результати розподілу підприємств Харківського регіону різної форми власності за характером організаційного забезпечення їх маркетингової діяльності подано на рис. 1.14 і 1.15.

Як видно з рис. 1.14, серед 62 підприємств, у діяльності яких присутній маркетинговий підрозділ, домінують підприємства з колективною формою власності (30 підприємств або 48,3 % від їх загальної кількості).



Умовні позначення: СФВ – спільна форма власності; ДФВ – державна форма власності; КФВ – колективна форма власності; ПФВ – приватна форма власності.

Рис. 1.14. Розподіл підприємств Харківського регіону різних форм власності за характером організаційного забезпечення їх маркетингової діяльності



Умовні позначення: ЗЧ – загальна кількість підприємств; ПМП – маркетингові функції виконує маркетинговий підрозділ; ПОФ – маркетингові функції виконують окремі фахівці з маркетингу; МФВЗ – маркетингові функції виконує відділ збуту; МВК – маркетингові функції виконує керівний склад підприємства; ІФ – маркетингові функції виконують інші фахівці, що не мають спеціальної освіти.

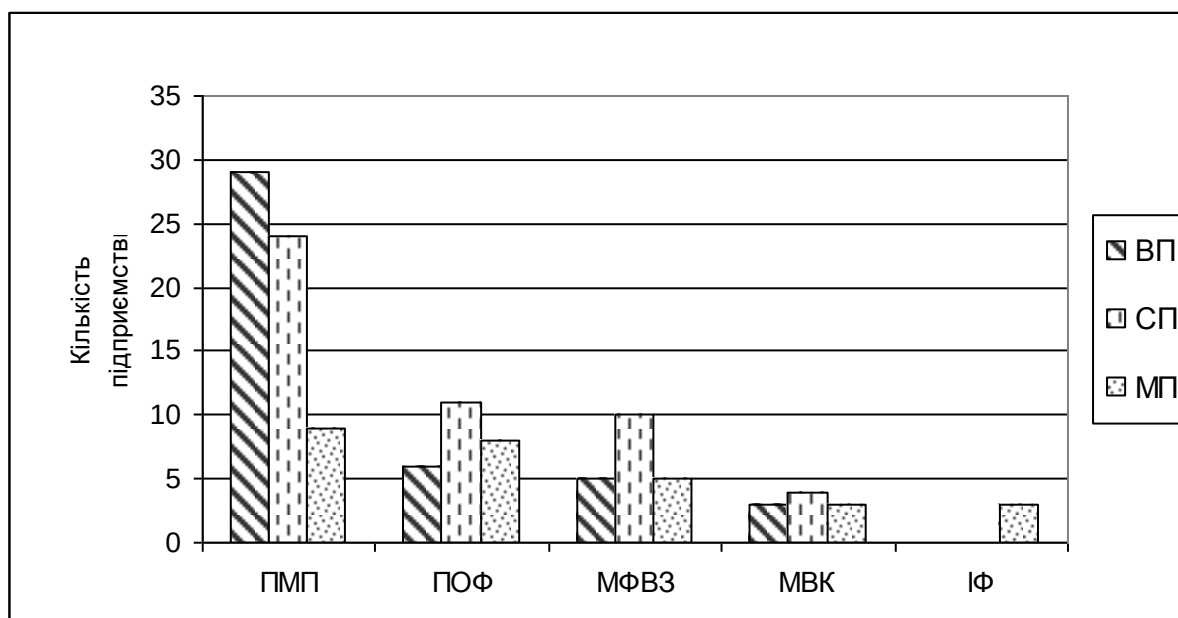
Форми власності: СФВ – спільна форма власності; ДФВ – державна форма власності; КФВ – колективна форма власності; ПФВ – приватна форма власності.

Рис. 1.15. Характеристики організаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств Харківського регіону різних форм власності

Дослідження загальної кількості підприємств (25 підприємств), що мають у своїй діяльності окремих фахівців з маркетингу, свідчить про переважання підприємств з колективною власністю (10 підприємств або 40 % від їх загальної кількості).

Висновки щодо інших підприємств можна отримати, якщо проаналізувати детальніше рис. 1.15, де подано розподіл аналізованих підприємств з різним характером організаційного забезпечення їх маркетингової діяльності, які відносяться до різних форм власності.

Розподіл аналізованих підприємств переробної промисловості Харківського регіону за характером організаційного забезпечення їх маркетингової діяльності різних масштабів діяльності наведено на рис. 1.16 і 1.17.



Умовні позначення:

ПМП – маркетингові функції виконує маркетинговий підрозділ; ПОФ – маркетингові функції виконують окремі фахівці з маркетингу; МФВЗ – маркетингові функції виконує відділ збуту; МВК – маркетингові функції виконує керівний склад підприємства; ІФ – маркетингові функції виконують інші фахівці, що не мають спеціальної освіти.

Масштаб діяльності підприємств: ВП – великі підприємства; СП – середні підприємства; МП – малі підприємства.

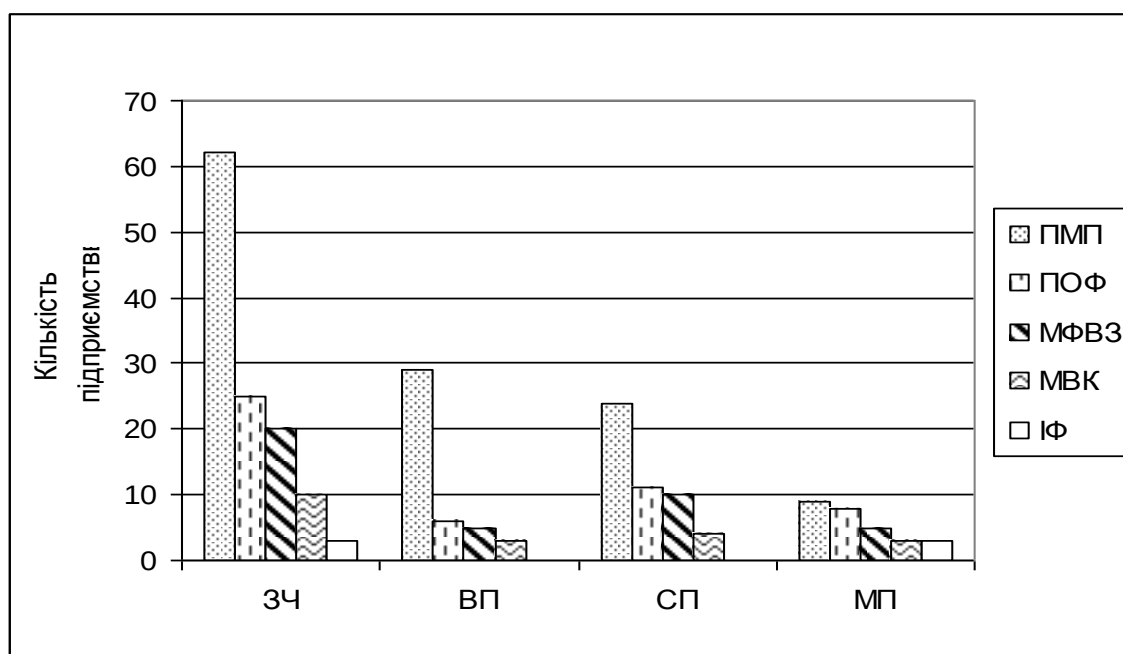
Рис. 1.16. Розподіл аналізованих підприємств різних масштабів діяльності за характером організаційного забезпечення маркетингової діяльності

З рис. 1.16 видно, що майже половина великих підприємств має у своїй діяльності підрозділи, які виконують весь обсяг маркетингових функцій. Із 62 підприємств, які мають у своїй організаційній структурі управління маркетинговий підрозділ, 29 підприємств (46,7 %) є великими підприємствами.

Відносно 26 середніх підприємств (42 %) можна відзначити, що вони так само, як і великі підприємства, мають у своїй структурі маркетинговий підрозділ. Найменшу кількість підприємств (14,5 %) з маркетинговим підрозділом у своїй структурі управління складають невеликі підприємства.

Аналіз підприємств з наявністю в них окремих фахівців з маркетингу (25 підприємств) дозволив зробити висновки, що найбільша їх кількість спостерігається у середніх підприємств (11 підприємств або 44 %), а найменша – серед великих підприємств (6 підприємств або 24 %).

Останнє пояснюється неможливістю декількома фахівцями з маркетингу (як правило, 2 – 3 особами) організувати ефективну організаційну структуру маркетингового підрозділу на великих підприємствах.



Умовні позначення:

ЗЧ – загальна кількість підприємств; ПМП – маркетингові функції виконує маркетинговий підрозділ; ПОФ – маркетингові функції виконують окремі фахівці з маркетингу; МФВЗ – маркетингові функції виконує відділ збуту; МВК – маркетингові функції виконує керівний склад підприємства; ІФ – маркетингові функції виконують інші фахівці, що не мають спеціальної освіти.

Масштаб діяльності підприємств: ВП – великі підприємства; СП – середні підприємства; МП – малі підприємства.

Рис. 1.17. Характеристики організаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємств Харківського регіону різних масштабів діяльності

У процесі дослідження характеру організаційного забезпечення маркетингової діяльності 120 підприємств переробної промисловості Харківського регіону було виявлено, що маркетингові підрозділи значною мірою присутні на підприємствах, які зайняті в машинобудуванні, причому на великих і середніх за масштабом діяльності підприємствах колективної та державної форм власності.

Таким чином, проведене дослідження показало, що, по-перше, існують особливості в забезпеченні кадрами маркетингових підрозділів, оскільки фахівці, які виконують маркетингові функції, як правило, не мають необхідної кваліфікації, по-друге, наявне дублювання маркетингових функцій відділом збуту, планово-економічним та фінансовим відділами, є розбіжності в делегуванні маркетингових функцій іншим підрозділам, що дає підстави зробити висновок про невідповідність маркетингових функцій умовам внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовищ підприємств.

Практична діяльність аналізованих підприємств показала, що ефективність функціонування маркетингового підрозділу залежить від того, наскільки склад маркетингових функцій, що виконується на підприємстві, відповідає мінливим потребам зовнішнього середовища.

Як відомо, функції, що покладені на маркетинговий підрозділ, неоднакові за своїм змістом та значущістю. Тому доцільним є розгляд та уточнення їх класифікації.

На основі узагальнення теоретичних підходів до вирішення цієї проблеми [10; 11; 31; 110] пропонується вдосконалити класифікацію функцій організаційної структури маркетингового підрозділу введенням нових класифікаційних ознак: ступінь розповсюдження, рівень підпорядкованості, тривалість виконання маркетингових функцій, етапи здійснення маркетингової діяльності.

За існуючими класифікаційними ознаками уточнено функції: зовнішня і внутрішня (за сферою застосування), другорядна і дублююча (за ступенем важливості), непотрібна і зайва (за ступенем впливу на результати).

Удосконалена класифікація функцій організаційних структур маркетингу наведена в табл. 1.2. По-перше, вона сприяє конкретизації переліку необхідних функцій, а по-друге, є основою технології проведення функціонально-вартісного аналізу маркетингових підрозділів на підприємствах [200; 204].

Слід відзначити, що наведена класифікація функцій організаційних структур маркетингу може бути доповнена і розвинена: деякі функції за-

лежно від мети дослідження та класифікаційної ознаки можуть бути віднесені до різних класів.

Таблиця 1.2

Класифікація функцій організаційних структур маркетингу

№ з/п	Класифікаційна ознака функцій	Класи функцій	Сутність функцій
1	2	3	4
1	Сфера застосування	1. Зовнішні	Функції, які виконує або повинна виконувати організаційна структура маркетингу (ОСМ) як окрема система
		2. Внутрішні	Функції, які виконують чи повинні виконувати складові частини ОСМ
2	Ступінь значущості	1. Головні	Функції, що визначають сутність ОСМ, відрізняють її від інших підрозділів, а також без яких вона втрачає свою корисність для функціонування підприємства
		2. Другорядні	Функції, які підвищують ефективність ОСМ
		3. Основні	Функції, що забезпечують життєдіяльність ОСМ, принцип її діяльності, але безпосередньо не пов'язані з її призначенням
		4. Допоміжні	Функції, за допомогою яких реалізуються основні функції, тобто ці функції сприяють здійсненню основних функцій та роблять їх виконання більш раціональним та економічним
		5. Дублюючі	Функції, виконання яких простежується водночас й іншими підрозділами
3	Ступінь впливу на результати [10]	1. Корисні	Функції, що забезпечують життєздатність ОСМ, сприяють її ефективній роботі
		2. Непотрібні	Функції, які в цілому не знижують ефективності діяльності ОСМ, однак на виконання цих функцій необхідні додаткові маркетингові витрати
		3. Зайві	Функції, що безпосередньо впливають на зниження показників ефективності маркетингової діяльності

Закінчення табл. 1.2

1	2	3	4
4	Ступінь розповсюдження	1. Загальні	Функції, що відображають зміст основних стадій процесу управління діяльністю ОСМ на всіх її ієрархічних рівнях
		2. Спеціальні	Функції, які спрямовані на окремий об'єкт управління ОСМ у процесі її діяльності
5	У залежності від етапів здійснення маркетингової діяльності	1. Аналітична	Функції, у процесі виконання яких здійснюється аналіз та оцінка певних характеристик діяльності ОСМ
		2. Функція планування	Функції, за допомогою яких здійснюється процес планування різних показників діяльності ОСМ
		3. Виробничо-збутова функція	Функції, за допомогою яких здійснюється процес виробничо-збутової діяльності
		4. Функція управління та контролю	Функції, які забезпечують управлінський процес ОСМ та процес контролю її основних запланованих показників
6	Рівень підпорядкованості	1. Функції першого порядку	Функції, які є першочерговими для виконання, тобто найбільш значущими
		2. Функції другого порядку	Функції, які покликані виконуватися для дієвої реалізації більш значущих функцій
		3. Функції третього порядку	Функції, які необхідні для гарантованого виконання функцій другого порядку
7	Тривалість здійснення	1. Стратегічні	Функції, які здійснюються для досягнення певних цілей у перспективі
		2. Тактичні	Функції, що необхідні для конкретизації стратегічних функцій
		3. Оперативні	Функції, виконання яких необхідне для окремих ситуацій, що виникають у поточній діяльності ОСМ

Аналіз діяльності підприємств переробної промисловості Харківського регіону показав, що функції, які фактично виконуються маркетинговими підрозділами, є дуже складними і трудомісткими. Тому для визначення складу типових функцій організаційних структур маркетингових підрозділів промислових підприємств використаний метод «дерева» функцій ор-

ганізаційних структур маркетингу. Метод «дерева» функцій доцільно використовувати при здійсненні аналітичного етапу функціонально-вартісного аналізу маркетингових підрозділів на підприємствах. Цей метод передбачає структурування за ієрархічним принципом функцій організаційної структури маркетингу першого, другого та наступних рівнів, що поєднані між собою зв'язками (гілками «дерева» функцій) [133].

Ґрунтуючись на теоретичних [11; 31; 33; 99; 121; 154] і практичних результатах діяльності підприємств переробної промисловості Харківського регіону, був визначений склад маркетингових функцій, що став основою для побудови «дерева» функцій організаційних структур маркетингу.

Функції організаційних структур маркетингу, що були структуровані, подано як «дерево» функцій, що відображає зв'язки між ними і засоби їх здійснення.

Побудоване «дерево» функцій організаційних структур маркетингу подано на рис. 1.18, а класифікатор цих функцій наведений у табл. Б.2 додатка Б.

«Дерево» функцій складається з функцій декількох рівнів: генеральна функція – інтегруюча функція організаційної структури маркетингу, функції першого, другого, а також третього порядку організаційної структури маркетингу, що призводять до реалізації генеральної функції.

Слід зазначити, що в процесі дослідження функцій маркетингових підрозділів підприємств виявилася складність при визначенні точної відповідності функцій цьому структурному підрозділу. Це зумовлено тим, що одна і та ж сама функція може виконуватися декількома підрозділами (наявність дублюючих функцій).

Для з'ясування складу маркетингових функцій, наявності їх дублювання, а також конфліктів у ході їх виконання, проведено напівструктуроване інтерв'ювання [166] та анкетні опитування провідних фахівців маркетингових, а також суміжних з ними підрозділів підприємства.

Організаційна структура маркетингу не може виконувати свої функції на підприємстві без взаємозв'язку з його іншими підрозділами. Тому за допомогою побудови матриці функціональних взаємозв'язків можна здійснити дослідження взаємозв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства при реалізації своїх функцій [183].

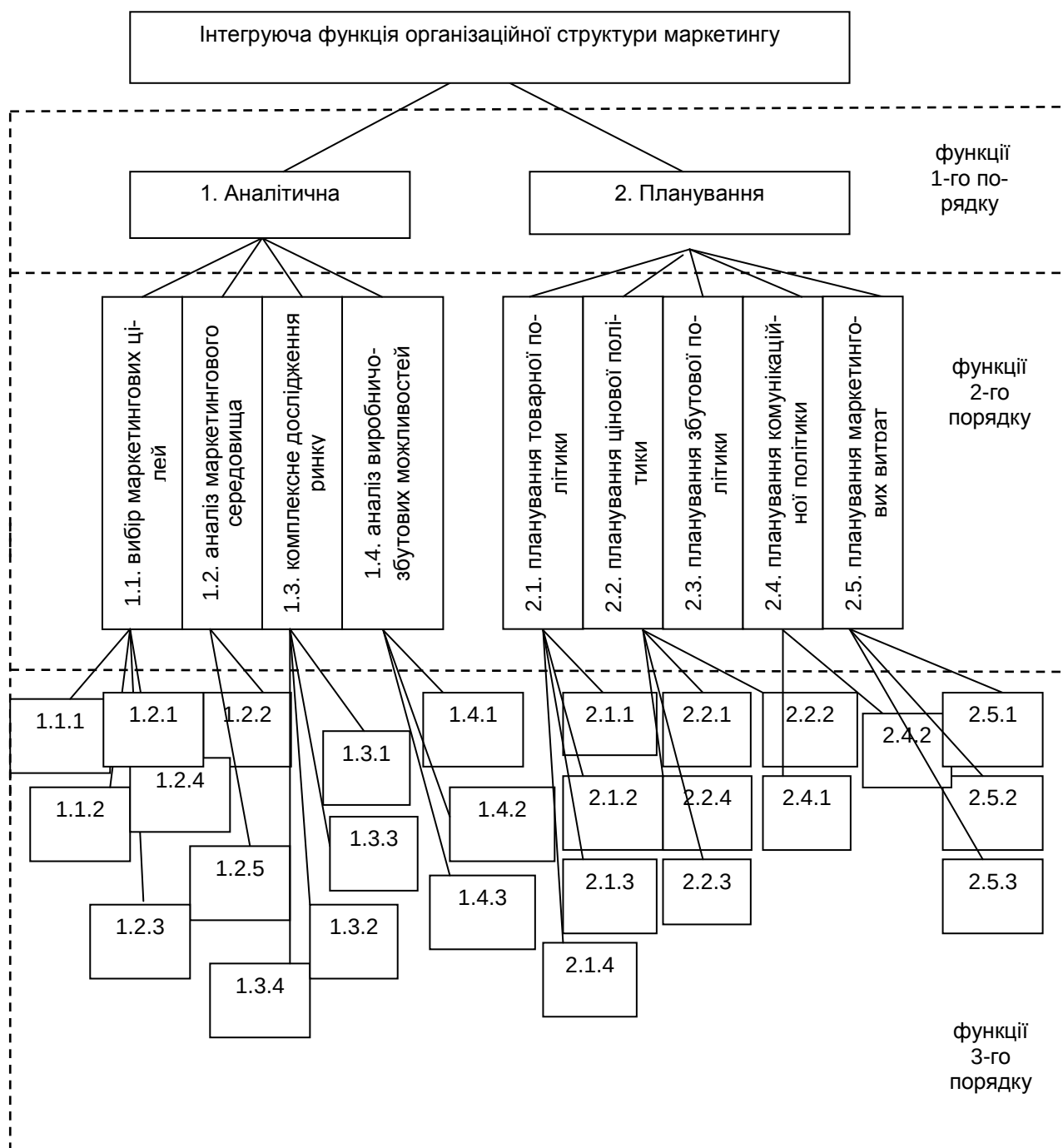
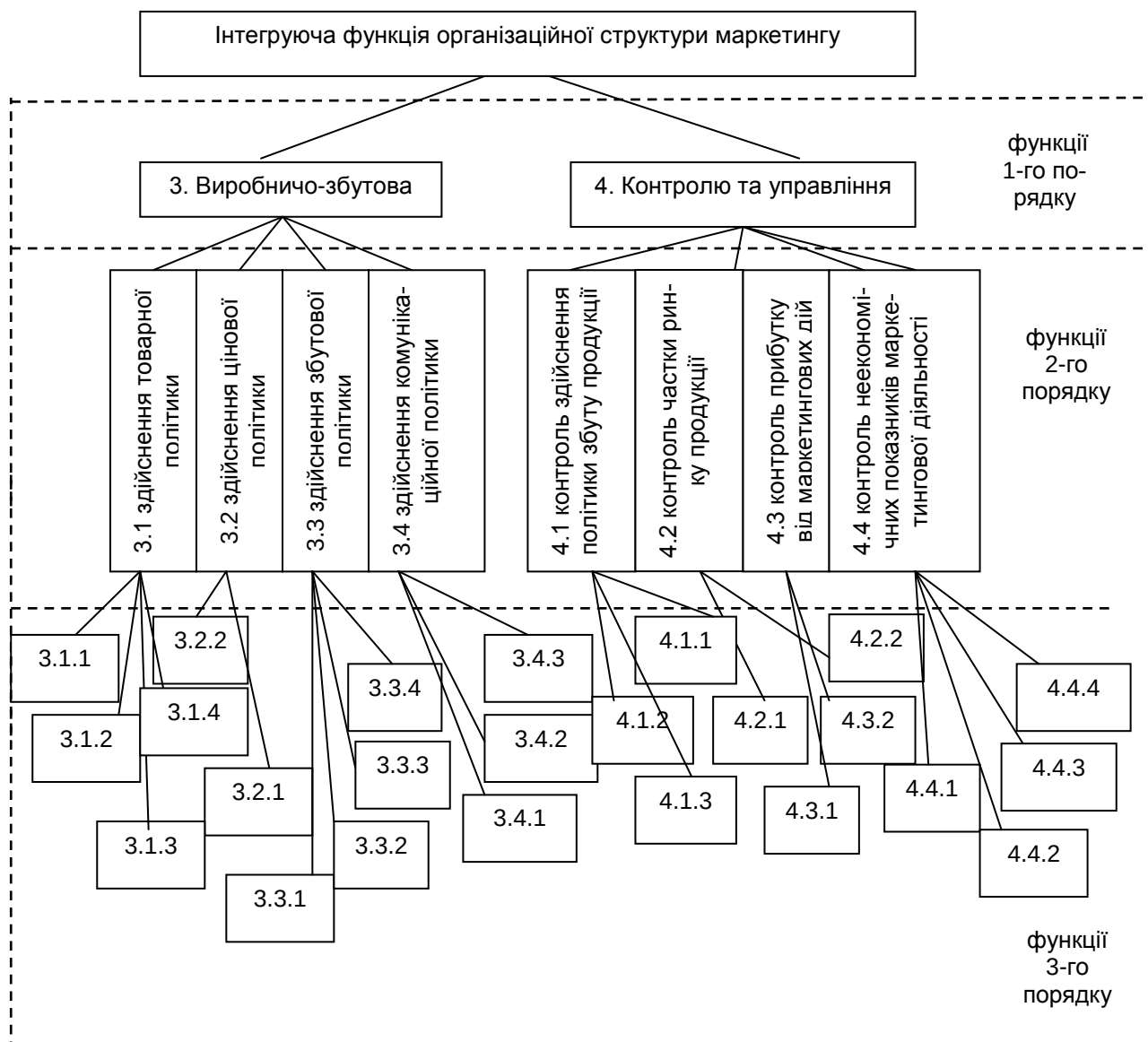


Рис. 1.18. «Дерево» функцій організаційних структур маркетингу



Продовження рис. 1.18

Матриця функціональних взаємозв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства наведена в табл. Б.3 додатка Б.

У зазначеній матриці з лівого боку по вертикалі вказуються функції маркетингового підрозділу, а зверху по горизонталі – функціональні підрозділи апарату управління підприємством і посади вищих керівників.

На перетині рядків та стовпчиків проставляються символи, що відображають ступінь участі окремих функціональних підрозділів і керівників у виконанні певних маркетингових функцій. У даному випадку були застосовані такі символи: «—» – не бере участь у виконанні даної функції; В – відповідає за виконання певної функції, організує її виконання, підготовлює та оформляє кінцевий документ; П – представляє вихідні дані, інформацію, що необхідні для виконання певної функції; У – безпосеред-

ньо бере участь у виконанні певної функції; УЗ – узгоджує підготовлений документ або окремі питання у процесі виконання функцій; Р – приймає кінцеве рішення, затверджує та підписує документ.

Склад основних підрозділів підприємства для аналізу їх взаємозв'язків з маркетинговим підрозділом був визначений на основі:

1) типових положень про підрозділи, посадових інструкцій провідних фахівців і документів внутрішньої звітності промислових підприємств [155];

2) документів, які були зібрані й проаналізовані на підприємствах Харківського регіону, зокрема ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора», ЗАТ «Завод «Південкабель», ВАТ «Автрамат», ДП «Електроважмаш», ДП «Харківський завод електроапаратури», ВАТ «Турбоатом», ВАТ «ХЕЛЗ «Укрелетромаш» та інших (штатний розклад, положення про маркетингові та взаємодіючі з ними підрозділи, посадові інструкції фахівців та ін.).

Використання матриці функціональних взаємозв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства дозволить виявити ті функції, що є дублюючими іншими підрозділами, нетиповими і зайвими.

Унаслідок побудови зазначеної матриці були проаналізовані маркетингові функції. Це дозволило виявити низку маркетингових функцій на вітчизняних підприємствах, яка дублюється іншими суміжними підрозділами, такими, як відділ збуту, планово-економічний, фінансовий відділи тощо.

Практичний інтерес викликала діяльність маркетингових підрозділів деяких підприємств, що аналізувалися, зокрема ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора» і ЗАТ «Завод «Південкабель». На зазначених підприємствах мали місце проблеми з рівнем організаційного забезпечення маркетингової діяльності, а також труднощі в ситуативному визначенні складу маркетингових функцій відповідно до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, прискорення змін у зовнішньому оточенні підприємств зумовлює динамічність складу їх маркетингових функцій, яка, передусім, визначається:

- розвитком інформаційних мереж, що передбачає стрімке розповсюдження й отримання інформації;
- появою нових неочікуваних можливостей, що пов'язані з досяг-

неннями науки і техніки;

– зміною стандартів до створення продукції (послуг) та ін.

Поряд з цим, динамічний характер переліку маркетингових функцій також може бути пов'язаний з тимчасовою необхідністю виконання деяких з них. Наприклад, одна з маркетингових функцій організації і проведення виставкової діяльності підприємства виконується лише за певною необхідністю, тобто фактично це здійснюється тільки декілька разів на рік. Крім того, через мінливість внутрішнього і зовнішнього середовищ, в яких функціонує підприємство, виникає необхідність постійно змінювати та перерозподіляти склад динамічних маркетингових функцій.

Таким чином, для виконання тимчасових маркетингових функцій у діяльності підприємства доцільне використання відповідного кадрового забезпечення маркетингової діяльності. Це обумовлює подальший розгляд і аналіз особливостей кадрового забезпечення маркетингової діяльності сучасних підприємств.

1.4.2. Особливості кадрового забезпечення управління маркетингом підприємства

Як відомо, головний виконавець функцій на підприємстві – це персонал. Тому дуже важливим є те, наскільки результативно та якісно він виконує делеговані йому функції. Це обґрунтовує значущість розгляду проблеми кадрового забезпечення маркетингових підрозділів підприємств.

Нові умови господарювання підприємств, які характеризуються динамічними трансформаційними процесами, вимагають від маркетингової діяльності певної гнучкості та швидкого реагування на ці умови. Тому персонал маркетингових підрозділів, який організує та реалізує маркетингову діяльність, повинен відповідати вимогам нестабільного зовнішнього бізнес-середовища: вміти адаптуватися, бути креативним, знаходити правильне рішення на проблему, що виникає у процесі діяльності підприємства. Ці причини зумовлюють необхідність використання керівництвом вітчизняних підприємств особливого підходу щодо забезпечення маркетингових підрозділів оптимальним кількісним і якісним складом персоналу, який спроможний ефективно виконувати динамічні маркетингові функції.

Організаційна структура маркетингу є дуже динамічним елементом організаційної структури управління підприємства, який гнучко реагує на зміни внутрішніх і зовнішніх умов його господарювання. Вона закріплює внутрішню композицію маркетингового підрозділу, фіксує кількісний та

якісний склад утворень, які до неї входять, їх субординацію, розподіл влади і самостійності між ними. Її форма та чисельність персоналу залежить від специфіки та масштабів діяльності підприємства і визначається переліком наданих функціональних обов'язків.

Великі підприємства створюють, як правило, потужні підрозділи, що займаються досить широким спектром маркетингових питань. Наприклад, до маркетингового підрозділу великого підприємства можуть входити відділи, групи, сектори, окремі працівники, підібрані за функціональним принципом (відділ організації збуту, відділ планування маркетингу, сектор реклами, інженер з маркетингу, економіст зі збуту).

На підприємствах з невеликим трудовим колективом маркетинговий підрозділ може взагалі не створюватися, а вирішенням питань з маркетингу займається або перший керівник, або вповноважена ним особа. Однак слід зазначити, що досить часто виникають ситуації, коли керівники, особливо невеликих підприємств, не приділяють належної уваги маркетинговим проблемам. Вони відмовляються від створення відповідних служб не з об'єктивних причин, а намагаючись зекономити фінансові ресурси підприємства. Як правило, в таких випадках обов'язки здійснення маркетингової діяльності перекладаються на фахівців іншого профілю – економістів зі збуту, менеджерів з продажу тощо [16; 110].

Огляд економічної літератури з питань кадрового забезпечення дозволив дійти висновків, що ця проблема в основному висвітлювалася вченими [63; 138; 156; 179; 197; 199 та ін.], які вивчають і досліджують аспекти управління персоналом, менеджменту персоналу, і не знайшла відповідного відображення у працях вчених з маркетингової діяльності.

Поряд з тим аналіз робіт провідних вчених з питань організації маркетингової діяльності [17; 50; 91; 108] свідчить, що важливим і недостатньо вирішеним питанням у сучасних умовах господарювання підприємств різних форм власності є водночас раціональне та якісне кадрове забезпечення маркетингових підрозділів.

Необхідність розгляду цього питання зумовлена також тим, що успіх і темпи розвитку діяльності підприємства багато в чому залежать від компетентності фахівців з маркетингу, від їх здатності та вміння плідно працювати у складних умовах сучасного нестабільного бізнес-середовища. Оптимально підібраний кількісний і якісний склад персоналу маркетингового підрозділу надасть можливість з максимальною результативністю виконувати всі маркетингові функції, що на нього покла-

дені, та забезпечувати загальну ефективність підприємства. Тому доцільно приділити особливу увагу проблемі кадрового забезпечення управління маркетингом на сучасному підприємстві. Перш ніж розробляти методичне забезпечення вирішення цієї проблеми, слід визначити із сутністю та змістом поняття «кадрове забезпечення». Воно зустрічається в літературних джерелах з питань управління персоналом, менеджменту персоналу, управління трудовими ресурсами, економіки праці тощо [61; 88; 89; 130; 138; 175; 185; 207].

Так, А. Кібанов у своїй роботі «Управління персоналом організації» під кадровим забезпеченням системи управління персоналом розуміє необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби персоналу [184, с. 118].

Колектив авторів на чолі з В. Данюком і В. Петюхом у роботі «Менеджмент персоналу» вважає, що «кадрове забезпечення представлене суб'єктами менеджменту персоналу: лінійними і функціональними керівниками всіх рівнів управління, службою персоналу та працівниками інших виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною для управління персоналу інформацією або виконують обслуговуючі функції» [130, с. 58].

В. Лиходій, М. Єрмошенко, фахівці з питань маркетингової діяльності, зазначають, що «головна мета управління персоналом на фірмі полягає у формуванні такого складу і чисельності працівників, які найкращим чином забезпечуватимуть виконання функцій маркетингу та поставлених завдань щодо розвитку маркетингового комплексу» [110, с. 86].

Узагальнивши охарактеризовані вище підходи вчених, кадрове забезпечення організаційної структури маркетингу доцільно визначити як кількісний і якісний склад її персоналу, який має необхідні вміння, кваліфікацію та навички, щоб виконувати покладені на нього функції.

Процес забезпечення персоналом маркетингового підрозділу може здійснюватися відповідно до такої традиційної процедури:

- 1) прийняття рішення про наймання працівників до маркетингового підрозділу;
- 2) публічне оголошення про наймання; прийом заяв кандидатів;
- 3) анкетування і співбесіди з кандидатами;
- 4) відбір.

До сучасних вимог щодо фахівців з маркетингу, крім загальних (компетентність, високі моральні якості, пунктуальність, дисциплінова-

ність тощо), можна віднести такі: стратегічне мислення і орієнтація на системний підхід; комунікативні здібності; здатність керувати людьми та впливати на них; творче, новаторське ставлення до дорученої справи; уміння пошуку інформації та її обробка за допомогою сучасних комп'ютерних технологій тощо [110, с. 88].

Аналіз робіт провідних вчених [28; 44; 49; 107 та ін.] дав змогу дійти висновків, що більшість вітчизняних підприємств використовує лише класичні форми забезпечення персоналом своїх маркетингових підрозділів – за допомогою внутрішніх і зовнішніх джерел. Це: пошук та підбір фахівців з маркетингу всередині підприємства, в освітніх закладах, професійних клубах та асоціаціях; розміщення оголошень про вакансії в засобах масової інформації, у мережі Internet; надання запиту до державної служби зайнятості та біржі праці тощо.

Однак у процесі дослідження основних форм кадрового забезпечення, які використовуються на підприємствах, було виявлено, що для задоволення нових ринкових вимог до їх діяльності недостатньо використовувати тільки класичні його форми. Як альтернативу класичним формам кадрового забезпечення можна запропонувати такі сучасні форми, як надання послуг консалтинговими компаніями, аутсорсинг, лізинг персоналу [84; 88; 93; 96; 104; 160 та ін.].

Отже, для вирішення проблеми оптимального забезпечення кадрами маркетингового підрозділу на підприємстві, яка виникла через посилення мінливості маркетингових функцій, пов'язаної з мінливістю зовнішнього бізнес-середовища, доцільно поряд з класичними формами кадрового забезпечення використовувати послуги консалтингових компаній, аутсорсинг, лізинг персоналу.

Однак тоді виникає проблема ситуативного визначення найдоцільнішої форми кадрового забезпечення маркетингового підрозділу для виконання динамічних маркетингових функцій на підприємстві. Це обумовлює необхідність дослідження сутності, виявлення переваг і проблем, сфер застосування класичних і сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу на підприємстві. Їх порівняння показує, що перші організуються за допомогою відділів кадрів на підприємствах, а інші можуть організуватися працівниками, уповноваженими виконувати функції з керівництва персоналом безпосередньо в маркетинговому підрозділі. Щодо ефективності класичних форм забезпечення кадрами маркетингового підрозділу можна зазначити, що на ранніх етапах розвитку

ринкових відносин вони повністю задовольняли потреби підприємства. Тепер ринкова ситуація змінилася, і необхідно забезпечувати маркетингові підрозділи підприємств персоналом, що адаптований до неї. Тому все більше виявляється неспроможність відділів кадрів у повному обсязі задовольняти потреби підприємства в якісному кадровому забезпеченні для повноцінного виконання функцій маркетингового підрозділу, що постійно змінюються відповідно до зовнішнього бізнес-середовища [193].

Унаслідок зазначеного вище, виникає проблема ситуативного визначення того, коли є доцільним використання класичних, а коли – сучасних форм забезпечення кадрами маркетингового підрозділу на підприємстві. Це дозволить найбільш оптимально забезпечити кадрами маркетинговий підрозділ на підприємстві. Однак для вирішення цієї проблеми необхідно, щоб на підприємстві здійснювався процес, по-перше, визначення того складу маркетингових функцій, яких вимагає ситуація, по-друге, узгодження рівня кваліфікації персоналу і цього складу функцій маркетингового підрозділу, а по-третє, організації вибору ефективної форми кадрового забезпечення в тій чи іншій ситуації. Тому існує необхідність створення в організаційній структурі підприємства такого тимчасового підрозділу, який на основі визначеного складу динамічних функцій маркетингового підрозділу здійснював би вибір тієї форми кадрового забезпечення, яка б ситуативно задовольняла потреби зовнішнього бізнес-середовища підприємства.

Виникнення та актуальність сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу, перш за все, пов'язані з існуванням складних економічних умов і гострої конкурентної боротьби між підприємствами. Зазначені форми кадрового забезпечення дають можливість задовольнити нові вимоги у підборі персоналу для маркетингових підрозділів, а вміння керівників організувати, мобілізувати колектив для виконання поставлених цілей дозволять підвищити соціально-економічну ефективність будь-якого підприємства [193].

Однією з проблем використання сучасних форм кадрового забезпечення для керівництва вітчизняних підприємств є достатньо висока їх ціна. Однак важливим критерієм при обґрунтуванні необхідності їх використання може стати не висока ціна, а можливі результати, що отримуються в перспективі.

Для порівняння ціни використання класичних і сучасних форм забезпечення кадрами маркетингового підрозділу, можна порівняти ціну

послуг, що надані консалтинговими, аутсорсинговими компаніями щодо виконання функції підбору висококваліфікованих кадрів, і традиційну виплату заробітної плати персоналу відділу кадрів, що виконує цю функцію в межах своїх обов'язків. У цьому питанні перевага стосовно витрат на виконання функції підбору кадрів для маркетингових підрозділів на боці класичної процедури, що зумовлено неготовністю керівництва деяких підприємств витрачати додаткові грошові кошти на те, що воно може виконати самостійно. Однак у сучасних умовах, коли підприємствам необхідно докладати надмірних зусиль для виживання на ринку серед значної кількості конкурентів, важливим стає кінцевий ефект від використання тієї чи іншої форми кадрового забезпечення.

Слід розглянути більш детально переваги, недоліки і сферу застосування сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу на підприємстві.

Однією із сучасних форм кадрового забезпечення на підприємствах, як вказувалося, є залучення консалтингових компаній, що надають послуги з підбору компетентного персоналу для маркетингових підрозділів підприємств і професійних консультацій для штатних фахівців з маркетингу. Поняття «консалтинг» (від англ. consulting) – діяльність спеціалізованих компаній із надання інтелектуальних послуг виробникам, продавцям, покупцям (поради і рекомендації) з різноманітних питань виробничої діяльності, фінансів, маркетингових програм, інноваційної діяльності тощо [65, с. 824; 206].

Консалтингові компанії також надають послуги з дослідження і прогнозування ринку (товарів, послуг, ліцензій тощо), з розробки техніко-економічних обґрунтувань на різні об'єкти, проведення комплексу маркетингових досліджень, розробки маркетингових програм. Цими послугами доцільно користуватися стосовно маркетингових підрозділів, які ще не укомплектували повністю свій штат працівниками, здатними виконувати свої функції в умовах динамічного бізнес-середовища. До компетенції консалтингових компаній також входить часткове заміщення постійного штату кадрів з метою якісного, професіонального виконання певного скупчення функцій. Це можуть бути такі функції, як проведення маркетингових досліджень, оцінка реакції споживачів на ті чи інші дії підприємства, надання практичних рекомендацій щодо освоєння та випуску нової продукції, здійснення професійного навчання працівників підприємства тощо [38].

Як різновид особливих послуг консалтинг розвивається з початку 70-х років XX ст. У галузі управлінського консалтингу у світі зайнято близько 200 тисяч професіоналів. Обсяг послуг, наданих цією галуззю, постійно зростає: у 2000 році складав близько 65 млрд доларів, у 2004 році – близько 80 млрд доларів, у 2008 році – близько 93 млрд доларів.

Світовий ринок управлінських консультаційних послуг при цьому поділений у такий спосіб: 40 найбільших консалтингових компаній обслуговують 66 % цього ринку, 180 середніх компаній – 25 %, 1 500 дрібних компаній – 9 % [160].

Аналіз відповідних літературних джерел [38; 84; 88; 96; 104; 114; 160 та ін.] показав, що діяльність консалтингових компаній у країнах СНД в основному базується на реалізації функцій і вирішенні проблем маркетингової діяльності. Серед українських маркетингових компаній, що надають консалтингові послуги, можна виділити такі: «Консалтинг-Україна», «Персонал-Маркетинг», «UMS», «UMG», «Обрій-Маркетинг», «Социс-Геллап», «Profi-Consulting» та ін. Найпоширенішими серед них на території України є «Консалтинг-Україна», «UMG», «Profi-Consulting» та інші невеликі компанії, які надають подібні послуги. При цьому попит на консалтингові послуги в Україні постійно й динамічно зростає [114].

Практика вітчизняних підприємств свідчить, що в їх діяльності існує нагальна потреба використовувати послуги консалтингових компаній для компетентного виконання функцій маркетингових підрозділів. Це зумовлено значною кількістю проблем, що виникають у діяльності маркетингового підрозділу в процесі виконання динамічних маркетингових функцій відповідно до мінливого ринкового середовища підприємства.

Залучення зовнішніх консультантів до діяльності маркетингових підрозділів вітчизняних підприємств надасть можливість використовувати значний обсяг їх спеціальних знань, практичний досвід і нові технології для компетентного виконання маркетингових функцій. Однак поряд з певними перевагами цього способу вирішення кадрових проблем існують і проблеми, які узагальнено в табл. 1.3 [38; 45].

Поряд з недоліками використання послуг зовнішнього консультанта, наведених у табл. 1.3, слід також виділити такі, як ризик неякісного виконання договірних зобов'язань консалтинговою компанією і ризик розголошення частини конфіденційної інформації, що надається консультантам. При використанні консалтингових послуг для виконання маркетингових функцій на підприємстві необхідно враховувати як переваги, так

і недоліки цього процесу.

Таблиця 1.3

Основні переваги і недоліки залучення зовнішнього консультанта до маркетингового підрозділу підприємства

Основні переваги	Основні недоліки
1. Наявність методологічної бази, яка забезпечує системний підхід до аналізу. 2. Об'єктивність і неупередженість аналізу. Незалежність (економічна, організаційна). 3. Значний і різноманітний досвід вирішення проблем на різних підприємствах. 4. Орієнтованість аналітичної роботи на надання рекомендацій. 5. Володіння великою кількістю інформації, що недоступна клієнту	1. Складність у визначенні професіоналізму консультанта. 2. Відносно висока ціна послуг, що надаються. 3. Ризик використання стандартних, неадаптованих до ситуації схем. 4. Обмежена кількість інформації у консультанта про специфіку діяльності клієнта. 5. Значні витрати часу на збір і попередню обробку інформації, що отримана від клієнта

На сучасному етапі керівництво підприємств поки що звертає значну увагу на діяльність своїх внутрішніх консультантів для аналогічних завдань. Це пояснюється тим, що частина вітчизняних підприємств не вважає за доцільне залучати додаткові грошові кошти на послуги консультантів для підвищення професійного виконання функцій маркетингових підрозділів.

За даними консалтингових компаній, що були опитані у процесі наукового дослідження [193], комісійна винагорода за використання послуг консалтингових компаній складає близько 12 – 18 % від річного фонду оплати праці підібраного фахівця з маркетингу, розмір якого коливається від 2 500 до 3 000 грн.

Діяльність внутрішніх консультантів, які є штатними працівниками на вітчизняних підприємствах, базується на обсязі знань, умінь, навичок і практичному досвіді, що були придбані за період роботи на підприємстві, і не передбачає залучення значних грошових коштів при здійсненні функцій маркетингового підрозділу. Однак поряд з перевагами використання внутрішнього консультанта на підприємствах має свої недоліки у процесі виконання динамічних функцій маркетингових підрозділів. Вони наведені в табл. 1.4 [38; 45].

Таблиця 1.4

Основні переваги і недоліки використання внутрішнього консультанта в діяльності маркетингового підрозділу на підприємстві

Основні переваги	Основні недоліки
1. Доступність у будь-який момент часу. 2. Наявність повної інформації про специфіку діяльності підприємства. 3. Наявність довіри всередині підприємства як з боку керівників, так і з боку співробітників. 4. Незначні витрати на послуги	1. Формальна і неформальна залежність від керівництва підприємства. 2. Наявність впливу різних груп або окремих особистостей (неформальних лідерів) на підприємстві. 3. Масштаб і глибина його діяльності обмежені його статусом на підприємстві. 4. Можливість суб'єктивного підходу

Поряд із зазначеними в табл. 1.4 недоліками залучення внутрішнього консультанта до діяльності маркетингового підрозділу на підприємстві можна виділити такі:

– перевантаження консультанта додатковими функціями поряд з основними, які він виконує на підприємстві, і, як наслідок, зниження ефективності останніх;

– необхідність постійного професійного навчання і підвищення кваліфікації для поповнення і поновлення його інтелектуальної бази, що спричиняє залучення додаткових грошових коштів.

Однією із сучасних форм кадрового забезпечення на підприємстві є також лізинг персоналу. Він передбачає залучення тимчасово вільного компетентного персоналу (одного фахівця чи команди фахівців) до діяльності підприємства за допомогою кадрових агентств, які займаються наданням таких послуг. Ці послуги дозволяють у найкоротші строки забезпечити компетентними і кваліфікованими кадрами певні процеси в діяльності підприємства, і, тим самим, уникнути простоїв.

На даному етапі лізинг персоналу використовується для вирішення різного кола питань у діяльності підприємств: оптимізації організаційної структури управління підприємства, налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків між керівництвом та виконавчим персоналом, науково-дослідних робіт, удосконалення технологічної лінії виробництва продукції тощо. Він особливо актуальний, коли необхідне залучення висококваліфікованих фахівців, зокрема при вирішенні оперативних і стратегічних завдань на підприємстві [12; 88; 96 та ін.].

Послуги з лізингу персоналу для українського ринку є новими, хоча у західних країнах вони існують вже близько 20 – 35 років. Згідно з дослідженнями зарубіжних аналітиків 81 % американських компаній використовує послуги тимчасових робітників, більше ніж 5 % від загальної кількості зайнятих у США і країнах Західної Європи знаходяться у штаті кадрових агентств – лізингодавців [12; 88; 96].

У Росії ці послуги почали використовувати після кризи 1998 року, коли для більшості іноземних компаній, які залишилися працювати на російському ринку, було необхідно частково скорочувати чисельність своїх співробітників, частково виводити їх зі штату з метою зниження витрат на утримання персоналу. Послуга лізингу персоналу в Україні з'явилася більше 5 років тому, однак кількість спеціалізованих компаній, що надають на ринку такі послуги за світовими стандартами, незначна. Поряд з тим, зважаючи на нові умови функціонування вітчизняних підприємств, пов'язаних зі світовою фінансовою й економічною кризою, ця форма кадрового забезпечення маркетингової діяльності стає все більш актуальною.

Лізингові відносини між замовником цих послуг і спеціалізованою компанією, що надає ці послуги, здійснюються на основі договору про надання персоналу. Сторонами цих взаємин виступають: компанія, що забезпечує оформлення фахівця до себе у штат (роботодавець), фахівець і замовник цих послуг, на підприємстві якого фахівець виконує свої функції.

Лізингові відносини оформляються за допомогою двох самостійних договорів: договору з надання послуг щодо пошуку і підбору персоналу та трудового договору. Перший договір передбачає, що роботодавець бере на себе витрати на утримання персоналу, до яких входять витрати на укладання трудових відносин з фахівцем, нарахування й виплату заробітної плати, додаткових пільг, податків, у деяких випадках на професійне навчання, а також пошук кандидатів необхідної кваліфікації, якщо такі відсутні в нього у штаті. Замовник, у свою чергу, гарантує виплату рахунків компанії, що надає послуги лізингу персоналу, в повному обсязі в установленний термін, а також надання фахівцю умов праці, передбачених договором. Замовник при цьому не укладає окремий трудовий договір з фахівцем, не вирішує питань його соціального захисту, нарахування трудового стажу та інших питань, пов'язаних з кадровим діловодством, та може відмовитися від його послуг у будь-який час, якщо інше не передбачено у договорі між ним і роботодавцем. Зазначені вище мо-

менти, які спостерігаються при використанні лізингу персоналу, можна віднести до його основних переваг.

Однак, як і будь-яка форма кадрового забезпечення на підприємстві лізинг персоналу поряд з перевагами має свої недоліки.

До недоліків лізингу персоналу можна віднести такі:

по-перше, наявність юридичних труднощів, які виникають при використанні лізингу персоналу: вирішення питання про розподіл функцій між двома самостійними суб'єктами відносин: юридичним роботодавцем і фактичним роботодавцем – користувачем лізингу персоналу;

по-друге, відсутність відповідної законодавчої бази, яка регулює права та обов'язки сторін – роботодавця, замовника і фахівця;

по-третє, послуги тимчасового персоналу мають високу ціну;

по-четверте, наявність психологічного бар'єра через недовіру штатних фахівців підприємства до позаштатних, що негативно впливає на діяльність останніх [12].

Виходячи з низки переваг і недоліків лізингу персоналу, цю форму кадрового забезпечення на підприємствах можна використовувати для якісного виконання динамічних функцій організаційних структур маркетингу. Звернення керівництва вітчизняних підприємств до такої форми забезпечення кадрами маркетингового підрозділу зумовлене декількома причинами:

1) необхідністю залучення кваліфікованого персоналу в необхідній кількості за незначний період часу без витрат на професійне навчання, пошук та підбір;

2) наявністю мінливих маркетингових функцій, для якісного і динамічного виконання яких існує потреба у залученні тимчасового персоналу;

3) необхідністю одноразового або недовготривалого виконання маркетингових функцій відповідно до змін зовнішнього бізнес-середовища підприємства;

4) необхідністю тимчасового виконання певних маркетингових функцій унаслідок відпустки провідних фахівців маркетингового підрозділу або сезонності бізнес-процесів підприємства.

Порядок здійснення лізингового процесу при залученні команди фахівців для виконання функцій в організаційну структуру маркетингового підрозділу підприємства наведено на рис. 1.19 [193].



Рис. 1.19. Лізингова схема процесу залучення тимчасового персоналу для виконання функцій маркетингового підрозділу на підприємстві

Поданий рис. 1.19 ілюструє взаємовідносини трьох сторін у процесі використання лізингу персоналу для кадрового забезпечення маркетингового підрозділу на підприємстві:

1) відносини між лізингодавцем (кадровою компанією, що надає цю послугу) і командою фахівців з маркетингу, які реалізуються через укладання тимчасового трудового договору і виконання за цим договором певних зобов'язань з обох сторін;

2) відносини між лізингоотримувачем (підприємством, що використовує цю послугу) і командою фахівців з маркетингу, які реалізуються через надання відповідних умов праці з боку першої сторони і компетентних виконань маркетингових функцій з іншої сторони;

3) відносини між лізингодавцем (кадровою компанією, що надає цю послугу) і лізингоотримувачем (підприємством, що використовує цю послугу), які реалізуються через укладання лізингового договору і виконання за цим договором певних зобов'язань з обох сторін.

Ще однією із сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу, яку можна використати для виконання маркетингових функцій, є аутсорсинг. Аутсорсинг (від англ. outsourcing) – повна або часткова передача спеціалізованій компанії основних або периферійних функцій підприємства. Підприємства можуть використовувати аутсорсинг, наприклад, при виробництві продукції на вузькоспеціалізованому обладнанні, при виконанні робіт особливої складності [104].

Початок поширення практики аутсорсингу в західних країнах припадає на 80-ті рр. минулого століття. Так, першим видом аутсорсингу був ІТ-аутсорсинг, адже зростаючу потребу в інформаційних системах могли якісно задовольнити лише професіонали цієї справи, а не внутрішній персонал. Започаткувала поширення ІТ-аутсорсингу компанія «Kodak», яка передала на обслуговування свої інформаційні системи на термін 10 років компаніям «IBM», «Digital Equipment Corp.» та «Businessland Inc.». На початку ХХІ ст. ідеологію аутсорсингу почали використовувати провідні компанії світу, такі, як: «Microsoft», «Cisco», «Apple», «General Motors» тощо.

Український ринок аутсорсингу поки що ненасичений. Прикладом найбільших аутсорсингових компаній, що функціонують на сьогодні, є «Міжнародна маркетингова група», «BDO Баланс-Аудит», «Стафф Сервіс», з іноземних відома «Price Water-house Coopers» [111].

Аутсорсинг є надзвичайно динамічним видом оптимізації діяльності підприємства. Як і лізинг персоналу аутсорсинг теж передбачає використання персоналу зовнішньої фірми. На відміну від лізингу персоналу, при використанні аутсорсингу персонал безпосередньо не залучається до діяльності підприємства, а знаходиться на відстані – у штаті зовнішньої фірми, тобто підприємству надається послуга з виконання певної функції, а не залучається до нього персонал для її виконання.

Аутсорсинг передбачає довгострокові відносини між замовником і виконавцем, які базуються на повазі взаємних інтересів і турботі про партнера. Успіху аутсорсингу сприяє наявність сумісного стратегічного інтересу в довгостроковому партнерстві. Одним з найпоширеніших напрямів аутсорсингу є передача підприємством частини своїх фінансових і бухгалтерських операцій [88].

Аналіз публікацій провідних вчених [14; 79; 88; 104; 105; 111] свідчить, що існують різні підходи щодо видів аутсорсингу, які можна використовувати в діяльності сучасних підприємств і організацій (рис. 1.20).

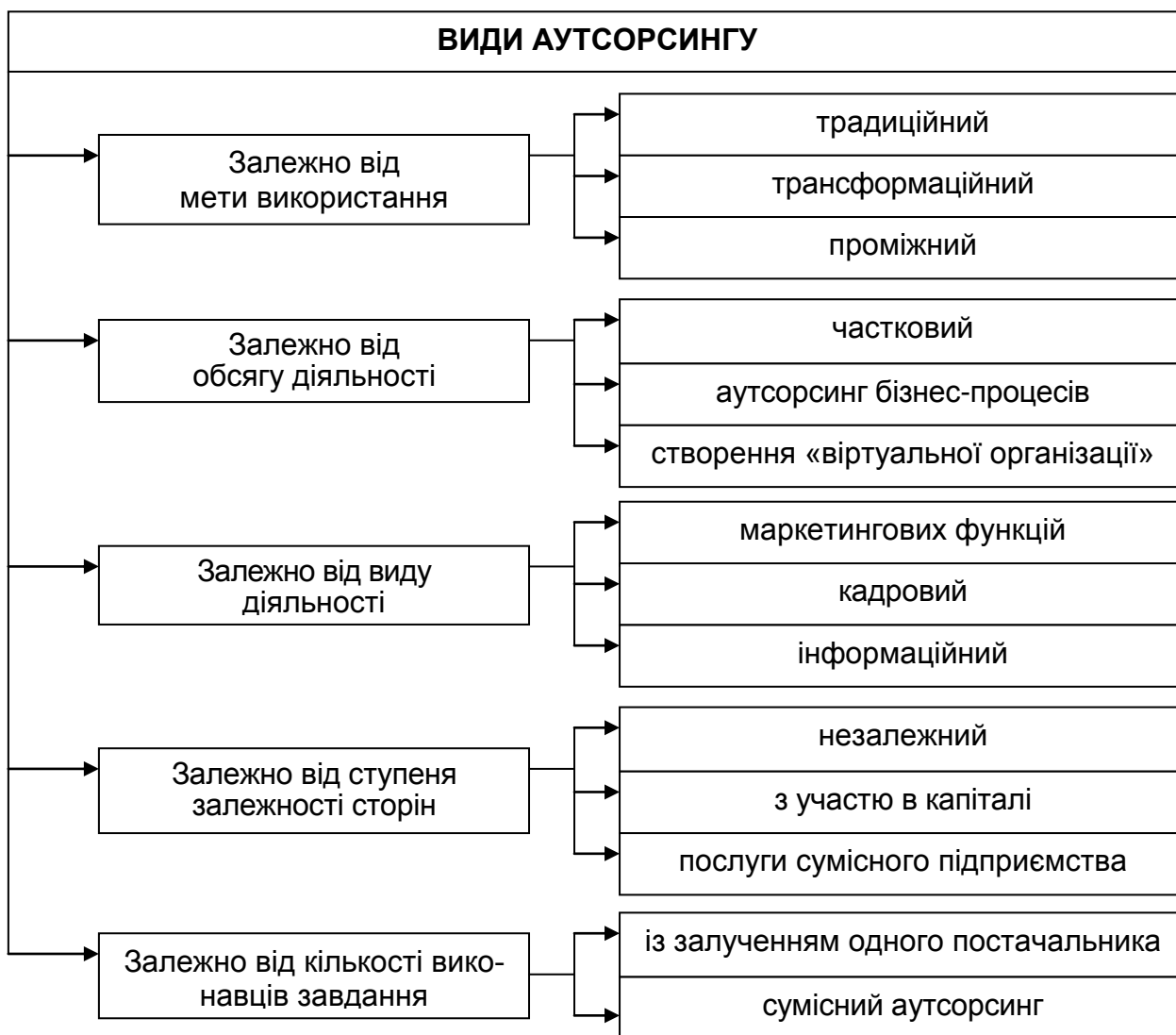


Рис. 1.20. Класифікація видів аутсорсингу

Узагальнення цих публікацій дозволило вдосконалити означену класифікацію аутсорсингу за рахунок введення додаткової класифікаційної ознаки (вид діяльності) і згідно з нею визначення додаткових видів аутсорсингу: маркетингових функцій, кадрового, господарського та інформаційного.

Слід розглянути більш детально зміст видів аутсорсингу, що наведені на рис. 1.20.

Так, традиційний аутсорсинг полягає в передачі функцій підприємства для виконання спеціалізованій компанії на довгостроковій основі для досягнення конкурентних переваг.

При використанні трансформаційного аутсорсингу в повноваження аутсорсера входить здійснення функцій підрозділу, а також розробка і впровадження проектів щодо його реорганізації для найбільш повної відповідності вимогам ринку з наступним поверненням оновленого підрозділу замовнику.

Проміжний аутсорсинг передбачає залучення аутсорсера до виконання функцій підприємства на період, коли персонал підприємства самостійно здійснює розробку нових методик виконання тимчасово доручених аутсорсеру завдань.

Частковий аутсорсинг полягає у виконанні аутсорсером лише частини функцій замовника. При цьому зберігається самостійне виконання деяких завдань, що забезпечує більший ступінь контролю за виконанням замовлення. Наприклад, частковий аутсорсинг використовується для підбору персоналу для підприємства при збереженні виконання інших кадрових функцій підрозділом підприємства-замовника.

При аутсорсингу бізнес-процесів здійснюється делегування аутсорсеру всіх функцій, що складають певний бізнес-процес підприємства-замовника. Наприклад, передача аутсорсеру таких бізнес-процесів, як: розробка документації для створення нової продукції, організація руху матеріальних і фінансових потоків тощо. При цьому передача аутсорсеру цих функцій передбачає не тільки їх разове, але й подальше виконання.

Ризиковим видом аутсорсингу є створення «віртуальної організації», основний зміст якого полягає у передачі аутсорсеру як допоміжних, так і основних функцій підприємства. До теперішнього часу концепція аутсорсингу ґрунтувалася на принципі виконання підприємствами своїх основних функцій, а делегуванні лише другорядних. Однак на сучасному етапі деякі підприємства стали передавати аутсорсеру й свої профільні функції (створення так званих «власників брендів»). Управління такими підприємствами полягає, насамперед, у детально спланованій побудові ланцюга між незалежними постачальниками-аутсорсерами. Керівництво «віртуальної організації» здійснює безперервний контроль над діяльністю всього ланцюга, заміну або корекцію деяких ланок і розробку планів подальшого розвитку підприємства.

Аутсорсинг маркетингових функцій передбачає повну або часткову передачу (делегування) спеціалізованій компанії основних або периферійних функцій маркетингової діяльності підприємства. При цьому даний вид аутсорсингу виступає як одна з форм кадрового забезпечення маркетингової діяльності підприємства.

При використанні кадрового аутсорсингу підприємство передає аутсорсеру свої функції, що пов'язані з підбором, професійним навчанням, підвищенням кваліфікації персоналу тощо.

Основна мета інформаційного аутсорсингу: передача підприємст-

вом повністю або частково своїх функцій з обслуговування й підтримки інформаційних систем сторонній спеціалізованій організації (аутсорсеру). Інформаційний аутсорсинг стосується обслуговування і розвитку інформаційної інфраструктури підприємства та включає підтримку апаратних і програмних систем, послуги управління й адміністрування інформаційних технологій, навчання персоналу в цій сфері та ін.

При здійсненні спільного аутсорсингу до виконання певного виду діяльності підприємства залучаються декілька аутсорсерів. При цьому підприємство-замовник може використовувати переваги кожного постачальника, а частка ризику окремого аутсорсера знижується за рахунок перерозподілу витрат між декількома виконавцями. Цей вид аутсорсингу особливо актуальний при виконанні дорогих замовлень.

При розгляді й аналізі аутсорсингу доцільно визначити вигоди, що супроводжують його використання в господарській діяльності підприємств (табл. 1.5) [111].

Таблиця 1.5

Вигоди від використання аутсорсингу в господарській діяльності підприємств

Вигода	Визначення	Оцінка вигоди
1	2	3
Спеціалізація	Концентрація на основній діяльності, найбільш рентабельній для підприємства	Максимізація доданої вартості
Ринкові відносини	Ідентифікація умов, за яких роботодавець є незалежним від виконавця і може співпрацювати з ним на основі контракту	Наявність конкуренції між постачальниками послуг, вибір постачальників послуг, що збільшує якість цих послуг
Гнучкість	Можливість пристосування масштабу і сфери діяльності до зовнішніх умов	Мережа спеціалізованих підприємств, пов'язана з клієнтами контрактами, може пристосуватися до нових умов більш швидко і з меншими витратами
Технологічна	Доступ до послуг професіоналів, зовнішнього ноу-хау	Підвищення якості продукції, що випускається, адже розробкою, комплектацією чи виробництвом займаються професіонали, заощадження на створенні й освоєнні нових методик і розробок
Нове виробництво	Диверсифікація діяльності внаслідок використання потенціалу, що вивільнився	Збільшення прибутку за рахунок впровадження нового виробництва

Закінчення табл. 1.5

1	2	3
Скорочення витрат на персонал і приміщення	Відмова від «простоїв» приміщень і персоналу. Робота фахівця на контрактній основі оплачується лише тією мірою, наскільки вона необхідна	Економія на заробітній платі, відрахуваннях у соціальні фонди, орендній платі, комунальних платежах тощо
Обмеження економічного ризику	Гарантія професійної відповідальності, надана аутсорсинговою компанією	Вартість виправлення помилок, що допущені некваліфікованим (який має тільки теоретичні знання) працівником
Обмеження організаційного ризику	Послуги аутсорсингу надаються безперервно	Мінімізація втрат при невиході працівника на роботу
Скорочення штату працівників	На випадок відпустки чи хвороби працівника необхідно мати заміну. При аутсорсингу підприємство виводить працівників, що не приносять очікуваних результатів	Мінімізація витрат на заробітну плату та відрахувань у соціальні фонди
Мінімізація витрат при новому проєкті	Економія часу на пошук необхідного персоналу	Скорочення витрат на пошук працівника, навчання свого працівника (при цьому відбувається його відрив від основних обов'язків)
Стратегічна безпека бізнесу	У випадку банкрутства фірми можливість збереження активів	Виграш на суму активів
Зниження суми стартового капіталу на початку бізнесу	Одержання доступу до ресурсів, яких немає в компанії, випуск своєї продукції на обладнанні, що залучено ззовні	Можливість почати бізнес, маючи лише технологію та канали збуту і не вкладаючи капітал в обладнання
Операційні	Зменшення числа операційних проблем; підвищення якості реалізації операційних процесів	Скорочення відповідних витрат
Передбачувані витрати	Чітко фіксована оплата послуг	Можливість організації більш точного планування на підприємстві

Поряд із наведеними в табл. 1.5 перевагами аутсорсингу, слід визначити перешкоди його використання в діяльності вітчизняних підприємств.

Серед основних перешкод для використання аутсорсингу можна виділити такі:

- 1) недовіра аутсорсерам;
- 2) необізнаність та нерішучість у питанні переходу до нового способу ведення бізнесу;

3) неспроможність створити систему контролю за діяльністю виконавця;

4) неналежний рівень комунікабельності штатного персоналу, оскільки останнє є запорукою ефективних ділових відносин з аутсорсером;

5) значна ціна послуг аутсорсингу;

6) значний ризик невчасного виконання договірних зобов'язань і прояву непрофесіоналізму виконавців.

Відносно зовнішніх чинників, то в Україні практично відсутні перешкоди, що обмежують застосування аутсорсингу. Більш того, законодавством передбачене співробітництво з аудиторськими та консалтинговими компаніями [111].

Слід відзначити практично значущі дослідження щодо перспектив аутсорсингу послуг у маркетинговій сфері, які провела у січні 2008 року Міжнародна маркетингова група – одна з провідних маркетингових компаній в Україні.

За результатами опитування фахівців з маркетингу вітчизняних підприємств Міжнародною маркетинговою групою 90,9 % опитаних вважають застосування аутсорсингу в маркетинговій діяльності підприємств достатньо ефективним (рис. 1.21) [79].

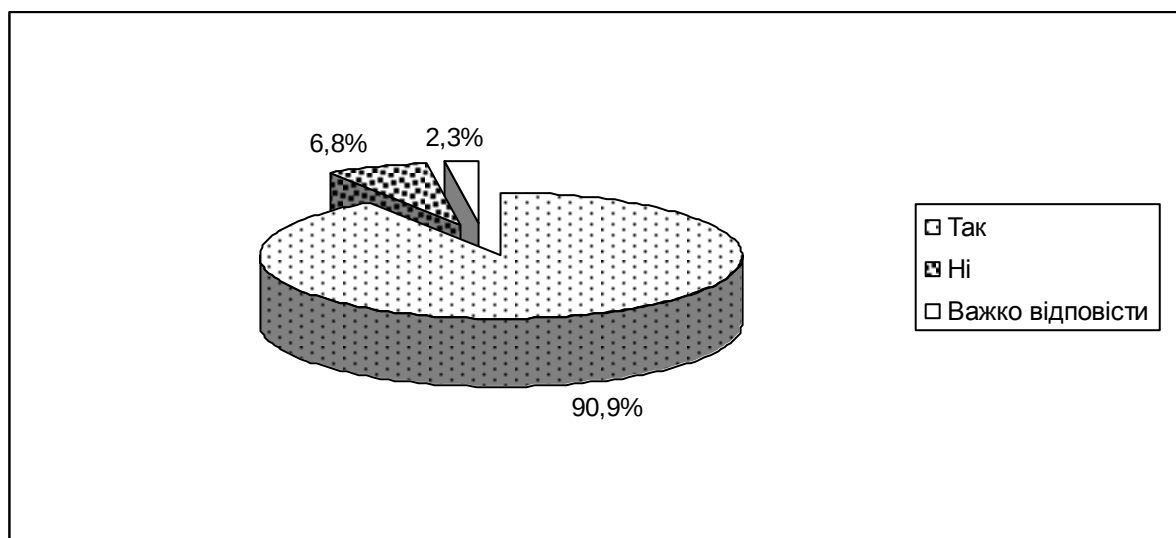


Рис.1.21. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи вважаєте ви ефективним використання аутсорсингу в маркетингу?»

У ході опитування також було виявлено, що тільки 4,6 % сучасних підприємств постійно використовують послуги аутсорсингу. Більшість підприємств не дуже часто використовує аутсорсинг (43,2 % опитаних), 6,8 % – не застосовує подібні послуги, 22,7 % – досить часто використо-

вує в своїй діяльності аутсорсинг, а інші опитані досить рідко звертаються до подібних послуг.

Серед підприємств, що застосовують аутсорсингові послуги, на запитання «Які види маркетингових робіт ви звичайно передаєте зовнішньому виконавцю?» були отримані наступні відповіді. Найбільш часто підприємства передають аутсорсеру такі функції: проведення маркетингових досліджень і аналіз ринку (18,1 % опитаних), організація і розміщення реклами у засобах масової інформації (17,4 % опитаних), підготовка матеріалів з просування продукції і розміщення зовнішньої реклами (14,5 % опитаних).

Згідно з опитуванням дуже рідко підприємства делегують аутсорсерам такі функції, як: розробка маркетингової стратегії (5,1 % опитаних), складання маркетингового плану на рік (2,2 % опитаних) і розробка маркетингового бюджету (1,4 % опитаних).

Поряд з цим, проведене опитування дозволило виявити рівень якості послуг, що надають аутсорсери вітчизняним підприємствам. Так, 50 % фахівців-маркетологів частіше залишаються задоволеними, ніж незадоволеними роботою аутсорсера. Повністю задоволені результатом – 6,8 % респондентів, а незадоволеними роботою зовнішнього виконавця залишилися лише 2,3 % опитаних (рис. 1.22) [105].

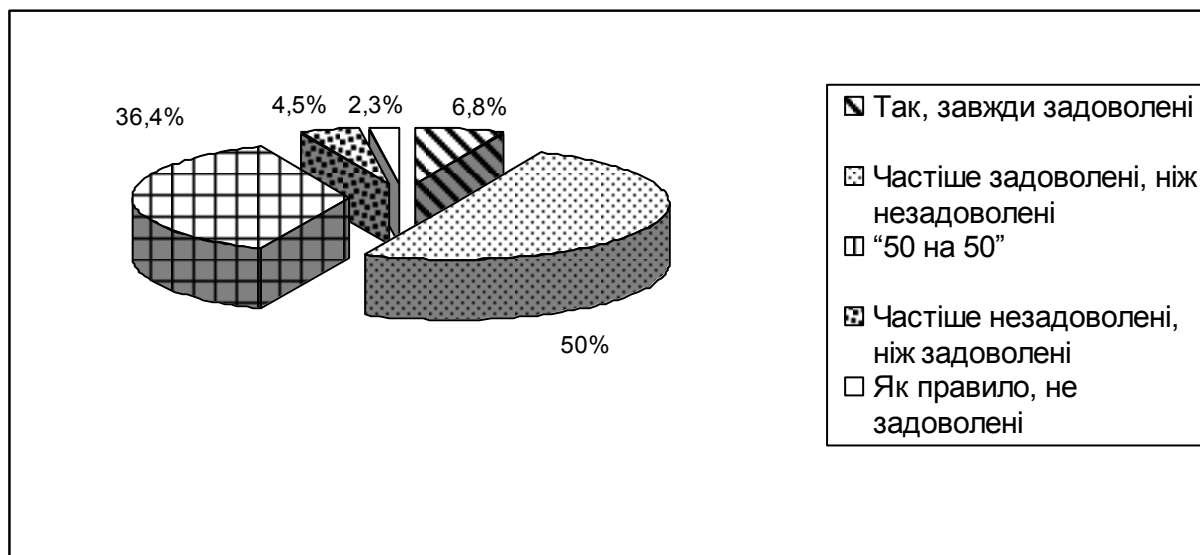


Рис.1.22. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи задоволені ви виконанням робіт, що передані зовнішньому виконавцю?»

Серед позитивних сторін застосування аутсорсингу в маркетинговій сфері респонденти виділяють такі: використання досвіду вузьких спеціалістів (43,9 %), економію часу (40,2 %), економію коштів (12,2 %), а також

підвищення якості проведених заходів, нові креативні ідеї (3,7 %).

Незадоволеність респондентів викликана, по-перше, невідповідністю ціни та якості виконаних послуг, по-друге, нестачею кваліфікованих кадрів і дефіцитом креативних ідей, по-третє, недостатністю знань аутсорсера вузькопрофільної сфери роботи підприємства, а по-четверте, несвоєчасним виконанням робіт і неточністю інформації [105].

Слід зазначити, що на сучасному етапі український ринок аутсорсингу в маркетинговій сфері знаходиться у стадії нагромадження досвіду, і поки що його широкого розповсюдження і впровадження у діяльність підприємств не відбувається. Однак при достатньо високій оцінці потенціальної ефективності аутсорсингу у світовій практиці є доцільним упроваджувати цей вид діяльності у маркетингову діяльність сучасних вітчизняних підприємств.

Базуючись на основних вигодах від використання аутсорсингу і перешкодах, що зазначені вище, вважається доцільним застосовувати аутсорсинг для виконання частини маркетингових функцій маркетингового підрозділу на підприємстві. Узагальнюючи основні характеристики сучасних форм кадрового забезпечення [12, 38; 45; 84; 88; 93; 96; 104; 105; 107; 111 та ін.], доцільно адаптувати і використати їх для якісного виконання динамічних функцій маркетингового підрозділу відповідно змінам внутрішнього та зовнішнього бізнес-середовищ підприємств (рис. 1.23).

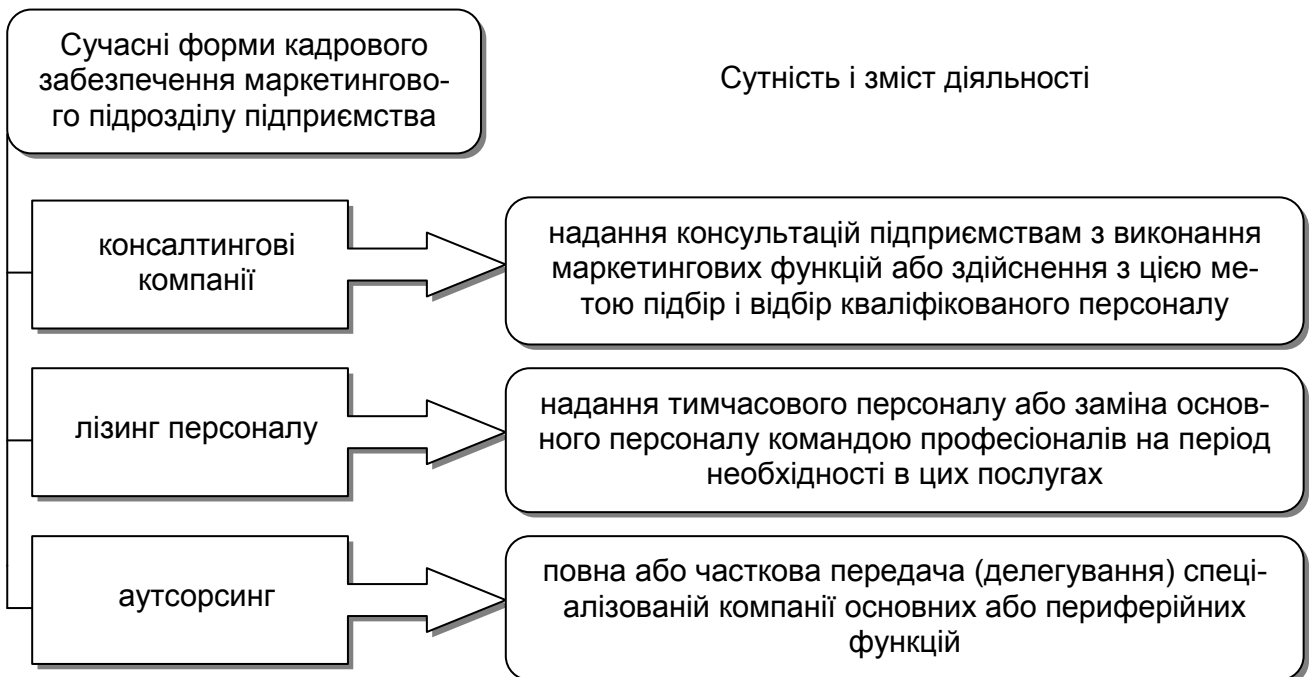


Рис. 1.23. Сутність і зміст сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу на підприємстві

У ході проведеної оцінки проблем кадрового забезпечення маркетингового підрозділу на підприємстві було виявлено їх переваги, недоліки, сфера призначення. Це також дозволило порівняти і визначити такі їх характеристики, що будуть найбільш результативними для виконання динамічних маркетингових функцій відповідно до мінливого бізнес-середовища.

Таким чином, можна зазначити, що неможливо виділити універсальну форму кадрового забезпечення маркетингового підрозділу на підприємстві серед тих, які були розглянуті і досліджені вище. Тому доцільно використовувати позитивні моменти кожної з цих форм для якісного забезпечення кадрами процесу виконання маркетингових функцій ситуативно, залежно від змін у ринковому середовищі підприємства. Це дозволить досягти оптимального забезпечення організаційних структур управління маркетингом компетентними кадрами для ефективного виконання ними динамічних функцій.

2. Аналіз резервів розвитку управління маркетингом підприємств

2.1. Аналіз проблем функціонування маркетингових підрозділів на вітчизняних підприємствах

Сучасний розвиток маркетингу відбувається в умовах соціально-економічних змін, що характеризуються динамізмом, високим ступенем невизначеності навколишнього середовища, суттєвими технологічними перетвореннями, які значною мірою впливають і на маркетинг. Зазначені процеси обумовлюють характер і закономірність розвитку маркетингу в усіх галузях народного господарства та економічних структурах країни. Основним завданням маркетингу стає здатність передбачати майбутнє розвитку ринку, його зовнішнього і внутрішнього середовищ, а підприємство на основі маркетингової діяльності може отримати стратегічну конкурентну перевагу та створити передумови для адекватної реакції на зміни й обумовити цілеспрямований вплив на зовнішнє середовище та активне його формування.

Економічна стабільність підприємства, його існування в умовах зовнішнього середовища, яке швидко змінюється, нерозривно пов'язані з ефективним функціонуванням і розвитком його маркетингової діяльності.

Якщо на початку економічних реформ керівництво більшості вітчизняних підприємств не вважало доцільним здійснення маркетингової діяльності, то на сучасному етапі її реалізація стала нагальною потребою для кожного з них.

В умовах ринкової економіки головною метою більшості існуючих підприємств є виробництво матеріальних благ або надання послуг для отримання максимально можливого прибутку. Одним із шляхів досягнення цієї мети для керівників підприємств є ефективне здійснення своєї маркетингової діяльності. Це пов'язано з тим, що вона постійно контролює відповідність характеристик внутрішніх процесів підприємства вимогам динамічного зовнішнього середовища. Так, виконання маркетингових функцій на основі об'єктивної та достовірної інформації забезпечує попередження кризових явищ у роботі підприємства. Тому дуже важливим питанням у практичній діяльності підприємства є ефективне функціонування його маркетингового підрозділу. З цією метою вважається доцільним виявлення і подолання можливих проблем, що виникають у діяльності маркетингових підрозділів вітчизняних підприємств.

Аналіз провідних публікацій щодо проблем організаційного забезпечення маркетингової діяльності [37; 49; 52; 72; 97; 118 та ін.] дозволив виявити основні проблеми, що виникають при здійсненні маркетингової діяльності на вітчизняних підприємствах. При цьому основними серед зазначених проблем є: структурні, функціональні, комунікаційні, кадрові. На рис. 2.1 подано сутність і зміст основних проблем функціонування маркетингових підрозділів на вітчизняних підприємствах.

Слід розглянути більш детально зміст основних проблем маркетингових підрозділів на підприємстві [201].

Структурні проблеми створюють певні бар'єри для повноцінної роботи підрозділу на підприємстві. Тому їх врахування і вирішення забезпечить ефективне функціонування маркетингового підрозділу на підприємстві. Виявлення і вчасне вирішення функціональних проблем дасть змогу оптимізувати склад маркетингових функцій і забезпечити їх виконання з урахуванням динамічності зовнішнього середовища підприємства.

Відомо, що використання достовірної, своєчасної та в повному обсязі інформації сприяє прийняттю правильних управлінських рішень. То-

му дуже важливим є виявлення і вирішення комунікаційних проблем, що виникають у діяльності маркетингового підрозділу.

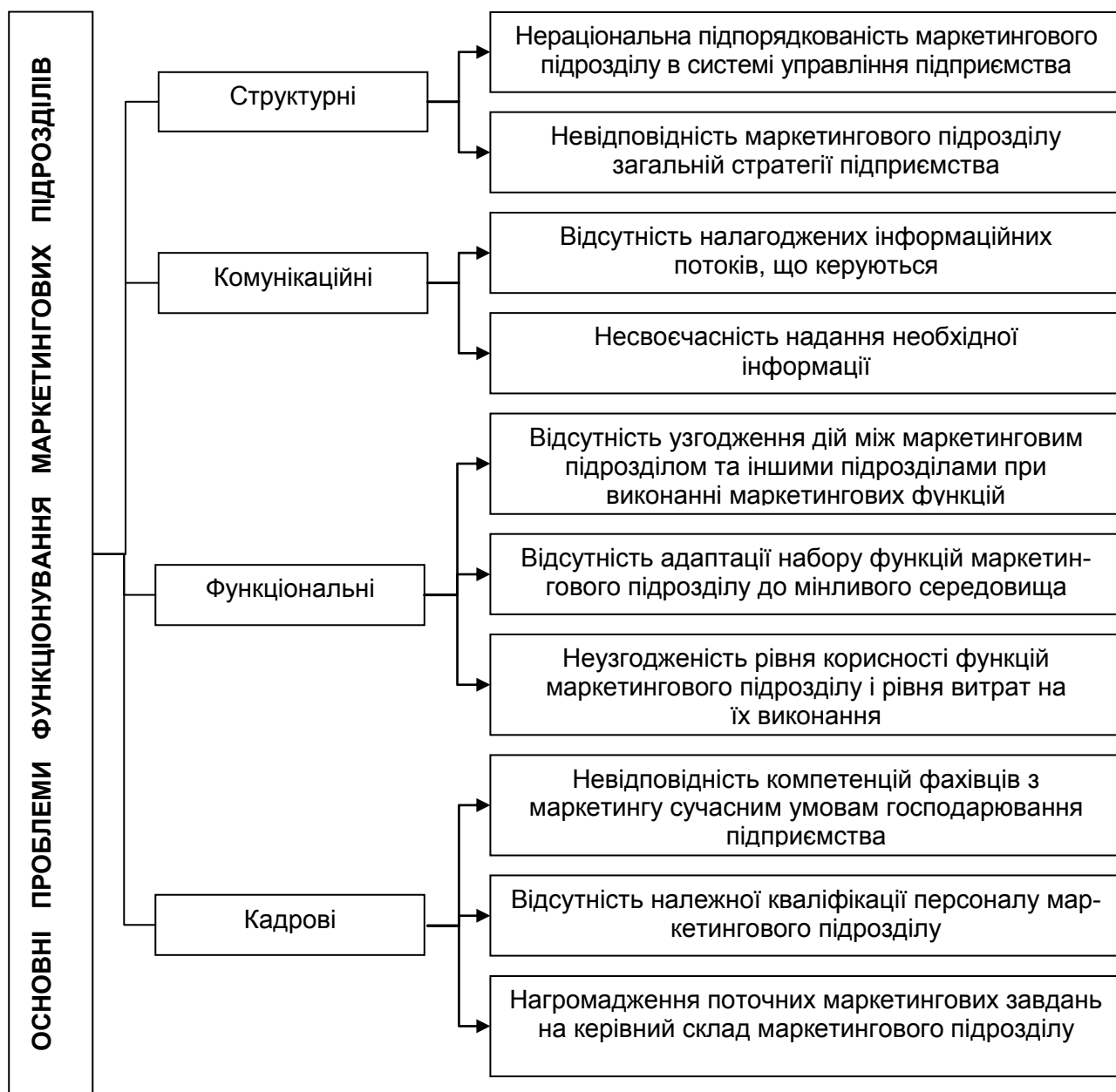


Рис. 2.1. Основні проблеми функціонування маркетингових підрозділів на вітчизняних підприємствах

Як свідчить практика діяльності промислових підприємств [24; 51; 68; 91 та ін.], саме функціональні проблеми і проблеми кадрового забезпечення в діяльності організаційної структури маркетингу є визначними. Це обґрунтовується тим, що зміст організаційних структур маркетингу визначається складом функцій, упорядкованістю завдань, посад, повноважень і відповідальності, на основі яких здійснюється маркетингова діяльність. Тому є доцільним приділяти особливу увагу ефективному забез-

печенню кадрами маркетингового підрозділу для якісного виконання покладених на нього функцій на підприємстві.

З метою оптимізації виконання маркетингових функцій на підприємстві може бути запропоновано використання функціонально-вартісного аналізу, який ґрунтується на раціональному співвідношенні сукупності маркетингових функцій і витрат на їх виконання залежно від динамічності бізнес-середовища промислового підприємства.

Проведений розгляд основних проблем функціонування маркетингових підрозділів на вітчизняних підприємствах зумовлює необхідність проаналізувати негативні наслідки цих проблем, а також можливі шляхи їх вирішення (табл. 2.1).

Поряд із проблемами, зазначеними в табл. 2.1, слід також виділити проблеми мотивації персоналу маркетингового підрозділу, а також специфіки оцінки результатів його праці, що виникають у практичній діяльності вітчизняних підприємств [14; 53; 83; 85].

Таблиця 2.1

Аналіз проблем функціонування маркетингових підрозділів на підприємствах

№ з/п	Характеристика проблеми	Негативні наслідки існування проблеми	Можливі шляхи вирішення проблеми
1	2	3	4
СТРУКТУРНІ ПРОБЛЕМИ			
1	Нераціональна підпорядкованість маркетингового підрозділу в системі управління підприємства	Неможливість дій всіх підрозділів у межах єдиної концепції	Присвоєння однакового статусу основним функціональним підрозділам підприємства – виробничому, фінансовому, збутовому, маркетинговому тощо
2	Невідповідність маркетингового підрозділу загальній стратегії підприємства	Розрізненість дій маркетингового підрозділу та інших підрозділів у процесі досягнення цілей підприємства	Проведення структурних змін у маркетинговому підрозділі зі зміною стратегії (зазначати у плані маркетингу)
ФУНКЦІОНАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ			
3	Відсутність узгодження дій між маркетинговим підрозділом та іншими підрозділами у процесі виконання маркетингових функцій (латентні конфлікти тощо)	Погіршується процес координації маркетингового підрозділу і тих підрозділів, що беруть участь у виконанні його функцій	Здійснення перерозподілу прав, повноважень та обов'язків в апараті управління підприємством. Чітке закріплення функцій і обов'язків за підрозділами згідно з положеннями про підрозділи

Закінчення табл. 2.1

1	2	3	4
4	Відсутність адаптації набору функцій маркетингового підрозділу до мінливого середовища	Знижується ефективність дій маркетингового підрозділу, можливість утрати конкурентоспроможності підприємства	Проведення систематичного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства
5	Неузгодженість рівня корисності функцій маркетингового підрозділу і рівня витрат на їх виконання	Підвищення собі вартості продукції, що випускається, зниження прибутку підприємства	Проведення детального аналізу витрат на виконання маркетингових функцій, при необхідності – оптимізація цього процесу
КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОБЛЕМИ			
6	Відсутність налагоджених інформаційних потоків, що керуються	Прийняття неправильних, неоптимальних маркетингових рішень	Створення окремого підрозділу в межах підприємства (інформаційного) або структурної одиниці маркетингового підрозділу для формування та підтримання належної інформаційної бази
7	Несвоєчасність надання необхідної інформації	Відсутність налагодженої роботи підрозділів на підприємстві	Формування єдиної концепції керівництвом на підприємстві, здійснення орієнтації персоналу всіх підрозділів на її реалізацію
КАДРОВІ ПРОБЛЕМИ			
8	Невідповідність компетенцій фахівців з маркетингу сучасним умовам господарювання підприємства	Неспроможність приймати маркетингові рішення, що відповідають ситуації, яка склалася на сучасному етапі розвитку підприємства	Проведення постійного підвищення кваліфікації та безперервного професійного навчання з використанням сучасних методик (кейс-метод, модульна система тощо)
9	Відсутність належної кваліфікації персоналу маркетингового підрозділу	Неефективність дій персоналу маркетингового підрозділу	Проведення детального підбору персоналу з використанням традиційних (оголошення, біржа праці тощо) і сучасних форм кадрового забезпечення (лізинг персоналу, аутсорсинг тощо) для формування маркетингового підрозділу
10	Нагромадження поточних маркетингових завдань на керівний склад маркетингового підрозділу	Відсутність часу у керівного складу маркетингового підрозділу на вирішення стратегічних питань; неможливість концентрації зусиль на завданнях згідно з їх компетенцією.	Здійснення перерозподілу робочого часу фахівців з маркетингу та його оптимізація

Проблеми мотивації фахівців з маркетингу обґрунтовані, насамперед, специфікою змісту їх праці:

- 1) праця фахівців з маркетингу містить значну творчу складову;
- 2) важко визначити, що превалює в конкретній дії фахівця з маркетингу – мистецтво маркетингу або певні компетенції;
- 3) роботу з виконання значної частини маркетингових функцій важко формалізувати;
- 4) як правило, у маркетинговому підрозділі існує дифузія обов'язків, що призводить до дифузії повноважень від посади до посади тощо.

Специфіка оцінки результатів праці фахівців з маркетингу полягає в наступному:

по-перше, часто неправильно формулюють цілі маркетингового підрозділу (недосяжні, неактуальні, необмежені в часі, результати виміряти неможливо);

по-друге, складно оцінити внесок фахівців з маркетингу в загальний результат підприємства, а, внаслідок дифузії їх обов'язків – оцінити внесок окремого працівника у загальний результат підрозділу;

по-третє, складно визначити міру відповідальності конкретного працівника;

по-четверте, важко встановити співвідношення величини заробітної плати як усередині маркетингового підрозділу, так і між ним та іншими підрозділами підприємства;

по-п'яте, виникає складність при встановленні співвідношення між матеріальною (премії, доплати тощо) і нематеріальною (визнання, кар'єрне зростання тощо) мотивацією та ін.

У контексті своєрідності праці маркетингового підрозділу і складностей оцінки результатів доцільно розглянути переваги та недоліки чотирьох найбільш поширених в Україні систем фінансової мотивації (табл. 2.2) [15]: модель для розрахунку заохочення, яка ґрунтується на різних критеріях оцінки результатів праці; персональне або групове рішення керівництва щодо величини премії та нефінансової частини мотивації; різні способи розрахунку величини премії залежно від продажів продукції (послуг) або залежно від величини прибутку від реалізації продукції (послуг); фіксований посадовий оклад.

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки найбільш поширених в Україні підходів до фінансової мотивації персоналу маркетингового підрозділу

Підхід	Переваги	Недоліки
1	2	3
1. Розрахунок заохочення на базі різних критеріїв оцінки результатів праці	Найбільше наближення до істинного значення необхідного рівня мотивації. Формування відчуття справедливості у працівника	Наближення до істинного значення рівня мотивації досягається лише за правильної побудови моделі. Відчуття справедливості не є повним, існує штучність підходу. Через вплив різних факторів може виникнути необхідність змінювати формулу розрахунку. Неможливо врахувати творчу складову праці фахівця з маркетингу. Фахівці з маркетингу можуть діяти таким чином, щоб досягти водночас максимальної виплати премії при неякісному виконанні завдання. Іноді розрахунки стають складними і довготривалими
2. Персональне або групове рішення керівництва щодо величини премії та нефінансової частини мотивації	Посилення влади над підлеглими	Складно оцінити внесок кожного працівника. Вплив ставлення до особистості працівника з боку керівництва на рівень мотивації. Непрозорість рішення керівництва
3. Розрахунок величини премії залежно від продажів або величини прибутку від реалізації продукції	Простий розрахунок. Значний вплив на досягнення короткострокових цілей	Маркетингова діяльність може здійснюватися для майбутніх досягнень, а мотиваційний вплив визначатися за результатами минулого. Маркетинговий підрозділ безпосередньо не впливає на рівні продажу та прибутку. Непрозорість розрахунку величини прибутку від реалізації продукції
4. Фіксований посадовий оклад	Сталі витрати на заробітну плату працівникам. Простий розрахунок	Складно мотивувати творчу працю і досягнення довгострокових і короткострокових цілей

У вітчизняному бізнес-середовищі найбільш часто виділяють такі типові помилки в системі мотивації і стимулювання персоналу маркетин-

гових підрозділів на вітчизняних підприємствах:

- відстрочка періодів преміювання персоналу;
- неоднозначність механізму преміювання персоналу;
- «перекоси» у структурі та способах виплати заробітної плати персоналу;
- нераціональне застосування покарань і штрафів;
- неправильні форми соціального визнання результатів праці;
- недовіра заходи для підвищення лояльності персоналу;
- несправедливе наділення привілеями окремих працівників та ін.

З метою уникнення зазначених помилок у процесі мотивації персоналу маркетингових підрозділів слід дотримуватися певних правил, вихідних положень. Практичну цінність щодо цього питання має підхід О. Бакалінського, який на основі теорії менеджменту та з урахуванням специфіки його праці виділив сім основних принципів мотивації фахівців з маркетингу на підприємствах [15]:

- 1) баланс між задоволенням базових і соціальних потреб;
- 2) нерозривність у часі результату та мотивації;
- 3) закон результату: ступінь задоволення, яке працівник отримав після досягнення мети, впливає на його поведінку в майбутньому;
- 4) суб'єктивність відчуття винагороди конкретним працівником;
- 5) баланс між внутрішнім задоволенням і тим, яке йому дає підприємство;
- 6) завершений ланцюг очікувань: витрати праці відповідають результатам, які відповідають винагороді, що відповідає задоволенню, яке очікувалося;
- 7) упевненість працівника у справедливості винагороди, яка базується на внутрішньому відчутті та на референтних джерелах.

З урахуванням сучасних умов і обмежень, які склалися в управлінні маркетингом на вітчизняних підприємствах, О. Бакалінський також сформулював можливі шляхи вирішення проблем з мотивації персоналу підрозділів маркетингу. Вони полягають у наступному:

- необхідно формулювати мету підрозділу за такими критеріями: обмеженість у часі, можливість виміряти результат, актуальність, реальність досягнення;
- доцільно перевіряти, чи не втрачається щось важливе на етапі переходу від цілей вищого рівня до цілей нижчого рівня;
- потрібно формулювати мету кожної посади та особисті цілі пра-

цівника, який її займає;

- залежно від мети чітко розподіляти функції та обов'язки між працівниками, а також застосовувати формальні процедури для такого розподілу;

- обережно використовувати маніпуляційний вплив на працівників підрозділу;

- доцільно впроваджувати які-небудь зміни у системі мотивації працівників, однак таким чином, щоб ці зміни відповідали їх очікуванням.

Незважаючи на існуючі проблеми розвитку маркетингу на вітчизняних підприємствах, можна виділити і ряд позитивних зрушень, що відбулися в практичній реалізації деяких функцій маркетингу. Так, М. Дороніна у своїй монографії зазначала, що при формуванні товарної політики на сучасному етапі підприємства починають враховувати дію захисту прав споживачів, виконують сертифікацію продукції. У ціноутворенні можна відзначити використання методів обґрунтування оптимальної ринкової ціни, поступове зменшення різниці в цінах, зростання різноманітності стратегій і тактики ціноутворення. Комунікативна політика також розвивається в напрямку від реклами інфраструктурних організацій до реклами товарів. Підвищується якість реклами, здійснюється перехід до медіадосліджень і планування, розвивається функція зв'язків з громадськістю тощо. Збутова політика підприємств спрямовується на активізацію поведінки посередників, поступове спрощення каналів просування товарів і нормалізацію розподілу прибутків між діловими партнерами і посередниками [56].

Виходячи з аналізу проблем функціонування маркетингових підрозділів вітчизняних підприємств, видно, що структура управління маркетингом, яка застосовується на багатьох з них, не відповідає сучасним ринковим вимогам, оскільки:

- по-перше, відсутня чітка взаємодія між структурними частинами маркетингового підрозділу, що не забезпечує ефективного врахування потреб споживачів;

- по-друге, відсутня можливість реального впливу маркетингового підрозділу на інші підрозділи підприємства;

- по-третє, маркетинговий підрозділ не забезпечує ефективної взаємодії між споживачем і виробником продукції тощо. Тому в управлінні маркетингом на підприємстві необхідний такий підхід, який би дозволив підвищити показники ефективності, а також став основою для розробки

відповідної стратегії розвитку. Доцільність такого підходу стає очевидною тоді, коли результат від функцій маркетингового підрозділу перевищує витрати на їх виконання, що говорить про раціональну структуру управління маркетингом на підприємстві.

2.2. Визначення латентних факторів та рівня їх впливу на управління маркетингом підприємства

Динамічність внутрішнього і зовнішнього середовищ сучасного підприємства ускладнює його функціонування, скорочує життєві цикли його маркетингових технологій і процесів. Це зумовило необхідність детального аналізу особливостей перебігу відтворювальних процесів підприємств та проблем в управлінні маркетингом.

Найбільш відповідальним моментом такого аналізу є визначення не-явних (латентних) факторів, які впливають на організацію і розвиток управління маркетингом підприємства. Вивчення цих факторів створить підстави гармонізації взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем і цілеспрямованого перегляду організації роботи його маркетингових підрозділів.

Вплив динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства на організаційне забезпечення управління маркетингом виявляється через сумісну дію взаємопов'язаних і взаємозалежних факторів. Дія цих факторів є одночасною і різноспрямованою. Вона може посилювати чи послаблювати сукупний підсумковий вплив на діяльність організаційної структури маркетингу на підприємстві.

У широкому розумінні поняття «фактор» (лат. factor – той, що робить, від facio – роблю) трактують як умову, рушійну силу, причину будь-якого процесу, істотну обставину в якомусь процесі, явищі [170, с. 901].

Адаптуючи це поняття до управління маркетингом, під факторами маркетингу розуміють причини та сили (суб'єкти), які впливають на стан управління маркетингом підприємства [110, с. 37].

Аналіз робіт провідних вчених [11; 31; 33; 99; 110; 121; 154; 208] показав, що серед основних факторів, які впливають на управління маркетингом, виділяють фактори внутрішнього і зовнішнього середовища.

Фактори зовнішнього середовища поділяються на фактори мікро- й макросередовища (прямого і непрямого впливу).

Фактори мікросередовища – це ті фактори, які безпосередньо впливають на процес управління маркетингом і які маркетинг може контролювати.

Під факторами макросередовища розуміють фактори, які впливають на процес управління маркетингом та його мікросередовище і які маркетинг не може контролювати [33, с. 27].

Більшість учених, які характеризують фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, зазначають лише про їх вплив на маркетинг, однак не зосереджуються на його організаційному забезпеченні.

Доцільність цього пояснюється тим, що організаційна форма визначає ефективність маркетингу на підприємстві [24; 110 та ін.]. У зв'язку з цим виникає необхідність виявити й оцінити силу впливу зазначених факторів на організаційні процеси управління маркетингом на підприємстві.

Перш ніж перейти до оцінки впливу зазначених вище факторів на управління маркетингом, доцільно розглянути сутність і склад внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства.

Так, І. Семеняк під внутрішнім середовищем підприємства розуміє «сукупність його фінансових, виробничих, економічних, технологічних, кадрових і маркетингових структур» [167, с. 66].

Доповнюючи зазначений підхід до цієї проблеми, В. Герасимчук до внутрішнього середовища підприємства відносить корпоративну культуру як необхідний його елемент. Під останньою він розуміє єдину систему цінностей, норм і правил поведінки персоналу підприємства [33, с. 17].

С. Гаркавенко зазначає, що «внутрішнє середовище, на відміну від зовнішнього, є контрольованим збоку підприємства та включає в себе: місію, цілі та засоби їх досягнення, організаційну структуру й інформаційну систему, кадрову та маркетингову політику» [31, с. 26].

Н. Еріашвілі, погоджуючись з попереднім визначенням внутрішнього середовища, доповнює його діючою системою управління, засобами й методами отримання інформації про ринок, плануванням та контролем діяльності, а також елементами «маркетингу-мікс»: товаром, ціною, умовами і місцем продажу, стимулюванням [121, с. 26].

Узагальнення вищеперелічених підходів учених [31; 33; 121; 167] щодо визначення сутності та складу внутрішнього середовища підприємства, а також здійснення аналізу підходів інших вчених [11; 99; 110; 154; 208], дало змогу виявити, що внутрішнє середовище (цілі, завдання, технологія, персонал, організаційна структура управління підприємством

тощо) є саме тією сферою, яка підлягає найбільш активному регулюванню з боку керівництва підприємства.

Отже, визначення й оцінка латентних факторів внутрішнього середовища підприємства дозволить виявити їх вплив на організацію і розвиток управління маркетингом.

Аналіз зазначених вище підходів вчених свідчить, що серед факторів внутрішнього середовища, які впливають на процес управління маркетингом підприємства, вчені-економісти не беруть до уваги характерні тільки для нього фактори.

Тому, не заперечуючи важливості загальновідомих факторів внутрішнього середовища, пропонується доповнити їх перелік маркетинговими факторами.

До складу зазначених факторів внутрішнього середовища можна віднести: обрану маркетингову стратегію підприємства, різновид організаційної структури маркетингу, кількісний склад персоналу маркетингового підрозділу, норму керованості персоналу маркетингового підрозділу, наявність повної і достовірної інформації для виконання маркетингових функцій, забезпеченість процесу виконання маркетингових функцій засобами автоматизації; рівень виконання маркетингових функцій; інтенсивність внутрішніх зв'язків між маркетинговим підрозділом та іншими підрозділами підприємства; наявність мотивації праці в маркетинговому підрозділі, рівень компетентності та професіоналізму персоналу маркетингового підрозділу тощо.

Узагальнення загальновідомих [11; 99; 110; 154; 208 та ін.] факторів внутрішнього середовища, які впливають на процес управління маркетингом, і тих, що наведені вище, дає змогу згрупувати їх в такі змістовні блоки (табл. 2.3).

Зазначені блоки факторів доцільно включити до процедури визначення та оцінки впливу факторів на організацію і розвиток маркетингової діяльності на підприємстві.

Розгляд факторів внутрішнього середовища пропонується доповнити уточненням сутності та складу факторів зовнішнього середовища, що впливають на маркетингову діяльність підприємства.

Слід розглянути деякі підходи провідних вчених, що вивчали зовнішнє середовище підприємства та фактори.

Таблиця 2.3

Фактори внутрішнього середовища, що впливають на управління маркетингом підприємства

Назва блоку	Перелік факторів
Організаційно-технологічний	Обрана загальна стратегія; загальні цілі (стратегічні, тактичні тощо); форма власності (державна, колективна, приватна тощо); масштаб діяльності (велике, середнє, мале); чисельність персоналу; сфера діяльності (виробнича, невиробнича); масштаб виробництва (масове, серійне, індивідуальне); галузь виробництва (промисловість, будівництво тощо); вид економічної діяльності (виробництво засобів виробництва, предметів споживання тощо); рівень децентралізації управління; структура та якісні характеристики основних виробничих фондів; наявність корпоративної культури
Фінансово-економічний	Прибутковість; дохід від реалізації продукції; рентабельність продажів; фінансова незалежність від зовнішніх джерел; фінансова стійкість; частка обігових коштів у загальній структурі активів
Маркетинговий	Різновид організаційної структури маркетингу (функціональна, товарна, ринкова, регіональна, споживча, матрична тощо); кількісний склад персоналу маркетингового підрозділу; норма керованості персоналу маркетингового підрозділу; наявність повної та достовірної інформації для виконання маркетингових функцій; забезпеченість процесу виконання маркетингових функцій засобами автоматизації; рівень виконання маркетингових функцій; інтенсивність внутрішніх зв'язків між маркетинговим підрозділом та іншими підрозділами підприємства; наявність мотивації праці в маркетинговому підрозділі; рівень компетентності та професіоналізму персоналу маркетингового підрозділу; ступінь оперативності постачань постачальниками; кількість персоналу маркетингового підрозділу зі спеціальною освітою

Так, Р. Холл під навколишнім середовищем розуміє «всі зовнішні явища, які потенційно або фактично впливають на організацію, що вивчається» [158, с. 328].

Б. Мільнер зазначає, що «зовнішнє середовище організації – це все те, що знаходиться поза організаційними межами» [132, с. 105].

Г. Назарова [139], яка аналізувала вплив зовнішнього середовища на формування організаційної структури підприємства, підкреслює, що зовнішнє середовище підприємства, в якому воно функціонує, складається з багатьох елементів: ринок з його пропозиціями і запитами; споживачі зі своїми інтересами та потребами; уряд з його податковими і законодавчими вимогами; посередники, які реалізують продукцію підпри-

ємства; партнери та постачальники, стосовно яких підприємство має свої зобов'язання; мінливі технології; діяльність конкурентів; наслідки економічних криз та ін.

І. Отенко підкреслює, що «зовнішнє середовище представляє собою багаторівневу, багатоаспектну і багатоланкову систему» [147, с. 106].

Погоджуючись з попередніми підходами щодо сутності зовнішнього середовища підприємства, деякі вчені розглядають його з урахуванням макро- й мікрорівня [11; 31; 33; 34; 99; 121; 125; 127; 142; 154; 167], макро-, мезо- й мікрорівня [24; 147].

На зазначених рівнях формуються відповідні групи факторів, які впливають на підприємство і, як наслідок, на управління маркетингом.

У даному науковому дослідженні фактори зовнішнього середовища розглядаються на макро- й мікрорівнях.

На макрорівні формується сукупність природних, демографічних, економічних, науково-технічних, політико-правових і соціально-культурних факторів, що значним чином впливають на діяльність підприємства і, як наслідок, на функціонування його маркетингового підрозділу.

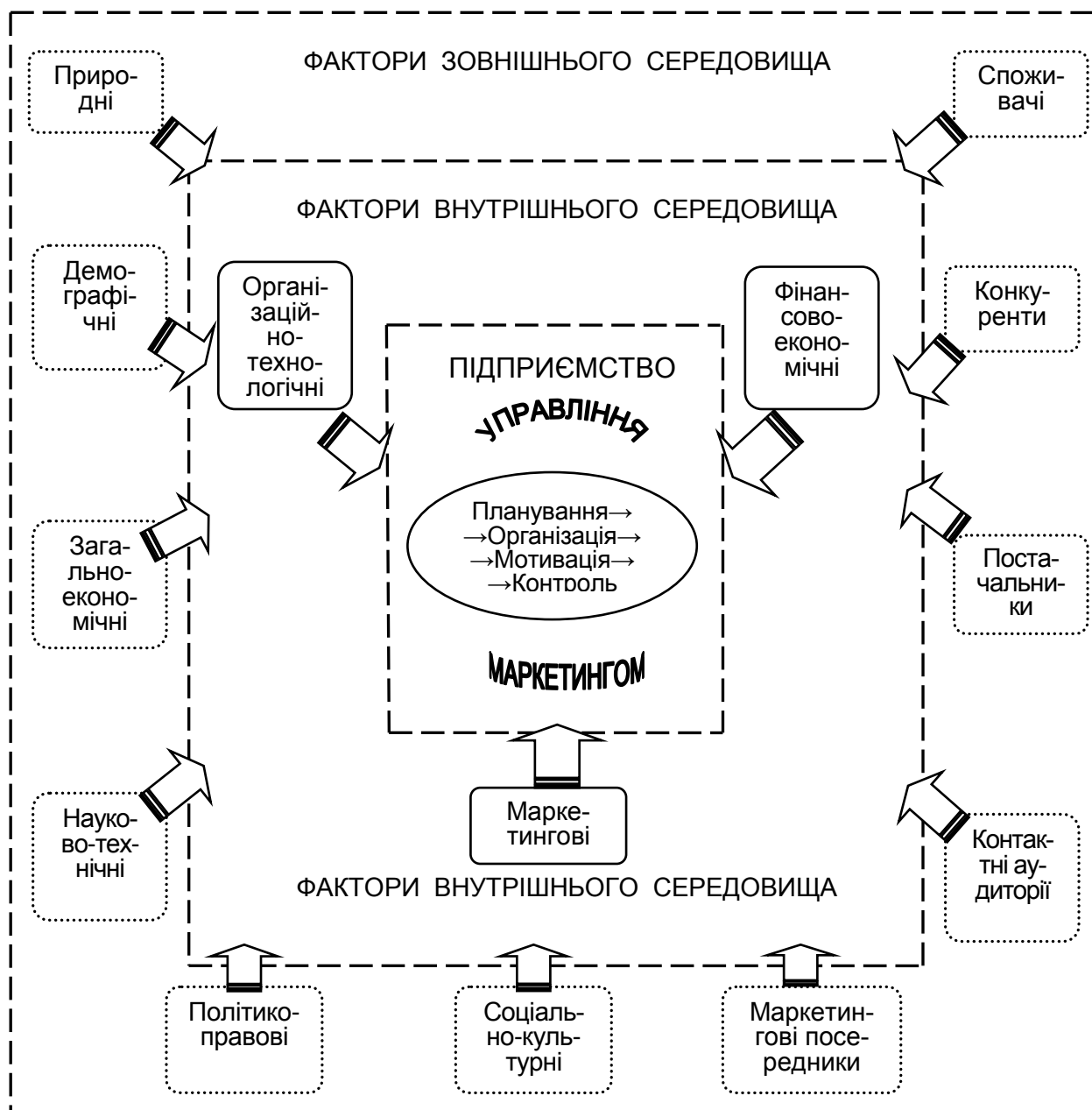
Ці фактори не мають вузької спрямованості на конкретне підприємство і носять непрямий характер впливу.

Мікрорівень підприємства складається з елементів, що мають відношення до підприємства і його можливостей з обслуговування клієнтури: постачальники, клієнти, конкуренти і контактна аудиторія (групи, які проявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства і впливають на його здатність досягати поставлених цілей) [24, с. 494].

Слід зазначити, що фактори на макро- й мікрорівнях мають непрямий вплив на результати діяльності підприємства в цілому і, як наслідок, на діяльність маркетингового підрозділу.

Аналіз вищезазначених теоретичних підходів учених-економістів щодо визначення сутності та змісту факторів зовнішнього середовища підприємства на макро- й мікрорівнях, які мають непрямий вплив на організаційне забезпечення управління маркетингом, дозволив узагальнити їх у табл. В.1 додатка В.

Виходячи із зазначених теоретичних підходів учених щодо факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства, пропонується схематично зобразити їх вплив на управління маркетингом підприємства (рис. 2.2).



– фактори непрямого впливу;
 – фактори прямого впливу

Рис. 2.2. Вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ на управління маркетингом підприємства

Визначення та оцінку впливу латентних факторів на організацію і розвиток управління маркетингом пропонується здійснити за допомогою багатовимірної факторної аналізу.

Методичні рекомендації щодо використання багатовимірної факторної аналізу для пошуку латентних факторів функціонування та розвитку складних процесів і явищ промислових підприємств знайшли своє

відображення в роботах О. Єгоршина, А. Зосімова, В. Пономаренка [67], В. Боровикова [23], В. Федосєєва, Н. Еріашвілі [188] та ін.

На основі аналізу та узагальнення публікацій вказаних вище вчених-економістів були сформульовані гіпотези, які перевірялися з використанням багатовимірного факторного аналізу [23].

Вихідну інформацію для проведення багатовимірного факторного аналізу і дослідження латентних факторів отримано зі звітної документації 40 підприємств переробної промисловості Харківського регіону та експертних оцінок характеристик, що не мають кількісного відображення.

Загальний перелік означених підприємств наведено в табл. В.2 додатка В. Серед цих підприємств переважна більшість (88 %) – підприємства машинобудування (ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора», ЗАТ «Завод «Південкабель» та ін.), 12 % – підприємства хімічної промисловості (ДП «Хімпром», ДП «Завод хімічних реактивів» та ін.).

Перелік суттєвих характеристик потенціалу і результатів діяльності підприємств та їх маркетингових підрозділів, необхідних для перевірки гіпотез, було сформовано на основі аналізу та узагальнення відповідної літератури. При цьому враховувалася можливість їх практичного інформаційного забезпечення.

Традиційний порядок проведення багатовимірного факторного аналізу передбачає спочатку встановлення парних коефіцієнтів кореляції всіх характеристик-показників, потім визначення кореляційних плеяд «вузлів зв'язків». Іншими словами, за допомогою такого алгоритму виділяються змінні, які, з одного боку, найбільш пов'язані в межах своєї плеяди, з іншого – слабо пов'язані з іншими кореляційними вузлами.

Визначені вузли і є факторами. Кожному фактору надається умовна назва, асоціативно узгоджена з тими характеристиками-змінними, які найбільш пов'язані з даним фактором, мають найвище «факторне навантаження» [153].

Сила впливу характеристик-показників внутрішнього і зовнішнього середовищ визначається їх кількісним відображенням. Однак не всі вони піддаються кількісній оцінці.

У такому випадку виникає досить складне і водночас важливе завдання – визначити необхідний та достатній склад формальних показників і методи їх обробки, які дозволили б опосередковано виявити та адекватно оцінити вплив факторів на об'єкт дослідження [128].

Науковці рекомендують у цьому випадку використовувати підхід, що ґрунтується на експертних оцінках [56; 128; 196 та ін.].

Переваги підходу, що ґрунтується на експертних оцінках, перед іншими методами полягають у тому, що він дозволяє враховувати одночасно маркетингові й фінансово-економічні фактори, які не завжди можна визначити кількісними характеристиками, але вони істотно впливають на розвиток управління маркетингом.

Такий підхід можна розглядати як варіант нормативному методу, де нормативами в системі обраного кола проблем виступають оцінки компетентних осіб. Окрім того, в цьому випадку стає можливим більш повне виявлення факторів, що відносяться до досліджуваної проблеми, а особливо тих, що мають слабоформалізований характер і безпосередньо кількісно не вимірюються.

Однак експертні методи оцінки мають обмеження. Так, у процесі їх використання існує певна суб'єктивність й відповідні цьому можливі погрішності результатів експертизи, а також необхідні значні витрати на залучення досвідних експертів для участі в експертних роботах.

Для зниження суб'єктивності результатів використання експертних методів оцінки необхідно детально підійти до організації експертних робіт, зокрема до формування мінімально необхідної кількості експертів.

Мінімально необхідну кількість експертів можна оцінити за такою формулою [133]:

$$N_{\text{е.мін.}} = 0,5 \times \left(\frac{3}{\text{ж}} + 5 \right), \quad (2.1)$$

де ж – можлива помилка результатів експертизи ($0 < \text{ж} < 1$).

У даному дослідженні мінімальна кількість експертів, яка необхідна, склала 6 осіб на кожному підприємстві за умови, що ж = 0,4.

Сукупність показників, що не мали кількісного відображення, визначені за допомогою експертних методів.

При проведенні багатовимірного факторного аналізу оцінку якісних показників-характеристик на кожному підприємстві, що аналізувалося, здійснювали експертні групи, які формувалися з компетентних фахівців функціональних підрозділів.

За розрахунком мінімально необхідної кількості експертів для визначення певних показників багатовимірного факторного аналізу на кожному

підприємстві залучалося 6 експертів з маркетингового, фінансового, планово-економічного, виробничого відділів, відділу збуту і відділу кадрів.

Система розподілу характеристик-показників, що мають кількісне відображення, і тих, які не підлягають кількісній оцінці, подана на рис. 2.3.

Останні оцінювалися за бальним методом, який передбачає впорядкування досліджуваних об'єктів залежно від їх значущості шляхом приписування балів кожному з них.

При цьому найбільш значущому об'єкту приписується найбільша кількість балів за прийнятою шкалою [133].

Переведення якісних оцінок експертів у кількісні оцінки (бали), які заповнювали оцінні листи з блоками певних стверджень, виконувалося відповідно за схемою: «низька» – 1, «середня» – 2, «висока» – 3.

Оцінки експертів в оцінному листі з блоками певних стверджень означали його прихильність до того чи іншого варіанта оцінки характеристик-показників та інтерпретувалися відповідно до розташування «+» на перетині певних характеристики-ознаки і варіанта оцінки.

Форма зазначеного вище оцінного листа для експертів, який використовувався на підприємствах, що аналізувалися, наведена в табл. В.3 додатка В.

Для узагальнення експертних оцінок за кожним підприємством, що аналізувалося, використовувався комплексний оцінний лист, форма якого наведена в табл. В.4 додатка В.

Оцінка ступеня узгодженості групи компетентних експертів здійснювалася із використанням коефіцієнта конкордації (згідності) за формулою [133]:

$$W = \frac{12 \times \sum_{i=1}^n \left[\sum_{j=1}^k A_{ij} - K \times \left(\frac{H+1}{2} \right) \right]^2}{K^2 \times (H^3 - H)}, \quad (2.2)$$

де W – коефіцієнт конкордації;

A_{ij} – кількість переваг i -го об'єкта, що зазначено j -м експертом;

K – кількість експертів;

H – ранги, що визначені експертами.

Коефіцієнт конкордації знаходиться в діапазоні $1 > W > 0$. Якщо значення коефіцієнта конкордації дорівнює нулю, то це означає повну неузгодженість поглядів експертів.

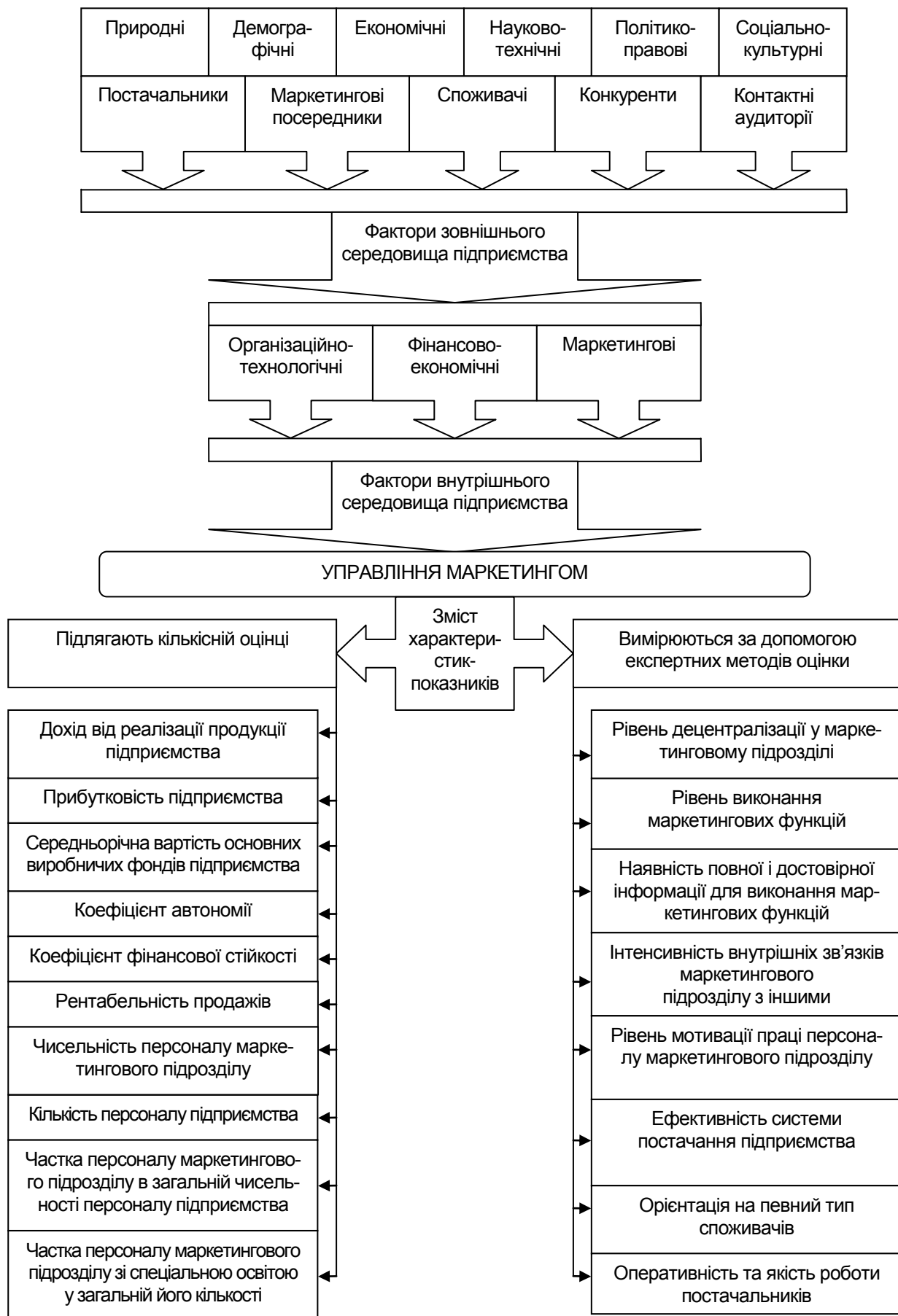


Рис. 2.3. Розподіл показників для здійснення багатовимірного факторного аналізу

Якщо значення коефіцієнта конкордації дорівнює одиниці, то це означає повну узгодженість поглядів експертів. Узгодженість є достатньою при $W \geq 0,5$.

Розраховану величину коефіцієнта конкордації необхідно зважувати за критерієм Пірсона (χ^2) з певним рівнем значущості (B), тобто з максимальною ймовірністю неправильного результату роботи експертів. Як правило, значущість необхідно задавати в межах $0,005 : 0,05$.

У випадку отримання розрахункової величини більше табличної, тобто $\chi^2_{\text{розн.}} > \chi^2_{\text{табл.}}$ (з обраним рівнем значущості), погляди експертів повністю визнаються узгодженими. Розрахункова величина $\chi^2_{\text{розн.}}$ визначається за формулою [133]:

$$\chi^2_{\text{розн.}} = W \times K \times H - 1 . \quad (2.3)$$

Для всіх підприємств, що аналізувалися, визначалася ступінь узгодженості на основі розрахунку коефіцієнта конкордації (формула (2.2)) та за критерієм Пірсона (формула (2.3)).

Розрахунок коефіцієнтів конкордації для зазначених підприємств показав, що значення цього показника знаходиться в межах $0,5 : 0,66$. Це означає, що проведені експертні оцінки достовірні, а погляди компетентних експертів узгоджені.

Перевищення розрахункової величини ($\chi^2_{\text{розн.}}$) над табличною величиною ($\chi^2_{\text{табл.}}$) за критерієм Пірсона підтверджує узгодженість отриманих оцінок та можливість їх подальшого використання у дослідженні з імовірністю $0,95$.

Результати розрахунку коефіцієнта конкордації для підприємств, що аналізувалися, а більш детально – для ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора» (ВАТ «ХарВерст»), наведено в табл. В.5 і В.6 додатка В.

Як відомо, маркетинг як спеціалізована функція менеджменту покликаний забезпечувати ефективну взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем через знаходження кращих, ніж у конкурентів, способів задоволення потреб споживача. За рахунок цього фінансові показники, які відображають вартісний бік цієї взаємодії, повинні зростати чи відповідати запрограмованій стратегії підприємства. Тому перша гіпотеза дослідження була сформульована таким чином: між діяльністю маркетингових підрозділів підприємств і фінансовими показниками їх діяльності існує взаємозв'язок, що формується певною системою латентних факторів, які

можна визначити методами факторного аналізу. Якщо такий зв'язок моделюється, то можна знайти резерви посилення впливу маркетингу на результативність роботи підприємства.

Вихідна інформація для перевірки гіпотези і дослідження латентних причин була отримана зі звітної документації 40 підприємств переробної промисловості Харківського регіону, загальний перелік яких наведено в табл. В.2 додатка В, та експертних оцінок характеристик, які не мали кількісного відображення в документах цих підприємств [55].

Узагальнення відповідної літератури [11; 24; 31; 33; 34; 99 та ін.] дало змогу скласти перелік характеристик-показників.

Так, у досліджуваній перелік були внесені такі 10 показників:

- чисельність персоналу маркетингового підрозділу (x_1);
- частка персоналу маркетингового підрозділу в загальній чисельності персоналу підприємства (x_2);
- частка персоналу маркетингового підрозділу зі спеціальною освітою в загальній його кількості (x_3);
- рівень мотивації праці персоналу маркетингового підрозділу (x_4);
- рівень виконання маркетингових функцій (x_5);
- рівень децентралізації діяльності в маркетинговому підрозділі (x_6);
- інтенсивність внутрішніх зв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства (x_7);
- наявність повної і достовірної інформації для виконання маркетингових функцій (x_8);
- коефіцієнт автономії (x_9);
- коефіцієнт фінансової стійкості (x_{10}).

Перші вісім показників залучені в інформаційну систему як характеристики потенціалу маркетингової діяльності, останні два – як характеристики фінансового аспекту роботи підприємства.

Порядок визначення й оцінки впливу латентних факторів на розвиток управління маркетингом підприємства пропонується уточнити за рахунок уведення нового етапу в багатовимірний факторний аналіз.

Новий етап передбачає перегрупування сукупності факторів внутрішнього середовища підприємства в організаційно-технологічний, фінансово-економічний і маркетинговий блоки, склад яких було розглянуто вище.

Розрахована на першому етапі факторного аналізу матриця парних коефіцієнтів кореляції між показниками надалі була перетворена в мат-

рицю факторних навантажень, яка за допомогою обертання за критерієм Кайзера [56] отримала вигляд, поданий у табл. 2.4.

У ній же подана структура виділених у результаті виконання алгоритму чотирьох латентних факторів і факторне навантаження кожного з них у пояснення сумарної дисперсії всього набору показників.

Результати факторного аналізу довели, що виявлені латентні фактори (табл. 2.4) у цілому описують 78 % дисперсії, що є достатнім для обґрунтування подальших висновків і достовірності інтерпретації сукупності факторів.

Таблиця 2.4

Результати визначення й оцінки впливу латентних факторів на організацію і розвиток управління маркетингом підприємства

Показники-характеристики	Факторні навантаження показників-характеристик за факторами, у дужках – часткова дисперсія фактора, %			
	фактор 1 (26 %)	фактор 2 (21 %)	фактор 3 (17 %)	фактор 4 (14 %)
Чисельність персоналу МП	0,77			
Частка персоналу МП в загальній чисельності персоналу підприємства*	–0,65			
Частка персоналу МП зі спеціальною освітою				0,76
Рівень мотивації праці персоналу МП*				0,76
Рівень виконання маркетингових функцій*		0,94		
Рівень децентралізації діяльності у МП*	0,74			
Інтенсивність внутрішніх зв'язків МП з іншими підрозділами підприємства*	–0,89			
Наявність повної та достовірної інформації для виконання маркетингових функцій*		0,93		
Коефіцієнт автономії			0,82	
Коефіцієнт фінансової стійкості			0,93	

Примітки:

1. *показник визначено на основі експертних оцінок.

2. Фактор 1 – екстенсивний розвиток потенціалу МП; фактор 2 – інформаційне забезпечення роботи МП; фактор 3 – фінансовий аспект взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем; фактор 4 – мотивація праці висококваліфікованого персоналу МП.

3. МП – маркетинговий підрозділ

Перший фактор тісно пов'язаний з такими показниками, як: чисельність персоналу маркетингового підрозділу, частка персоналу маркетингового підрозділу в загальній чисельності персоналу підприємства, рівень децентралізації діяльності у маркетинговому підрозділі, інтенсив-

ність внутрішніх зв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства. Зважаючи на такий склад показників і на той факт, що значення навантажень фактора на перші два показники мають позитивний знак, а на інші два – негативний, його можна інтерпретувати як екстенсивний розвиток потенціалу маркетингового підрозділу. Він формує 26 % загальної дисперсії системи показників.

Другий фактор пояснює 21 % загальної дисперсії і характеризує інформаційне забезпечення роботи маркетингового підрозділу, оскільки він формується показниками рівня виконання маркетингових функцій і наявністю повної та достовірної інформації для виконання маркетингових функцій.

Третій фактор – це фінансовий аспект взаємодії підприємства із навколишнім середовищем, який має навантаження на показники коефіцієнта автономії і коефіцієнта фінансової стійкості та характеризує 17 % дисперсії.

Четвертий фактор можна визначити як мотивація висококваліфікованої праці персоналу маркетингового підрозділу. Оскільки факторні навантаження на показники частки персоналу маркетингового підрозділу зі спеціальною освітою та рівня мотивації праці персоналу маркетингового підрозділу досить високі. Він пояснює 14 % дисперсії системи показників.

Такий розподіл основних латентних факторів, які формують у цілому 78 % дисперсії обраних для аналізу характеристик, свідчить, що гіпотеза про зв'язок рівня розвитку маркетингового потенціалу з фінансами підприємства не підтвердилася, оскільки всі фактори, що були пов'язані з характеристиками потенціалу маркетингової діяльності, не мають навантаження на фінансові показники діяльності підприємства.

Це спонукало до формулювання розширеної гіпотези і збільшення переліку показників з метою аналізу взаємозв'язку потенціалу та результатів діяльності маркетингового підрозділу з головними економічними і фінансовими характеристиками підприємства.

Інформаційна база факторного аналізу була розширена за рахунок введення до неї таких показників, як:

- чисельність персоналу підприємства (x_{11});
- дохід від реалізації продукції (x_{12});
- прибутковість підприємства (x_{13});
- середньорічна вартість основних виробничих фондів (x_{14});
- рентабельність продажів (x_{15});

- ефективність системи постачання підприємства (x_{16});
- орієнтація на певний тип споживачів (x_{17});
- оперативність та якість роботи постачальників (x_{18}).

У результаті проведення багатовимірної факторної аналізи із залученням додаткових показників було отримано шість латентних факторів. Далі за текстом подано їх структуру з коефіцієнтами навантаження на показники.

Перший фактор, який формує 28 % дисперсії, сформувався на основі семи показників, до яких увійшли: середньорічна вартість основних виробничих фондів (0,62), чисельність персоналу підприємства (0,85), чисельність персоналу маркетингового підрозділу (0,72), рівень децентралізації діяльності у маркетинговому підрозділі (0,77), частка персоналу маркетингового підрозділу в загальній чисельності персоналу підприємства (–0,62), інтенсивність внутрішніх зв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства (–0,92), орієнтація на певний тип споживачів (–0,93). Згідно зі змістом цих параметрів та знаків коефіцієнтів навантажень на показники фактор можна інтерпретувати як невідповідність організаційних параметрів роботи маркетингового підрозділу розміру підприємства.

Другий фактор утворився на основі двох показників, аналогічних показникам другого фактора, визначеного при підтвердженні першої гіпотези. Однак коефіцієнти навантажень фактора на ці показники відрізняються: на рівень виконання маркетингових функцій показник навантаження склав 0,95, а на наявність повної та достовірної інформації для виконання маркетингових функцій – 0,93. Він характеризує 14 % дисперсії.

Третій фактор об'єднав показники, що є аналогічними показникам четвертого латентного фактора при підтвердженні першої гіпотези. При цьому отримані такі навантаження: на коефіцієнт автономії – 0,82, а на коефіцієнт фінансової стійкості – 0,83. Він пояснює 10 % дисперсії системи показників.

Четвертий фактор має навантаження лише на показник ефективності системи постачання (–0,88). Зважаючи на знак при цьому коефіцієнті, його можна інтерпретувати як неузгодженість системи постачання із стратегією підприємства. Він пояснює 9 % загальної дисперсії.

П'ятий фактор, як і попередній, характеризує 9 % дисперсії і має суттєві навантаження на показники: оперативності та якості роботи постачальників і доходу від реалізації продукції (0,63 та 0,68 відповідно). За змістом цих характеристик його можна визначити як якість управління

логістичними процесами підприємства.

Шостий фактор, який пояснює 10 % дисперсії, визначився на основі показників прибутковості підприємства та рентабельності продажів з навантаженням 0,8 та 0,85 відповідно. Його можна інтерпретувати як взаємозв'язок фінансових результатів діяльності підприємства і маркетингових підрозділів.

Перелік отриманих латентних факторів у результаті проведення багатовимірного аналізу для підтвердження першої і другої гіпотез наведений у табл. В.7 і В.8 додатка В.

Виходячи з отриманих результатів, можна зробити наступні висновки. Гіпотеза про узгодженість діяльності маркетингових підрозділів з кінцевими результатами діяльності підприємств не підтвердилась. Другий і третій фактори свідчать, що управління маркетингом підприємств не впливає на фінансові результати їх діяльності в цілому. Це підтверджується відсутністю їх кореляції з показниками маркетингової діяльності.

Одержані результати багатовимірного факторного аналізу дали змогу дійти висновку, що переважним напрямом підвищення ефективності управління маркетингом підприємств є удосконалювання його організаційного забезпечення. Для цього необхідно, по-перше, визначити мінімально необхідний склад маркетингових функцій, по-друге, удосконалити кадрове забезпечення їх виконання.

Доцільним інструментом вирішення цих завдань є функціонально-вартісний аналіз діяльності маркетингових служб і використання сучасних ринкових технологій залучення персоналу, таких, як аутсорсинг, лізинг персоналу, використання послуг консалтингових компаній.

Проведений багатовимірний факторний аналіз підтвердив доцільність пошуку резервів узгодженості управління маркетингом з фінансовими показниками діяльності підприємства.

Отже, керівництву підприємств слід звернути увагу на розгляд управління маркетингом як конструктивної ланки діяльності в цілому та використовувати її як підґрунтя стратегічного управління.

Таким чином, запропонований порядок визначення й оцінки впливу латентних факторів на організацію і розвиток управління маркетингом підприємства завдяки введенню нового етапу в багатовимірний факторний аналіз – перегрупування сукупності факторів внутрішнього середовища підприємства в організаційно-технологічний, фінансово-економічний і маркетинговий блоки. Це створить підстави для оцінювання рівня раціо-

нальності формування маркетингового підрозділу на промисловому підприємстві.

2.3. Функціонально-вартісний аналіз рівня організаційного забезпечення управління маркетингом на підприємстві

Зміст організаційного забезпечення управління маркетингом на підприємствах визначає, перш за все, його функції. Тому дуже важливим аспектом в управлінні маркетингом на підприємстві є раціоналізація процесу виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу. Це обумовлено тим, що від раціонального виконання маркетингових функцій залежить не тільки ефективність управління маркетингом, а й результативність підприємства в цілому. Отже, необхідно обґрунтувати вибір методу, який би дозволив моделювати процес управління маркетингом в умовах ринкової економіки, а також установив ступінь відповідності витрат на здійснення маркетингових функцій і засобів їх реалізації для досягнення цілей підприємства [44].

Аналіз методів генерування ідей при прийнятті маркетингових рішень [10; 26; 29; 90; 112] дозволив визначити найбільш доцільний для обґрунтування вибору раціональної організаційної структури маркетингу на підприємстві. Таким методом є функціональне моделювання, що становить основу функціонально-вартісного аналізу (ФВА).

Основна особливість ФВА, що вирізняє його серед інших методів, полягає у функціональному підході, при якому об'єкт дослідження розглядається як комплекс функцій для найбільш повного задоволення потреб підприємства і забезпечення ефективних шляхів їх реалізації. Функціональний підхід передбачає чіткий розподіл трьох понять, що традиційно розглядаються як одне: функції, засоби їх реалізації та витрати, пов'язані з їх виконанням [44].

До однієї із суттєвих переваг ФВА серед інших методів генерування ідей, які використовуються в маркетинговій діяльності, можна віднести стимулювання творчого мислення, що є зумовлюючим фактором розвитку управління маркетингом на підприємстві.

Сутності ФВА та алгоритму його реалізації присвячена значна кількість вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень теоретичного та

практичного характеру [7; 29; 41; 42; 43; 44; 77; 87; 134; 136; 137; 163].

Так, Н. Моїсєєва, М. Карпунін під ФВА розуміють метод системного дослідження функцій об'єкта (виробу, процесу, структури), що спрямований на мінімізацію витрат у галузях проектування, виробництва й експлуатації об'єкта при збереженні (підвищенні) його якості й корисності [134, с. 14].

В. Гриньова, доповнюючи попереднє визначення ФВА, зазначає, що ФВА є методом системного дослідження напрямків, спрямованих на підвищення ефективності використання матеріальних і трудових ресурсів. Сутність ФВА полягає в досягненні найліпшого оптимального співвідношення між споживною вартістю виробу (процесу, структури) і витратами на його створення і використання [43, с. 66].

В. Івлєв, Т. Попова вважають, що ФВА – метод визначення вартості й інших характеристик виробів, послуг і споживачів, в основі якого лежить використання функцій і ресурсів, задіяних у виробництві, маркетингу, продажі, доставці, технічній підтримці, наданні послуг, обслуговуванні клієнтів, а також у забезпеченні якості. Вони зазначають, що метод ФВА розроблений як «операційно-орієнтована» альтернатива традиційним фінансовим підходам, і, на відміну від традиційних фінансових підходів, цей метод [78]:

- по-перше, надає інформацію у зрозумілій формі для персоналу підприємств, що безпосередньо беруть участь у бізнес-процесі;

- по-друге, розподіляє накладні витрати відповідно до детального прорахунку використання ресурсів, докладним поданням про процеси й функції їх складових, а також їх впливом на собівартість.

Г. Савицька, розглядаючи ФВА як один з методів аналізу господарської діяльності підприємства, підкреслює, що ФВА – це ефективний спосіб виявлення резервів скорочення витрат, який базується на пошуці більш дешевих способів виконання головних функцій при одночасному виключенні зайвих функцій. Вона також зазначає, що для отримання високих результатів на підприємстві доцільно впроваджувати в методику ФВА економіко-математичні методи, широко використовувати комп'ютерні програми, а на загальнодержавному рівні – узагальнювати досвід ФВА у різних галузях з метою його популяризації й удосконалення [163, с. 175].

Незважаючи на значну кількість публікацій щодо визначення сутності та застосування ФВА у діяльності підприємств (при розробці та підготовці до випуску нової продукції [41; 43], удосконаленні діяльності технологічних підрозділів підприємства [134] та діяльності підрозділів з управління персона-

лом [89], управлінні фінансово-господарською діяльністю підприємства [77; 163] тощо), проблема використання ФВА в організаційному забезпеченні управління маркетингом практично не висвітлена в науковій літературі.

Використання ФВА в діяльності маркетингових підрозділів на підприємствах дозволить системно дослідити їх функції, зіставити їх значущість з витратами на їх виконання.

Крім того, ФВА дозволить виконати такі види робіт [77]:

1) сформулювати релевантну інформацію про ефективність діяльності центрів відповідальності на підприємстві;

2) визначити і провести загальний аналіз собівартості бізнес-процесів на підприємстві (виробництво продукції й надання послуг, збут, менеджмент якості, технічне й гарантійне обслуговування тощо);

3) провести порівняльний аналіз і обґрунтувати вибір раціонального варіанта технології реалізації бізнес-процесів;

4) провести функціональний аналіз, пов'язаний з установами і обґрунтуванням виконуваних структурними підрозділами підприємств функцій з метою забезпечення випуску високої якості продукції й надання послуг;

5) визначити і проаналізувати основні, додаткові та непотрібні функціональні витрати;

6) порівняти аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті й управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства;

7) здійснити аналіз інтегрованого поліпшення результатів діяльності підприємства та ін.

Слід зазначити, що на основі проведеного ФВА можна виявити не тільки основні, додаткові і непотрібні, але й ті функції, які є зайвими для маркетингового підрозділу й знижують його ефективність у цілому. Згідно з цим далі можна здійснювати систематичне перегрупування (трансформацію, типізацію чи консолідацію) його функцій відносно динамічного середовища підприємства. Це, в свою чергу, сприятиме оптимізації складу маркетингових функцій залежно від ситуації, що склалася на ринку.

Проведення ФВА передбачає: функціональний аналіз і моделювання, формування альтернатив рішень за функціями, визначення витрат та їх лімітів за маркетинговими функціями, вибір оптимального рішення на базі комплексного критерію [146].

Як відомо, ФВА – це багатокроковий ітеративний процес, який виконується в певній послідовності і за спеціальною методикою. Складо-

вою частиною цієї методики є робочий план, який містить низку етапів, причому виконання наступного етапу починається після завершення попереднього. У межах кожного етапу необхідно дотримуватись певного порядку роботи.

Існують різні підходи вчених-економістів щодо визначення кількості та змісту етапів проведення ФВА на підприємстві [42; 43; 44; 87; 137; 181]. Традиційно виділяють від 3 до 8 етапів проведення ФВА на підприємстві. Найбільш розповсюдженим у теорії і на практиці є умовне віднесення робіт з ФВА до підготовчого, інформаційного, аналітичного, творчого, дослідницького, рекомендаційного та впроваджувального. Як правило, розподіл за етапами здійснюється умовно, оскільки практично неможливо чітко провести межі між роботами ФВА, що мають ітераційний характер [43].

Порівняння існуючого [42; 43; 44; 87; 137 та ін.] і запропонованого підходу до здійснення ФВА організаційного забезпечення управління маркетингом підприємства подано в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняння існуючого і запропонованого підходу до ФВА організаційного забезпечення управління маркетингом підприємства

Етапи ФВА	Традиційний підхід	Запропонований підхід
1	2	3
Підготовчий	Підготовка, збір і систематизація інформації по об'єктах-аналогах	Визначення мети проведення ФВА маркетингового підрозділу з урахуванням впливу бізнес-середовища підприємства
Інформаційний	Формулювання цілей і завдань, побудова «дерева» цілей, визначення обмежень	Підготовка, збір та систематизація необхідної інформації для проведення ФВА
Аналітичний	Аналіз функцій; упорядкування функцій, побудова функціональної діаграми, визначення значущості функцій, встановлення витрат на виконання функцій	Класифікація маркетингових функцій і побудова функціональної діаграми на основі методу «дерева» функцій, визначення значущості маркетингових функцій (метод парного порівняння), визначення витрат на їх виконання, аналіз співвідношення значущості функцій та їх вартісної оцінки, пошук зайвих, дублюючих і тих функцій, що потребують уточнення завдяки сучасним кадровим технологіям (аутсорсинг, лізинг персоналу тощо)
Творчий	Пошук ідей з реалізації функцій, оцінка ідей за допомогою негативно-позитивних таблиць, побудова морфологічної карти варіантів, синтез управлінських рішень	Пошук максимальної кількості варіантів рішень, що забезпечують ліквідацію зайвих, дублюючих і неефективних маркетингових функцій (картки ідей); вибір найбільш ефективного варіанта вдосконалення виконання функцій (метод контрольних запитань, морфологічний аналіз)

Закінчення табл. 2.5

1	2	3
Дослідницький	Якісна оцінка ступеня виконання функцій за варіантами, оцінка витрат на функції за можливими варіантами, визначення умов впровадження варіантів	Відбір найприйнятнішого варіанта для реалізації удосконалення виконання функцій – перегруповування функцій чи вилучення тощо (методи колективного прийняття рішень й оцінки ефективності варіантів)
Рекомендаційний	Обговорення й остаточний вибір ефективного варіанта, оформлення рекомендацій щодо подальшого вдосконалення об'єкта	Затвердження рекомендацій з реалізації варіанта з удосконалення функцій маркетингового підрозділу на підприємстві
Упроваджувальний	Внутрішнє та зовнішнє обговорення обраного варіанта, підготовка і оформлення документації	Упровадження відібраних варіантів удосконалення функцій маркетингового підрозділу, використання отриманих результатів ФВА при виборі раціональної організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві

Метою ФВА маркетингового підрозділу є визначення найбільш ефективних засобів реалізації його функцій, підвищення якості роботи цього підрозділу завдяки раціоналізації витрат на його функціонування.

Математично основна мета ФВА маркетингового підрозділу є співвідношенням його корисності і витрат на досягнення цієї корисності:

$$\frac{K}{B} \rightarrow \max, \quad (2.4)$$

де K – корисність (ефект) від виконання функцій маркетингового підрозділу, що отримує підприємство;

B – сукупні витрати на досягнення цієї корисності.

ФВА базується на таких принципах: творче, інноваційне мислення, системність, комплексність, функціональність об'єктів аналізу та витрат на їх здійснення.

Факторами необхідності застосування ФВА в діяльності маркетингових підрозділів вітчизняних підприємств є:

по-перше, наростання темпів науково-технічного прогресу;
по-друге, обмеженість трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
по-третє, можливість використання економіко-математичних методів, інформаційних технологій, що дозволяють вибирати найбільш економічні рішення. Це зумовлено тим, що, як правило, ФВА дає на 1 грн витрат на його проведення 10 – 20 грн економічного ефекту.

Основними причинами недостатнього впровадження ФВА у практику вітчизняних підприємств виступають такі:

1) психологічний бар'єр (інертність), проблеми організаційного характеру (відповідальний за проведення ФВА, його виконавці; мотивація впровадження ФВА);

2) проблеми методологічного характеру, тобто до проведення ФВА є необхідним єдиний методологічний підхід тощо [43].

Поряд з вищезазначеними обмеженнями впровадження ФВА у практику вітчизняних підприємств слід також виділити високу функціональність цього методу, зокрема розрахунок річних витрат на виконання маркетингових функцій.

Для економії часу на процес розрахунку річних витрат на виконання маркетингових функцій пропонується використовувати пакет програм Brwin [174]. У ході використання цього пакета програм забезпечується введення даних з ФВА і розрахунок усіх показників витрат за функціональною моделлю.

Побудова функціональної моделі з використанням зазначеного пакета програм дасть змогу не тільки здійснити розрахунки витрат на виконання функцій, але й виявити недоліки маркетингової системи і впорядкувати її.

За допомогою генератора звітів на кінцевому етапі проведення розрахунків витрат на виконання функцій отримують загальний звіт про витрати. Результати розрахунків подаються у вигляді фінансового звіту. Звіти можна одержувати за певні проміжки часу (помісячні, поквартальні, річні). Пакет програм Brwin також дозволяє одержати звіт як за всією функціональною моделлю, так і за її окремими частинами.

Поряд з використанням пакета програм Brwin для розрахунку витрат на виконання маркетингових функцій можна використовувати також спеціальний розширений пакет аналізу Essay ABC.

Розвитком методу ФВА у практичній діяльності зарубіжних і деяких вітчизняних підприємств став метод функціонально-вартісного управління (ФВУ).

ФВУ – це метод, що включає управління витратами на основі застосування більш точного віднесення витрат на процеси й продукцію.

Метод ФВУ дозволяє не тільки визначати витрати, але й управляти ними. Однак він не забезпечує повний контроль: дані ФВУ використовуються більше для прогнозного моделювання, ніж для контролю. Викорис-

тання даних про витрати для потреб контролю витісняється більше оперативною інформацією від методу загального управління якістю, реалізованого у вигляді функцій статистичного контролю процесів, або від інтегрованих інформаційних систем, що працюють у режимі реального часу.

У процесі побудови функціонально-вартісних моделей встановлюється методологічний і технологічний взаємозв'язок між IDEF0 (інструментарій моделювання складних систем) і моделями ФБА.

Пов'язаність методів IDEF0 і ФБА полягає в тому, що обидва методи розглядають підприємство як безліч послідовно виконуваних функцій, а дуги входів, виходів, управління і механізмів IDEF0-моделі відповідають вартісним об'єктам і ресурсам моделі ФБА. У концептуальній моделі методу ФБА ресурси (витрати) – це вхідні дуги, дуги управління і механізмів в IDEF0-моделі, продукти (вартісні об'єкти) моделі ФБА – це вихідні дуги IDEF0-моделі, а дії методу ФБА – це функції в IDEF0-моделі.

Моделювання й оцінка технологій роботи підприємств за допомогою ФБУ дозволяє вирішити таке коло завдань:

- грамотно й наочно представити технологію роботи маркетингового підрозділу підприємства;
- визначити документообіг і інформаційні потоки маркетингового підрозділу підприємства;
- виділити основні, допоміжні функції маркетингового підрозділу підприємства;
- раціонально розподілити функції між маркетинговим і іншими підрозділами, а також обов'язки і відповідальність між персоналом підприємства;
- знизити тимчасові й вартісні витрати, що пов'язані з виконанням маркетингових функцій тощо [77].

Таким чином, визначено, що ефективним інструментом дослідження й удосконалення функцій організаційної структури управління маркетингом підприємства є функціонально-вартісний аналіз.

3. Розвиток управління маркетингом підприємств

3.1. Методика формування ефективної структури управління маркетингом підприємства на основі функціонально-вартісного аналізу

У сучасних умовах господарювання підприємство і, як наслідок, його маркетинговий підрозділ знаходяться під впливом нестабільного зовнішнього бізнес-середовища. Тому виникає нагальна потреба адаптуватися до його динамічного характеру. У даному випадку процес адаптації буде означати вибір такої організаційної структури управління маркетингом, яка б характеризувалася ефективним співвідношенням результатів, витрат на виконання її маркетингових функцій і висококваліфікованих виконавців цих функцій, тобто вибором раціональної організаційної структури управління маркетингом. З цією метою необхідна дієва методика, використання якої дасть можливість досягти міри раціональності організаційної структури управління маркетингом підприємства.

Як відомо, раціональність структури, перш за все, полягає у відповідності поставлених цілей і функцій, що виконуються, рівню витрат на їх досягнення, від чого залежить результативність роботи підприємства в цілому і розвиток маркетингових процесів.

У розділі 2 обґрунтовано, що ефективним методом, який визначить найбільш ефективні засоби реалізації функцій маркетингового підрозділу, підвищить якість його роботи та забезпечить раціоналізацію витрат на його функціонування, є функціонально-вартісний аналіз. Крім того, у розділі 2 подано порівняння змісту традиційних етапів проведення ФВА, що використовували раніше науковці в цій сфері [43; 89; 137], і запропонованих для ФВА маркетингових підрозділів на підприємстві.

Розглянемо більш детально зміст етапів проведення ФВА маркетингових підрозділів на підприємствах. Поряд з тим, представимо результати апробації здійснення ФВА маркетингових підрозділів на прикладі 3-х машинобудівних підприємств м. Харкова, зокрема ЗАТ «Завод «Південкабель», ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора» (ВАТ «ХарВерст»).

Після здійснення підготовчого етапу, на якому були визначені виконавці, відповідальні особи й строки реалізації ФВА, була обґрунтована мета та зібрана й систематизована необхідна інформація.

Інформаційними джерелами для проведення ФВА маркетингового підрозділу на підприємстві, як правило, виступають:

- 1) штатний розклад підприємства;
- 2) схема управління маркетинговим підрозділом;
- 3) положення про маркетинговий підрозділ;
- 4) посадові інструкції керівного складу та фахівців маркетингового

підрозділу;

5) звітні дані про техніко-економічні показники та графоаналітичні результати діяльності маркетингового підрозділу;

6) опитування та інтерв'ювання персоналу маркетингового й суміжних з ним підрозділів підприємства тощо.

На аналітичному етапі здійснюються формулювання, класифікація й аналіз функцій організаційної структури маркетингового підрозділу підприємства. Слід зазначити, що при формулюванні функцій необхідно дотримуватися низки правил: точність, абстрактність, лаконізм, кількісна характеристика, повнота виявлення функцій.

Класифікація маркетингових функцій дозволить виявити головні, основні та допоміжні функції, а серед допоміжних – зайві, корисні, нетипові, дублюючі тощо.

Як було зазначено раніше, головна функція – це функція, що визначає сутність організаційної структури маркетингу, відрізняє її від інших підрозділів, а також без якої вона втрачає свою корисність для функціонування підприємства. Виявлені у процесі класифікації основні функції сприяють реалізації головної функції організаційної структури маркетингу, а допоміжні функції – здійсненню основних.

Процес виявлення основних функцій і відокремлення їх від допоміжних необхідний для того, щоб серед допоміжних функцій визначити зайві або ті, що не властиві для організаційної структури маркетингу.

Наявність зайвих або невластивих (нетипових) для зазначеного підрозділу функцій спричиняє додаткові витрати, що, як наслідок, знижує ефективність діяльності підрозділу в цілому [195; 200].

Отже, на аналітичному етапі ФВА визначені і класифіковані функції маркетингових підрозділів ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «ХарВерст» і ЗАТ «Завод «Південкабель» (табл. Д.1. і Д.2 додатка Д). Класифікація функцій організаційної структури маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст» наведена в табл. 3.1.

Далі будується функціональна діаграма для організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві. Функціональна діаграма становить логічні ланцюжки основних і допоміжних функцій, здійснення яких забезпечує реалізацію головної функції організаційної структури маркетингу, що визначає призначення цього підрозділу на підприємстві. Отже, вона містить у собі упорядкування функцій організаційної структури маркетингу, що були класифіковані.

Таблиця 3.1

Класифікація функцій організаційної структури маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст»

Індекс функції	Назва функції	Вид функції: Г – головна; О – основна; Д – допоміжна	Річні витрати на здійснення функцій, грн
1	2	3	4
F ₁ (Г) – забезпечення ефективності реалізації продукції з метою максимізації прибутку підприємства			
F ₁₁	Проводити маркетингові дослідження	О	3630,0
F ₁₂	Організовувати роботу з проведення аналітичного й дослідницького заходів збуту продукції на ринку	О	3481,0
F ₁₃	Здійснювати маркетингову товарну політику	О	2208,0
F ₁₄	Підготувати та оформляти договори з покупцями	О	17293,0
F ₁₁₁	Оцінювати стан ринку продукції	Д	1613,0
F ₁₁₂	Збирати інформацію про реальний і потенційний споживчий попит на продукцію, що випускається	Д	1262,0
F ₁₁₃	Проводити опитування покупців щодо ціни, асортименту та якості продукції, що випускається	Д	2174,0
F ₁₁₄	Збирати інформацію про конкурентів продукції	Д	1102,0
F ₁₁₅	Проводити постійний моніторинг постачальників	Д	1205,0
F ₁₂₁	Організовувати масову й пряму рекламу продукції, що випускається	Д	1784,0
F ₁₂₂	Аналізувати отриману інформацію про реалізацію продукції, що випускається	Д	804,0
F ₁₂₃	Організовувати участь у ярмарках і спеціалізованих виставках	Д	5223,0
F ₁₃₁	Відслідковувати зміни асортименту на ринку продукції	Д	1120,0
F ₁₃₂	Розширювати та проводити оновлення асортименту шляхом розробки нового дизайну продукції	Д	3319,0
F ₁₃₃	Проводити систематичну оцінку конкурентоспроможності продукції, що випускається	Д	1012,0
F ₁₃₄	Проводити оцінку якості продукції й надавати рекомендації щодо її підвищення	Д	1175,0
F ₁₄₁	Проводити переговори з потенційними покупцями продукції, що випускається	Д	13790,0
F ₁₄₂	Координувати процес виконання договорів	Д	1363,0
F ₁₄₃	Здійснювати виявлення претензій покупців щодо виконання договорів	Д	2228,0
F ₁₄₄	Надавати звітність про роботу підрозділу	Д	3370,0

Результати побудови функціональних діаграм виконання функцій організаційними структурами маркетингу на ВАТ «Харківський завод

«Точмедприлад», ВАТ «ХарВерст» і ЗАТ «Завод «Південкабель» подані на рис. Д.1. і Д.2 додатка Д.

Функціональна діаграма маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст» наведена на рис. 3.1. Вона відображає сукупність основних і допоміжних функцій маркетингового підрозділу, здійснення яких забезпечує виконання головної маркетингової функції на підприємстві.

Для побудови функціонально-вартісних діаграм маркетингових підрозділів підприємств, що аналізуються, необхідно спочатку оцінити значущість маркетингових функцій і визначити величину витрат на їх реалізацію.

Ступінь значущості маркетингових функцій доцільно визначати за допомогою методу розстановки пріоритетів (парного порівняння функцій) [141]. Результатом використання даного методу є побудова матриць парних порівнянь для основних і допоміжних функцій.

Для оцінки значущості функцій організаційної структури маркетингового підрозділу на кожному аналізованому підприємстві необхідно створити експертну групу, оптимальна кількість членів якої визначається за формулою (2.1). З цією метою створювалися експертні групи на кожному з підприємств, які налічували 6 осіб (визначена мінімально необхідна кількість експертів).

До складу експертних груп входили керівники провідних підрозділів зазначених підприємств. Це – керівник маркетингового підрозділу, головний інженер, головний конструктор, керівники фінансового, планово-економічного й збутового підрозділів.

Кожний член експертної групи підприємств, що аналізувалися, заповнив дві матриці попарних порівнянь функцій: одну для основних функцій і другу – для допоміжних. Згідно з матрицями попарних порівнянь, заповненими всіма експертами, розроблені зведені матриці попарних порівнянь окремо для основних і допоміжних функцій (табл. Д.3, Д.4, Д.5, Д.6, Д.7, Д.8 додатка Д).

Ступінь узгодженості поглядів експертів встановлювалась на основі розрахунку коефіцієнта конкордації за формулою (2.2), а також за критерієм Пірсона (формула (2.3)).

Розрахунок зазначених показників для підприємств, що аналізувалися, підтвердив достатній ступінь узгодженості експертів. Так, при оцінці основних маркетингових функцій на ВАТ «ХарВерст» коефіцієнт конкордації склав 0,5, а при оцінці додаткових – 0,6, що говорить про узгодже-

ність експертних оцінок. На ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» (0,55 і 0,66) і ЗАТ «Завод «Південкабель» (0,54 і 0,67) теж виявився достатній рівень узгодженості експертних поглядів.

Приклад розрахунку коефіцієнта конкордації на ВАТ «ХарВерст» наведено в табл. Д.9 і Д.10 додатка Д.

Для розрахунку річних витрат на здійснення функцій організаційної структури маркетингового підрозділу підприємства використовувалася сума таких статей витрат [195]:

- 1) витрати праці з урахуванням частки участі виконавця при здійсненні функції (B_1);
- 2) витрати на відрахування на соціальні заходи (B_2);
- 3) витрати на службові відрядження та переміщення при виконанні функції (B_3);
- 4) витрати на комунальні послуги (опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення) при виконанні функції (B_4);
- 5) витрати на зв'язок та поштово-телеграфні витрати при виконанні функції (B_5);
- 6) канцелярські витрати при виконанні функції (B_6);
- 7) амортизаційні відрахування на технічні засоби та інші основні засоби й нематеріальні активи при виконанні функції (B_7).

Слід зазначити, що для зручності розрахунку річних витрат на виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу відповідні вихідні дані спочатку вносилися до табл. Е.1. додатка Е (здійснено на прикладі ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»).

Отже, розрахунок річних витрат на виконання функцій маркетингових підрозділів ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «ХарВерст» і ЗАТ «Завод «Південкабель» здійснювався підсумовуванням вищезазначених статей витрат (див. табл. Е.2, Е.3, Е.4 додатка Е).

Далі необхідно побудувати діаграми співвідношення рівня значущості маркетингових функцій і витрат на їх виконання – функціонально-вартісної діаграми (ФВД) окремо для основних і допоміжних функцій. Згідно з цими діаграмами визначається склад маркетингових функцій (зайві, нетипові, корисні, дублюючі або ті, що потребують удосконалення) та формулюються висновки щодо основних напрямів удосконалення способів їх виконання.

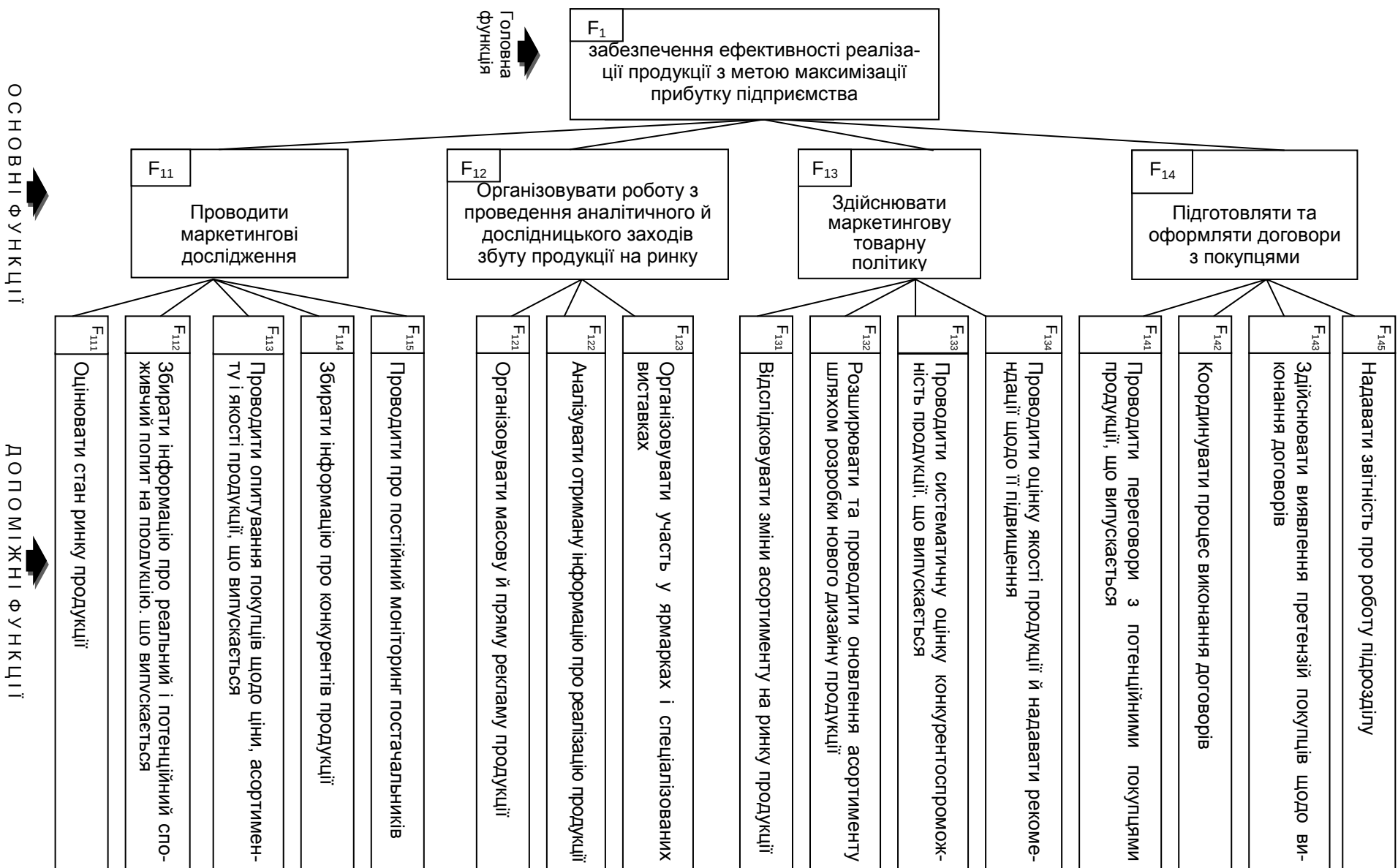
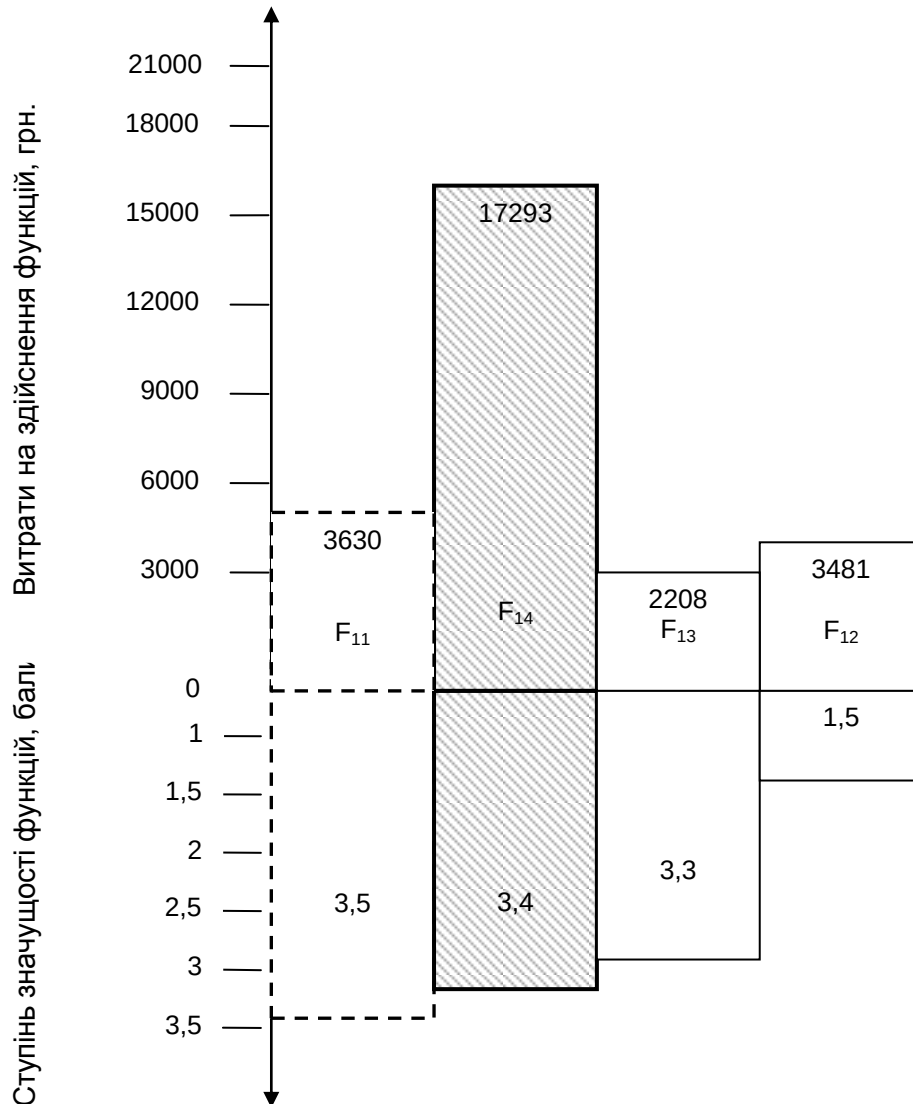


Рис. 3.1. Функціональна діаграма маркетингового підрозділу VAT «ХарВерст»

На підставі проведених вище робіт з ФВА маркетингових підрозділів на зазначених машинобудівних підприємствах було побудовано функціонально-вартісні діаграми окремо для основних і допоміжних функцій, результати яких подані на рис. Е.1, Е.2, Е.3, Е.4 додатка Е. Побудову ФВД для маркетингових функцій на ВАТ «ХарВерст» наведено на рис. 3.2.



F_{ijk} – функція k-го рівня j-го порядку з i- тою загальною вершиною;

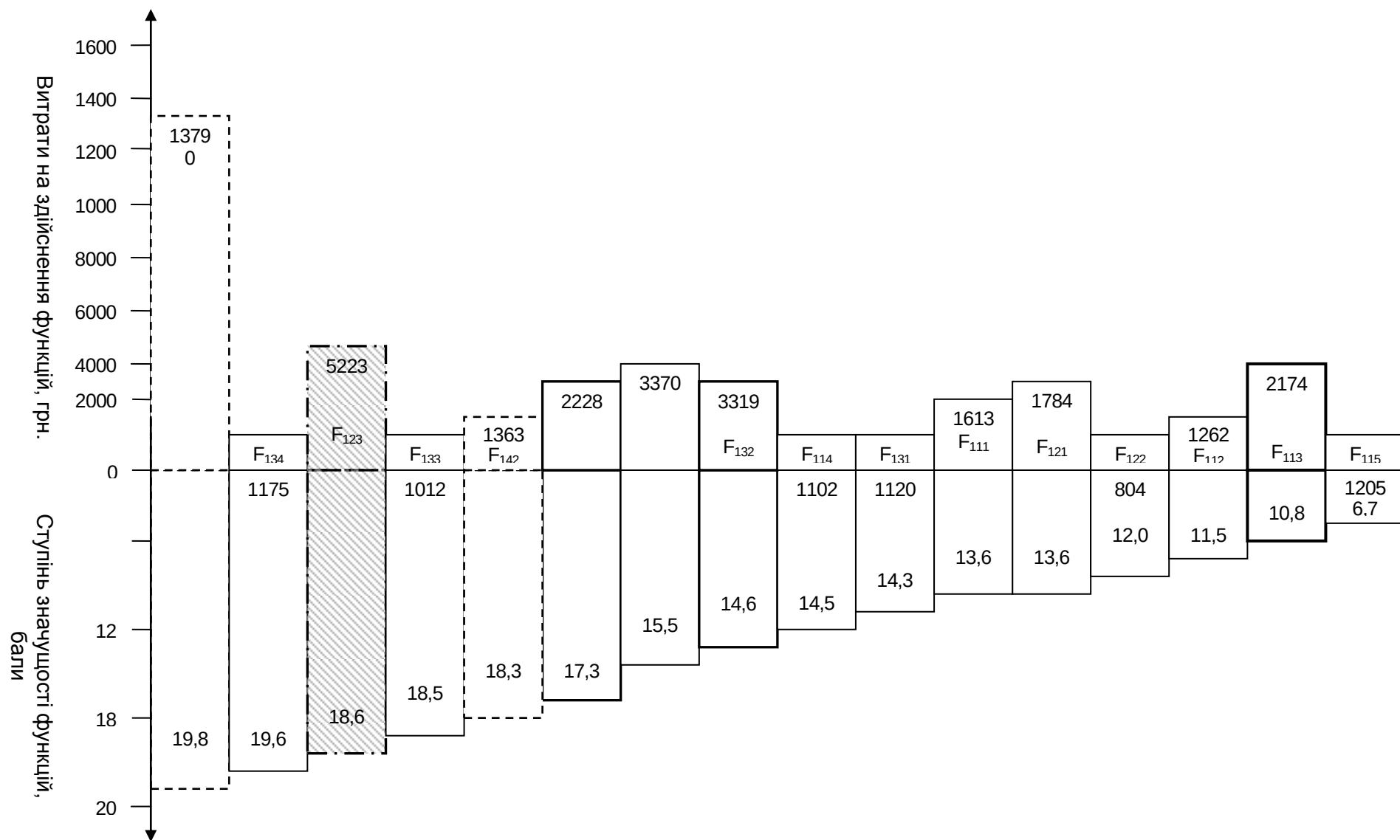
--- - дублюючі функції;

□ - зайві функції;

▨ - функції, для виконання яких необхідно використовувати сучасні форми кадрового забезпечення (зони неузгодженості)

Рис. 3.2. ФВД функцій маркетингового підрозділу
ВАТ «ХарВерст»:

а – для основних функцій; б – для допоміжних функцій



Продовження рис. 3.2

Слід виділити для детального аналізу функцію F_{13} , яка характеризується найвищим рівнем значущості (4,3) і достатньо високим рівнем річних витрат на її здійснення (11 918 грн). Це свідчить про те, що зазначена функція є типовою для маркетингового підрозділу, але нераціонально виконується фахівцями з маркетингу. Тому доцільно її віднести до складу тих, які можуть бути делеговані компанії-аутсорсеру [197] або для її виконання можуть бути залучені ззовні тимчасові фахівці (лізинг персоналу).

На рис. Е.1. додатка Е цю функцію позначено лінією «крапка з пунктиром» і затемнено.

Особливий інтерес викликає функція F_{11} , оскільки при її середньому рівні значущості (2,5) простежуються достатньо низькі річні витрати на її здійснення (5 335 грн). Це означає, що зазначена вище функція є корисною для діяльності маркетингового підрозділу.

Згідно з рис. Е.3 додатка Е було здійснено аналіз допоміжних функцій маркетингового підрозділу ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», який показав, що дублюючою функцією (на рис. Е.3 додатку Е визначена пунктирною лінією) є функція F_{142} . Її здійснюють водночас два підрозділи: маркетинговий відділ і відділ збуту. Ця функція характеризується середнім рівнем значущості (18,83) і значними річними витратами на її здійснення (7 051 грн). До складу функцій, що дублюються маркетинговим відділом, можна також віднести допоміжні функції F_{122} та F_{141} . Ці маркетингові функції виконуються частково чи повністю виробничим відділом та відділом збуту. Вони характеризуються невисоким рівнем значущості (відповідно 12,5 і 17,3) та середнім рівнем річних витрат (відповідно 2 115 і 2 380 грн).

Функція F_{136} , яка на даному етапі виконується маркетинговим підрозділом ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», дублюється планово-економічним відділом. Вона має середній рівень значущості (18,8) і найбільші річні витрати (10 100 грн). На цій підставі її можна віднести до зайвої функції (на рис. Е.3 додатка Е позначена жирною лінією). До зайвих функцій можна також віднести функцію F_{121} , яка характеризується низьким рівнем значущості (13,2) і високим рівнем витрат на її виконання (4 379 грн). Вказані функції доцільно вилучити з діяльності маркетингового підрозділу. Це сприятиме зменшенню загальних річних витрат на здійснення функцій.

Слід приділити увагу таким маркетинговим функціям F_{123} , F_{124} і F_{112} , які є типовими для маркетингового підрозділу, однак характеризуються неузгодженістю їх рівня значущості (відповідно 18,2; 15,5 і 18,83) і річних витрат на здійснення (відповідно 6 395, 5 439 і 6 137 грн). Функції F_{123} та F_{124} доцільно вдосконалювати шляхом об'єднання їх в одну нову функцію «Здійснювати аналіз і оцінку конкурентоспроможності продукції», завдяки чому зменшаться витрати на їх виконання. Такий варіант удосконалення обґрунтовується тим, що перша функція за змістом доповнює іншу. Зменшення витрат на виконання новоутвореної функції відбулося завдяки зниженню витрат праці через перерозподіл функціональних зобов'язань на трьох виконавців замість чотирьох за початковим варіантом на 1 316 грн (на 49,7 % від початкового варіанта), і, як наслідок, зниження інших витрат, що входять до складу загальних витрат на виконання функцій. Тоді нові витрати на виконання новоутвореної функції складуть 4 993 грн, що нижче початкового варіанта на 39,8 %.

Стосовно функції F_{112} , то для удосконалення її виконання доцільно використати сучасні форми кадрового забезпечення, зокрема залучення консалтингової компанії або аутсорсингових послуг. На рис. Е.3 додатка Е вищевказані функції позначені лінією «крапка з пунктиром» і затемнені.

Аналіз маркетингових функцій ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» виявив такі позитивні моменти в діяльності маркетингового підрозділу. Так, поряд із дублюючими і зайвими функціями спостерігається наявність корисних функцій маркетингового підрозділу, таких, як F_{131} і F_{135} . Вони характеризуються оптимальним співвідношенням між рівнем значущості (відповідно 21,5 і 20,8) і річними витратами на їх здійснення (відповідно 2 211 і 1 832 грн). Це означає, що вищеперераховані функції виконуються визначеними виконавцями з найбільшою ефективністю.

Отже, проведений ФВА маркетингового підрозділу ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» дав змогу виявити групи зайвих, дублюючих, корисних функцій і функцій, для виконання яких доцільно використовувати консалтингові послуги, аутсорсинг або лізинг персоналу. Останній групі функцій керівництву підприємства необхідно приділити особливу увагу. Усі перелічені вище групи функцій маркетингового підрозділу є причиною значних загальних річних витрат на їх виконання, що складають 117 172 грн.

Аналіз маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст», який має функціональну структуру й чисельність якого складає 7 осіб, показав, що се-

ред основних його маркетингових функцій виявилися зайві, корисні функції та функції, для виконання яких необхідно використовувати сучасні форми кадрового забезпечення.

Як видно з рис. 3.2 функція F_{14} є дублюючою для маркетингового підрозділу. Це було з'ясовано при аналізі внутрішньої документації, що регламентує діяльність маркетингового підрозділу (положення про підрозділ, посадові інструкції фахівців підрозділу тощо). Було виявлено, що ця функція дублюється відділом збуту, яка є типовою для нього. Крім того, рівень значущості (3,4) і рівень витрат на здійснення цієї функції (17 293 грн – найвищий) свідчить про те, що вона є зайвою для маркетингового підрозділу.

Поряд з тим, доцільно звернути особливу увагу на функцію F_{11} , оскільки вона є типовою маркетинговою функцією. Однак при найвищому рівні значущості (3,5) простежується, порівняно з іншими функціями, достатньо високий рівень річних витрат на здійснення (3 630 грн), що говорить про нераціональне її виконання. Такі диспропорції пропонується вирішити за допомогою використання сучасних форм кадрового забезпечення, зокрема шляхом залучення консалтингової фірми для виконання зазначеної функції на високому професійному рівні при прийнятній ціні. На рис. 3.2 ця функція позначена лінією «крапка з пунктиром» і затемнена.

Аналіз основних функцій маркетингового підрозділу виявив також наявність корисних функцій – F_{12} і F_{13} , які характеризуються відповідно високим (3,5 – найвищим) та середнім (3,3) рівнями значущості й незначними витратами на їх здійснення (відповідно 3 481 і 2 208 грн). Якісне здійснення цих функцій сприяє покращенню процесу управління маркетингом на ВАТ «ХарВерст». Це підтверджує здійснення на високому рівні маркетингової товарної політики, яка орієнтована на виробничий сектор та загальну стратегію підприємства.

У процесі проведення ФВА допоміжних функцій маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст» можна визначити такі результати:

– по-перше, простежується суперечність характеристик (високий рівень значущості і річних витрат на здійснення) функцій F_{141} і F_{123} . Можна зробити висновок, що ці функції виконуються нераціонально, внаслідок недостатності спеціальних знань у фахівців з маркетингу і відповідного рівня компетентності. Це підтверджується наявністю достатньо високих витрат (відповідно 13 790 і 5 223 грн) при виконанні зазначених функцій. Крім того, перша функція є дублюючою відділом збуту. Тому можна за-

пропонувати передати її зі складу маркетингового підрозділу до відділу збуту, зменшуючи тим самим величину загальних річних витрат маркетингового підрозділу (55 364 грн замість 69 154 грн) і даючи можливість персоналу відділу збуту на основі своїх компетенцій виконувати цю функцію більш ефективно. Для раціонального і компетентного виконання маркетингової функції F_{123} можна запропонувати її делегування компанії-аутсорсеру. Обґрунтування цього рішення полягає в тому, що ця функція буде, з одного боку, виконуватися компетентними в цьому питанні фахівцями, а з іншого – при прийнятних витратах на її здійснення. Цим підтверджується гіпотеза, що сформульована в попередньому розділі, про необхідність використання сучасних форм кадрового забезпечення (надання консалтингових послуг, аутсорсинг, лізинг персоналу тощо);

– по-друге, аналіз допоміжних функцій визначив дублюючі та зайві маркетингові функції. Так, функції F_{141} , F_{142} і F_{143} дублюються відділом збуту. Перша функція має значний рівень значущості (19,8) і рівень річних витрат на виконання (13 790 грн). Друга функція характеризується середніми рівнем значущості (18,3) та рівнем річних витрат на здійснення (1 363 грн). Третю функцію можна визначити як зайву, внаслідок наявності середнього рівня значущості (17,3) при достатньо високих витратах на її здійснення (2 228 грн), порівняно з іншими функціями. Поряд з перерахованими функціями також до зайвих можна віднести функції F_{132} і F_{113} . Це обґрунтовується наявними середніми рівнями значущості зазначених функцій (відповідно 14,6 і 10,8) та достатньо високими рівнями витрат на їх здійснення (відповідно 3 319 і 2 174 грн), порівняно з іншими функціями. На поданому вище рис. 3.2 дублюючі функції позначені пунктирною лінією. Виконання фахівцями маркетингового підрозділу дублюючих і зайвих функцій значно знижує ефективність останнього через необхідність виконувати поряд з типовими функціями збутові й інші, а також підвищує загальні річні витрати на здійснення маркетингових функцій;

– по-третє, у ході аналізу поряд із дубльованими і зайвими серед допоміжних маркетингових функцій виявилися корисні функції – F_{133} , F_{134} і F_{131} . Перші дві функції характеризуються високим рівнем значущості (відповідно 18,6 і 19,6) й низьким рівнем витрат на їх здійснення (відповідно 1 012 і 1 175 грн). Остання функція характеризується середнім рівнем значущості (14,3) й низьким рівнем витрат на здійснення (1 120 грн). Це свідчить про оптимальне виконання зазначених функцій. Воно вияв-

ляється через якісне проведення тактичної та стратегічної маркетингової товарної політики на підприємстві.

У ході проведення ФВА функцій маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель» було виявлено, що діяльність цього підрозділу зосереджена на виконанні поряд з типовими маркетинговими функціями ще й збутових функцій. Це пояснюється тим, що маркетинговий підрозділ знаходиться на еволюційному етапі, коли його діяльність орієнтована на систему збуту продукції. Організаційна структура маркетингового підрозділу зазначеного підприємства є функціональною, чисельність цього підрозділу складає 34 особи, з них – 19 осіб керівників і фахівців.

Проведення ФВА основних функцій маркетингового підрозділу показало, що серед них спостерігається наявність двох зайвих функцій – F_{13} і F_{14} , а також функції, для виконання якої необхідно використовувати сучасні форми кадрового забезпечення – F_{12} (рис. Е.2 додатка Е). Наявність зазначених зайвих функцій підтверджується неузгодженістю рівня їх значущості (відповідно 2,6 і 2,8 – найнижчі) і рівня витрат на здійснення (7 362 і 10 940 грн відповідно). Слід відзначити, що ці функції не є типовими для діяльності маркетингового підрозділу, а є типовими для відділу збуту. Крім того, виконання функції F_{13} у маркетинговому підрозділі дублюється виконанням у відділі збуту, тому її також слід віднести до класу дублюючих функцій і припинити виконувати в маркетинговому підрозділі. Функцію F_{14} пропонується вилучити з маркетингового підрозділу й передати до відділу збуту. Вищезазначені дії щодо цих функцій сприятимуть зниженню рівня загальних річних витрат на виконання всіх функцій маркетинговим підрозділом (39 978 грн замість 58 280 грн). Функцію F_{12} слід віднести до неоптимальних функцій, оскільки при її оцінці був визначений найвищий, порівняно з іншими функціями, рівень значущості (3,3) при найбільшому рівні витрат на здійснення (10 958 грн). Це обґрунтовує необхідність оптимізувати зазначену функцію шляхом використання для цього послуг консалтингової компанії, делегування її компанії-аутсорсеру або залучення тимчасового персоналу ззовні для більш компетентного, а отже, більш ефективного її виконання.

Серед основних функцій маркетингового підрозділу зазначеного вище підприємства є корисна функція – F_{11} , яка характеризується високим рівнем значущості (3,2) і найнижчим рівнем витрат на її здійснення (5 411 грн), порівняно з іншими функціями.

Аналіз допоміжних функцій маркетингового підрозділу в результаті проведення ФВА дав змогу визначити ті, які є дублюючими відділом збуту. Це такі: F_{132} , F_{133} , F_{134} і F_{135} . Зазначені функції мають рівень значущості нижче середнього (відповідно 10,8; 14,3; 15,3 і 13,2), а рівень річних витрат на здійснення цих функцій – відповідно 638, 436, 448 і 1 029 грн.

Як показав аналіз діяльності маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель», спостерігається також дублювання виконання функцій фахівцями всередині нього. Зокрема, виконання функцій з дослідження і вивчення ринку («Систематично проводити маркетингові дослідження ринку, прогнозувати тенденції ринку для забезпечення необхідного рівня продажів», «Систематично здійснювати огляд цін, аналіз, висновки й пропозиції (КПП і сировини)»), а також функцій «Контролювати ціни конкурентів», «Проводити пошук замовників») дублюється інженером з маркетингу й роботи в мережі Internet та керівником групи маркетингу й аналітичної обробки інформації.

Виконання функції F_{144} дублюється заступником начальника з продажів, інженером з продажів і заступником начальника із контролю виконання замовлень і організації відвантаження. Також дублюється виконання функції старшого майстра з комплектації та економіста I категорії «Оформити документацію, пов'язану з відвантаженням продукції», а економіст I категорії дублює виконання функції «Погоджувати з покупцем строки відвантаження готової продукції й брати участь у плануванні відвантаження» з інженером групи відвантаження й контролю за виконанням замовлень.

Вищевикладені висновки доводять нераціональність розподілу функціональних обов'язків між персоналом і неоптимальне виконання функцій у межах маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель». Останнє може пояснюватися недостатнім рівнем професіоналізму та обсягом спеціальних знань у фахівців маркетингового підрозділу для компетентного виконання функцій.

Слід підкреслити, що функція F_{123} характеризується найвищим рівнем значущості (21,2), але й значними, порівняно з іншими функціями, річними витратами на її здійснення (4 964 грн), що доводить водночас її типовість для маркетингового підрозділу і неоптимальність її виконання. Тому можна віднести її до тих функцій, для виконання яких необхідно використовувати сучасні форми кадрового забезпечення. З метою компетентного виконання зазначену функцію можна делегувати компанії-аутсорсеру

або для її більш ефективного здійснення залучити ззовні тимчасового фахівця (лізинг персоналу). На рис. Е.4 додатка Е ця функція позначена лінією «крапка з пунктиром» і затемнена.

До зайвих функцій маркетингового підрозділу, які безпосередньо впливають на зниження показників ефективності його діяльності, можна віднести: функції F_{141} , F_{142} , F_{144} і F_{131} . Це пояснюється не тільки тим, що вони є нетиповими для маркетингового підрозділу, а й тим, що простежується неузгодженість рівня значущості функцій (відповідно 19,8; 18,8; 10,7; 12,0 і 11,0) і рівня річних витрат на їх здійснення (1 769, 2 288, 1 387, 1 888 і 1 950 грн).

Отже, у результаті проведення аналітичного етапу ФВА функцій організаційних структур маркетингових підрозділів машинобудівних підприємств, що аналізувалися, були виявлені маркетингові функції, що потребують особливої уваги та удосконалення для більш ефективного їх виконання та зменшення річних витрат.

Наступним етапом ФВА організаційної структури маркетингового підрозділу є творчий етап. На цьому етапі здійснюється генерація напрямів удосконалення виконання її функцій. Для виконання цього процесу доцільно створити на кожному аналізованому підприємстві експертну (дослідницьку) групу й використовувати такі методи колективних рішень, як «мозкова атака», метод контрольних запитань А. Осборна, метод морфологічного аналізу тощо [31; 47; 89; 90; 133].

На творчих нарадах експертною групою розглядаються проблеми удосконалення виконання маркетингових функцій та способи вирішення цих проблем. У ході таких нарад за кожною маркетинговою функцією, що потребує вдосконалення, експертами фіксуються в картках ідей запропоновані варіанти ідей удосконалення способів її виконання [89].

Далі експертною групою визначаються переваги і недоліки низки варіантів ідей, що запропоновані, у результаті чого виявляються найбільш прийнятні варіанти вдосконалювання способів виконання маркетингових функцій. З метою попереднього відбору цих варіантів дані всіх карток ідей зводяться у відповідні морфологічні матриці, які становлять обґрунтування найбільш прийнятних варіантів удосконалення виконання зазначених функцій.

На цьому ж етапі експертною групою пропонуються найбільш доцільні варіанти щодо перерозподілу або вилучення зайвих, дублюючих і введення нових функцій організаційної структури маркетингу на кожному підприємстві.

У процесі генерації варіантів оптимізації виконання маркетингових функцій на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «ХарВерст» і ЗАТ «Завод «Південкабель», що відбувалася на творчому етапі ФВА, експертною групою чисельністю 6 осіб проводилися творчі наради.

За методом контрольних запитань на творчих нарадах отримані відповіді на такі запитання: Яким чином необхідно змінити організаційну структуру маркетингового підрозділу? Чи можливо вилучити або передати іншому підрозділу деякі функції, які ним виконуються? Чи можливо удосконалити процеси виконання маркетингових функцій? Яким чином можна знизити витрати на виконання найбільш працемістких функцій? Як найбільш доцільно розподілити маркетингові функції між штатними працівниками? Чи доцільно буде частину значущих, але найбільш витратних маркетингових функцій делегувати компанії-аутсорсеру? Чи є необхідність використовувати лізинг персоналу для більш компетентного виконання значущих, але найбільш витратних маркетингових функцій? Чи раціонально використовувати послуги консалтингових компаній для надання допомоги у здійсненні деяких маркетингових функцій або для підвищення професійного рівня працівників? На вищезазначені запитання було отримано декілька варіантів відповідей. Усі варіанти фіксувалися в картках ідей [90] щодо вдосконалення виконання маркетингових функцій на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «ХарВерст» і ЗАТ «Завод «Південкабель».

Для всіх машинобудівних підприємств, які аналізувалися, за кожною маркетинговою функцією, що потребує вдосконалення, заповнені зазначені вище картки ідей. Варіант заповнення експертною групою карток ідей щодо вдосконалення виконання маркетингових функцій F_{11} і F_{123} на ВАТ «ХарВерст» наведений у табл. 3.2 і 3.3.

На основі заповнених карток ідей, поданих у табл. 3.2 і 3.3, експертною групою на ВАТ «ХарВерст» були виявлені найбільш прийнятні варіанти удосконалення маркетингових функцій, які потім зведені у відповідні морфологічні матриці. Варіант побудови морфологічних матриць способів виконання процедур маркетингових функцій F_{11} і F_{123} на ВАТ «ХарВерст» наведений у табл. 3.4. і 3.5.

Згідно із зазначеними в табл. 3.4 і 3.5 морфологічними матрицями для маркетингових функцій на ВАТ «ХарВерст» найприйнятнішим варіантом удосконалення виконання функції F_{123} є використання послуг консалтингової компанії, а функції F_{11} – делегування компанії-аутсорсеру.

Таблиця 3.2

**Картка ідей для вдосконалення виконання маркетингової
функції F₁₁ на ВАТ «ХарВерст»**

№ ва- ріанта	Сутність варіанта ідей	Переваги варіанта ідей	Недоліки варіанта ідей
1	2	3	4
01	Контролювати кон'юктурні зміни ринку продукції за допомогою мережі Internet	1. Підвищення гнучкості реагування на фактори зовнішнього середовища. 2. Скорочення транспортних витрат та витрат на відрядження	1. Необхідність спеціальної професійної підготовки працівників. 2. Недоступність до необхідної інформації. 3. Наявність значних витрат на отримання важкодоступної інформації. 4. Відсутність повноти наданої інформації
02	Підвищувати кваліфікацію штатного персоналу шляхом відвідування відповідних семінарів	1. Освоєння сучасного інструментарію збору інформації для вивчення кон'юктури ринку. 2. Підвищення мотивації та якості праці персоналу, що пройшов навчання	1. Достатньо висока вартість заходу. 2. Зниження ефективності роботи персоналу на період навчання. 3. Значні витрати часу на здійснення заходу
03	Делегувати компанії-аутсорсеру збір інформації про кон'юктуру ринку	1. Доступ до величезної інформаційної бази. 2. Отримання своєчасної інформації при будь-яких ринкових змінах. 3. Виконання роботи кваліфікованими фахівцями з використанням сучасних інформаційних технологій. 4. Мінімальні змінні витрати на утримання штатного працівника (заробітна плата, податки, соціальні програми тощо)	1. Ризик неякісного виконання договірних зобов'язань. 2. Передача компанії-аутсорсеру конфіденційної внутрішньої інформації
04	Делегувати компанії-аутсорсеру процедуру вивчення ставлення споживачів до продукції	1. Використання спеціальних програмних засобів для обробки значного обсягу інформації. 2. Компетентний підхід персоналу до інтерпретації отриманих результатів	1. Додаткова потреба навчати персонал обробляти дані за допомогою сучасних спеціальних програмних засобів. 2. Необхідність залучати багатьох фахівців до опитування споживачів

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
05	Створювати накопичувальну електронну базу даних про споживачів і використовувати її для аналізу	1. Швидке отримання необхідної інформації. 2. Можливість постійного моніторингу ставлення споживачів до продукції	1. Наявність достовірних даних. 2. Швидке старіння наявної інформації. 3. Значні грошові витрати і витрати часу на оновлення інформації
06	Проводити анкетування споживачів заздалегідь розробленими оцінними критеріями	1. Зниження витрат часу на обробку результатів анкетування. 2. Відсутня потреба в сегментуванні споживачів	1. Суб'єктивність розроблених оцінних критеріїв. 2. Необхідність певної кваліфікації для розроблення критеріїв. 3. Потреба в залученні багатьох фахівців
07	Проводити всебічне вивчення товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики конкурентів	1. Отримання інформації про можливий потенціал конкурентів. 2. Можливість прогнозувати дії конкурентів	1. Необхідність наявності у фахівців достатньо високої кваліфікації. 2. Значні грошові витрати. 3. Значні витрати часу на збір відповідної інформації. 4. Наявність недостатньо повної інформації
08	Делегувати компанії-аутсорсеру визначення маркетингової ефективності реальних конкурентів	1. Наявність спеціальних результативних методик. 2. Доступ до значної інформаційної бази. 3. Наявність досвіду та необхідної компетентності у фахівців	1. Ризик низької оперативності та гнучкості компанії-аутсорсера. 2. Ризик недобросовісності компанії-аутсорсера
09	Здійснювати моніторинг маркетингової діяльності конкурентів	1. Прогнозування маркетингових дій конкурентів. 2. Виявлення сильних і слабких сторін діяльності конкурентів	1. Значні витрати часу для реалізації заходу. 2. Труднощі в отриманні достовірної та повної інформації
10	Аналізувати постачальників на основі проведення їх рейтингової оцінки за різними критеріями	1. Виявлення прийнятного варіанта. 2. Можливість зниження або передбачення ризику неякісної роботи постачальників. 3. Проведення різнобічного аналізу реальних і потенційних постачальників	1. Наявність суб'єктивізму в розробці критеріїв. 2. Складність в отриманні достовірної інформації для проведення оцінки. 3. Значні витрати часу реалізації заходу

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
11	Контролювати діяльність постачальників на основі проведення їх систематичного аудиту	1. Уникнення неякісної роботи постачальників. 2. Можливість гнучкого підходу до діяльності постачальників	1. Наявність витрат часу та грошових витрат. 2. Потреба досконалої організації цього заходу. 3. Необхідність призначення відповідального виконавця та його контролю
12	Делегувати компанії-аутсорсеру збір та аналіз даних про постачальників	1. Наявність значної інформаційної бази даних. 2. Використання сучасних методик аналізу даних. 3. Виконання роботи компетентними фахівцями. 4. Результативність проведення роботи	1. Зниження контролю виконання роботи. 2. Розкриття конфіденційної інформації. 3. Ризик неякісного виконання роботи
13	Делегувати компанії-аутсорсеру збір даних про охоплення ринку та збутову мережу посередників	1. Наявність значної інформаційної бази даних, що постійно оновлюється. 2. Компетентний підхід фахівців. 3. Швидкість отримання результатів	1. Ризик отримання неякісних результатів. 2. Ризик затримки термінів одержання результатів. 3. Ризик невиконання договірних зобов'язань
14	Використовувати вторинну інформацію, яка міститься в рекламних проспектах, повідомленнях, у спеціалізованих газетах, журналах	1. Економія грошових витрат на отримання інформації. 2. Доступність необхідної інформації	1. Вторинна інформація не досить повна для отримання необхідних висновків. 2. Низька швидкість отриманої інформації. 3. Розбіжність зібраної інформації з метою вторинної інформації. 4. Ризик недостовірності інформації
15	Здійснювати професійне навчання штатного персоналу для проведення всебічної оцінки посередників	1. Отримання необхідних професійних навичок. 2. Підвищення ефективності праці персоналу, що пройшов професійне навчання	1. Значні грошові витрати на здійснення заходу. 2. Наявність витрат часу на здійснення заходу. 3. Можливість зниження ефективності праці персоналу через його перевантаження
16	Автоматизувати за допомогою спеціальних сучасних технологій	1. Економія часу на складанні звітної інформації. 2. Зручність у використанні	1. Значні грошові кошти на купівлю та налаштування спеціальних сучасних технологій. 2. Витрати часу на спеціальне навчання персоналу. 3. Складність у пристосуванні персоналу до спеціальних сучасних технологій

1	2	3	4
17	Делегувати компанії-аутсорсеру надання звітної інформації про здійснення маркетингових досліджень	1. Відсутність потреби складання та оформлення відповідної документації. 2. Економія витрат праці. 3. Можливість ефективного перерозподілу праці між штатними фахівцями	1. Передача важливої інформації. 2. Ризик у неякісному виконанні роботи. 3. Зниження відповідальності штатного персоналу. 4. Можливість виникнення конфліктних ситуацій зі штатним персоналом
18	Створити локальну мережу в структурних підрозділах підприємства	1. Швидке отримання необхідної інформації. 2. Економія часу на переміщеннях персоналу для отримання необхідної інформації. 3. Економія на канцелярських витратах	1. Необхідність значної кількості ПЕОМ для ефективної роботи персоналу. 2. Значні грошові кошти на реалізацію заходу (купівля ПЕОМ і необхідного обладнання тощо). 3. Витрати часу на навчання та адаптацію персоналу

Таблиця 3.3

Картка ідей для вдосконалення виконання маркетингової функції F₁₂₃ на ВАТ «ХарВерст»

№ варіанта	Сутність варіанта ідей	Переваги варіанта ідей	Недоліки варіанта ідей
1	2	3	4
01	Визначити відповідального фахівця за пошук інформації з проведення ярмарок і виставок	1. Гнучкість реагування на проведення ярмарок та спеціалізованих виставок. 2. Наявність певних зобов'язань щодо виконання роботи	1. Потреба в наявності спеціальних знань. 2. Необхідність перерозподілу попередніх зобов'язань фахівця у зв'язку з отриманням нових
02	Використати послуги консалтингової компанії для відстеження інформації з проведення ярмарок і виставок	1. Зосередження на певному виді роботи. 2. Висока якість виконання роботи. 3. Компетентність фахівців	1. Несвоєчасність отримання інформації. 2. Ризик невиконання договірних зобов'язань
03	Автоматизувати облік інформації з проведення ярмарок і виставок	1. Підвищення швидкості й зручності виконання роботи. 2. Економія на витратах часу	1. Необхідність певної кваліфікації персоналу. 2. Значні грошові витрати на здійснення заходу. 3. Необхідність реорганізації системи управління

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
04	Використати спеціальний пакет прикладних програм на ПЕОМ для підвищення якості розробки бюджету витрат	1. Швидкість і зручність у розробці бюджету витрат. 2. Можливість економії витрат часу та витрат праці персоналу	1. Значні грошові витрати. 2. Необхідність навчання штатного персоналу. 3. Складність адаптації персоналу
05	Визначити прогнозу ефективність участі в ярмарково-виставковій діяльності	1. Можливість попередження недоцільних витрат. 2. Розрахунок доцільності участі в ярмарково-виставковій діяльності	1. Суб'єктивність розрахунків. 2. Необхідність значних витрат часу і праці персоналу. 3. Неточність очікуваних розрахунків
06	Використати послуги консалтингової компанії для визначення доцільності проведення ярмарково-виставкової діяльності	1. Наявність спеціальної сучасної методики. 2. Висока кваліфікація персоналу. 3. Зацікавленість в отриманні якісного результату	1. Ризик невиконання договірних зобов'язань. 2. Ризик невчасності отриманих результатів
07	Контролювати терміни складання документації з організації та проведення ярмарково-виставкової діяльності	1. Підвищення ефективності виконання роботи. 2. Можливість уникнення негативних наслідків у зв'язку з невчасно складеною документацією	1. Необхідність визначення виконавця. 2. Наявність витрат часу. 3. Потреба в певній кваліфікації
08	Використати послуги консалтингової компанії з діловодства для організації ярмарково-виставкової діяльності	1. Компетентний підхід фахівців. 2. Своєчасність і якість оформленої документації. 3. Використання сучасних програмних засобів	1. Можливі додаткові грошові витрати. 2. Ризик порушення договірних зобов'язань
09	Залучити працівника відділу кадрів для оформлення документації	1. Економія на змінних витратах з утримання штатного фахівця (заробітна плата, податки, соціальні програми тощо). 2. Економія на грошових витратах і витратах часу, що пов'язані з виконанням роботи	1. Відсутність достатніх знань для оформлення такого виду документів. 2. Зниження результативності праці на безпосередньому робочому місці у зв'язку з перевантаженням фахівця. 3. Наявність низької мотивації праці фахівця

1	2	3	4
10	Використати послуги консалтингової компанії для підготовки рекламних проспектів і торгових стендів	1. Високий професіоналізм фахівців у виконанні роботи. 2. Гнучкість реагування до вимог замовника. 3. Наявність досвіду в якісному виконанні роботи	1. Ризик несвоєчасного виконання роботи. 2. Ризик розголошення конфіденційної інформації
11	Використати сучасні графічні технології на ПЕОМ	1. Підвищення якості виконання роботи. 2. Зручність та швидкість одержаних результатів	1. Значні грошові кошти. 2. Необхідність спеціальних знань. 3. Потреба у навчанні штатного персоналу. 4. Ризик низької адаптації штатного персоналу до нових технологій
12	Здійснювати підвищення кваліфікації штатного персоналу	1. Отримання необхідних професійних навичок. 2. Покращення показників праці персоналу, що пройшов підвищення кваліфікації	1. Значні грошові витрати на здійснення заходу. 2. Наявність витрат часу на здійснення заходу. 3. Можливість зниження результативності праці персоналу через його перевантаження в період підвищення кваліфікації
13	Автоматизувати розрахунки з проведення ярмарково-виставкової діяльності	1. Підвищення ефективності розрахунків. 2. Зручність і швидкість отримання результатів розрахунків	1. Значні грошові витрати і витрати часу. 2. Необхідність певної кваліфікації. 3. Необхідність модернізації структури управління підприємства
14	Уніфікувати звітну документацію про ярмарково-виставкову діяльність	1. Можливість складання подібної звітної документації за однією і тією ж формою. 2. Швидкість і зручність для персоналу у виконанні роботи	1. Значні грошові витрати. 2. Наявність витрат часу персоналу на освоєння. 3. Потреба у додатковому навчанні персоналу
15	Використати послуги консалтингової компанії для надання звітних даних про підсумки проведення ярмарково-виставкової діяльності	1. Висока якість наданих звітних даних. 2. Застосування сучасних програмних засобів. 3. Оперативність надання звітних даних. 4. Можливість ефективного перерозподілу праці штатного персоналу	1. Неповнота наданих звітних даних у зв'язку з недостатніми знаннями специфіки діяльності підприємства. 2. Ризик недобросовісності відносно до конфіденційної інформації

**Морфологічна матриця способів виконання процедур функції F₁₁
на ВАТ «ХарВерст»**

Процедура	Способи виконання процедур (ідеї)		
	I	II	III
Збір інформації для вивчення кон'юнктури ринку	Контролювати кон'юнктурні зміни ринку продукції за допомогою мережі Internet	Підвищити кваліфікацію штатного персоналу шляхом відвідування відповідних семінарів	Делегувати компанії-аутсорсеру збір інформації про кон'юктуру ринку
Вивчення ставлення споживачів до продукції	Делегувати компанії-аутсорсеру вивчення ставлення споживачів до продукції	Створювати накопичувальну електронну базу даних про споживачів і використовувати її для аналізу	Проводити анкетування споживачів заздалегідь розробленими оцінними критеріями
Визначення ефективності маркетингової діяльності реальних конкурентів	Проводити всебічне вивчення товарної, цінової, комунікаційної та збутової політики конкурентів	Делегувати компанії-аутсорсеру визначення маркетингової ефективності реальних конкурентів	Здійснювати моніторинг маркетингової діяльності конкурентів
Проведення збирання та аналізу даних про постачальників	Аналізувати постачальників на основі проведення їх рейтингової оцінки за різними критеріями	Контролювати діяльність постачальників на основі проведення їх систематичного аудиту	Делегувати компанії-аутсорсеру збір та аналіз даних про постачальників
Збір даних про охоплення ринку та збутову мережу посередників	Делегувати компанії-аутсорсеру збір даних про охоплення ринку та збутову мережу посередників	Використовувати вторинну інформацію, яка міститься в рекламних проспектах, повідомленнях, у спеціалізованих газетах, журналах	Здійснення професійного навчання штатного персоналу для проведення всебічної оцінки посередників
Надання звітної інформації про здійснення маркетингових досліджень	Автоматизувати надання звітної інформації за допомогою спеціальних сучасних технологій	Делегувати компанії-аутсорсеру надання звітної інформації про здійснення маркетингових досліджень	Створити локальну мережу в структурних підрозділах підприємства

Таблиця 3.5

**Морфологічна матриця способів виконання процедур
функції F₁₂₃ на ВАТ «ХарВерст»**

Процедура	Способи виконання процедур (ідеї)		
	I	II	III
Відстеження інформації з проведення ярмарок і спеціалізованих виставок у межах і за межами України	Визначити відповідального фахівця за пошук інформації з проведення ярмарок і виставок	Використати послуги консалтингової компанії для відстеження інформації з проведення ярмарок і виставок	Автоматизувати облік інформації з проведення ярмарок і виставок
Розроблення бюджету витрат на взяття участі в ярмарково-виставковій діяльності	Використати спеціальний пакет прикладних програм на ПЕОМ для підвищення якості розробки бюджету витрат	Визначити прогностичну ефективність від участі в ярмарково-виставковій діяльності	Використати послуги консалтингової компанії для визначення доцільності проведення ярмарково-виставкової діяльності
Оформлення відповідної документації для участі в ярмарково-виставковій діяльності	Контролювати терміни складання документації	Використати послуги консалтингової компанії з діловодства для організації ярмарково-виставкової діяльності	Залучити працівника відділу кадрів для оформлення документації
Підготовка рекламних проспектів і торгівельних стендів	Використати послуги консалтингової компанії для підготовки рекламних проспектів і торгівельних стендів	Використати сучасні графічні технології на ПЕОМ	Здійснювати підвищення кваліфікації штатного персоналу
Надання звітних даних про підсумки проведення ярмарково-виставкової діяльності	Автоматизувати розрахунки результатів з проведення ярмарково-виставкової діяльності	Використати послуги консалтингової компанії для надання звітних даних про підсумки проведення ярмарково-виставкової діяльності	Уніфікувати звітну документацію про ярмарково-виставкову діяльність

Слід зазначити, що допоміжні функції, які сприяють реалізації основної функції F_{11} , теж будуть делеговані компанії-аутсорсеру. Ця необхідність зумовлена тим, що допоміжні функції, за своєю суттю, автономно не можуть існувати, а лише призначені для ефективного виконання основної функції.

Як видно з табл. Е.5 додатка Е, функцію F_{13} маркетингового підрозділу на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» доцільно делегувати компанії-аутсорсеру з метою більш раціонального її виконання.

Для виконання функцій F_{131} , F_{132} , F_{133} , F_{135} і F_{136} , що є допоміжними зазначеної вище функції, теж необхідно залучити компанію-аутсорсера.

Це дозволить зменшити витрати і підвищити рівень професіоналізму в процесі їх виконання.

У табл. Е.6 додатка Е наведено обґрунтування варіанта оптимізації функції F_{112} на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад».

Згідно з експертними висновками найбільш доцільно для виконання цієї функції залучити консультантів з консалтингової компанії, що сприятиме підвищенню якості рівня виконання функції й зменшенню витрат на її виконання.

У морфологічних матрицях, що подані в табл. Е.7 і Е.8 додатка Е, для маркетингових функцій F_{12} і F_{123} на ЗАТ «Завод «Південкабель» було здійснено обґрунтування найприйнятніших варіантів удосконалення виконання зазначених функцій. Згідно з висновками експертної комісії на зазначеному підприємстві для вищевказаних функцій ефективним варіантом їх виконання є залучення персоналу за лізинговим договором, тобто використання лізингу персоналу. Це дасть змогу не тільки зменшити витрати часу на виконання цих функцій за рахунок високої кваліфікації залученого персоналу, використання сучасних методик, але й ефективно перерозподілити функціональні зобов'язання вивільненого у процесі цього штатного персоналу.

Поряд з неефективними функціями в організаційних структурах маркетингових підрозділів на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад», ВАТ «ХарВерст» і ЗАТ «Завод «Південкабель» на аналітичному етапі проведення ФВА виявлені зайві і дублюючі маркетингові функції, для виконання яких теж були запропоновані варіанти удосконалення.

Пропозиції для перерозподілу або вилучення зайвих, дублюючих і введення нових функцій організаційних структур маркетингу на ВАТ «ХарВерст» подані в табл. 3.6, а на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ЗАТ «Завод «Південкабель» – у табл. Е.9 і Е.10 додатка Е.

Виходячи з отриманих результатів у табл. 3.6, можна зробити наступні висновки. Функції F_{14} і F_{143} , які є зайвими функціями маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст», пропонується передати у відділ збуту зазначеного підприємства.

Це пояснюється тим, що вищевказані функції, згідно з діючим положенням про відділ збуту на ВАТ «ХарВерст», повинні виконуватися виключно відділом збуту. Крім того, одну з основних функцій F_{14} пропонується передати відділу збуту разом зі своїми допоміжними функціями (F_{141} і F_{142}). Зазначені вище дії щодо реорганізації функціональних зобов'язань маркетингового підрозділу дозволять вивільнити персонал, технічні засоби та інше, які були необхідні для виконання вищевказаних функцій. Це, в свою чергу, сприятиме значному зменшенню загальних витрат на здійснення маркетингової діяльності й дасть можливість вивільненим фахівцям зосередитися безпосередньо на маркетингових функціях.

Таблиця 3.6

Перерозподіл або вилучення зайвих, дублюючих і введення нових маркетингових функцій на ВАТ «ХарВерст»

Індекс функції	Назва функцій		Звідки передається	Куди передається
	за початковим варіантом	після оптимізації		
ЗАЙВІ ФУНКЦІЇ				
F ₁₄	Підготовляти та оформляти договори з покупцями	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₁₃	Проводити опитування покупців щодо ціни, асортименту та якості продукції, що випускається	Припиняє виконуватися	Маркетинговий підрозділ	—
F ₁₃₂	Розширювати та проводити оновлення асортименту шляхом розробки нового дизайну продукції	Об'єднати з функцією «Відслідковувати зміни асортименту на ринку продукції» в нову функцію «Проведення асортиментної політики»	—	—
F ₁₄₃	Здійснювати виявлення претензій покупців щодо виконання договорів	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
ДУБЛЮЮЧІ ФУНКЦІЇ				
F ₁₄₁	Проводити переговори з потенційними покупцями продукції, що випускається	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄₂	Координувати процес виконання договорів	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту

Стосовно функції F_{113} можна відзначити, що вона є зайвою за результатами ФВА та її слід вилучити з діяльності підприємства. Це зумовлено тим, що зазначена функція дублюється виконанням однією з процедур функції маркетингового підрозділу «Проводити маркетингові дослідження». Аналізуючи функцію F_{132} , слід підкреслити, що її виконання пов'язане з функцією F_{131} , яка характеризується середнім рівнем значущості і річними витратами. Тому пропонується об'єднати зазначені вище функції в нову функцію «Проводити асортиментну політику», яка буде мати менші витрати на виконання. Це пов'язано з тим, що для виконання нової функції потрібно буде залучати тільки два фахівця замість трьох, як було при початковому варіанті (зниження витрат праці фахівців на величину 878 грн). Згідно із запропонованим новим варіантом дублюючі функції F_{141} і F_{142} слід припинити виконувати в маркетинговому підрозділі й продовжити виконувати у відділі збуту.

Аналогічно можна зробити висновки за результатами, що отримані в табл. Е.9 і Е.10 додатка Е. Так, зайві маркетингові функції F_{14} , F_{121} і F_{134} на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» пропонується вилучити з діяльності маркетингового підрозділу й передати їх у відділи збуту, виробничий і планово-економічний відповідно. Це пояснюється тим, що зазначені функції є типовими для перелічених вище відділів (згідно з аналізом Положення про підрозділ, посадових інструкцій відповідних фахівців тощо). Були виявлені дублюючі з виробничим відділом і відділом збуту функції F_{122} , F_{141} і F_{142} . Зазначені маркетингові функції доцільно припинити виконувати в маркетинговому підрозділі й продовжувати виконувати у вищевказаних відділах ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад». Це рішення сприятиме зниженню загальних річних витрат на виконання функцій маркетингового підрозділу за рахунок зменшення витрат праці фахівців з маркетингу.

Згідно з результатами табл. Е.10 додатка Е функції маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель» F_{124} , F_{13} , F_{131} , а також F_{14} зі своїми допоміжними функціями (F_{141} , F_{142} , F_{144}) виявилися зайвими. Ці функції, крім F_{144} , необхідно вилучити з діяльності маркетингового підрозділу й передати до відділу збуту, для якого вони є типовими. Функцію F_{144} слід віддати планово-економічному відділу, де присутні фахівці відповідного профілю.

Аналіз показав, що в діяльності маркетингового підрозділу на ЗАТ «Завод «Південкабель» простежується значна кількість дублюючих

з відділом збуту функцій (F_{132} , F_{132} , F_{132} і F_{132}). Тому їх доцільно припинити виконувати в маркетинговому підрозділі й продовжувати виконувати у відділі збуту. Це дозволить вивільнити фахівців маркетингового підрозділу, технічні засоби, і, тим самим, зменшити загальні річні витрати на виконання функцій маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель». Крім того, керівництво маркетингового підрозділу може здійснити ефективний розподіл функціональних зобов'язань між персоналом, що дасть змогу зосередитися на виконанні типових маркетингових функцій.

На дослідницькому етапі проведення ФВА організаційної структури маркетингового підрозділу здійснюється ескізне опрацювання попередньо відібраних на творчому етапі варіантів ідей щодо вдосконалення маркетингових функцій. Згідно із запропонованими варіантами ідей, що містяться в картках ідей, морфологічних таблицях і в пропозиціях удосконалення щодо зайвих і дублюючих маркетингових функцій, розраховується річна економія витрат від упровадження цих варіантів.

Для визначення річних витрат на виконання маркетингових функцій після вдосконалення доцільно взяти за основу формули розрахунку витрат у процесі надання консалтингових, аутсорсингових послуг і послуг з лізингу персоналу.

Так, для визначення річних витрат на виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу із залученням консалтингової компанії пропонується використати таку розрахункову формулу [45]:

$$S = \sum_{i=1}^r \left[G \times \sum_{n=1}^k N_n \times Q_n \times D_n \right], \quad (3.1)$$

де S – оплата консалтинговій компанії послуг за виконання певної функції, грн/рік;

G – оплата 1 люд.-год. працівникові консалтинговою компанією, грн;

N – кількість працівників, зайнятих у виконанні певної функції, осіб;

Q – кількість робочих годин на день, год.;

D – кількість днів на певну процедуру у процесі виконання певної функції, днів;

r – кількість видів консультантів за спеціалізацією, осіб;

k – кількість операцій, шт.;

n – номер операції.

Для визначення річних витрат на виконання функцій, які доцільно вдосконалити завдяки аутсорсинговим послугам, пропонується використати таку розрахункову формулу [75]:

$$B = \mathcal{C}_1 \times \mathcal{Z}_1 + \mathcal{C}_2 \times \mathcal{Z}_2 + \dots + \mathcal{C}_n \times \mathcal{Z}_n + P + \Pi, \quad (3.2)$$

де B – оплата послуг компанії-аутсорсера за виконання певної функції, грн/рік;

$\mathcal{Z}$ – оплата праці фахівця за 1 год., грн;

$\mathcal{C}$ – кількість часу, який необхідно витратити одному фахівцю на виконання певної функції, год.;

P – витрати на ресурси, що використовувалися при виконанні певної функції, грн;

Π – частка прибутку (комісійна винагорода за виконання функції).

Визначення річних витрат на виконання функцій, які доцільно вдосконалювати завдяки залученню тимчасового персоналу за лізинговим договором (лізинг персоналу), пропонується здійснювати за основними статтями витрат, які наведені в Законі України «Про внесення змін до Закону України про лізинг» [1]:

$$ЛП = B_{оп} + KB + ДП_{д}, \quad (3.3)$$

де $B_{оп}$ – витрати замовника лізингових послуг (лізингоодержувача) на оплату праці й соціальних відрахувань залученого персоналу, що одержує лізингодавець, грн/рік;

KB – комісійна винагорода лізингодавцю за надання персоналу в лізинг, грн;

$ДП_{д}$ – плата лізингодавцю за додаткові послуги лізингоодержувача, що надаються залученим персоналом за договором лізингу (проведення навчальних тренінгів, семінарів для штатного персоналу лізингоодержувача), грн.

У результаті впровадження заходів із удосконалення функцій організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві буде сформована певна річна економія у сфері управління маркетингом.

Економія у сфері управління маркетингом (E_y) досягається завдяки таким напрямам:

по-перше, вилучення зайвих та усунення дублювання у виконанні маркетингових функцій у результаті передачі їх в інші відділи;

по-друге, зниження витрат на виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу в результаті їх оптимізації;

по-третє, вивільнення персоналу з маркетингу в результаті більш раціональної організації роботи маркетингового підрозділу тощо.

Згідно із запропонованими варіантами ідей, що містилися в картках ідей, морфологічних таблицях і у пропозиціях щодо зайвих і дублюючих маркетингових функцій на ВАТ «ХарВерст», ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ЗАТ «Завод «Південкабель», розрахована річна економія витрат від упровадження цих варіантів (табл. 3.7, 3.8 і 3.9).

Таблиця 3.7

Визначення річної економії витрат від упровадження запропонованих варіантів на ВАТ «ХарВерст»

Індекс функції	Назва функції	Річні витрати на виконання функції, грн		Річна економія витрат на виконання функції, грн
		за початковим варіантом	після оптимізації	
F ₁₁	Проводити маркетингові дослідження	3630,0	2378,0	1252,0
F ₁₁₁	Оцінювати стан ринку продукції	1613,0	946,8	666,2
F ₁₁₂	Збирати інформацію про реальний і потенційний споживчий попит на продукцію, що випускається	1262,0	1016,2	245,8
F ₁₁₃	Проводити опитування покупців щодо ціни, асортименту та якості продукції, що випускається	2174,0	–	2174,0
F ₁₁₄	Збирати інформацію про конкурентів продукції	1102,0	850,5	251,5
F ₁₁₅	Проводити постійний моніторинг постачальників	1205,0	821,5	383,5
F ₁₂₃	Організувати участь у ярмарках і спеціалізованих виставках	5223,0	4104,0	1119,0
F ₁₃₂	Розширювати та проводити оновлення асортименту шляхом розробки нового дизайну продукції	3319,0	2750,0	569,0
F ₁₄	Підготувати та оформляти договори з покупцями	17293,0	–	17293,0
F ₁₄₁	Проводити переговори з потенційними покупцями продукції, що випускається	13790,0	–	13790,0
F ₁₄₂	Координувати процес виконання договорів	1363,0	–	1363,0
F ₁₄₃	Здійснювати виявлення претензій покупців щодо виконання договорів	2228,0	–	2228,0

УСЬОГО	54202	12867	41335
--------	-------	-------	-------

Як видно з табл. 3.7, річні витрати на виконання маркетингових функцій F_{11} і допоміжних (F_{111} , F_{112} , F_{114} , F_{115}) та F_{123} , які були оптимізовані шляхом використання аутсорсингових і консалтингових послуг, зменшилися відповідно на 2 799 грн (31,7 %) і 1 119 грн (21,4 %). За рахунок вилучення зайвих для маркетингового підрозділу функцій F_{113} , F_{14} і F_{143} економія витрат склала 21 695 грн, а за рахунок припинення виконання дублюючих з відділом збуту функцій F_{141} і F_{142} – 15 153 грн. Отже, з урахуванням усіх вищезазначених варіантів удосконалення функцій маркетингового підрозділу на ВАТ «ХарВерст» загальна річна економія витрат склала 41 335 грн.

Таблиця 3.8

**Визначення річної економії витрат від впровадження
запропонованих варіантів
на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»**

Індекс функції	Назва функції	Річні витрати на виконання функції, грн		Річна економія витрат на виконання функції, грн
		за початковим варіантом	після оптимізації	
F_{112}	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на мікрорівні	5439,0	3581,0	1858,0
F_{121}	Здійснювати моніторинг процесів розробки й виробництва продукції	4379,0	–	4379,0
F_{122}	Коригувати плани щодо процесів розробки й виробництва продукції	2115,0	–	2115,0
F_{125}	Аналізувати споживчі якості продукції порівняно з конкурентами	6395,0		
F_{126}	Визначати конкурентоспроможність продукції		4993,0	7539,0
F_{13}	Забезпечувати стійку реалізацію продукції	11918,0	9840,0	2078,0
F_{131}	Розробляти стратегію реклами й план рекламних заходів для продукції	2211,0	1823,0	388,0
F_{132}	Організувати рекламні заходи	4101,0	3200	901,0
F_{133}	Аналізувати дієвість впливу реклами на збут продукції	2389,0	1974,0	415,0
F_{134}	Організувати участь у спеціалізованих виставках та ярмарках	10100,0	–	10100,0
F_{135}	Створювати посередницьку систему	5330,0	4400,0	930,0
F_{136}	Проводити гнучку цінову політику	1832,0	1482,0	350,0
F_{14}	Підготувляти та укладати договори з покупцями	16658,0	–	16658,0
F_{141}	Контролювати виконання умов договорів	2380,0	–	2380,0

F ₁₄₂	Організовувати й планувати своєчасне відвантаження продукції	7051,0	–	7051,0
УСЬОГО		88435,0	31293,0	57142,0

Вилучення зайвих функцій F₁₂₁, F₁₃₄ і F₁₄ з діяльності маркетингового підрозділу зазначеного підприємства дозволило отримати економію витрат, яка склала 31 137 грн, а за рахунок припинення виконання дублюючих з відділом збуту і виробничим відділом функцій F₁₄₁, F₁₄₂ і F₁₂₂ – 11 546 грн.

Підсумовуючи вищесказане, можна відзначити, що вдосконалення функцій маркетингового підрозділу на ВАТ «Харківський завод «Точмед-прилад» дало змогу отримати загальну річну економію витрат на виконання цих функцій – 57 142 грн. (64,6 %).

Таблиця 3.9

Визначення річної економії витрат від впровадження запропонованих варіантів на ЗАТ «Завод «Південкабель»

Індекс функції	Назва функції	Річні витрати на виконання функції, грн		Річна економія витрат на виконання функції, грн
		за початковим варіантом	після оптимізації	
F ₁₂	Здійснювати заходи щодо постійної реалізації КПП*	10958,0	8684,0	2274,0
F ₁₂₁	Здійснювати пошук замовників на КПП	1110,0	583,0	527,0
F ₁₂₂	Проводити облік замовлень за окремими споживачами КПП	1184,0	623,0	561,0
F ₁₂₃	Організувати проведення рекламних акцій, виставок, ярмарок	4964,0	4278,0	686,0
F ₁₂₄	Забезпечувати роботу з підготовки нормативно-довідкової інформації про збут КПП	1888,0	–	1888,0
F ₁₃	Організовувати з відвантаження КПП	7362,0	–	7362,0
F ₁₃₁	Планувати відвантаження КПП	1950,0	–	1950,0
F ₁₃₂	Забезпечувати оформлення документації на відвантаження КПП	638,0	–	638,0
F ₁₃₃	Здійснювати контроль за відвантаженням КПП	436,0	–	436,0
F ₁₃₄	Проводити аналіз відвантаження КПП за звітний період по складах	448,0	–	448,0
F ₁₃₅	Здійснювати процедуру повернення або заміни бракованої КПП	1029,0	–	1029,0
F ₁₄	Здійснювати укладення договорів на постачання КПП	10940,0	–	10940,0
F ₁₄₁	Проводити переговори щодо постачання КПП	1769,0	–	1769,0
F ₁₄₂	Забезпечувати процес укладання договорів	2288,0	–	2288,0
F ₁₄₃	Забезпечувати облік і контроль виконання договірних зобов'язань	910,0	–	910,0

F_{144}	Контролювати стан дебіторської заборгованості і проводити роботу з її погашення	1387,0	–	1387,0
УСЬОГО		49261,0	14168,0	35093,0

Примітка:

*КПП – кабельно-провідникова продукція.

Згідно з табл. 3.9 річні витрати на виконання маркетингових функцій F_{113} , F_{13} та її допоміжних функцій (F_{131} , F_{132} , F_{133} , F_{135} , F_{136}), для виконання яких були залучені консалтингова та аутсорсингова компанії, зменшилися на 1 858 грн (34,18 %) і 5 062 грн (18,22 %) відповідно. Річні витрати на виконання маркетингових функцій F_{12} , F_{121} , F_{122} і F_{123} , що були оптимізовані шляхом використання лізингу персоналу, зменшилися на 4 048 грн (22,2 %). Крім того, залучені фахівці за лізинговим договором будуть здійснювати навчальні семінари і тренінги з метою надання професійних навичок штатному персоналу маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель».

Вилучення зайвих для маркетингового підрозділу зазначеного підприємства функцій F_{124} , F_{13} , F_{131} та F_{14} зі своїми допоміжними функціями (F_{141} , F_{142} і F_{144}) дало змогу отримати економію витрат від виконання – 27 584 грн, а за рахунок припинення виконання дублюючих з відділом збуту функцій F_{132} , F_{133} , F_{134} , F_{135} і F_{143} – 3 461 грн. Отже, з урахуванням усіх вищезазначених варіантів оптимізації функцій маркетингового підрозділу на ЗАТ «Завод «Південкабель» загальна річна економія витрат склала 35 093 грн.

Для визначення річних витрат на виконання маркетингових функцій після вдосконалення (передостання графа табл. 3.7, 3.8, 3.9) взяті за основу формули (3.1), (3.2) і (3.3).

Згідно з відповідними розрахунковими формулами були визначені прогнозні річні витрати на виконання функцій маркетингових підрозділів:

- 1) F_{11} , її допоміжних (F_{111} , F_{112} , F_{114} , F_{115}) та F_{123} на ВАТ «ХарВерст»;
- 2) F_{13} , її допоміжних (F_{131} , F_{132} , F_{133} , F_{135} , F_{136}) та F_{113} на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»;
- 3) F_{12} , F_{121} , F_{122} і F_{123} на ЗАТ «Завод «Південкабель».

У результаті впровадження заходів з удосконалення функцій маркетингових підрозділів на ВАТ «ХарВерст», ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ЗАТ «Завод «Південкабель» формується річна економія у сфері управління зазначених підрозділів (E_y), яка досягається за рахунок:

- 1) вилучення зайвих і усунення дублювання у виконанні маркетин-

гових функцій у результаті передачі їх у необхідні відділи (відділ збуту, виробничий відділ, планово-економічний відділ тощо) – 36 848, 42 683 і 31 045 грн відповідно на ВАТ «ХарВерст», ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ЗАТ «Завод «Південкабель» (див. табл. 3.7, 3.8 і 3.9);

2) зниження витрат на виконання функцій організаційних структур маркетингових підрозділів на зазначених вище підприємствах у результаті їх удосконалення за допомогою використання сучасних форм кадрового забезпечення (консалтингові, аутсорсингові послуги або лізинг персоналу) – відповідно 3 918, 6 920 і 4 048 грн на ВАТ «ХарВерст», ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ЗАТ «Завод «Південкабель» (див. табл. 3.7, 3.8 і 3.9).

Загальна економія у сфері управління від удосконалення маркетингових функцій для ВАТ «ХарВерст», ВАТ «Харківський завод «Точмед-прилад» і ЗАТ «Завод «Південкабель» складе відповідно 40 766, 49 603 і 35 093 грн.

Додаткові витрати на виконання нових функцій «Проводити асортиментну політику» і «Здійснювати аналіз і оцінку конкурентоспроможності продукції» відповідно для ВАТ «ХарВерст» і ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» складуть 4 993 і 2 750 грн.

Тоді прогнозна річна економія від упровадження заходів щодо вдосконалення маркетингових функцій на підприємствах, що зазначені вище, з урахуванням витрат на введення нових функцій складе відповідно 35 773 грн і 43 871 грн.

На останніх – рекомендаційному і впроваджувальному – етапах проведення ФВА робочий проект удосконалення функцій організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві необхідно прорецензувати, узгодити й затвердити. Далі розробляється план-графік упровадження рекомендацій ФВА щодо вдосконалення маркетингових функцій на підприємстві.

Ґрунтуючись на результатах, які можна отримати у процесі проведення ФВА, стає можливою розробка схеми раціональної організаційної структури управління маркетингом на підприємстві.

Рівень раціональності організаційної структури маркетингу (низький, середній і високий) базуватиметься на існуючій формі організаційної структури маркетингового підрозділу підприємства (функціональній, товарній, географічній, споживчій, матричній тощо) з урахуванням оптимального складу маркетингових функцій, витрат на їх виконання та кадрового забезпечення цього процесу. При кадровому забезпеченні марке-

тингового підрозділу для виконання маркетингових функцій можна використовувати сучасні його форми, зокрема послуги консалтингових, аутсорсингових компаній, лізинг персоналу як способи вдосконалення виконання маркетингових функцій.

При цьому критеріями оцінки рівня раціональності організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві можуть виступати такі:

- спрямованість діяльності маркетингового підрозділу на реалізацію визначеної стратегії;
- відповідність маркетингових функцій кількості виконавців цих функцій з урахуванням змін зовнішнього середовища підприємства (меншою, середньою чи більшою мірою);
- відсутність паралелізму та дублювання маркетингових функцій на підприємстві;
- узгодженість корисності (значущості) маркетингових функцій та витрат на їх виконання на підприємстві.

Останній критерій оцінки рівня раціональності організаційної структури маркетингового підрозділу є найбільш значущим і може стати основою при виборі раціональної організаційної структури маркетингу на підприємствах машинобудування.

До критеріїв оцінки рівня раціональності організаційної структури маркетингу на підприємстві, поряд з перерахованими вище, також можна віднести такі:

- оптимальне поєднання централізації та децентралізації фахівців з маркетингу, функцій, прав і відповідальності на підприємстві;
- дотримання норм керованості (кількість виконавців маркетингових функцій, що припадає на одного керівника) в маркетинговому підрозділі підприємства;
- надійність, оперативність, гнучкість, адаптованість та економічність виконання маркетингових функцій та ін.

Отже, на підприємстві особливо важливим завданням для керівництва є вибір раціональної організаційної структури маркетингового підрозділу, яка забезпечить найбільші результати при найменших витратах на функціонування та дозволить найбільш ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля персоналу на досягнення поставленої мети.

Оскільки організаційна структура маркетингового підрозділу не мо-

же бути постійною, необхідно враховувати те, що зміни у зовнішньому середовищі підприємства та нові вимоги споживачів обумовлюють зміни і в організаційній структурі маркетингового підрозділу, яка буде пристосовуватися до цих нових умов. Тому на підприємстві доцільно безперервно оцінювати ступінь адекватності своєї організаційної структури маркетингу внутрішнім та зовнішнім умовам і в міру потреби змінювати її.

Ґрунтуючись на існуючих формах організаційних структур маркетингових підрозділів зазначених підприємств, зокрема функціональній, і результатах, що були отримані у процесі проведення ФВА, були розроблені схеми раціональних організаційних структур цих підрозділів. В основу зазначених організаційних структур маркетингу (рис. 3.3 а, б, в) покладені елементи раціональності для підприємств, що аналізувалися [195].

Побудова раціональної організаційної структури маркетингу для кожного зазначеного підприємства ґрунтувалася на вдосконаленні способів виконання маркетингових функцій з використанням послуг консалтингових, аутсорсингових компаній і лізингу персоналу, тобто економії витрат на маркетингову діяльність.

Згідно з рис. 3.3 посадові особи маркетингових підрозділів на зазначених підприємствах, частина маркетингових функцій яких удосконалена на основі вищевказаних способів, позначені відповідним штрихуванням.

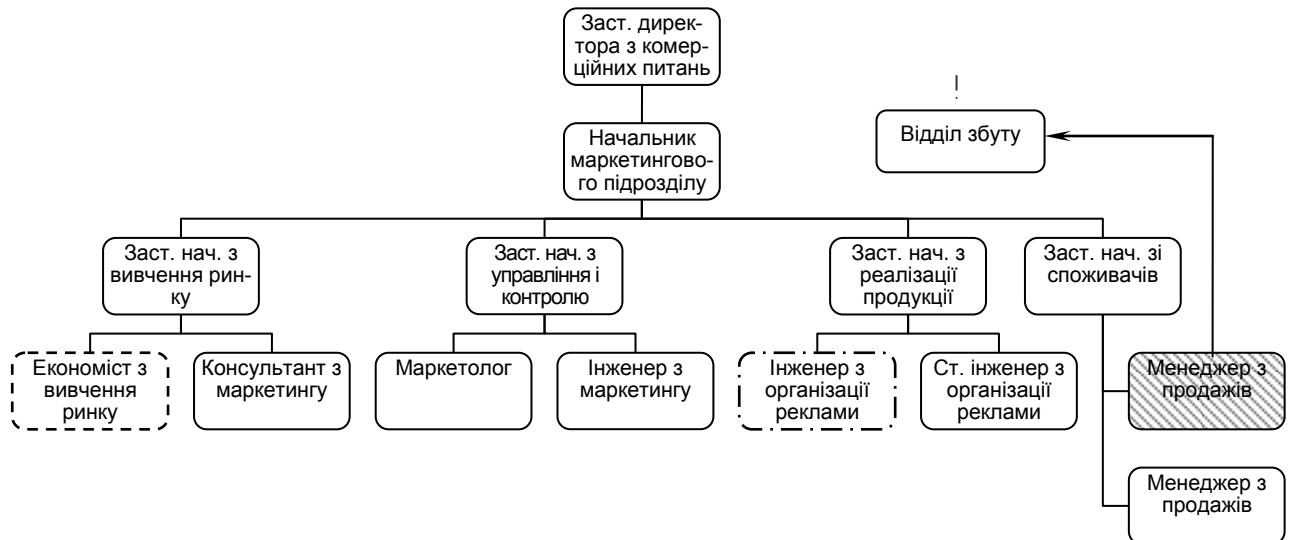
Так, на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» було вдосконалено функції економіста з вивчення ринку, інженера з організації реклами та менеджера з продажів. Це означає, що для виконання частини маркетингових функцій економіста з вивчення ринку будуть використані послуги консалтингових компаній, виконання частини маркетингових функцій інженера з організації реклами делегується компанії-аутсорсеру, а менеджер з продажів разом зі своїми функціями, які він виконував у маркетинговому підрозділі, перейде до відділу збуту.

Аналогічно можна зробити висновки про діяльності відділів маркетингу на ЗАТ «Завод «Південкабель» і ВАТ «ХарВерст».

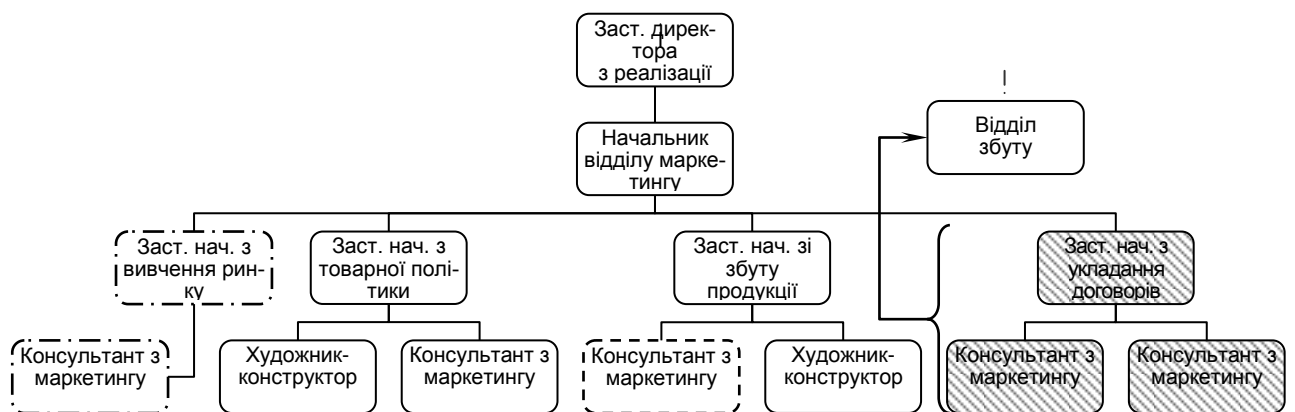
Таким чином, був проведений ФВА організаційних структур маркетингових підрозділів на таких машинобудівних підприємствах м. Харкова, як: ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора», ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» і ЗАТ «Завод «Південкабель».

У результаті цього була запропонована схема раціональної організаційної структури маркетингу на кожному із зазначених підприємств.

Вона базується на основі існуючого варіанта організаційної структури маркетингу з урахуванням оптимального співвідношення очікуваних результатів, витрат на виконання маркетингових функцій та виконавців цих функцій.



а)



б)



в)

▨ – виконання функцій передається в інші підрозділи підприємства [] – виконання функцій з використанням консалтингових компаній [] – виконання функцій делегується компанії-аутсорсеру; [] – для виконання функцій тимчасово залучається персонал за лізинговим до-

говором; – напрямок переведення персоналу чи його певних функцій до іншого відділу

Рис. 3.3. Фрагмент структури маркетингового підрозділу на основі ФВА:
а – для ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»;
б – ВАТ «ХарВерст»;
в – для ЗАТ «Завод «Південкабель»

Побудова раціональної організаційної структури управління маркетингом за рахунок проведення ФВА на підприємствах, що аналізувалися, дозволила досягти певних результатів:

по-перше, спростити й здешевити систему управління маркетинговими підрозділами за рахунок вилучення зайвих і дублюючих функцій, тим самим зробити більший акцент на типових маркетингових функціях;

по-друге, зменшити витрати й підвищити якість виконання неефективних маркетингових функцій за рахунок використання послуг консалтингових, аутсорсингових компаній і лізингу персоналу;

по-третє, більш чітко розподілити функціональні зобов'язання між штатними фахівцями з маркетингу;

по-четверте, сформувати оптимальний склад маркетингових функцій відповідно до динамічного бізнес-середовища підприємства.

Обов'язковою умовою проведення ФВА є оцінка ефективності від його впровадження на підприємстві. З цією метою пропонується використати положення методики, що була застосована при розробці і впровадженні проектів удосконалення систем управління підприємствами низки машинобудівних галузей [89].

Згідно із зазначеними рекомендаціями економічний ефект на всіх стадіях реалізації методики ФВА становить перевищення вартісної оцінки результатів над вартісною оцінкою сукупних витрат ресурсів протягом усього строку її реалізації.

Розрахунок економічного ефекту здійснюється з використанням приведення різночасових витрат і результатів до одного моменту часу (розрахункового року). Розрахунковий рік – календарний рік, що передую початку застосування методики ФВА організаційних структур маркетингових підрозділів, тобто рік, до якого приводять різночасові витрати і результати.

Формула для оцінки економічної ефективності від упровадження методики ФВА в діяльність організаційної структури маркетингу на підприємстві матиме такий вигляд:

$$E = P - K = \sum_{t=t_n}^{t_k} P_t \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_t \alpha_t, \quad (3.4)$$

де P – оцінка результатів від упровадження ФВА за розрахунковий рік, грн;

K – оцінка витрат на впровадження ФВА за розрахунковий рік, грн;

t_n – початковий рік розрахункового періоду;

t_k – кінцевий рік розрахункового періоду;

P_t – вартісна оцінка результатів у t -му році розрахункового періоду, грн;

K_t – вартісна оцінка витрат у t -му році розрахункового періоду, грн;

α_t – коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів до розрахункового періоду.

Коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів до розрахункового періоду визначається на основі формули:

$$\alpha_t = 1 + E_n \cdot \frac{t_p - t}{t_p}, \quad (3.5)$$

де E_n – нормативний коефіцієнт приведення різночасових витрат і результатів, що чисельно дорівнює нормативу ефективності капітальних вкладень ($E_n = 0,1:0,2$);

t_p – розрахунковий рік;

t – рік, витрати і результати якого приводять до розрахункового року.

Початковий рік розрахункового періоду приймається як рік початку фінансування робіт з упровадження методики ФВА в діяльність маркетингового підрозділу на підприємстві. Кінцевий рік розрахункового періоду визначається моментом завершення всього життєвого циклу заходів з упровадження методики ФВА.

На вибір значення нормативного коефіцієнта впливають: величина річного реального банківського відсотка, річний темп інфляції і рівень ризику. При цьому якщо величини щорічних витрат і результатів розраховані в реальних цінах, то за основу нормативного коефіцієнта необхідно прийняти величину річного банківського відсотка.

У випадку, коли величини щорічних витрат і результатів виражені в номінальних цінах, за основу нормативного коефіцієнта слід прийняти значення номінального річного банківського відсотка, який розраховується за відповідною формулою [210].

Вартісним результатом від упровадження ФВА за розрахунковий рік може виступати величина економії у сфері управління, яка забезпечується, як було зазначено раніше, удосконаленням виконання маркетин-

гових функцій на основі використання методики ФВА організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві. Тоді формулу (3.4) можна представити таким чином:

$$E = \sum_{t=t_n}^{t_k} P_t \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_t \alpha_t = \sum_{t=t_n}^{t_k} E_{yt} \alpha_t - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_t \alpha_t, \quad (3.6)$$

де E_{yt} – економія у сфері управління в t -му році розрахункового періоду, що досягається використанням методики ФВА, грн.

Особливої уваги заслуговує визначення складу супутніх корисних результатів, які простежуються при впровадженні і використанні ФВА.

Наприклад, до соціальних і організаційних супутніх корисних результатів від впровадження і використання методики ФВА в діяльності маркетингового підрозділу на підприємстві можна віднести такі:

1) підвищення продуктивності праці завдяки використанню механізму матеріального стимулювання праці фахівців маркетингового підрозділу (премії за економію часу (оперативність) або якісне виконання маркетингових функцій тощо);

2) мотивація персоналу маркетингового підрозділу через використання технологій розвитку персоналу (підвищення рівня компетентності, моральної зацікавленості) та ін.

Вартісна оцінка витрат на впровадження і використання методики ФВА в діяльності організаційної структури маркетингу на підприємстві містить у собі капітальні й поточні витрати. Супутні капітальні витрати, що викликані здійсненням заходів щодо вдосконалення управління, включають витрати на придбання чи виготовлення основних та оборотних фондів і визначаються за фактичними витратами на придбання чи виробництво супутніх фондів (обчислювальної техніки, програмних продуктів тощо).

Річні поточні витрати, що пов'язані з впровадженням і використанням ФВА в діяльності організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві, включають у себе низку статей витрат: 1) основна і додаткова заробітна плата персоналу з відрахуваннями на соціальні заходи; 2) витрати на службові відрядження й переміщення персоналу; 3) канцелярські й типографські витрати; 4) поштово-телеграфні й телефонні витрати; 5) витрати на утримання й експлуатацію споруд, приміщень, а також ПЕОМ та оргтехніки; 6) витрати на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації персоналу; 7) інші управлінські витрати, які не увійшли до перерахованих вище статей витрат [89].

Передумовою вибору раціональної організаційної структури марке-

тингу на підприємстві є результати удосконалення маркетингових функцій, що були одержані при проведенні ФВА – вилучення, перегруповання, формування нового їх складу або пропозиція більш раціонального способу їх виконання відповідно до мінливого бізнес-середовища. Це обумовлено тим, що раціональність організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві визначається, перш за все, оптимальним співвідношенням очікуваного результату і витрат на виконання маркетингових функцій, які на неї покладені.

Отже, визначення економічного ефекту від упровадження результатів проведеного ФВА на аналізованих підприємствах протягом періоду, що дорівнював 3 роки, дозволило отримати наступне:

- для ВАТ «ХарВерст» величина економічного ефекту склала 15 691 грн;
- для ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад» величина економічного ефекту склала 20 798 грн;
- для ЗАТ «Завод «Південкабель» величина економічного ефекту склала 13 727 грн.

Можна зазначити, що використання методу проведення ФВА організаційної структури маркетингового підрозділу дозволило отримати економічний ефект для підприємства від її впровадження.

Підсумовуючи вищесказане, можна відзначити, що ефективне перегруповання, об'єднання або створення нових скупчень маркетингових функцій, удосконалення способів їх виконання за рахунок сучасних форм кадрового забезпечення організаційної структури маркетингового підрозділу та виконавців, що відповідають цим функціям, визначає вибір раціональної з позицій динамічного бізнес-середовища організаційної структури управління маркетингом на підприємстві.

Таким чином, запропонований методичний підхід до вибору раціональної організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві з урахуванням результатів, що отримуються при проведенні ФВА [195], а ефективність і пріоритетність даної методики підтверджена на прикладі 3-х машинобудівних підприємств м. Харкова.

3.2. Програма використання технологій аутсорсингу та лізингу в кадровому забезпеченні управління маркетингом підприємства

У нових умовах господарювання, що характеризуються сильними змінами внутрішнього та зовнішнього середовища, у керівництва підприємства постійно виникає необхідність пристосовувати організаційну структуру управління маркетингом, а, отже і склад її функцій до цих нових умов. Це зумовлює необхідність ситуативно трансформувати існуючі або створювати на основі існуючих нові організаційні структури управління маркетингом, в яких акцент буде зосереджуватися на процесі адаптації їх функцій до динамічного бізнес-середовища підприємства.

Пристосування функцій організаційних структур управління маркетингом до швидкозмінливого середовища буде означати або процес їх трансформації, перегрупування, або консолідацію, об'єднання їх в нові блоки, нові скупчення. Необхідність вищевказаного процесу зумовлено тим, що функції організаційної структури управління маркетингом на підприємствах є багаторівневими, мають динамічний склад, динамічну тривалість і динамічну вартість виконання.

Для гнучкого реагування організаційної структури управління маркетингом і, як наслідок, її функцій на динамічні внутрішнє та зовнішнє середовища, у яких здійснює свою діяльність підприємство, необхідно організувати мобільну схему забезпечення кадрами для виконання динамічних маркетингових функцій. Однак це викликає протиріччя: з одного боку, необхідно забезпечити процес виконання складних і ситуативно мінливих функцій якісними кадрами, з іншого – ці кадри повинні бути безперервно задіяні згідно зі своєю кваліфікацією у виконанні функцій, які постійно змінюються, а це є складним процесом.

Складність ситуації полягає в тому, що персонал маркетингового підрозділу повинен мати дуже широку кваліфікацію для виконання постійно мінливого набору функцій. Унаслідок неоднозначності, динамічності маркетингових функцій штатні фахівці організаційної структури управління маркетингом стають неспроможними якісно і своєчасно виконувати їх в повному обсязі. Через неможливість узгодження штатних фахівців організаційної структури управління маркетингом і виконання ними динамічних маркетингових функцій виникає протиріччя.

Згідно з сутністю системного підходу [190, с. 65], «протиріччя в системі – дії компонентів системи з протилежними цілями або функціями. Зниження протиріч сприяє нормальному функціонуванню системи та її розвитку».

Як відомо, організаційна структура управління маркетингу є систе-

мою із взаємопов'язаними компонентами, що має особливу єдність із зовнішнім середовищем. Тому можна застосувати до поняття «організаційна структура управління маркетингом» системний підхід, який передбачатиме зниження протиріч, що виникають, з метою її розвитку.

Зниження зазначеного вище протиріччя можливе за умови підбору рухомого складу компетентних виконавців з метою якісного і своєчасного виконання динамічних маркетингових функцій за допомогою використання технологій сучасних форм кадрового забезпечення – аутсорсингу, лізингу персоналу, надання послуг консалтинговими компаніями. У розділі 1 даної монографії розглянуто сферу призначення, механізм дії, переваги й недоліки використання сучасних форм кадрового забезпечення в діяльності організаційних структур маркетингових підрозділів підприємств [193].

У такому випадку керівництву підприємства необхідно враховувати такі два аспекти цієї проблеми: по-перше, розташування кадрів та розподіл між ними повноважень і відповідальності у маркетинговому підрозділі для виконання маркетингових функцій; по-друге, узгодження цього процесу з витратами, що виділяються на виконання цих функцій.

Це обґрунтовує доцільність використання методики здійснення ФВА організаційних структур маркетингових підрозділів на кожному етапі їх життєвого циклу для виявлення оптимального співвідношення очікуваних результатів і витрат на виконання маркетингових функцій.

Ґрунтуючись на отриманих результатах ФВА організаційних структур маркетингових підрозділів [195], можна виявити склад функцій, які відповідають або не відповідають зазначеному вище співвідношенню, а також визначити напрями удосконалення останніх. Останні можна охарактеризувати як неефективні: їх виконання є типовим для маркетингового підрозділу, вони мають високий рівень значущості, однак вимагають значних витрат.

Завдання вдосконалення буде полягати в тому, щоб досягти зниження витрат на виконання маркетингових функцій зі збереженням або підвищенням рівня якості їх виконання. У підрозділі 3.1 запропоновані напрями удосконалення функцій на основі проведення ФВА організаційної структури маркетингового підрозділу: використання послуг консалтингових, аутсорсингових компаній, а також лізинг персоналу. Це дасть можливість компетентно виконувати маркетингові функції в організаційній структурі маркетингового підрозділу при досягненні раціональних ви-

трат на їх виконання. Для полегшення процесу визначення складу маркетингових функцій, що потребують удосконалення за допомогою сучасних форм кадрового забезпечення, поряд з проведенням ФВА можна запропонувати використання відповідного алгоритму (рис. 3.4).

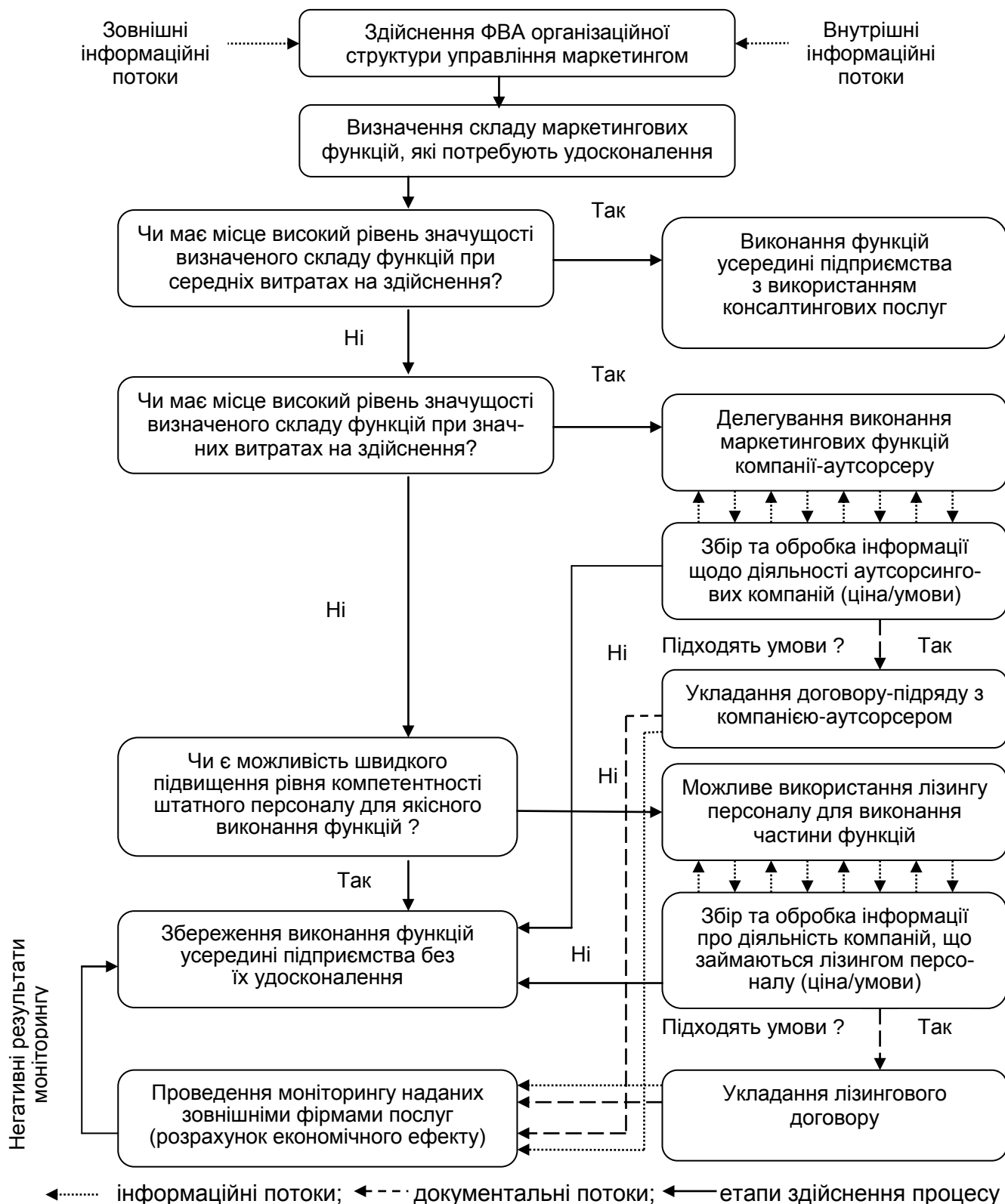


Рис. 3.4. Алгоритм вибору способу виконання функцій організаційної структури управління маркетингом підприємства

Алгоритм є доцільним для використання на тих підприємствах, діяльність яких характеризується постійними змінами у зовнішньому середовищі, та у зв'язку з чим вони потребують змін у забезпеченні маркетингового підрозділу відповідними кадрами.

Згідно із запропонованим алгоритмом етапи здійснення вибору способу виконання маркетингових функцій організаційної структури маркетингового підрозділу відбуваються відповідно до попередньо визначеного складу маркетингових функцій на основі ФВА та їх тактичної чи стратегічної спрямованості.

Далі на основі тривалості здійснення маркетингових функцій визначається та чи інша форма кадрових технологій, яку доцільно використовувати, – аутсорсинг, лізинг персоналу чи надання послуг консалтинговою компанією. Причому використання кожної форми кадрової технології супроводжується моніторингом її ефективності.

Для забезпечення гнучкого реагування процесу управління маркетингом на зміни динамічних внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства запропонований методичний підхід до вибору форм кадрового забезпечення, основою якого є побудова матриці визначення доцільності використання сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу промислового підприємства (рис. 3.5) [193; 202].

Обґрунтована і розроблена матриця враховує види маркетингових функцій і часовий інтервал їх виконання. Її застосування дозволить визначити доцільність вибору сучасних форм кадрового забезпечення маркетингових підрозділів (аутсорсингу, лізингу персоналу, послуг консалтингових компаній) для виконання мінливих маркетингових функцій з урахуванням специфіки зовнішнього середовища підприємства.

При виборі форми кадрового забезпечення управління маркетингом поряд із сучасними його формами (аутсорсинг, лізинг персоналу, послуги консалтингових компаній) пропонується також враховувати складові елементи стратегії диференціації персоналу (професійне навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікація) для виконання динамічних маркетингових функцій відповідно до зовнішнього бізнес-середовища підприємства.

Згідно з рис. 3.5, залежно від часового інтервалу виконання маркетингових функцій (короткострокові, середньострокові, довгострокові), при здійсненні тієї чи іншої маркетингової функції пропонується застосовува-

ти різні форми її виконання.

Часовий інтервал виконання функцій	Маркетингові функції				Аналітична					Планування				Виробничо-збутова				Управління і контролю																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																						
	Вибір маркетингових цілей				Аналіз зовнішнього і внутрішнього маркетингового середовища				Комплексне дослідження і прогнозування ринку				Аналіз виробничих і збутових можливостей				Планування товарної політики				Планування цінової політики				Планування збутової політики				Планування комунікаційної політики				Планування маркетингових витрат				Здійснення товарної політики				Здійснення цінової політики				Здійснення збутової політики				Здійснення комунікаційної політики				Контроль здійснення політики збуту продукції				Контроль частки ринку продукції				Контроль прибутковості від проведення маркетингових дій				Контроль неекономічних показників діяльності маркетингового підрозділу																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																							
Короткострокові	4				4; 5				4; 5				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4				4</			

1 – здійснення професійного навчання штатного персоналу організаційної структури маркетингового підрозділу;

2 – підвищення кваліфікації штатного персоналу організаційної структури маркетингового підрозділу;

3 – здійснення перекваліфікації штатного персоналу організаційної структури маркетингового підрозділу;

4 – використання послуг консалтингової компанії;

5 – використання послуг аутсорсингової компанії;

6 – використання лізингу персоналу

Рис. 3.5. Матриця вибору форм кадрового забезпечення організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві

Розглянемо на прикладі функції «Вибір маркетингових цілей» можливі форми її виконання.

Так, функція «Вибір маркетингових цілей» може виконуватися в різному часовому інтервалі – короткостроковому (наприклад, участь у спеціалізованій виставці), середньостроковому (наприклад, освоєння певної частки

ринку продукції) чи довгостроковому (наприклад, розробка та випуск нової продукції) – і потребує штатних виконавців, які знають специфіку діяльності підприємства, мають відповідний рівень кваліфікації і компетентності.

Отже, для раціонального виконання зазначеної функції у першому випадку доцільно буде використати послуги консалтингової компанії, у другому – запропонувати одну зі складових стратегії диференціації персоналу, зокрема здійснення професійного навчання або підвищення кваліфікації, а у третьому – здійснити перекваліфікацію штатного персоналу або залучити позаштатний персонал необхідної кваліфікації за лізинговим договором. Аналогічно можна запропонувати раціональні шляхи виконання інших маркетингових функцій, які потребують удосконалення.

Крім наведеного прикладу виконання функції «Вибір маркетингових цілей», слід також прокоментувати відсутність будь-яких варіантів у деяких клітинках матриці, що визначають форму кадрового забезпечення маркетингового підрозділу підприємства, зокрема в короткостроковому періоді. Це обґрунтовується тим, що виконання зазначених функцій, як правило, не здійснюється в короткостроковому періоді.

Наприклад, маркетингові витрати, навпроти яких у короткостроковому періоді клітинка матриці порожня, можна визначити як витрати майбутніх періодів, тобто ті витрати, що підприємство несе в даному періоді, а відшкодування їх за рахунок собівартості продукції відбувається тільки в майбутніх періодах (витрати на рекламу, на винахідництво, на підготовку й освоєння нової продукції тощо).

Слід зазначити, що в основу запропонованої матриці закладені функції організаційної структури маркетингу, які були структуровані за ієрархічним принципом як «дерево» функцій у розділі 2. Визначені функції є типовими для маркетингових підрозділів промислових підприємств.

Тому, залежно від специфіки та основних цілей управління маркетингом, пропонується використовувати зазначену вище матрицю на промислових підприємствах, які прагнуть досягти найбільшої адаптації їх маркетингових функцій до динамічного зовнішнього бізнес-середовища.

Поряд із застосуванням методу «дерева» функцій базою для матриці кадрового забезпечення організаційної структури маркетингового підрозділу можуть виступити результати проведеного ФВА маркетингового підрозділу, який дозволить виявити ті функції, що потребують ефективних рішень щодо способів їх виконання.

Отже, побудова запропонованої матриці кадрового забезпечення

організаційних структур маркетингових підрозділів на підприємствах ґрунтується на:

1) особливостях і специфіці процесу управління маркетингом підприємства, що дозволяє виявити неузгодженість процесу виконання маркетингових функцій внутрішнім можливостям підприємства і змінам у його зовнішньому середовищі;

2) методі «дерева» функцій організаційної структури маркетингу та результатах проведення ФВА маркетингового підрозділу на підприємстві. Проведення ФВА дає змогу визначити склад маркетингових функцій, виконання яких є неефективними, за допомогою виявлення зон неузгодженості рівня значущості й рівня витрат на їх виконання;

3) часовому інтервалі виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу (коротко-, середньо- чи довгостроковий), який визначається залежно від життєвого циклу підприємства;

4) ситуативному застосуванні сучасних форм забезпечення кадрами діяльності організаційної структури маркетингового підрозділу для виконання маркетингових функцій [193; 203];

5) використанні складових елементів стратегії диференціації персоналу як одного з можливих способів забезпечення процесу компетентного виконання маркетингових функцій організаційної структури маркетингового підрозділу [194].

Розглянемо більш детально використання стратегії диференціації персоналу для вдосконалення виконання маркетингових функцій на підприємстві.

Динамічність складу функцій організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві вимагає від керівництва сучасних маркетингових підрозділів нового підходу до процесу забезпечення їх компетентними кадрами для виконання цих функцій. Одним з таких підходів є використання стратегії диференціації персоналу.

У загальному розумінні «диференціація» – це розподіл, розчленування цілого на окремі якісно різноманітні частини [65, с. 202].

Реалізація стратегії диференціації персоналу здійснюється за допомогою таких складових, як наймання, добір, професійне навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікація персоналу маркетингового підрозділу [194]. Особливої уваги при цьому заслуговує здійснення постійного професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації персоналу.

Як показала практика вітчизняних підприємств, основною пробле-

мою при професійному навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу маркетингових підрозділів є використання тільки класичних методів навчання (учнівство, інструктаж, стажування тощо). Однак нові ринкові вимоги вимагають від керівництва підприємств застосовувати поряд з класичними методами сучасні методи, які вже тривалий період часу застосовуються у розвинутих країнах світу (модульна система, заняття-тренінги, кейс-методи, рольові та ділові ігри тощо) [203].

Отже, застосування стратегії диференціації персоналу в діяльності організаційної структури маркетингового підрозділу означатиме більш детальний підхід до питань наймання, добору, навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації її персоналу. Це дозволить здійснювати постійний і безперервний розвиток персоналу маркетингових підрозділів на підприємстві, що сприяє підвищенню його професіоналізму і компетентності, і, як наслідок, високу якість виконання маркетингових функцій [194].

Поряд з позитивними моментами здійснення професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації штатного персоналу на підприємстві має свої недоліки:

- по-перше, це вимагає значного часового періоду, знижується ефективність праці персоналу через його перевантаження;

- по-друге, передбачає залучення додаткових грошових коштів;

- по-третє, компетенції, що здобуті штатним персоналом протягом вказаного вище процесу, потребують певного опрацювання в реальних умовах функціонування підприємства.

Виходячи з позитивних і негативних моментів застосування складових елементів стратегії диференціації персоналу для якісного виконання динамічних маркетингових функцій, пропонується використовувати їх ситуативно разом із сучасними кадровими технологіями (наданням консалтингових послуг, аутсорсингом чи лізингом персоналу).

Тоді постає проблема організації процесу вибору доцільної форми кадрового забезпечення організаційної структури маркетингового підрозділу для виконання динамічних функцій і призначення з цією метою виконавців.

Для швидкого виявлення потреби в змінах кадрового забезпечення організаційної структури маркетингового підрозділу обґрунтовано організаційне забезпечення адаптації виконання маркетингових функцій до мінливості зовнішнього середовища. Особливістю зазначеного організаційного забезпечення є створення в організаційній структурі управління підприємством «групи кадрового моніторингу» («ГКМ»).

До складу «ГКМ» запропоновано залучати фахівців різних його структурних підрозділів (маркетингового, виробничого, планово-економічного, кадрового, фінансового, збутового) і підпорядковувати їй керівнику маркетингового підрозділу підприємства.

Для забезпечення ефективної взаємодії учасників «ГКМ» розроблено схему їх функціональних та інформаційних взаємозв'язків [193; 203].

Різноманітність складу «ГКМ» зумовлена тим, що забезпечення кадрами процесу виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу, що відповідають зовнішнім ринковим вимогам, передбачає прийняття певних рішень, які повинні бути доцільними з огляду на різні сфери діяльності підприємства.

Зазначена «ГКМ», як і інші подібні тимчасові підрозділи в інших сферах діяльності підприємства та іншого призначення [43; 44; 99; 185], дозволить зменшити консерватизм організаційної структури підприємства шляхом адаптації функцій маркетингового підрозділу до вимог ринку, на задоволення потреб якого спрямовується діяльність підприємства.

Особливістю даної групи є те, що на відміну від інших підрозділів організаційної структури маркетингу на підприємстві їй будуть делегуватися специфічні повноваження й відповідальність відслідковувати зміни внутрішнього і зовнішнього середовищ.

Процес формування даної групи повинен здійснюватися на добровільних засадах на основі рішення вищого керівництва підприємства за результатами розгляду інформації та пропозицій щодо виконання маркетингових функцій згідно зі змінами зовнішнього середовища, що надаються заступником директора з комерційних питань. На період, що необхідний для діяльності групи, її учасників, якщо це можливо, необхідно повністю або частково увільнити від виконання безпосередніх (основних) обов'язків.

Виходячи з того, що діяльність «ГКМ» спрямована на виконання маркетингових функцій, то її керівником доцільніше призначити начальника маркетингового відділу. Однак вищому керівництву підприємства теж необхідно брати активну і безпосередню участь у цьому процесі.

У зв'язку з цим координацію діяльності цієї групи на підприємстві забезпечує заступник директора з комерційних питань, який має формальний і неформальний вплив на її керівника. Обов'язки між учасниками, що виконуються всередині цієї групи, чітко розподіляються безпосередньо перед виконанням певного обсягу робіт, функцій.

Надання необхідної для діяльності групи інформації здійснюється її

учасниками. Інша інформація, що є також необхідною для її діяльності, надходить традиційно, як і до інших постійних структурних підрозділів підприємства. Отже, всередині «ГКМ» створюється система, яка передбачає наявність узгоджених інформаційних зв'язків – при взаємодії між учасниками групи (горизонтальні) та при координації діяльності групи з боку вищого керівництва (вертикальні). Це, в свою чергу, забезпечить: по-перше, позитивний творчий процес у групі, відповідність компетентності фахівців до функцій, що виконуються; по-друге, чітку відповідальність за належне виконання покладених на учасників функцій і своєчасність надходження відповідної інформації на всі рівні управління підприємством.

У функції «ГКМ» входить здійснення моніторингу ринкової ситуації, що склалася, і відповідно до цього, регулярний розгляд та обґрунтування рекомендацій щодо вибору форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу для виконання динамічних маркетингових функцій, а також керівництво, контроль і координація всіх робіт, що пов'язані зі здійсненням цих рекомендацій.

Склад «ГКМ» у кожній конкретній ситуації формується з вищевказаних фахівців основних підрозділів підприємства, виходячи з функцій, що виконуються групою в обсязі робіт за кожною з них. При вирішенні ситуативного питання відповідальність на себе бере той учасник групи, який в цьому питанні найбільш компетентний.

Виходячи з наведеного вище методичного підходу до вибору форми кадрового забезпечення організаційної структури маркетингового підрозділу, схема (фрагмент) «ГКМ» в організаційній структурі управління типового промислового підприємства подана на рис. 3.6.

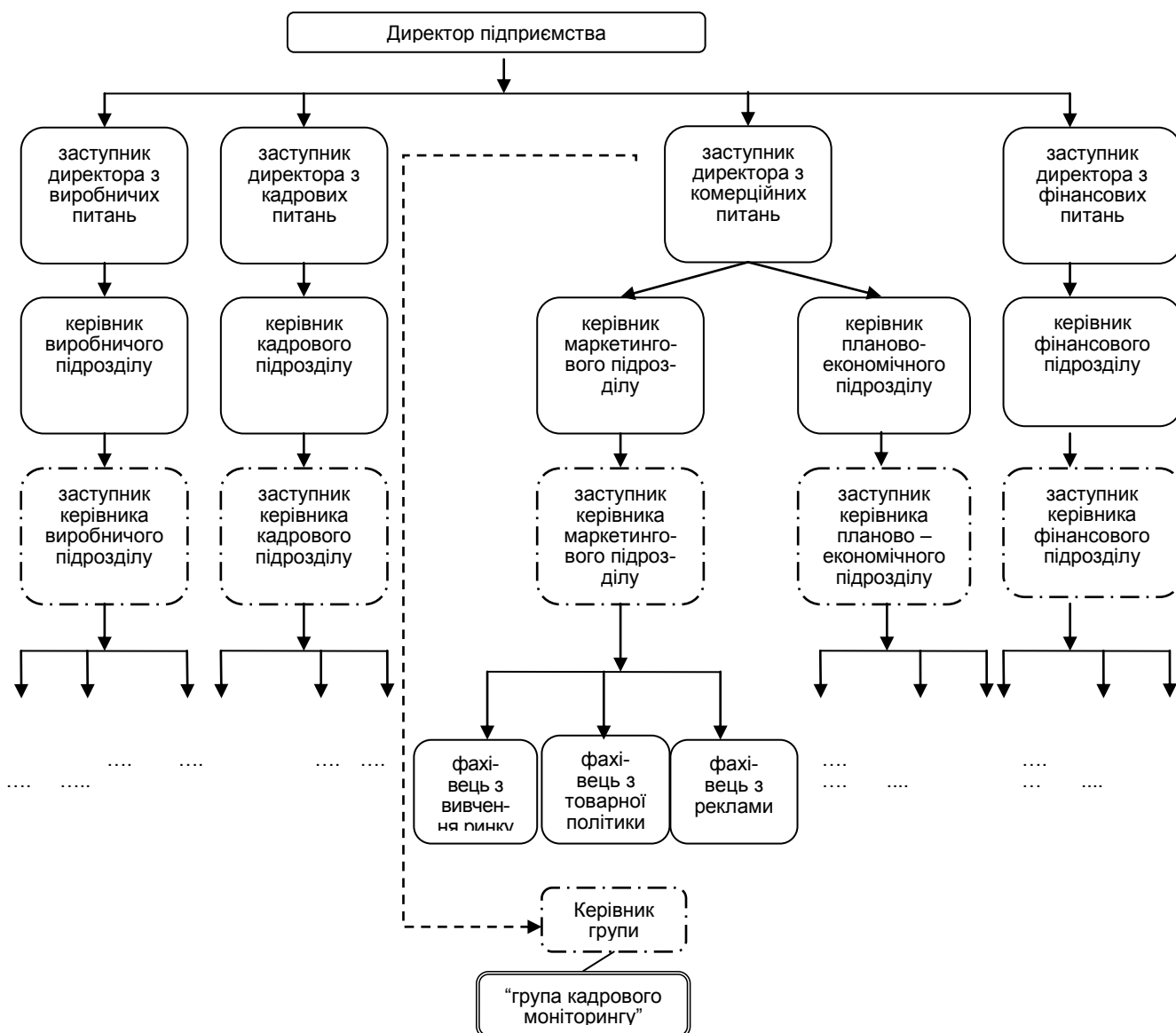
Слід розглянути детальніше процес обміну інформацією (інформаційних зв'язків), розподілу функціональних обов'язків між членами «ГКМ».

Так, заступник начальника маркетингового підрозділу на основі інформації про зміни зовнішнього середовища підприємства, що була попередньо зібрана та систематизована, надає опрацьовані матеріали керівнику «ГКМ».

Останній, у свою чергу, згідно з наданими матеріалами, разом з вищим керівництвом підприємства й іншими членами зазначеної групи на позачерговій нараді приймає рішення щодо актуальності й доцільності початку діяльності «ГКМ».

Після прийняття остаточного рішення щодо функціонування цієї групи обговорюється обсяг функцій, обов'язків, відповідальності її членів та планується графік роботи і час проведення засідань.

Протягом періоду роботи «ГКМ», що попередньо планується, її учасники налагоджують взаємодію щодо надання необхідної інформації, виконання робіт та відповідальності.



- - посадові особи, що безпосередньо залучені до діяльності «ГКМ»;
- ▤ - тимчасове формування підрозділу;
- - посадові особи, що не залучені до діяльності «ГКМ»;
- - пряме підпорядкування;
- ◄ - - - - неформальний вплив та підпорядкування (потоки інформації).

Рис. 3.6. Схема (фрагмент) створення «ГКМ» в організаційній структурі управління промислового підприємства

Слід розглянути більш детально функціонування «ГКМ» за умови залучення до її складу заступників начальників відповідно маркетингового, кадрового, планово-економічного, фінансового підрозділів.

Дані про посадові обов'язки, права, відповідальність та обсяг інформації, якою повинні володіти зазначені фахівці, отримана з типових положень про підрозділи, посадових інструкцій відповідних фахівців вітчизняних промислових підприємств [155], а також у ході аналізу підприємств Харківського регіону [55; 195].

Після надання заступником керівника маркетингового підрозділу інформації про відповідні зміни бізнес-середовища підприємства, згідно з якими необхідно організовувати забезпечення кадрами процес виконання функцій маркетингового підрозділу, інші члени групи надають необхідну інформацію.

Заступник керівника маркетингового підрозділу також надає інформацію такого характеру:

- по-перше, короткострокова, середньострокова та довгострокова маркетингові стратегії;

- по-друге, орієнтація діяльності підприємства на виконання вимог споживачів до продукції, що випускається, за допомогою виконання маркетингових функцій;

- по-третє, структура і динаміка споживчого попиту на продукцію підприємства, що випускається, та пропозиції щодо його підвищення;

- по-четверте, рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається, та пропозиції щодо його підвищення у процесі виконання маркетингових функцій тощо.

Ґрунтуючись на зазначеній вище інформації, члени «ГКМ» аналогічно надають необхідну інформацію, якою володіють і яка є необхідною для функціонування цієї групи.

У рамках своєї компетенції заступник керівника маркетингового підрозділу разом з вищим керівництвом в особі керівника «ГКМ» і заступника директора з комерційних питань використовують інформацію, що отримується від інших учасників цієї групи, для більш ефективної роботи зазначеного тимчасового підрозділу на підприємстві.

Заступник керівника кадрового підрозділу, в свою чергу, надає інформацію:

- по-перше, про наявний стан (кількісний і якісний) фахівців, що спроможні виконувати сформовані з урахуванням зовнішнього середо-

вища маркетингові функції;

по-друге, про потребу в тих чи інших фахівцях для зазначених функцій та можливі джерела її покриття;

по-третє, про необхідність проведення професійного навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації штатного персоналу.

У випадку їх необхідності надає інформацію про обмеження строків їх проведення, а також позитивні й негативні моменти цього процесу.

Виходячи з цієї інформації, у межах своєї компетенції він здійснює оцінку співвідношення функцій організаційної структури маркетингу, що були сформовані відповідно до ринкового середовища, рівня компетентності, практичних навичок штатного персоналу, який може бути залучений для їх виконання протягом певного періоду.

За допомогою цієї оцінки виявляється:

- відповідність рівня компетентності штатного персоналу тим професійно-кваліфікаційним вимогам, що необхідні для виконання вищезазначених функцій;

- необхідність підвищення професійного рівня штатного персоналу або його переорієнтація за допомогою здійснення професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації, а також економічну доцільність цих заходів;

- необхідність у використанні сучасних кадрових технологій для забезпечення зазначених вище маркетингових функцій компетентними кадрами (аутсорсинг, надання консалтингових послуг, лізинг персоналу).

Заступник керівника планово-економічного підрозділу бере участь у наданні такої інформації:

по-перше, про результати комплексного економічного аналізу діяльності підприємства та його структурних підрозділів;

по-друге, про аналіз ринкової інформації, участь в якому він бере;

по-третє, про планування використання фондів заохочення штатного персоналу всіх структурних підрозділів підприємства;

по-четверте, про систему показників для оцінки діяльності підрозділів підприємства, що були розроблені.

Ґрунтуючись на зазначеній вище інформації, відповідно до своєї компетенції він здійснює і розробляє:

- низку аналітичних розрахунків на різних етапах діяльності «ГКМ» з метою її попереднього, поточного та остаточного економічного контролю;

– проекти витрат на заходи, що пов'язані з процесом виконання динамічних маркетингових функцій з урахуванням різних способів його кадрового забезпечення;

– методичне керівництво і контроль на основі узгодження з вищим органом управління, за розрахунками, що проводять інші підрозділи, з обґрунтування інвестиційної політики щодо передової технології в різних сферах діяльності підприємства (виробничої, кадрової, маркетингової, фінансової тощо).

Стосовно заступника керівника фінансового підрозділу на підприємстві можна відзначити, що він володіє й надає таку інформацію, як:

по-перше, обсяги грошових надходжень і витрат у процесі діяльності окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому (фінансова звітність підприємства);

по-друге, фінансові плани, що розроблені, та аналіз фінансових показників діяльності підприємства (відповідні розділи бізнес-плану);

по-третє, результати аналізу фінансового стану підприємства, його підрозділів, фінансові результати господарських заходів;

по-четверте, про розробку й упровадження пропозицій щодо вдосконалення фінансово-господарської діяльності підрозділів підприємства тощо.

Згідно з обсягом компетенції заступника керівника фінансового підрозділу на підприємстві він здійснює такі функції в діяльності «ГКМ»:

– розробку проектів перспективних і поточних фінансових планів, які пов'язані із використанням кадрових технологій, підвищенням професійного рівня штатного персоналу;

– виявлення потреби у фінансуванні діяльності підрозділів підприємства та визначення джерел фінансування;

– оцінку відповідності витрат, що заплановані на заходи із кадровим забезпеченням процесу виконання маркетингових функцій, грошовим коштам, що є в наявності на підприємстві, тощо.

Отже, горизонтальні інформаційні взаємовідносини між учасниками «ГКМ», що були перераховані вище, дозволять з найбільшою ефективністю виконувати ті функції, які покладені на цю групу.

Це, в свою чергу, дасть можливість своєчасно визначати потребу та обґрунтовувати доцільність обраної форми кадрового забезпечення процесу виконання функцій організаційної структури маркетингового підрозділу на підприємстві.

Для обґрунтування вибору найбільш доцільного з варіантів, у випадку, якщо пропонується використовувати декілька способів виконання тих чи інших функцій організаційної структури маркетингового підрозділу, пропонується розрахувати ефективність цих варіантів учасниками групи (див. рис. 3.5).

Для визначення ефективності від аутсорсингових, консалтингових послуг і лізингу персоналу у процесі виконання маркетингових функцій можуть бути використані формули (3.1), (3.2) і (3.3).

Поряд із зазначеними формулами можна використати для визначення економічного ефекту (Е) від упровадження результатів дій зовнішніх консультантів таку формулу [75]:

$$E = K_6 + E_n \times K_6 - C_n + E_n \times K_n \sum A_n, \quad (3.7)$$

де K_6 , K_n – питомі капітальні вкладення на виконання функції відповідно в базовому і новому варіанті, грн;

C_6 , C_n – собівартість функції в базовому і новому варіанті, грн;

E_n – нормативний коефіцієнт капітальних вкладень;

A_n – обсяг використання результатів пропозицій щодо способів виконання функцій у звітному році в натуральних одиницях.

Стосовно визначення ефективності від використання складових стратегії диференціації персоналу (проведення професійного навчання, підвищення кваліфікації чи перекваліфікації) пропонується використовувати формулу розрахунку інтегрального економічного ефекту або показника «чиста поточна вартість» [210, с. 341, 351].

Функція контролю за діяльністю «ГКМ» виконується заступником директора з комерційних питань на підприємстві, який здійснює різні його види протягом усієї роботи цієї групи.

На основі результатів, що отримані у процесі діяльності групи, та результатів контролю, що був проведений, визначається механізм преміювання діяльності членів групи або інші заохочувальні заходи.

Виходячи з вищевикладеного, «ГКМ», яка є допоміжною ланкою в матриці кадрового забезпечення процесу виконання динамічних функцій організаційної структури маркетингового підрозділу, дасть можливість гнучко й оперативно забезпечувати процес вибору найбільш доцільної форми виконання та розподілу між компетентними виконавцями динамічних маркетингових функцій на підприємстві.

Створення матриці вибору форм кадрового забезпечення організа-

ційної структури маркетингового підрозділу та вищезазначена «ГКМ» у сукупності – це своєрідна програма ефективного вибору найбільш ефективної форми виконання динамічних маркетингових функцій відповідно до зовнішнього бізнес-середовища підприємства, що швидко змінюється.

Таким чином, поданий методичний підхід до вибору найбільш доцільної форми кадрового забезпечення маркетингових підрозділів для виконання маркетингових функцій на основі створення матриці, що враховує види маркетингових функцій і часовий інтервал на їх виконання. Практична цінність цієї матриці полягає в можливості узгодження процесу виконання динамічних функцій організаційної структури маркетингового підрозділу з вибором компетентних виконавців цих функцій.

3.3. Упровадження програми безперервної освіти персоналу маркетингового підрозділу на підприємстві

Однією з найважливіших проблем підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю на підприємстві є вдосконалення кадрового забезпечення організаційних структур маркетингу й поліпшення якості підготовки маркетологів.

Високий динамізм глобальних процесів, перехід до постіндустріального інформаційного суспільства, суспільства знань, супроводжується прискоренням процесів морального знецінювання й старіння професійних традиційних знань і навичок фахівців-маркетологів.

Так, за результатами досліджень економістів щорічно відновлюється 5 % теоретичних і 20 % професійних знань, якими повинен володіти професіонал. Тривалість часу, коли в результаті появи нової інформації компетентність фахівців знижується на 50 % швидко скорочується [159]. Наприклад, 50 % старіння знань випускника 1940 р. наставало через 12 років, випускника 1960 р. – через 8 – 10 років, то для випускника 2000 р. – через 1 – 2 року.

Ще однією важливою особливістю сучасного світу професій є те, що на зміну монопрофесіоналізму приходить поліпрофесіоналізм. Це значить, що людині, щоб бути конкурентоспроможною особистістю, необхідно опановувати не одну єдину професію, а декілька суміжних. Американська асоціація тренінгу й розвитку, здійснивши дослідження сучасного ринку праці, припускає, що 75 % сьогоденних працівників у найближчі ро-

ки змушені будуть проходити перепідготовку й підвищення кваліфікації.

Отже, практично кожний фахівець і професіонал готовий до того, що знань і вмінь, отриманих у період навчання, не вистачить на увесь час трудової діяльності. Людині протягом життя не раз доведеться переучуватися, підвищувати свою кваліфікацію, отримувати нову освіту, щоб бути конкурентоспроможним фахівцем.

Необхідно відзначити, що у зв'язку з недостатньою відповідністю рівня якості знань і навичок фахівців вимогам сучасного виробництва й ринку актуальною для багатьох підприємств є проблема підвищення кваліфікації та розвитку професійних компетенцій своїх кадрів. Опитування керівників 80 підприємств м. Харкова про доцільність у найближчій перспективі підвищення кваліфікації своїх працівників, дав такі результати (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Ступінь доцільності підвищення кваліфікації працівників підприємств у найближчій перспективі

Основні форми підвищення кваліфікації	У відсотках до загальної кількості опитаних (%)
Друга вища освіта	18
Річні курси підвищення кваліфікації	17,5
Короткострокові курси підвищення кваліфікації (з терміном навчання до 1 місяця)	28
Періодичні навчальні семінари (2 – 3-х денні)	29,5
У підвищенні кваліфікації робітників підприємства немає необхідності	7

Можна з упевненістю стверджувати, що в умовах перманентної науково-технологічної революції життєвий цикл сучасних технологій стає сумірним, а у більшості випадків значно меншим, ніж термін професійної діяльності фахівця.

За цих умов домінуючим в освіті стає формування здатності фахівця на основі відповідної фундаментальної освіти перебудовувати систему власної професійної діяльності з урахуванням соціально значущих цілей та нормативних обмежень – тобто формування особистісних характеристик майбутнього фахівця [151].

Висока наукоємність, інформаційна насиченість маркетингової діяльності, усе зростаючі вимоги до підвищення її ефективності й результативності викликають необхідність розробити науково-методичні підходи до

підвищення кваліфікації фахівців маркетингових організаційних структур.

Одним з ефективних інструментів, що дозволяють забезпечувати професійну мобільність фахівців, оперативне придбання ними необхідних знань, є програма безперервного навчання маркетологів.

В економічному словнику безперервну освіту визначено як процес зростання «освітнього (загального й професійного) потенціалу особистості упродовж усього життя, організаційно забезпечений системою державних і суспільних інститутів і відповідний до потреб особистості та суспільства» [63].

В іноземній літературі для визначення поняття безперервної освіти використовують два терміни: «триваюча освіта» (англ. «continuing education») і «навчання через усе життя» (англ. «lifelong learning»), при цьому останнім часом перевагу надають останньому.

Безперервність навчання – це не лише придбання нових знань про процеси, явища; з'ясування нових зв'язків між ними; придбання суми «пізнавальних» навичок, а воно трактується достатньо широко й має на увазі уміння інтегрувати отримані знання й творчо застосовувати їх у мінливих життєвих ситуаціях, у різних сферах життя суспільства.

Мета впровадження програми безперервного навчання на підприємстві – створення умов для формування нових підходів до кадрового й науково-методичного забезпечення маркетингової діяльності підприємства, що вимагають створення нових організаційних структур і форм на основі інтеграції освітніх, науково-дослідних, інноваційних і виробничих ресурсів.

Безперервна освіта як система управління процесом удосконалення професійних знань маркетологів повинна бути спрямована на формування та розвинення ключових компетенцій.

У багатьох країнах Європи поняття компетенцій стосується не тільки питань змісту освіти, воно заторкує всю соціальну сферу суспільства, яке передбачає формування певних навичок для життя та діяльності. Саме компетенції розв'язують життєво важливі проблеми, вони дозволяють оперувати здобутими знаннями, надають можливість застосовувати їх упродовж всього життя [28].

Програма безперервної освіти повинна носити концептуальний характер, що підтверджують розробники процедур акредитації, ліцензування та рейтингування вищих навчальних закладів України [73]. Що мають на увазі, коли говорять про управління знаннями сьогодні? Насамперед,

йдеться про управління тим середовищем, у якому знання існують та використовуються. Це не програмний продукт або рішення, яке можна купити або зібрати зі стандартних компонентів.

Це концепція, яка включає як організаційні аспекти, так і питання інформаційних технологій. Управління або менеджмент знань можна розуміти як всеосяжну стратегію, створену для виявлення і застосування усієї доступної інформації, досвіду і кваліфікації співробітників підприємства (або спільноти спеціалістів-практиків) з метою поліпшення результатів праці та скорочення часу реакції на зміну зовнішніх умов.

Реалізація даної стратегії припускає використання консультативних методик та інформаційних технологій, які дозволятимуть створити повноцінну систему, спроможну управляти нематеріальними корпоративними активами, зокрема, інтелектуальним капіталом.

Передумови, цілі й основні очікувані результати впровадження програми безперервної освіти спеціалістів з маркетингу на підприємстві наведені на рис. 3.7.

Прогресивною формою реалізації безперервної освітньої програми є створення навчально-консультаційних комплексів – нової організаційної структури, що дозволяє реалізувати поставлені цілі через об'єднання потенціалу вищих навчальних закладів і конкретних підприємств. Використання прогресивних освітніх технологій дозволить реалізувати процес безперервної підготовки висококваліфікованих кадрів, адаптованих до сучасних умов, здатних розробляти й здійснювати довгострокові виробничі й маркетингові програми з високим інноваційним потенціалом.

Сучасні університети є по суті універсальними центрами синтезу й поширення прогресивних навчальних програм як на регіональному, так і галузевому рівнях. Залучення в систему безперервної освіти університетських центрів – гарантія якості освіти й наукових досліджень, забезпечення конкурентоспроможності освітніх програм.

Ще одним важливим напрямком реалізації програми безперервної освіти персоналу маркетингових підрозділів є створення сучасних науково-дослідних, консультаційних та ситуаційних центрів.



Рис. 3.7. Передумови, цілі й основні очікувані результати впровадження програми безперервної освіти персоналу маркетингового підрозділу на підприємстві

Аналіз наукових публікацій, а також узагальнення та систематизація наявного досвіду використання й розвитку освітніх програм на вітчизняних і зарубіжних підприємствах дозволили розробити основні напрями реалізації програми безперервної освіти маркетологів (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Основні напрями реалізації програми безперервної освіти персоналу маркетингового підрозділу на підприємстві

Функціонування таких центрів та лабораторій повинне ґрунтуватися на використанні технологій для інтеграції освіти й виробництва (віртуальні проектні команди, віддалена практика, технології комерціалізації результатів освітніх та науково-дослідних програм).

Досить ефективною формою реалізації безперервної освітньої програми є створення ситуаційних центрів. Ситуаційний центр (СЦ) становить сукупність програмно-технічних засобів, науково-математичних методів і інженерних рішень для автоматизації процесів відображення, мо-

делювання, аналізу ситуацій і управління ними. Використання СЦ доцільне для управління організаційно-технічними системами й рішення складних освітніх завдань, що вимагають аналізу великої кількості взаємозалежних і часто неповних даних [189].

Підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства й ефективний розвиток організаційних структур підприємства може забезпечити впровадження інноваційних, інформаційно-комунікативних форм і технологій навчання; у тому числі комп'ютерних тренажерів, віртуальних лабораторій, технологій для модульних програм навчання, які засновані на компетентнісному підході та можливості використання сучасних науково-інформаційних моделей і прогресивних маркетингових технологій.

Виникнення сучасних інформаційних технологій має своїм наслідком створення інтелектуальної технології, тобто програмних продуктів і комплексу наукових дисциплін, що забезпечують народження принципово нового феномена в історії світових цивілізацій і культур. Цей феномен полягає в можливості продукування, трансформації, надшвидкісної передачі й реалізації інформації не тільки за допомогою людського мозку і традиційних засобів зв'язку, але й за допомогою нових технічних пристроїв, що заклали матеріальну базу інформаційного суспільства [80].

Слід зазначити, що сучасні інформаційні технології, сучасна комп'ютерна техніка надають нові можливості для розвитку освітньої діяльності, адаптованої до індивідуальних особливостей спеціаліста з маркетингу. При цьому ефективною освітньою технологією стає технологія навчання в інтерактивному, дистанційному форматі через мережу Internet, локальну корпоративну мережу, по електронній пошті або з використанням інших сучасних інструментів. Це підтверджують такі дані [209]:

- у 2008 р. на фондовому ринку США вартість акцій компаній, що працюють у сфері електронного навчання, протягом року виросла на 150 – 300 %;

- за даними Міністерства праці США з 54 спеціальностей, які будуть переживати бурхливе зростання у найближчий період, тільки 8 не будуть вимагати ІТ-знань;

- за даними Міністерства освіти США 69 % американських громадян переконані, що застосування комп'ютерних технологій підвищує якість навчання;

- до 2010 року близько 95 % усіх коледжів і університетів США будуть надавати послуги в галузі електронного навчання; Массачусетський

інститут технологій (США) уже сьогодні повністю перейшов на приймання заяв і навчання через мережу Internet.

Освоєння інноваційних форм і технологій навчання, заснованих на сучасних інформаційних технологіях, повинне стати основою становлення специфічного науково-інтелектуального середовища, у якому повинен відбуватися розвиток потенціалу й компетенцій як окремого фахівця з маркетингу, так і маркетингових організаційних структур у цілому.

Таким чином, реалізація програми безперервного навчання дозволить на тривалу перспективу забезпечити збереження й розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу організаційних структур маркетингу на підприємствах при суттєвому підвищенні якості підготовки фахівців-маркетологів.

Висновки

У монографії теоретично узагальнено й запропоновано нове вирішення науково-практичного завдання, яке полягає у розробці рекомендацій щодо розвитку управління маркетингом на підприємствах. Основні висновки та результати, що одержані у ході проведеного дослідження, зводяться до такого.

В останні роки особливої гостроти й актуальності набула проблема ефективного управління маркетингом підприємства з посиленням уваги на організаційне й кадрове його забезпечення.

Подальший розвиток концепцій маркетингу необхідно орієнтувати на дослідження проблем управління маркетингом і розроблення теоретико-методичних основ його розвитку.

Динамічне бізнес-середовище підприємств, яке формулює нові вимоги та критерії їх виживання, зумовлює необхідність використання на сучасних підприємствах системи принципів розвитку управління маркетингом, які дозволяють урахувувати зміни зовнішнього середовища і підвищити ефективність самої маркетингової діяльності на підприємстві. До таких принципів віднесено принципи інноваційності, пріоритетності, оперативності та інформаційного забезпечення.

Запропонована у роботі класифікація функцій організаційних структур маркетингу із введенням нових ознак (ступінь розповсюдження, рівень підпорядкованості, тривалість виконання маркетингових функцій, етапи здійснення маркетингової діяльності) є основою технології проведення функціонально-вартісного аналізу маркетингових підрозділів на машинобудівних підприємствах.

Ефективність здійснення маркетингової діяльності на підприємстві залежить від знання латентних факторів, що впливають на неї, вміння аналізувати і знаходити нові можливості для їх введення в дію. З цією метою проведено багатовимірний факторний аналіз діяльності маркетингових підрозділів 40 підприємств переробної промисловості Харківського регіону. Одержані результати факторного аналізу дали змогу дійти висновку, що переважним напрямом підвищення ефективності управління маркетингом на підприємствах є вдосконалювання його організаційного забезпечення. Для цього необхідно, по-перше, визначити мінливий склад маркетингових функцій, по-друге, удосконалити кадрове забезпечення їх виконання. Доцільним інструментом вирішення цих завдань є функціо-

нально-вартісний аналіз діяльності маркетингових підрозділів і використання сучасних ринкових технологій залучення персоналу (аутсорсинг, лізинг персоналу, використання послуг консалтингових компаній та ін.).

Ґрунтуючись на базових різновидах організаційних структур маркетингових підрозділів маркетингу і результатах, що отримані у ході проведення функціонально-вартісного аналізу, у роботі запропоновано методику формування ефективної структури управління маркетингом на підприємстві. Апробація цієї методики здійснена на трьох машинобудівних підприємствах м. Харкова. Особливістю запропонованої методики є визначення такого складу динамічних функцій організаційної структури маркетингового підрозділу, який завдяки використанню сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу буде враховувати зміни динамічного бізнес-середовища підприємства і пристосовувати його до цих змін.

Для забезпечення гнучкого реагування маркетингової діяльності на зміни динамічних внутрішнього і зовнішнього середовищ підприємства у монографії розроблена програма використання технологій аутсорсингу та лізингу в кадровому забезпеченні маркетингу підприємства. Основою цієї програми є побудова матриці визначення доцільності використання сучасних форм кадрового забезпечення маркетингового підрозділу підприємства. Залежно від часового інтервалу виконання маркетингових функцій обирається певна форма кадрового забезпечення (аутсорсинг, лізинг персоналу тощо). Особливої актуальності дана матриця набуває у складних економічних умовах, у яких працюють вітчизняні підприємства, коли спостерігається економія витрат на персонал поряд з достатньо високою якістю виконання маркетингових функцій.

З метою суттєвого підвищення якості підготовки фахівців-маркетологів обґрунтована реалізація програми безперервного професійного навчання, яка дозволить на тривалу перспективу забезпечити збереження й розвиток інтелектуального та кадрового потенціалу маркетингових підрозділів на підприємствах.

Апробація запропонованої та обґрунтованої системи заходів щодо забезпечення розвитку управління маркетингом на підприємствах показала можливість визначення на їх основі резервів і шляхів удосконалювання цієї предметної області маркетингу.

Використана література

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України про лізинг» № 1381-IV від 11.12.2003 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 15. – 231 с.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 16.04.2009 р. № 1276-VI // Відомості Верховної Ради України. – 2009. – № 38. – С. 535.
3. Закон України «Про захист споживачів» № 3161-IV від 01.12.2005 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2006. – № 7. – 84 с.
4. Академия рынка. Маркетинг / А. Дайан, Ф. Букерель, Р. Ланкар и др.; пер. с франц. – М. : Экономика, 1993. – 572 с.
5. Акимова И. М. Промышленный маркетинг / И. М. Акимова. – К. : Знання, 2001. – 294 с.
6. Американська асоціація маркетингу. AMA Board Approves New Definition // Marketing News. – 1985. – March 1.
7. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / В. И. Стражев, Л. А. Богдановская, О. Ф. Мигун и др. ; под общ. ред. В. И. Стражева. – 5-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Высш. шк., 2003. – 480 с.
8. Аронова В. В. Чинники розвитку маркетингової діяльності на підприємствах / В. В. Аронова // Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2008. – № 14. – С. 3 – 7.
9. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия : учебник для вузов Г. Ассэль; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М : НФПК, 1999. – 803 с.
10. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : Монография / Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Харьков : Издательский Дом «ИНЖЭК», 2003. – 184 с.
11. Багиев Г. Л. Маркетинг : учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред Г. Л. Багиева. – М. : ОАО «Изд. «Экономика», 1999. – 703 с.
12. Багмет Р. Персонал напрокат или «временный» персонал / Р. Багмет // Бизнес-консультант. – 2005. – № 7 – 8. – С. 102 – 105.
13. Базилевич Л. А. Автоматизация организационного проектирования / Л. А. Базилевич. – Ленинград : Машиностроение. Ленингр. отделение, 1989. – 175 с.
14. Бакалінський О. В. Запровадження аутсорсингу комплексного управління проектами у сучасній українській практиці управління марке-

тингом / О. В. Бакалінський // Економічний вісник НТТУУ «КПІ» : зб. наук. пр. – К. : НТТУ «КПІ», 2007. №4. – С. 229 – 231.

15. Бакалінський О. В. Мотивація співробітників підрозділу маркетингу: українська специфіка [Електронний ресурс] / О. В. Бакалінський. – Режим доступу : http://vivatstrategy.org.ua/articles/p4_u.htm.

16. Баркин Д. И. Практический маркетинг: Управляем фирмой в условиях рынка – маркетинг ключ к успеху / Д. И. Баркин. – Ленинград : ЛНПФ «Аквилон», 1991. – 48 с.

17. Белявцев М. И. Основы маркетингового управления (максимаркетинг): региональный и международный аспекты : монография / М. И. Белявцев, Г. И. Бритченко, И. Г. Бритченко; под ред. М. И. Белявцева. – Донецк : ДонНУ, 2004. – 454 с.

18. Белявцев М. И. Организация маркетингового управления на предприятии / М. И. Белявцев, М. П. Калиниченко // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. научн. тр. – Донецк : ДонНУ, 2007. – Ч. 3. – С. 1182 – 1186.

19. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – К. : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2003. – 384 с.

20. Бодди Д. Основы менеджмента : [Учебник] / Д. Бодди, Р. Пейтон; [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 1999. – 809 с.

21. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 2-е изд. доп. и перераб. – М. : Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

22. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 1999. – 895 с.

23. Боровиков В. П. Программа STATISTICA для студентов и инженеров / В. П. Боровиков. – М. : Компьютер Пресс, 2001. – 302 с.

24. Братко О. С. Організація маркетингової діяльності на підприємстві / О. С. Братко; Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль : Економ. думка, 1999. – 26 с.

25. Бревнов А. А. Маркетинг малого предприятия : практическое пособие / А. А. Бревнов. – К. : ВИРА-Р, 1998. – 384 с.

26. Брыскин В. В. Математические модели маркетинга / В. В. Брыскин. – Новосибирск : ВО «Наука». Сибирская издательская фирма, 1992. – 160 с.

27. Вачевський М. В. Маркетинг. Основи теорії і практики : підручник для студ. вищ. навч. закладів / М. В. Вачевський, О. М. Вачевський, В. Г. Скотний. – Львів : «Каменярь», 1999. – 223 с.
28. Вачевський М. В. Теоретико-методичні засади формування у майбутніх маркетингологів професійної компетенції : монографія / М. В. Вачевський. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 364 с.
29. Власенко В. В. Концептуальні засади формування організаційної структури підприємства, що веде інноваційну діяльність / В. В. Власенко // Економіка розвитку : наук. журнал. – 2004. – № 1. – С. 110 – 113.
30. Влчек Р. Функционально-стоимостной анализ в управлении / Р. Влчек; сокр. пер. с чеш. – М. : Экономика, 1986. – 176 с.
31. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 712 с.
32. Герасименко В. В. Основы маркетинга / В. В. Герасименко. – М. : ТЕИС, 2000. – 142 с.
33. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика : навч. посібн. / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 1994. – 327 с.
34. Герчикова И. Н. Маркетинг / И. Н. Герчикова. – М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1994. – 686 с.
35. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб и доп. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 501 с.
36. Гибсон Дж. Л. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х.-мл. Доннелли; пер с англ. – 8-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
37. Голубков Е. П. Организация и контроль маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 6. – С. 107 – 122.
38. Горбановская О. Консалтинг без тайн / О. Горбановская // Отдел маркетинга. – 2003. – № 7. – С. 5 – 10.
39. Гордашникова О. Ю. Функционально-стоимостный анализ качества продукции и управления маркетингом на предприятии / О. Ю. Гордашникова. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2006. – 88 с.
40. Господарський кодекс України від 11.06.2009 р. № 1509-VI // Відомості Верховної Ради. – 2009. – № 46. – С. 700.
41. Гринева В. Н. Методические основы проведения работ по функционально-стоимостному анализу / В. Н. Гринева, А. Н. Тридед. – К. : УкрНИИНТИ, 1983. – 170 с.
42. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : наукове

видання / В. М. Гриньова, М. М. Новікова, О. М. Красноносова и др.; [під ред. д. е. н., проф. В. М. Гриньової]. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2003. – 168 с.

43. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія / В. М. Гриньова. – Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2004. – 128 с.

44. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 200 с.

45. Давиденко В. В. Визначення результативності діяльності консалтингової компанії / В. В. Давиденко // Проблеми науки. – 2004. – № 11. – С. 44 – 47.

46. Данько Т. Векторы инновационного развития в управлении маркетингом / Т. Данько, О. Китова // Маркетинг. – 2008. – № 1. – С. 3 – 20.

47. Данько Т. П. Управление маркетингом : учебник / Т. П. Данько. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 334 с.

48. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга / Д. Джоббер; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2000. – 688 с.

49. Диксон П. Управление маркетингом / П. Диксон. – М. : Бином, 1998. – 560 с.

50. Дихтль Е. Практический маркетинг : учебн. пособ. / Е. Дихтль, Х. Хершген; пер. с нем. А. М. Макарова ; под ред. И. С. Минко. – М. : Высш. шк., 1995. – 255 с.

51. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003. – 544 с.

52. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / Питер Дойль. – 3-е междунар. изд. – М. ; Х. ; Мн. ; СПб. : ПИТЕР, 2002. – 544 с.

53. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль. – М. : Питер, 2001. – 480 с.

54. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб. : Издательство «Питер», 1999. – 560 с.

55. Доронін А. В. Визначення латентних факторів маркетингової діяльності підприємства / А. В. Доронін, Г. М. Шумська // Экономика Крыма. – 2006. – № 17. – С. 75 – 77.

56. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія / М. С. Дороніна. – Харків : Вид. ХДЕУ, 2002. – 432 с.

57. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента / Друкер Питер Ф. ;

[пер. с англ.] – М. : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 397 с.

58. Дубровский С. А. Прикладной многомерный статистический анализ / С. А. Дубровский. – М. : Финансы и статистика, 1982. – 216 с.

59. Дэй Дж. Стратегический маркетинг / Джордж Дэй. – М. : ЭКС-МО–Пресс, 2002. – 640 с.

60. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности : [учебн. пособ. для вузов по специальности 062100 «Упр. персоналом»] / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 317 с.

61. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – 2-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 1997. – 605 с.

62. Економічний аналіз : [навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл. спец. 7.050106 «Облік і аудит» / Ф. Ф. Бутинець, С. І. Шкарабан, Є. В. Мних та ін.] ; за ред. Ф. Ф. Бутинця ; Житом. інж.-технол. ін.-т. – Житомир : «Рута», 2003. – 679 с.

63. Економічна енциклопедія : у 3-х т. Т. 1 / редкол. : Мочерний С. В. (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 894 с.

64. Енциклопедія бізнесмена економіста менеджера / під ред. Р. Дяківа. – К. : Міжнародна економічна фундація, 2000. – 703 с.

65. Енциклопедичний словник бізнесмена: Менеджмент, маркетинг, інформатика / під заг. ред. М. І. Молдованова. – К. : Техніка, 1993. – 856 с.

66. Еременко В. В. Развитие маркетинга в условиях экономики переходного периода / В. В. Еременко // Економіка розвитку : науковий журнал. – 2002. – № 1. – С. 19 – 21.

67. Егоршин О. О. Методи багатомірного статистичного аналізу : навч. посіб. / О. О. Егоршин, А. М. Зосімов, В. С. Пономаренко. – К. : ІЗИН, 1998. – 208 с.

68. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посібн. / М. М. Єрмошенко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.

69. Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика / П. Н. Завлин ; под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М. : Экономика, 2000. – 476 с.

70. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 495 с.

71. Завьялов П. С. Формула успеха: маркетинг / сто вопросов – сто ответов о том, как эффективно действовать на внешнем рынке / П. С. Завьялов, В. Е. Демидов. – 2-е изд., перер. и доп. – М. : Междунар.

отнош., 1991. – 414 с.

72. Заяць Т. А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Т. А. Заяць, І. О. Тарлопов, О. О. Пилипенко. – Донецьк : Юго-Восток, 2006. – 252 с.

73. Здійснення процедур акредитації, ліцензування та рейтингування вищих навчальних закладів України з використанням онтологічного підходу : навч.-метод. посібн. / Укл.: В. Д. Шинкарук, М. В. Михайліченко, М. Ф. Бондаренко, Н. С. Лєсна, Н. В. Рябова, М. В. Климова, Н. О. Волошина, В. Б. Репка, Г. А. Воскобойникова. – Харків : ХНУРЕ, 2008. – 112 с.

74. Зеніна І. Теоретичні аспекти маркетингової діяльності металургійного підприємства [Електронний ресурс] / І. Зеніна. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.

75. Зиновьев И. Ф. Эффективность управленческого консультирования / И. Ф. Зиновьев, В. Н. Тебенко // Экономика и управление. – 1999. – № 5. – С. 22 – 24.

76. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений : монография / Ю. Б. Иванов. – Харьков : РИО ХГЭУ, 1997. – 248 с.

77. Ивлєв В. Методология функционально-стоимостного анализа ABC (ФСА) [Электронный ресурс] / В. Ивлєв, Т. Попова. – Режим доступа : <http://citforum.amursu.ru/cfin/idef/abc.shtml>.

78. Ивлєв В. Что такое функционально-стоимостной анализ процессов и систем [Электронный ресурс] / В. Ивлєв, Т. Попова. – Режим доступа : http://consulting.ru/econs_wp_2375.

79. Игольникова Е. Плюсы и минусы аутсорсинга маркетинговых услуг: мнение экспертов / Е. Игольникова, К. Ищенко, Д. Роденко // Маркетинг и реклама. – 2008. – № 2(138). – С. 64 – 67.

80. Информационные технологии в сфере образования / В. П. Кулагин, В. В. Найханов, Б. Б. Овезов и др. – М. : Янус-К, 2004. – 248 с.

81. Ілляшенко С. М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2008. – 615 с.

82. Как создать службу маркетинга на предприятии : практ. пособ. / сост. Дараховский И. С., Черноиванов И. П. – Кишинев : Штиинца, 1992. – 146 с.

83. Каплан Р. Сбалансированная система показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимпия-бизнес, 2003. – 293 с.

84. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей / П. А. Капустин. – СПб. : Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. – 1600 с.
85. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : Монографія / П. З. Капустянський ; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2007. – 154 с.
86. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 1997. – 156 с.
87. Кафка С. М. ФВА як прогресивний напрям отримання аналітичної інформації / С. М. Кафка // Економіка: проблеми теорії і практики : Зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – Вип. 191. – Т. 4. – С. 1073-1077.
88. Кацай М. Кадровые технологии решают все / М. Кацай // Управление персоналом. – 2004. – № 7. – С. 17 – 19.
89. Кибанов А. Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа / А. Я. Кибанов. – М. : Машиностроение, 1991. – 155 с.
90. Клебанова Т. С. Методы прогнозирования : учебн. пособ. / Т. С. Клебанова, В. В. Иванов, Н. А. Дубовина. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2002. – 372 с.
91. Кнышева Е. Н. Маркетинг : учебн. пособ. / Е. Н. Кнышева. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2002. – 282 с.
92. Ковальков Ю. А. Эффективные технологии маркетинга / Ю. А. Ковальков, О. Н. Дмитриев. – М. : Машиностроение, 1994. – 560 с.
93. Комаров Е. В чем слабости маркетинга в консалтинговых фирмах, или болезнь «жадного крокодила» / Е. Комаров // Управление персоналом. – 2001. – № 8. – С. 38 – 41.
94. Коноплянникова М. А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання / М. А. Коноплянникова // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 1. – С. 44 – 48.
95. Королев В. Маркетинг на предприятии: эволюция взглядов / В. Королев // Маркетинг и реклама. – 1998. – № 11–12. – С. 22 – 23.
96. Коростелев В. Лизинг менеджерских команд / В. Коростелев // Акционер. – 2002. – № 2. – С. 22 – 26.
97. Косіюк В. П. Організаційно-економічні засади маркетингового управління на підприємствах / В. П. Косіюк // Актуальні проблеми економіки. – 2007. – № 9. – С. 89 – 91.

98. Котерова Н. П. Основы маркетинга : учебн. пособ. для нач. проф. образования / Н. П. Котерова. – М. : Издательский центр «Академия», 2003. – 144 с.
99. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 496 с.
100. Котлер Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер, Триас де Без Ф ; пер. с англ. – СПб. : ИД «Нева», 2004. – 192 с.
101. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс ; пер. с англ. – М. : ИД «Вильямс», 2003. – 752 с.
102. Кретов И. И. Организация маркетинга предприятия : практ. пособ. / И. И. Кретов. – М. : Юристъ, 2001. – 96 с.
103. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.
104. Курсова Ю. Аутсорсинг в системе маркетинга / Ю. Курсова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 1. – С. 93 – 97.
105. Кутуева Д. З. Классификация аутсорсинга / Д. З. Кутуева // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 1 (21). – С. 15 – 17.
106. Куцан М. І. Трансформація організаційних структур на маркетингову модель господарювання / М. І. Куцан // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 2. – С. 30 – 31.
107. Лагода Т. Не оскудеет рука дающего / Т. Лагода, Е. Деревянко. // Бизнес. – 2004. – № 5. – С. 51 – 53.
108. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европ. перспект. / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.
109. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебник / Дж. К. Лафта – М. : ПБОЮЛ Григорян А. Ф., 2002. – 264 с.
110. Лиходій В. Г. Маркетинг / В. Г. Лиходій, М. М. Єрмошенко. – К. : НАУ, 2002. – 404 с.
111. Лігоненко Л. О. Аутсорсинг як інструмент оптимізації та підвищення ефективності бізнесу / Л. О. Лігоненко, Ю. Ю. Фролова // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 6. – С. 115 – 125.
112. Маркетинг : для экон. спец. вузов / науч. ред. В. А. Питателев и др. ; пер. с англ. – М. : ТОО ИКК «Дека», 1994. – 67 с.
113. Маркетинг / под общ. ред. Д. И. Костюхина ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1974. – 356 с.
114. Маркетинг / под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.

115. Маркетинг / под ред. Роджер Л. ; сокр. пер. Ю. Б. Кочевлин. – М. : Прогресс. 1999. – 658 с.
116. Маркетинг : [підручник для вищих навч. закладів] / за ред. О. М. Азарян. – К. : НМЦВО МоiН Укр. ; НВФ «Студцентр», 2003. – 400 с.
117. Маркетинг / під ред. Кредисова А. І. – К. : Україна, 1994. – 400 с.
118. Маркетинг-менеджмент : научн. изд. / [исполн. : Балабанова Л. В. и др. ; под ред. Л. В. Балабановой] ; Донец. гос. университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : Дон ГУЭТ, 2001. – 594 с.
119. Маркетинг : сборник / общ. ред. и предисл. Д. И. Костюхина ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1974. – 447 с.
120. Маркетинг. Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. – СПб. : Питер, 2000. – 464 с.
121. Маркетинг : учебник для вузов / Н. Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю. А. Цыпкин и др. ; под ред. Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд, перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 623 с.
122. Маркетинг : учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу / Р. Б. Ноздрева, Г. Д. Громова, М. И. Соколова, В. Ю. Гречков. – М. : Экономист, 2003. – 568 с.
123. Маркетинг : учебник / А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С. А. Красильщиков и др. ; под ред. А. Н. Романова. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
124. Маркетинг : учебник [для вузов, колледжей, школ бизнеса] [подгот. Уткиным Э. А. и Кочетковой А. И. ; под ред. Э. А. Уткина]. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем» ; ЭКМОС, 2001. – 319 с.
125. Маркетинг : [учебник для студентов вузов] / [Васильев Г. А., Горфинкель В. Я., Ибрагимов Л. А. и др.] ; ред. Г. А. Васильев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 208 с.
126. Маркетинг : учебное пособие (для студентов вузов, обучающихся по спец. экономики и управления) / В. В. Кулибанова, Д. В. Минаев, А. Н. Немчин и др. ; под ред. А. Н. Немчина, Д. В. Минаева. – СПб. : Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2001. – 505 с.
127. Маркетинговое обеспечение региональной экономической политики : монография / В. Ф. Бевзенко, И. Х. Баширов, Р. М. Лазебник, А. Н. Алышев. – Донецк : Юго-Восток ; ЛТД, 2003. – 167 с.
128. Мартюшева Л. С. Факторний аналіз управлінської діяльності / Л. С. Мартюшева, В. Б. Семенов // Економіка розвитку : наук. журнал. – 2004. – № 1. – С. 5 – 9.

129. Матвіїв М. Я. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти : монографія / М. Я. Матвіїв. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 443 с.
130. Менеджмент персоналу : навч. посібн. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2004. – 398 с.
131. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / З. Миколайчик ; пер. с пол. – Харків: Изд. Гуманитарный Центр, 2004. – 472 с.
132. Мильнер Б. З. Теория организаций / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 326 с.
133. Мишин В. М. Исследование систем управления : учебник для вузов / В. М. Мишин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 527 с.
134. Моисеева Н. К. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа : учебн. пособ. для техн. спец. вузов / Н. К. Моисеева, М. Г. Карпунин. – М. : Высш. шк., 1988. – 192 с.
135. Моисеева Н. К. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н. К. Моисеева, М. В. Конышева. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 304 с.
136. Моисеева Н. К. Основы теории и практики функционально-стоимостного анализа / Н. К. Моисеева, М. Г. Карпунин. – М. : Высшая школа, 1988. – 490 с.
137. Моисеева Н. К. Функционально-стоимостной анализ в машиностроении / Н. К. Моисеева. – М. : Машиностроение, 1987. – 320 с.
138. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посібн. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання» ; КОО, 2002. – 311 с.
139. Назарова Г. В. Аналіз впливу зовнішнього середовища на формування організаційної структури підприємства / Г. В. Назарова // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія : економічна. – 2002. – Вип. 46. – С. 199 – 203.
140. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями : монографія / Г. В. Назарова. – 2-ге вид., доп. і перероб. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 420 с.
141. Немцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібн. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань, Г. Ф. Сініюк. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2001. – 392 с.
142. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: Как побеждать на рынке / Р. Б. Но-

здерева, Л. И. Цыгичко. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 304 с.

143. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеолог. выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Рос. акад. наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

144. Окландер М. А. Маркетинг у секторах національної економіки : монографія / М. А. Окландер. – Одеса : Астропринт, 2004. – 408 с.

145. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. ; пер с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 944 с.

146. Основы функционально-стоимостного анализа / под ред. М. Г. Карпунина, Б. И. Майданчика. – М. : Энергия, 1980. – 176 с.

147. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия : научн. изд. / И. П. Отенко. – Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с.

148. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси. – 2-е изд. – СПб. : «Питер», 2002. – 857 с.

149. Павленко А. Ф. Маркетинг : навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – 2-ге вид. доп. і випр. – К. : КНЕУ, 2001. – 106 с.

150. Перерва П. Г. Управление маркетингом на предприятиях / П. Г. Перерва. – Харьков : Основа, 1993. – 288 с.

151. Петренко В. Л. Комплекс нормативних документів для розроблення складових системи стандартів вищої освіти / В. Л. Петренко // Вища освіта. – 2003. – № 10. – 82 с.

152. Пилипчук В. П. Контроль, оцінка та аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства / В. П. Пилипчук // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 1. – С. 29 – 32.

153. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плюта. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 175 с.

154. Прауде В. Р. Маркетинг : навч. посібн. / В. Р. Прауде, О. Б. Білий. – К. : Вища шк., 1994. – 256 с.

155. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции / К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова, И. А. Сергеева. – М. : ОАО «Издательство «Экономика» ; НОРМА, 1997. – 526 с.

156. Протасов В. Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В. Ф. Протасов. – М. : «Финансы и статистика», 2003. – 536 с.
157. Репина Э. А. Механизм маркетинговой деятельности на рынке ценных бумаг : монография / Э. А. Репина. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 155 с.
158. Ричард Х. Холл. Организация: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
159. Рогов Э. И. Настольная книга практического психолога в образовании : учебн. пособ. / Э. И. Рогов. – М. : ВЛАДОС, 1996. – 526 с.
160. Роменська Л. Консалтинг: сутність і перспективи розвитку / Л. Роменська // Вісник КНТЕУ. – 2002. – № 5. – С. 46 – 51.
161. Рэпп Ст. Новый максимаркетинг / Стэн Рэпп, Томас Л. Коллинз. – Челябинск : Урал LTD, 1997. – 348 с.
162. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием / Дейв Саттон, Том Кляйн ; [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2004. – 232 с.
163. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : Учебн. пособ. / Г. В. Савицкая. – 7-е изд., испр. – Мн. : Новое знание, 2001. – 704 с.
164. Савицкая Л. Аутсорсинг: заторы на дорогах / Л. Савицкая // Рынок капитала. – 2001. – № 9. – С. 31 – 33.
165. Сардак С. Эффективное использование маркетинга / С. Сардак // Отдел маркетинга. – 2003. – № 8. – С. 2 – 5.
166. Семенова В. В. Качественные методы в социологии / В. В. Семенова. – М. : Добросвет, 1998. – 292 с.
167. Семеняк И. В. Общий курс маркетинга : учебн. пособ. / И. В. Семеняк. – Харьков : Кн. реклам. агентство «РА», 2000. – 344 с.
168. Сериков А. В. Институциональная сущность маркетинговых миксов / А. В. Сериков // Бизнес Информ. – 2006. – № 7. – С. 81 – 85.
169. Словарь русского языка : в 4-х т. / РАН ; Ин-т лингвистич. исследований ; под ред. А. П. Евгеньевой. – 4-е изд., стер. – М. : Рус. яз. ; Полиграфресурсы, 1999. – Т.4 : С-Я. – 800 с.
170. Словник іншомовних слів / за ред. академіка АН УРСР О. С. Мельничука. – К. : Головна редакція Укр. радянської енциклопедії, 1985. – 966 с.
171. Советский энциклопедический словарь / гл. ред. А. М. Прохо-

ров. – 2-е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1982. – 1600 с.

172. Современный словарь иностранных слов: Ок. 20000 слов. – 3-е изд., стер. – М. : Рус. яз., 2000. – 742 с.

173. Соловьев Б. А. Управление маркетингом / Б. А. Соловьев. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

174. Сорока К. О. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посібн. для студ. вищ. навч. закладів / К. О. Сорока ; Харківська національна академія міського господарства. – 2-ге вид., перероб. та випр. – Харків : Тимченко А. М., 2005. – 286 с.

175. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Изд. «Питер», 2000. – 416 с.

176. Справочник директора предприятия / под ред. М. Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 704 с.

177. Старостіна А. О. Зміст та основні етапи маркетингової діяльності / А. О. Старостіна // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 4. – С. 30 – 33.

178. Стратегія соціально-економічного розвитку Харківської області на період до 2011 року : монографія / під заг. ред. Є. П. Кушнарьова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 448 с.

179. Траут Д. Дифференцируйся или умирай! Выживание в эпоху убийственной конкуренции / Д. Траут, С. Ривкин ; пер. с англ. С. Жильцова. – СПб. : Питер, 2002. – 223 с.

180. Третьяк О. Эволюция и новые ориентиры маркетинга / О. Третьяк // РЭЖ. – 2001. – № 2. – С. 59 – 67.

181. Уотерман Р. Фактор обновления / Р. Уотерман ; пер. с англ. ; Акад. народ. хоз-ва при правительстве РФ. – М. : Дело, 1995. – 392 с.

182. Управление маркетингом: опыт и проблемы: Своими идеями и решениями делятся топ-менеджеры крупнейших компаний мира : пер. с англ. – Вып. 1 : Коммуникации бренда, 2004. – 205 с.

183. Управление персоналом организации: Практикум : учебн. пособ. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 296 с.

184. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 512 с.

185. Управление персоналом организации / А. К. Саакян, Г. Г. Зайцев, Н. В. Лашманова, Н. В. Дягилева. – СПб. : Питер, 2001. – 176 с.

186. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркетинг, 2002. – 892 с.

187. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : ученик / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 672 с.
188. Федосеев В. В. Экономико-математические методы и модели в маркетинге : учебн. пособ. / В. В. Федосеев, Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 159 с.
189. Филиппович А. Ю. Интеграция систем ситуационного, имитационного и экспертного моделирования / А. Ю. Филиппович. – М. : Изд. «ООО Эликс+», 2003. – 300 с.
190. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 5-е изд. – М. : Политиздат, 1987. – 590 с.
191. Функционально-стоимостный анализ издержек производства / под ред. Б. И. Майданчика. – М. : Финансы и статистика, 1985. – 271 с.
192. Хаустова В. Е. Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения / В. Е. Хаустова, Ю. А. Лидовский. – Харьков : ИНЖЭК, 2004. – 176 с.
193. Холодний Г. О. Дослідження сучасних форм кадрового забезпечення маркетингової діяльності підприємства / Г. О. Холодний, Г. М. Шумська // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. – Вип. 192. – Т. 3. – С. 674 – 681.
194. Холодний Г. О. Застосування стратегії диференціації персоналу в рамках маркетингової концепції / Г. О. Холодний, Г. М. Шумська // Управління розвитком : зб. наук. роб. – 2004. – № 1. – С. 83 – 87.
195. Холодный Г. А. Методические подходы к выбору рациональной организационной структуры маркетинга на предприятии / Г. А. Холодный, А. Н. Шумская // Бизнес Информ. – 2006. – №. 7 – С. 69 – 75.
196. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Э. Автухова ; под ред. В. Е. Хруцкого. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 254 с.
197. Чевертон П. Теория и практика современного маркетинга: Полный набор стратегий, инструментов и техник / Питер Чевертон ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 608 с.
198. Чумаченко Н. Г. Функціонально-вартісний аналіз / Н. Г. Чумаченко, В. М. Дегтярьова, Ю. С. Ігумнов. – К. : Вища школа : Головне видавництво, 1985. – 223 с.
199. Шпалинский В. В. Психология менеджмента : Учебн. пособ. / В. В. Шпалинский ; Университет Российской академии образования. – 2-е изд. – М. : УРАО, 2003. – 183 с.

200. Шумская А. Н. Анализ механизма функционирования организационных структур маркетинга / А. Н. Шумская // Бизнес Информ. – 2006. – № 1 – 2. – С. 97 – 101.
201. Шумская А. Н. Современные тенденции развития организационных структур маркетинга на отечественных предприятиях / А. Н. Шумская // Бизнес Информ. – 2008. – № 7. – С. 111 – 113.
202. Шумська Г. М. Використання стратегії розвитку організаційних структур маркетингу / Г. М. Шумська // Управління розвитком : зб. наук. робіт. – 2005. – № 1. – С. 20 – 25.
203. Шумська Г. М. Використання сучасних підходів до організаційного забезпечення маркетингової діяльності підприємства / Г. М. Шумська // Молодь України і соціально-орієнтована економіка : матер. Міжнар. наук. конф. молодих учених і студентів, 23 – 24 листопада 2004 р. – Харків : ХНАДУ, 2004. – С. 203 – 204.
204. Шумська Г. М. Впровадження механізму функціонування організаційних структур маркетингу / Г. М. Шумська // Наука і освіта без меж – 2005 : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф., 19–27 грудня 2005 р. – Дніпропетровськ : Наука і студія, 2005. – Т. 5. – С. 62 – 65.
205. Шумська Г. М. Методичні підходи до впровадження комплексної моделі кадрового забезпечення розвитку організаційної структури маркетингу на виробничому підприємстві / Г. М. Шумська // Економіка розвитку. – 2006. – № 4. – С. 90 – 92.
206. Шумська Г. М. Організація підготовки професійного навчання фахівців як фактор підвищення інтелектуального капіталу на підприємстві / Г. М. Шумська // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спецвип. : Управління персоналом в організаціях : матер. II Міжнар. наук.-практ. конф. 18–23 квітня 2005 р. – К. : КНЕУ, 2005. – Т. 2. – С. 379 – 383.
207. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом : учебн.-метод. пособ. / Г. В. Щекин ; Межрегиональная академия управления персоналом. – К. : МАУП, 2002. – 832 с.
208. Эванс Дж. Р. Маркетинг/ Эванс Дж. Р., Берман Б. ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1993. – 336 с.
209. Экономика образования в зеркале статистики: новые данные / Л. М. Гохберг, И. Ю. Забатурина, Н. В. Ковалева и др. – М. : ГУ-ВШЭ, 2005. – № 6. – 14 с.
210. Экономика предприятия : учебн. пособ. [П. А. Орлов и др.] ;

под общ. ред. П. А. Орлова. – Харьков : Изд. ХГЭУ, 2000. – 400 с.

211. Joseph P. Guiltinan. Paul Marketing management: strategies and programs / Joseph P. Guiltinan, Gordon W. Paul. – 5 ed., 1996. – 480 p.

212. St John M.J. Marketing / St John M.J. – New York : Prentice Hall, 1992. – 99 p.

213. Lussier R. N. Human relations in organizations: a skill-building approach / R. N. Lussier. – 3rd ed., 1996. – 560 p.

214. <http://standarts.info/dsty>.

215. www.ukrstat.gov.ua.

216. <http://www.marketing.spb.ru>.

217. www.smginc.com.

Додатки

Дослідження підходів авторів щодо питання етапів розвитку маркетингу

Назва етапу розвитку маркетингу	Часовий період застосування концепції маркетингу	Характеристика етапу
1	2	3
1. Підхід до розвитку маркетингу, якого дотримувалися: Ф. Котлер, В. Герасимчук, Г. Васильєв, Дж. Еванс, Б. Берман [27; 33; 99; 208]		
Концепція вдосконалення виробництва	Поч. XX ст. – 20-ті роки XX ст.	Основний об'єкт уваги – вдосконалення виробництва та підвищення ефективності системи розподілу. Провідні засоби досягнення мети – нарощування масштабів виробництва й зниження собівартості продукції
Концепція вдосконалення товару	20-ті – 30-ті роки XX ст.	Головний зміст маркетингу – вдосконалення якості товарів. Провідні засоби досягнення мети – модернізація товарів, що випускаються
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль	Сер. 30-х рр. – кінець 60-х рр. XX ст.	Основний об'єкт уваги – процес продажу. Провідні засоби досягнення мети – комерційні зусилля й методи стимулювання збуту
Концепція маркетингу	Поч. 70-х рр. – сер. 80-х рр. XX ст.	Основний об'єкт уваги – потреби споживачів. Провідні засоби досягнення мети – комплексні маркетингові зусилля («маркетинг-мікс») Кінцева мета – отримання прибутку в результаті ефективного задоволення потреб споживачів
Концепція соціально-етичного маркетингу	Сер. 80-х рр. XX ст. – до теперішнього часу	Орієнтація на поєднання врахування інтересів виробників, споживачів та суспільства в цілому. Засоби досягнення мети – баланс трьох факторів: прибутки фірми, споживчі потреби, інтереси суспільства
2. Підхід до розвитку маркетингу, якого дотримувалися П. Друкер, С. Гаркавенко [31; 57]		
Концепція вдосконалення виробництва й товару	Кінець XIX ст. – 30-ті роки XX ст.	Визначальним фактором орієнтації фірми в ринковому просторі є виробництво й конкурентні характеристики товару. Основна увага приділяється підвищенню ефективності системи розподілу й підвищенню якості, надійності товарів

Продовження додатка А

Продовження табл. А.1

1	2	3
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль і загальна концепція товару	Сер. 30-х рр. – сер. 80-х рр. XX ст.	Основний акцент робиться на процесі реалізації продукції й методах стимулювання збуту товарів. Головний зміст маркетингу – повне задоволення потреб цільових споживачів
Концепція соціально-етичного маркетингу й маркетингу відносин	Сер. 80-х рр. XX ст. – до теперішнього часу	Основна мета – забезпечення бажаної задоволеності цільових груп споживачів більш ефективними засобами, ніж у конкурентів з одночасним укріпленням становища споживача й суспільства в цілому
3. Підхід до розвитку маркетингу, якого дотримувалися: Г. Багієв, В. Кєворков, С. Леонтьєв, В. Прауде, О. Білий, Є. Голубков, Н. Котєрова [11; 32; 37; 98; 154]		
Виробнича концепція	1860 – 1920 рр.	Головна орієнтація – вдосконалення виробництва, зростання продажу й максимізація прибутку. Основний інструментарій – зниження собівартості, підвищення продуктивності праці
Товарна концепція	1920 – 1930 рр.	Основний об'єкт уваги – вдосконалення споживчих властивостей товару (якості, надійності та ін.)
Збутова концепція	1930 – 1950 рр.	Головний зміст маркетингу – інтенсифікація збуту товарів за допомогою маркетингових зусиль щодо просування й реалізації товарів
Концепція традиційного маркетингу	1960 – 1980 рр.	Основна мета – задоволення потреб цільових споживачів. Основний інструментарій – дослідження споживача, комплекс «маркетинг-мікс»
Концепція соціально-етичного маркетингу	1980 – 1995 рр.	Основна орієнтація на задоволення потреб цільових ринків за умови збереження людських, матеріальних й інших ресурсів. Провідні засоби досягнення мети – комплекс «маркетинг-мікс», дослідження соціальних й екологічних наслідків від виробництва
Концепція маркетингу взаємодії	З 1995 р. до теперішнього часу	Основний акцент – задоволення потреб споживачів, інтересів держави у процесі їх комерційної та некомерційної взаємодії. Основний інструментарій – методи координації, інтеграції й комплекс «маркетинг-мікс»
4. Підхід до розвитку маркетингу, якого дотримувалися: О. Азарян, А. Кредисов [116; 117]		
Виробнича концепція	Поч. XX ст. – 30-ті роки	Характеризується тим, що спостерігається дисбаланс попиту й пропозиції в сторону попиту та необхідність зниження собівартості

Продовження додатка А
Закінчення табл. А.1

1	2	3
Товарна концепція	Сер. 30-х рр. – сер. 40-х рр.	Поряд з розширенням виробництва приділяється велика увага вдосконаленню товару, поліпшенню його якості, експлуатаційних характеристик з метою привернення більшої кількості споживачів
Збутова концепція	Сер. 40-х рр. – поч. 60-х рр.	Орієнтована на інтенсифікацію зусиль виробника у сфері збуту та стимулювання. Її особливість – у забезпеченні зростання продажу за допомогою реклами та заходів стимулювання покупця
«Чистий маркетинг»	Поч. 60-х рр. – сер. 90-х рр.	Основна увага приділяється визначенню потреб ринку й способів їхнього задоволення. Завдання маркетингу – створення продукції, орієнтованої на запити споживача: підприємства, організації, людини
«Інтегрований маркетинг»	Сер. 90-х рр. – до теперішнього часу	Характеризується наявністю складної й динамічної технології проведення маркетингових процесів. Основна перевага – дозволяє передбачати розвиток потреб і створювати можливості їх задоволення часто ще до моменту, коли їх чітко усвідомить покупець
5. Підхід до розвитку маркетингу, якого дотримувалися: М. Вачевський, В. Скотний [27]		
Товарна концепція	1860 – 1930-ті роки	Характеризується намаганням виробників підвищити якість товарів без серйозного врахування потреб (смаків, бажань та ін.) покупців
Збутова концепція	1930 – 1950-ті роки	Основний акцент – використання реклами та інших методів впливу на споживача, що сприяє більш ефективній реалізації продукції
Концепція ринкової орієнтації	1950 – 1960-ті роки	Головний зміст – насичення ринку високоякісними товарами, які користуються підвищеним попитом, і забезпечення їх прискореного продажу. У цей час з'являються перші відділи маркетингу
Концепція маркетингового управління	1960-ті роки й до теперішнього часу	Характеризується використанням довгострокового планування й прогнозування, які спираються на дослідження ринку, й орієнтацією на товари «ринкової новизни», в яких закладені продукти технічної творчості

Продовження додатка А

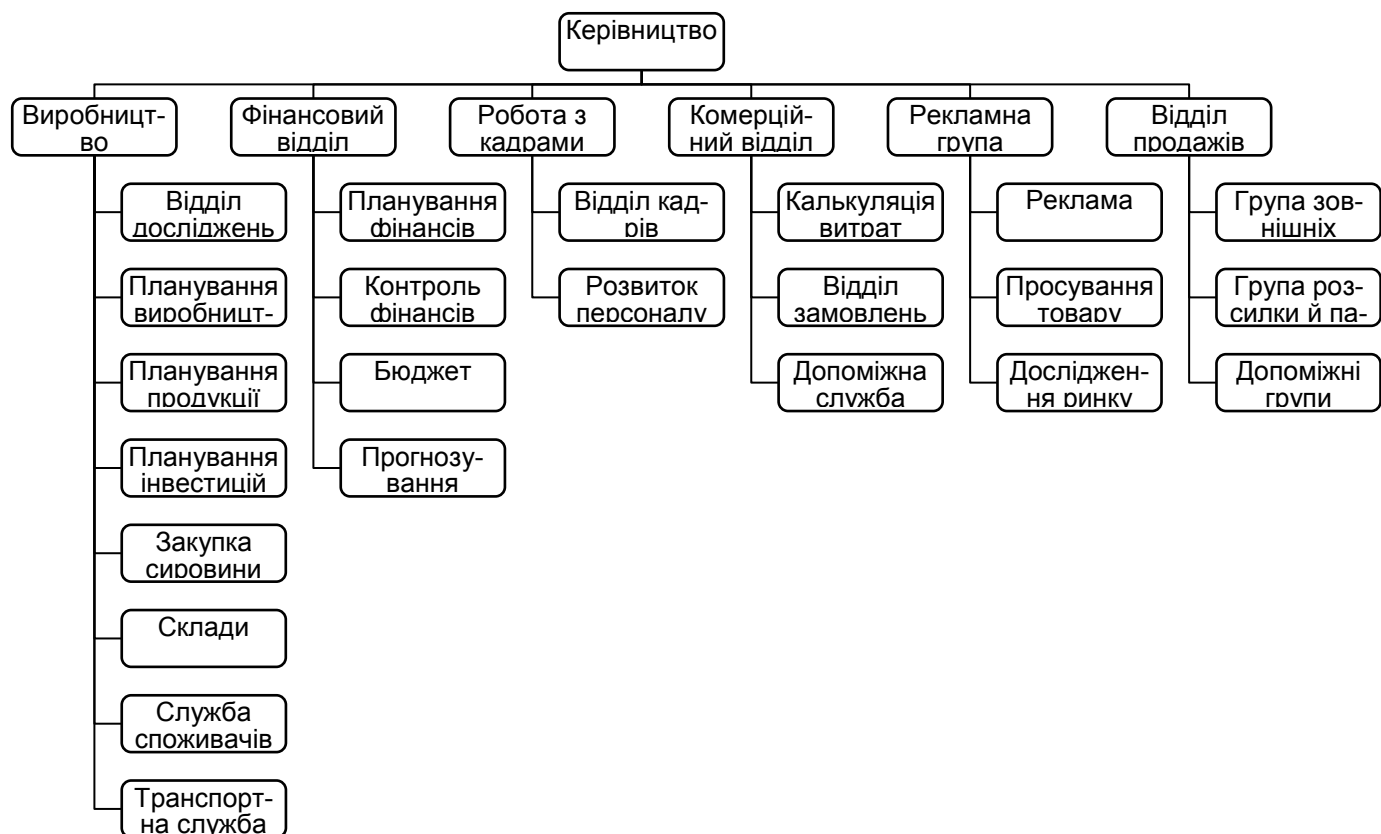


Рис. А.1. Організаційна структура фірми, що орієнтована на виробництво

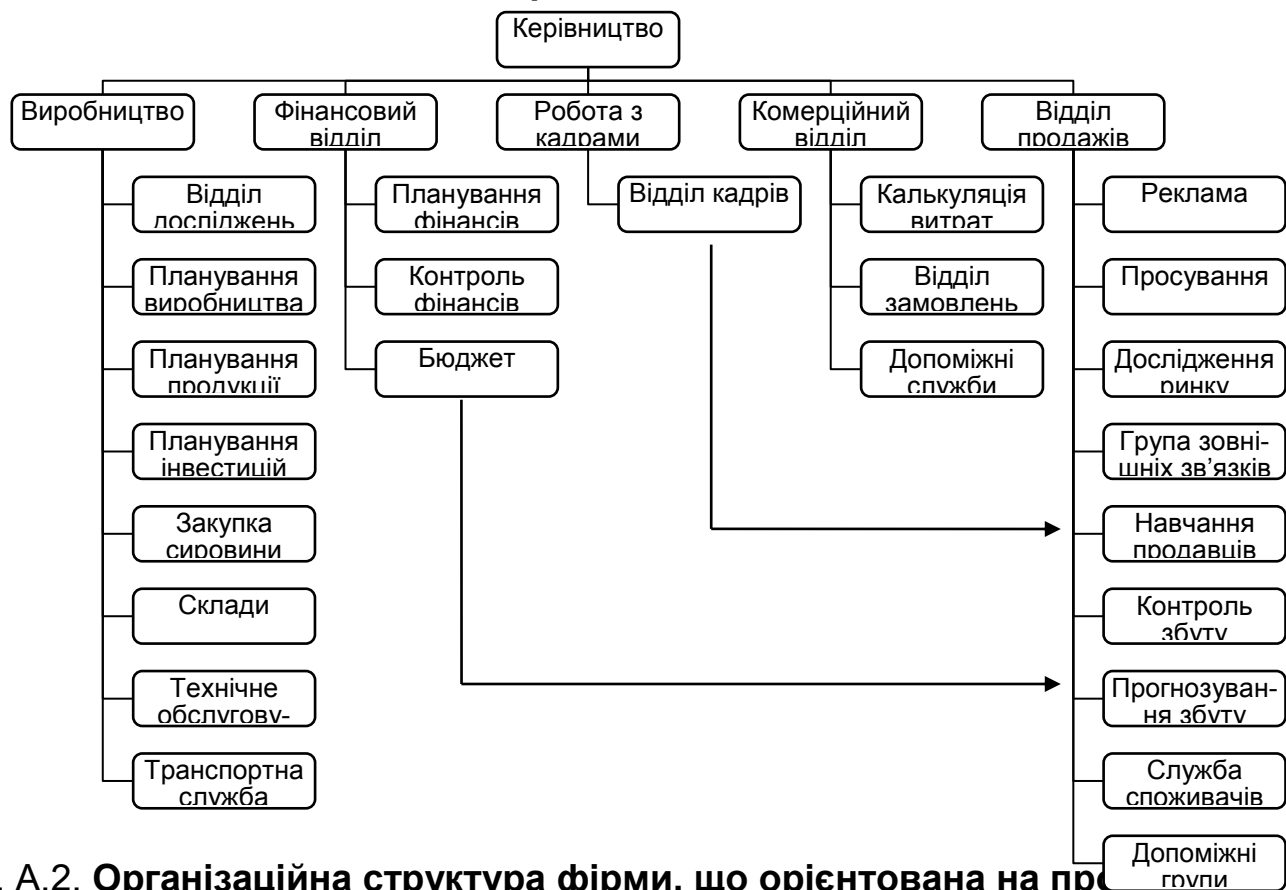


Рис. А.2. Організаційна структура фірми, що орієнтована на пр...

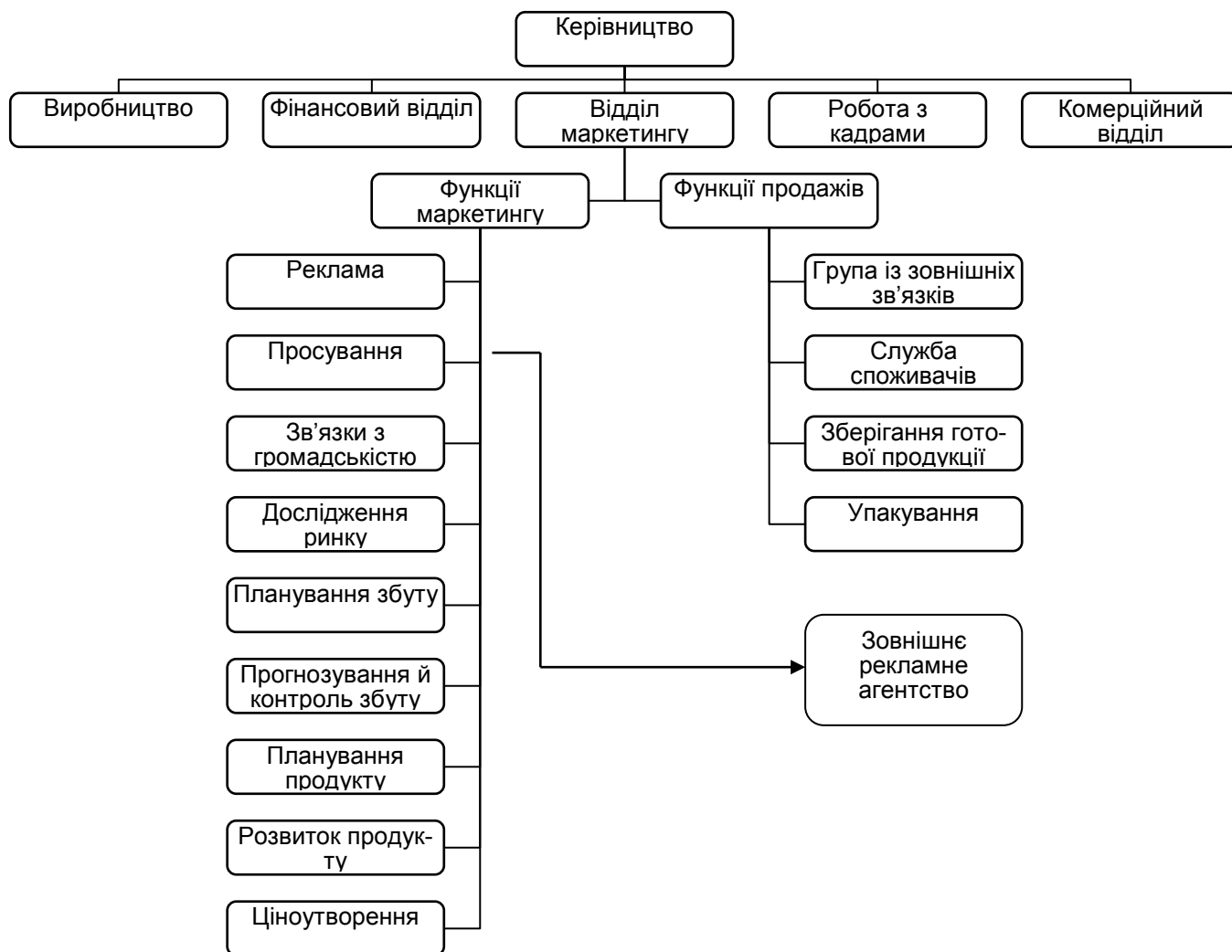


Рис. А.3. Організаційна структура фірми, що орієнтована на маркетинг в системі збуту



Рис. А.4. Організаційна структура фірми, орієнтованої на повну інтеграцію маркетингу

**Склад підприємств переробної промисловості Харківського регіону
для дослідження рівня організаційного забезпечення маркетингової
діяльності**

№ з/п	Назва підприємства	Присутній функціонуючий маркетинговий підрозділ	Присутні окремі фахівці з маркетингу, що виконують маркетингові функції	Маркетингові функції виконує відділ збуту	Маркетингові функції виконує керівник підприємства або його заступники	Маркетингові функції виконують інші штатні посадові особи, які не мають спеціальної освіти
1	2	3	4	5	6	7
1	БАТ «Завод «Потенціал»	+				
2	ДП «Завод ім. В. О. Малишева»	+				
3	БАТ «Завод ім. Фрунзе»	+				
4	АТЗТ «Харківмаш»	+				
5	ТОВ «Харківський завод самохідних шасі»			+		
6	НВО АТЗТ «Кондиціонер»	+				
7	БАТ «Харківський завод «Точ-медприлад»			+		
8	БАТ «Завод «Серп і молот»			+		
9	БАТ «Точприлад»			+		
10	ХМЗ «ФЕД»	+				
11	БАТ «Хартрон»				+	
12	БАТ «Харківський автогенний завод»			+		
13	АТ «Харківський електроштитовий завод»	+				
14	Харківський державний приладобудівний завод ім. Г. Т. Шевченка	+				
15	ЗАТ «Харківський вагонобудівний завод»		+			
16	ЗАТ «Харківський велосипедний завод ім. Г. І. Петровського»			+		
17	ДП «Хімпром»	+				
18	ДП «Хіміреактиви»			+		
19	Завод «Комунарсістмаш»		+			
20	ТОВ «Аеліта»			+		
21	ДП «Харківський автомобільний ремонтний завод»	+				
22	ВО ТОВ «Сван»	+				

Продовження додатка Б

Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
23	ВАТ «Куп'янський ливарний завод»	+				
24	Холдинг «Ізюмський оптико-механічний завод»	+				
25	ЗАТ «Сантехмонтаж-60»				+	
26	АТ «Промкомплект»					+
27	ЗАТ «Лікхім-Харків»	+				
28	ВАТ «Система»				+	
29	ТОВ «Харківський завод «Полімерконтейнер»	+				
30	ВАТ «Харківський завод металевих конструкцій»		+			
31	ТОВ «Вога»					+
32	ВАТ «Лозівський завод металоконструкцій»	+				
33	ЗАТ НВО «Турбоенергосервіс»				+	
34	ВАТ «Ізюмський тепловозремонтний завод»	+				
35	АТ «Стома»	+				
36	Хім.-фармац. Завод ВАТ «Червона зірка»	+				
37	Хім. концерн «Хадо»	+				
38	ВФ ТОВ «Харнеткам»				+	
39	ЗАТ «Харпластмас»	+				
40	ВАТ «Куп'янський машинобудівний завод»	+				
41	АТЗТ «Маяк»	+				
42	ВАТ «Завод «Електромаш»		+			
43	ВАТ «Харківський електроапаратний завод»		+			
44	ТОВ «Центр технологій деревооброби»	+				
45	ВАТ «Ф.Т.Р.»		+			
46	ТОВ «ТК-3000»			+		
47	АТ «Зміївметалосервіс»				+	
48	АТ «Ефект»	+				
49	ТОВ «Харківський шиферний завод»			+		
50	ВАТ «Харківський дослідний завод технологічного оснащення»		+			
51	ВАТ «Укрелектромаш»	+				
52	АТ «Харківський завод електромонтажних виробів»			+		
53	Завод «Електробритва»		+			
56	АТЗТ «Ярославна»				+	
57	ЗАТ «Харківський інструментальний завод»	+				

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.1

1	2	3	4	5	6	7
58	БАТ «Чугуївська паливна апаратура»	+				
59	Завод «Акваізол»	+				
60	ТОВ «Завод залізобетонних констру- кцій»			+		
61	БАТ «Завод залізобетонних констру- кцій №13»			+		
62	АТЗТ «Харківський лакофарбовий завод «Червоний хімік»		+			
63	ТОВ «Харківський завод будівних су- мішей»				+	
64	БАТ «Харківський цегельний завод №13»		+			
65	ДП «Харківський дослідний цемент- ний завод»			+		
66	БАТ «Завод «Надія»	+				
67	Укр. ВО «Промкондиціонер»				+	
68	БАТ «Харківський завод ізоляційних і азбестоцементних матеріалів»			+		
69	БАТ «Харківський завод поліграфіч- них машин»			+		
70	ТОВ «Харківський завод підйомно- транспортного обладнання»				+	
71	БАТ «Харківський ремонтно- механічний завод»			+		
72	ВТК ТОВ «Промхолодторг»					+
73	Чугуївський авіаційно-технологічний завод	+				
74	БАТ «Харківський завод електротра- нспорту»	+				
75	БАТ «Укрелектроремонт»	+				
76	СП ВКФ «ЕРСІТ»	+				
77	ТОВ «Комунальник»				+	
78	ДП «Харківський завод електроапа- ратури»	+				
79	ДП «Червоний партизан»					
80	ДП «Харківський механічний завод»		+			
81	Державне науково-виробниче об'єд- нання (ДНВО) «Комунар»	+				
82	БАТ «Харківський котельно-механіч- ний завод»		+			
83	ДП «Електроважмаш»	+				
84	ЗАТ «Лозівський завод «Трактороде- таль»	+				
85	ЗАТ «Транссервіс»	+				
86	БАТ «Харківський тракторний завод»	+				

Продовження додатку Б
Закінчення табл. Б.1

87	ЗАТ «Первомайський механічний завод»	+				
88	ВАТ «Лозівський ковальсько-механічний завод»		+			
89	ТОВ «Торгмаш»		+			
90	ЗАТ «Харківдерев»			+		
91	ВАТ «Гідропривід»		+			
92	ДП «Харківський завод шампанських вин»		+			
93	ВАТ «Турбоатом»	+				
94	ТОВ «Геронтій»	+				
95	ВАТ ХМЗ «Світло Шахтаря»	+				
96	ВАТ «Форез»	+				
97	ВАТ «Харківський завод штампів і пресформ»	+				
98	КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»		+			
99	ВАТ «Автрамат»		+			
100	ВАТ «Харківхолодмаш»		+			
101	ТОВ «Варіант 95»		+			
102	ДП ХРЗ «Протон»	+				
103	ХДАПП «Тора»	+				
104	ТОВ «Елта-Техсервіс»		+			
105	ВАТ «Електромашина»	+				
106	ДП «Чугуївський авіаційний ремонтний завод»	+				
107	ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора»	+				
108	АТ «Ефект»	+				
109	ТОВ «Бост»		+			
110	ЗАТ «Завод «Південкабель»	+				
111	АТЗТ «Червоний Жовтень»	+				
112	АТЗТ «Харківський завод електромонтажних виробів №1»	+				
113	Ізюмський приладобудівний завод	+				
114	АТ «Харківський завод електромонтажних виробів»	+				
115	ТОВ «ТОРПАЛ»		+			
116	ВАТ «Харківський завод електротехнічного обладнання»	+				
117	ТОВ «ТВП-Україна ЛТД»	+				
118	Зміївський машинобудівний завод	+				
119	ДП «Електромеханічний завод»	+				
120	АТВТ «Харківський канатний завод»	+				

Таблиця Б.2

Класифікатор функцій організаційних структур маркетингу

Ранг функції	Зміст функцій
1	2
1.1.1. 1.1.2. 1.1.3	досягнення максимально можливого рівня споживання; збереження та розширення частки ринку підприємства; закріплення конкурентних позицій і забезпечення гарантованого прибутку в довготривалій перспективі
1.2.1. 1.2.2. 1.2.3. 1.2.4. 1.2.5	оцінка законодавчої бази, що регулює маркетингову діяльність; оцінка національних особливостей споживачів; оцінка продукції, що випускається конкурентами та визначення кількості конкурентів; оцінка зв'язків із фінансовими установами (кредиторської та дебіторської заборгованості); оцінка зв'язків із громадкістю
1.3.1. 1.3.2. 1.3.3. 1.3.4	визначення ємності ринку, на якому реалізується продукція підприємства; визначення частки ринку продукції підприємства; проведення оцінки попиту споживачів продукції підприємства; моніторинг конкурентів продукції підприємства
1.4.1. 1.4.2. 1.4.3	оцінка системи матеріально-технічного постачання; визначення науково-технічного та кадрового потенціалів підприємства; визначення фінансових можливостей підприємства
2.1. 2.1.1. 2.1.2. 2.1.3. 2.1.4	формування ефективного асортименту продукції, що буде відповідати ринковим стандартам при мінімальних виробничих витратах; розробка нової або модифікація вже існуючої продукції на ринку; розробка політики щодо передпродажного та післяпродажного сервісу; розробка дизайну упаковки та марочної назви для нової продукції
2.2.1. 2.2.2. 2.2.3	формування нових цін на продукцію згідно з вимогами ринку; визначення відношення цін на продукцію підприємства з цінами конкурентів на ринку; розробка методів ціноутворення на продукцію
2.3.1. 2.3.2. 2.3.3	визначення доцільності прямого або опосередкованого збуту продукції; прийняття рішення щодо структури каналу розподілу продукції; прийняття рішення про управління каналами розподілу продукції
2.4.1. 2.4.2	прийняття рішення щодо вибору засобів маркетингових комунікацій; установлення зворотного зв'язку зі споживачами та громадкістю
2.5.1. 2.5.2. 2.5.3	визначення маркетингових заходів на певний період; визначення співвідношення «маркетингові витрати та обсяг продажу» (відхилення фактичних показників від запланованих); розробка та затвердження програми маркетингу;
3.1.1. 3.1.2. 3.1.3. 3.1.4	розробка та узгодження із зацікавленими підрозділами підприємства асортименту та обсягів продукції; розгляд та задоволення претензій і рекламацій, що поступили від покупців і партнерів з бізнесу на продукцію підприємства; визначення конкурентоспроможності продукції; визначення відповідності показників якості та споживчих якостей продукції вимогам покупців
3.2.1. 3.2.2	розробка та узгодження із зацікавленими підрозділами підприємства цін на продукцію, цінових знижок і надбавок; визначення зміни рентабельності продукції внаслідок використання певних методів ціноутворення

Продовження додатка Б
Закінчення табл. Б.2

1	2
3.3.1.	реалізація продажу продукції та просування її до споживача в те місце, в той час, в тій кількості та такій якості, що задовольнить споживача;
3.3.2.	створення налагодженої системи каналів збуту;
3.3.3.	встановлення довготривалих зв'язків із посередниками;
3.3.4.	вибір засобів і маршрутів транспортування продукції до місць продажу
3.4.1.	реалізація стимулювання продажу продукції шляхом заохочування торгового персоналу;
3.4.2.	організація участі й проведення виставок, ярмарок, виставок-продажів з метою стимулювання споживачів до купівлі продукції;
3.4.3.	складання бюджету реклами для продукції
4.1.1.	аудит планових показників маркетингової діяльності порівняно з фактичними показниками;
4.1.2.	визначення обсягів збуту у натуральному та вартісному вираженні;
4.1.3.	визначення загальних річних витрат на реалізацію продукції власними зусиллями та з посередниками
4.2.1.	контролінг динаміки частки ринку продукції (у натуральному та вартісному вираженні);
4.2.2.	визначення частки ринку продукції відносно лідера
4.3.1.	визначення показників прибутковості та коефіцієнта окупності інвестованого капіталу;
4.3.2.	складання звіту про прибутки та збитки для кожного маркетингового об'єкта (товару, території, споживачів)
4.4.1.	визначення кількості нових і втрачених покупців;
4.4.2.	оцінка ставлення споживачів до продукції підприємства (задоволеність / незадоволеність);
4.4.3.	визначення якості продукції порівняно з конкурентами;
4.4.4.	визначення поінформованості споживачів щодо продукції

Матриця функціональних взаємозв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємств

Ранг функцій	Функції організаційних структур маркетингу	Функціональні підрозділи та посадові особи																					
		ВГТ	ВГК	ВГМ	ЦВЛ	ВДВ	ВОПтаБ	ВМТП	ЛЯП	ВТК	ВП	ТВ	ПЕВ	ВЗ	ФВ	ВОПЗП	Бухгалтерія	ВК	ЮВ	Головний інженер	МВ	Керівник з маркетингу	Керівник підприємства
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.	Аналітична:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	В	Р	УЗ
1.1	Вибір маркетингових цілей	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	В	Р	-
1.1.1	Досягнення максимально можливого рівня споживання	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	П	У	П	-	-	-	-	-	В	Р	-
1.1.2	Збереження та розширення частки ринку підприємства	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	П	-	-	-	-	-	-	В	Р	-
1.1.3	Закріплення конкурентних позицій і забезпечення гарантованого прибутку в довготривалій перспективі	-	-	-	-	-	-	-	П	П	П	-	П	П	-	-	-	-	-	-	В	Р	-
1.2	Аналіз зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ	П	-	П	П	П	П	П	-	-	-	-	У	У	У	У	-	П	-	П	В	Р	УЗ
1.2.1	Оцінка законодавчої бази, що регулює маркетингову діяльність	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	П	-	П	-	-	-	У	-	В	Р	-

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.2.2	Оцінка національних особливостей споживачів	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
1.2.3	Оцінка продукції, що випускається конкурентами та визначення кількості конкурентів	П	–	–	–	–	–	–	У	П	–	–	П	П	–	–	–	–	–	У	В	Р	–
1.2.4	Оцінка зв'язків із фінансовими установами	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	–	У	–	П	–	–	–	В	Р	–
1.2.5	Оцінка зв'язків із громадкістю	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
1.3	Комплексне дослідження ринку та прогноз його розвитку	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
1.3.1	Визначення ємності ринку, на якому реалізується продукція підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
1.3.2	Визначення частки ринку продукції підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	П	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
1.3.3	Проведення оцінки попиту споживачів продукції підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
1.3.4	Моніторинг конкурентів продукції підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	П	–	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
1.4	Аналіз виробничо-збутових можливостей підприємства	П	П	П	–	П	П	–	–	–	П	–	П	У	–	П	–	–	–	У	В	УЗ	Р

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1.4.1	Оцінка системи матеріально-технічного постачання	П	П	У	–	П	П	У	–	–	П	П	П	П	–	–	–	–	–	–	У	В	Р
1.4.2	Визначення науково-технічного та кадрового потенціалу підприємства	У	У	У	П	П	П	–	П	–	–	–	П	–	–	–	–	У	–	У	В	УЗ	Р
1.4.3	Визначення фінансових можливостей підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	–	У	–	У	–	–	–	В	Р	УЗ
2. 2.1	Планування: Проведення планування товарної політики	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	–	У	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
2.1.1	Формування ефективного асортименту продукції, що буде відповідати ринковим стандартам при мінімальних виробничих витратах	–	–	–	–	–	–	–	П	–	–	–	У	П	П	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
2.1.2	Розробка нової або модифікація вже існуючої продукції на ринку	У	УЗ	УЗ	У	У	П	–	У	–	П	–	У	П	П	–	П	–	–	Р	В	УЗ	УЗ
2.1.3	Розробка політики щодо передпродажного та післяпродажного сервісу	–	–	–	–	–	–	–	–	У	–	У	У	П	П	–	П	П	–	П	В	Р	УЗ
2.1.4	Розробка дизайну упаковки та марочної назви для нової продукції	У	У	У	–	П	–	–	–	–	–	–	У	П	П	–	П	–	–	УЗ	В	Р	–

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
2.2	Проведення планування цінової політики	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	–	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
2.2.1	Формування нових цін на продукцію згідно з вимогами ринку	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	–	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
2.2.2	Визначення відношення цін на продукцію підприємства з цінами конкурентів на ринку	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.2.3	Розробка методів ціноутворення на продукцію	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.3	Проведення планування збутової політики	–	–	–	–	–	–	–	П	–	–	У	У	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.3.1	Визначення доцільності прямого або опосередкованого збуту продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	УЗ	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
2.3.2	Прийняття рішення щодо структури каналу розподілу продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.3.3	Прийняття рішення про управління каналами розподілу продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	У	П	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.4	Проведення планування комунікаційної політики	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	УЗ	–	–	–	–	–	В	Р	–

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
2.4.1	Прийняття рішення щодо вибору засобів маркетингових комунікацій	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	У	УЗ	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.4.2	Установлення зворотного зв'язку зі споживачами та громадкістю	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.5	Планування маркетингових витрат	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	У	УЗ	П	П	–	–	–	У	В	Р
2.5.1	Визначення маркетингових заходів на певний період	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	–	У	–	–	–	–	–	В	Р	–
2.5.2	Визначення співвідношення «маркетингові витрати та обсяг продажу»	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	УЗ	УЗ	–	П	–	–	–	В	Р	–
2.5.3	Розробка та затвердження програми маркетингу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	У	УЗ	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
3. 3.1	Виробничо-збутова: Здійснення товарної політики	П	У	П	–	–	П	У	У	–	П	–	У	–	У	–	–	–	–	–	В	Р	–
3.1.1	Розробка та узгодження із зацікавленими підрозділами підприємства асортименту та обсягів продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3.3.1	Реалізація продажу продукції та просування її до споживача в те місце, в той час, в тій кількості та такій якості, що задовольнить покупців	–	–	–	–	–	–	–	П	–	–	У	П	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
3.3.2	Створення налагодженої системи каналів збуту	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
3.3.3	Встановлення довготривалих зв'язків з посередниками	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	У	П	–	–	–	–	–	В	Р	–
3.3.4	Вибір засобів і маршрутів транспортування продукції до місць продажу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	П	У	П	–	–	–	–	–	В	Р	–
3.4	Здійснення комунікаційної політики	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	–	–	–	–	В	Р	–
3.4.1	Реалізація стимулювання продажу продукції шляхом заохочування торгового персоналу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	У	–	У	–	–	В	Р	–
3.4.2	Організація участі й проведення виставок, ярмарок, виставок-продажів з метою стимулювання споживачів до купівлі продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	–	–	–	–	В	Р	–

Продовження додатка Б
Продовження табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3.4.3	Складання бюджету реклами для продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
4 4.1	Управління та контролю: Контроль здійснення політики збуту продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
4.1.1	Аудит планових показників маркетингової діяльності порівняно з фактичними показниками	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
4.1.2	Визначення обсягів збуту	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	У	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
4.1.3	Визначення загальних річних витрат на реалізацію продукції власними зусиллями та з посередниками	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
4.2	Контроль частки ринку продукції підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	УЗ	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
4.2.1	Контролінг динаміки частки ринку продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
4.2.2	Визначення частки ринку продукції відносно лідера	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	УЗ	УЗ	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
4.3	Контроль прибутковості від проведення маркетингових дій	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	П	–	–	–	В	Р	УЗ

Закінчення додатка Б
Закінчення табл. Б.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
4.3.1	Визначення показників прибутковості та коефіцієнта окупності інвестованого капіталу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	У	П	–	П	–	–	–	В	Р	УЗ
4.3.2	Складання звіту про прибутки та збитки для кожного маркетингового об'єкта	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	У	П	У	–	У	–	–	–	В	Р	–
4.4	Контроль неекономічних показників діяльності організаційної структури маркетингу	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	УЗ
4.4.1	Визначення кількості нових і втрачених покупців	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	П	У	П	–	П	–	–	–	В	Р	–
4.4.2	Оцінка ставлення споживачів до продукції підприємства	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–
4.4.3	Визначення якості продукції порівняно з конкурентами	–	–	–	–	–	–	–	У	У	–	–	П	–	–	–	–	–	–	П	В	Р	–
4.4.4	Визначення поінформованості споживачів щодо продукції	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	В	Р	–

Умовні позначення (назви відділів підприємств): відділ головного конструктора (ВГК); відділ головного технолога (ВГТ); відділ головного механіка (ВГМ); центральна виробнича лабораторія (ЦВЛ); виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ); відділ охорони праці та техніки безпеки (ВОПтаТБ); відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП); лабораторія якості продукції (ЛЯП); виробничі підрозділи (ВП); транспортний відділ (ТВ); планово-економічний відділ (ПЕВ); відділ збуту (ВЗ); фінансовий відділ (ФВ); відділ організації праці й заробітної плати (ВОПЗП); відділ кадрів (ВК); юридичний відділ (ЮВ); маркетинговий відділ (МВ).

Характеристика факторів макро- і мікрорівня зовнішнього середовища, які впливають на організаційне забезпечення управління маркетингом підприємства

Назва факторів	Характеристика факторів
1	2
МАКРОРІВЕНЬ	
Природні	Інфраструктура регіону (розподіл за економіко-географічними регіонами); рівень розвитку, використання потенціалу природних ресурсів; кліматичні та географічні умови діяльності підприємства; забезпеченість природними ресурсами; втручання держави у процес раціонального використання і відтворення природних ресурсів (нормативи)
Демографічні	Кількість населення; структура населення за місцем проживання (частка міського і сільського населення); структура населення за статтю (частка жіночого і чоловічого населення); щільність населення; кількість народжуваності населення; тривалість життя населення; природний приріст населення; міграційна рухомість населення; стійкість сімейних союзів; освіченість населення; рівень безробіття; рівень зайнятості; видатки бюджету на душу населення
Економічні	Темпи зростання валового національного продукту; обсяг промислової продукції; рівень інфляції; стійкість національної валюти; місткість ринку. Грошові доходи на душу населення; споживчі витрати населення; середньомісячна заробітна плата працівників; банківський відсоток на вклади населенню; доступність кредиту для населення; кредити, надані комерційними банками; структура зовнішньої торгівлі
Науково-технічні	Темпи зростання інвестицій у галузі, що забезпечують розвиток науково-технічного прогресу; темпи зростання інвестицій до наукомістких виробництв; обсяг наукових і науково-технічних робіт; рівень технічного прогресу в промисловості, сільському господарстві тощо; рівень технічної оснащеності галузей економіки; ступінь впровадження нових технологій у суспільному виробництві
Політико-правові	Наявність і дієздатність законодавства з регулювання підприємницької діяльності; розвиненість правового захисту споживачів; зміни в податковому законодавстві; розташування політичних сил; роль суспільних утворень у системі прийняття державних і урядових рішень; патентне законодавство; урядові витрати; антимонопольне законодавство; розміри державних бюджетів; державне регулювання; наявність зовнішньополітичних союзів і програм, що забезпечують стійкість і стабільність формування і розвитку ринкових відносин; підвищення вимог з боку державних установ, що спостерігають за законами з регулювання конкуренції
Соціально-культурні	Величина відрахувань з державних видатків на соціально-культурні заходи; величина мінімального «споживчого кошика»; рівень соціальної забезпеченості населення; рівень громадської відповідальності; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність населення; рівень організаційної і споживчої культури; динаміка культури поведінки населення; культурні споживчі традиції; стійка прихильність основним традиційним культурним цінностям

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.1

1	2
МІКРОРІВЕНЬ	
Постачальники	Доступність сировинних ресурсів; наявність своєчасності постачань; наявність безперебійності постачань; оперативність постачання; умови постачань (надійність, якість, ціна, надання кредиту); обсяг можливих постачань
Маркетингові посередники	Кількість посередників; наявність організованих мереж розподілу; сила посередницьких марок; тип каналу збуту (нульовий, одно-, дво-, трьохрівневий); збутові витрати в кожному каналі; витрати на посередницькі послуги; засоби реалізації товарів; кваліфікація торгових агентів посередника
Споживачі	Рівень обслуговування споживачів; територіальне розміщення споживачів. Мотиви, що спонукають споживачів здійснювати покупки; запити, уподобання та смаки реальних і потенційних споживачів; частота та періодичність купівель; ступінь інтенсивності основних і потенційних споживачів. Частка ринку збуту за обсягом продажу, що контролюється підприємством; місткість потенційного ринку
Конкуренти	Кількість лідерів-конкурентів; ступінь інтенсивності основних і потенційних конкурентів (інтенсивність конкуренції); відносна частка ринку; сила марок конкурентів; наявність прямих і непрямих товарів-замінників; ступінь цінового тиску збоку конкурентів; технологічний розвиток конкурентів
Контактні аудиторії	Діяльність фінансових організацій; висвітлення інформації про підприємство збоку масових засобів інформації (позитивної, негативної); діяльність урядових організацій і законодавчих органів (вплив на складові маркетингових програм – характеристики товарів, упаковку, ціни, рекламні засоби); відношення громадськості (впливає на загальний імідж підприємства); лояльність і довіра власних працівників і службовців (позитивне відношення цих груп поширюється на інші контактні категорії)

Таблиця В.2

Перелік підприємств переробної промисловості Харківського регіону для проведення багатовимірною факторного аналізу

Порядковий номер	Назва підприємства
1	2
1	ДП «Хімпром»
2	ВАТ «Точприлад»
3	ДП «Харківський завод електроапаратури»
4	ДП «Червоний партизан»
5	Державне науково-виробниче об'єднання (ДНВО) «Комунар»
6	ДП «Електроважмаш»
7	ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»
8	ЗАТ «Транссервіс»
9	ВАТ «Харківський тракторний завод»
10	ЗАТ «Первомайський механічний завод»
11	ВАТ «Гідропривід»

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.2

1	2
12	ВАТ «Турбоатом»
13	ВАТ ХМЗ «Світло Шахтаря»
14	КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»
15	ВАТ «Автрамат»
16	ДП ХРЗ «Протон»
17	ХДАПП «Тора»
18	ТОВ «Елта-Техсервіс»
19	ВАТ «Електромашина»
20	ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора»
21	ВАТ «Куп'янський ливарний завод»
22	ТОВ «Бост»
23	ЗАТ «Завод «Південкабель»
24	АТЗТ «Червоний Жовтень»
25	ХМЗ «ФЕД»
26	Агрегатний завод ДП «Завод ім. В. О. Малишева»
27	ТОВ «Харківський завод самохідних шасі»
28	ДП «Електромеханічний завод»
29	ВАТ «Харківський підшипниковий завод»
30	Укр. ВО «Промкондиціонер»
31	Завод «Акваізол»
32	АТ «Харківський завод електромонтажних виробів»
33	АТ «Стома»
34	ТОВ «Харківський завод «Полімерконтейнер»
35	ДП «Хімреактиви»
36	Завод «Комунарсістмаш»
37	ВАТ «Завод ім. М. В. Фрунзе»
38	ВАТ «Завод «Потенціал»
39	ВАТ «Завод «Серп і молот»
40	ЗАТ «Харківський інструментальний завод»

Таблиця В.3

Форма оціночного листа характеристик-показників для кожного експерта

Групи характеристик-показників	Умовні позначення	Компоненти характеристик-показників	Варіанти оцінок		
			ви-сока (3)	сере-дня (2)	ни-зька (1)
1	2	3	4	5	6
Рівень децентралізації у маркетинговому підрозділі	x_6	1. Залучення співробітників до прийняття маркетингових рішень. 2. Делегування повноважень і відповідальності щодо прийняття маркетингових рішень. 3. Кількість працівників, у яких з'явилися нові посадові обов'язки. 4. Кількість контрольованих керівництвом працівників у загальній кількості працівників, діяльність яких підлягає контролю			

Продовження додатка В

Продовження табл. В.3

1	2	3	4	5	6
		Середня оцінка експерта			
Рівень виконання маркетингових функцій	x_5	5. Кількість правильних рішень має перевагу над кількістю помилкових (достовірність). 6. Виконання маркетингових функцій протягом допустимого часу (своєчасність). 7. Залежність збільшення кількості реальних споживачів від здійснення маркетингових дій. 8. Швидкість виконання маркетингових функцій, що пов'язане з компетентністю персоналу (наявність спеціальної освіти)			
		Середня оцінка експерта			
Наявність повної і достовірної інформації для виконання маркетингових функцій	x_8	9. Доступ керівництва маркетингового підрозділу до джерел необхідної інформації (повнота). 10. Обсяг переробленої інформації при виконанні функцій у необхідному обсязі інформації (обґрунтованість). 11. Обсяг отриманої інформації для виконання маркетингових функцій, що відповідає перевіреним даним			
		Середня оцінка експерта			
Інтенсивність внутрішніх зв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства	x_7	12. Виконання робіт у встановлений термін за даний період. 13. Можливість оперативного отримання необхідної інформації маркетинговим підрозділом від інших. 14. Рівень конфліктних ситуацій між маркетинговим підрозділом та іншими підрозділами. 15. Швидкість передачі (отримання) необхідної інформації від маркетингового підрозділу іншим підрозділам			
		Середня оцінка експерта			
Рівень мотивації праці працівників маркетингового підрозділу	x_4	16. Використання значних грошових коштів на заходи соціальної допомоги. 17. Відповідність фактичної тривалості навчання з підвищення кваліфікації нормальному значенню. 18. Наявність систематичного характеру виділення значних грошових коштів на преміювання персоналу маркетингового підрозділу. 19. Наявність сприятливого морально-психологічного клімату в колективі			
		Середня оцінка експерта			
Ефективність системи постачання підприємства	x_{16}	20. Масштаби діяльності підприємства. 21. Ступінь однорідності ресурсів, що постачаються для виробництва продукції.			

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.3

1	2	3	4	5	6
		22. Величина асортименту продукції підприємства. 23. Необхідність постійного розвитку зв'язків одночасно з декількома постачальниками ресурсів			
		Середня оцінка експерта			
Оперативність і якість роботи постачальників	x_{18}	24. Швидкість забезпечення в найкоротші строки необхідних поставок. 25. Рівень швидкості реагування постачальників щодо нових запитів підприємства. 26. Наявність запізнень поставок з вини постачальників. 27. Рівень надання додаткових пільг щодо оплати послуг постачальників			
		Середня оцінка експерта			

Таблиця В.4

Форма комплексного оціночного листа характеристик-показників

Групи характеристик-показників	Умовні позначення	Компоненти характеристик-показників	Експерти					
			№1	№2	№3	№4	№5	№6
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рівень децентралізації в маркетинговому підрозділі	x_6	1. Залучення співробітників до прийняття маркетингових рішень. 2. Делегування повноважень і відповідальності щодо прийняття маркетингових рішень. 3. Збільшення кількості працівників з новими посадовими обов'язками. 4. Збільшення кількості контрольованих керівництвом працівників у загальній кількості працівників, діяльність яких підлягає контролю						
		Середня оцінка експерта						
Рівень виконання маркетингових функцій	x_5	5. Збільшення кількості правильних рішень над кількістю помилкових (достовірність). 6. Виконання маркетингових функцій протягом допустимого часу (своєчасність). 7. Залежність збільшення кількості реальних споживачів від здійснення маркетингових дій. 8. Швидкість виконання маркетингових функцій, що пов'язане з компетентністю персоналу						

Продовження додатка В

Продовження табл. В.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Середня оцінка експерта						
Наявність повної та достовірної інформації для виконання маркетингових функцій	x_8	9. Наявність необхідної інформації у керівництва маркетингового підрозділу в будь-який період часу (повнота). 10. Обсяг переробленої інформації при виконанні функцій у необхідному обсязі інформації (обґрунтованість). 11. Обсяг отриманої інформації для виконання маркетингових функцій, що відповідає перевіреним даним						
		Середня оцінка експерта						
Інтенсивність внутрішніх зв'язків маркетингового підрозділу з іншими підрозділами підприємства	x_7	12. Виконання робіт у встановлений термін у певному періоді. 13. Можливість оперативного отримання необхідної інформації маркетинговим підрозділом від інших. 14. Рівень конфліктних ситуацій між маркетинговим підрозділом та іншими підрозділами. 15. Швидкість передачі й отримання необхідної інформації від маркетингового підрозділу до інших підрозділів						
		Середня оцінка експерта						
Рівень мотивації праці персоналу маркетингового підрозділу	x_4	16. Використання значних грошових коштів на заходи соціальної допомоги. 17. Відповідність фактичної тривалості навчання з підвищення кваліфікації нормальному значенню. 18. Наявність систематичного характеру виділення значних грошових коштів на преміювання працівників маркетингового підрозділу. 19. Наявність сприятливого морально-психологічного клімату в колективі						
		Середня оцінка експерта						
Ефективність системи постачання підприємства	x_{16}	20. Масштаби діяльності підприємства. 21. Ступінь однорідності ресурсів для виробництва продукції. 22. Величина асортименту продукції підприємства. 23. Необхідність постійного розвитку зв'язків одночасно з декількома постачальниками ресурсів						

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Середня оцінка експерта						
Оперативність і якість роботи постачальників	X_{18}	24. Швидкість забезпечення в найкоротші строки необхідних поставок. 25. Рівень швидкості реагування постачальників щодо нових запитів підприємства. 26. Наявність запізень поставок з вини постачальників. 27. Рівень надання додаткових пільг щодо оплати послуг постачальників						
		Середня оцінка експерта						

Таблиця В.5

Розрахунок коефіцієнта конкордації для проведення багатовимірного факторного аналізу на ВАТ «ХарВерст»

Кількість експертів (K = 6)	Ранги, що визначалися експертами семи об'єктам ранжирування (H = 7)						
	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_{16}	X_{18}
№ 1	2	3	2	2	3	2	3
№ 2	2	3	2	3	2	2	3
№ 3	2	2	3	2	3	2	3
№ 4	2	2	2	3	3	2	3
№ 5	2	3	2	3	3	2	3
№ 6	2	3	2	3	2	2	2
$K \times \left[\left(\frac{H+1}{2} \right) \right]$	24	24	24	24	24	24	24
$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	12	16	13	16	16	12	17
$\left\{ \sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\left(\frac{H+1}{2} \right) \right] \right\}^2$	144	64	121	64	64	144	49

Таблиця В.6

Розрахунок коефіцієнта конкордації для підприємств, що аналізувалися

Перелік промислових підприємств Харківського регіону для проведення багатовимірного факторного аналізу	Значення коефіцієнта конкордації (W)
1	2
ДП «Хімпром»	0,61
ВАТ «Точприлад»	0,72
ДП «Харківський завод електроапаратури»	0,59
ДП «Червоний партизан»	0,68
Державне науково-виробниче об'єднання (ДНВО) «Комунар»	0,70
ДП «Електроважмаш»	0,60
ЗАТ «Лозівський завод «Трактородеталь»	0,66
ЗАТ «Транссервіс»	0,71

Продовження додатка В
Закінчення табл. В.6

1	2
ВАТ «Харківський тракторний завод»	0,58
ЗАТ «Первомайський механічний завод»	0,68
ВАТ «Гідропривід»	0,74
ВАТ «Турбоатом»	0,66
ВАТ ХМЗ «Світло Шахтаря»	0,58
КП «Харківське конструкторське бюро з двигунобудування»	0,62
ВАТ «Автрамат»	0,60
ДП ХРЗ «Протон»	0,71
ХДАПП «Тора»	0,65
ТОВ «Елта-Техсервіс»	0,60
ВАТ «Електромашина»	0,67
ВАТ «Харківський верстатобудівний завод ім. С. В. Косіора»	0,64
ВАТ «Куп'янський ливарний завод»	0,58
ТОВ «Бост»	0,60
ЗАТ «Завод «Південкабель»	0,64
АТЗТ «Червоний Жовтень»	0,71
ХМЗ «ФЕД»	0,63
Агрегатний завод ДП «Завод ім. В. О. Малишева»	0,59
ТОВ «Харківський завод самохідних шасі»	0,70
ДП «Електромеханічний завод»	0,67
ВАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,60
Укр. ВО «Промкондиціонер»	0,71
Завод «Акваізол»	0,65
АТ «Харківський завод електромонтажних виробів»	0,70
АТ «Стома»	0,64
ТОВ «Харківський завод «Полімерконтейнер»	0,66
ДП «Хімреактиви»	0,72
Завод «Комунарсістмаш»	0,62
ВАТ «Завод ім. М. В. Фрунзе»	0,60
ВАТ «Завод «Потенціал»	0,71
ВАТ «Завод «Серп і молот»	0,67
ЗАТ «Харківський інструментальний завод»	0,66

Таблиця В.7

**Результати багатовимірної факторної аналізу системи
показників-характеристик для підтвердження першої гіпотези**

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4
X ₉	0,34	0,19	0,82	-0,14
X ₈	-0,06	-0,09	0,93	0,11
X ₁	0,77	0,34	0,06	-0,13
X ₂	-0,65	0,21	-0,16	-0,28
X ₃	0,09	0,29	-0,18	0,76
X ₆	0,74	0,17	0,15	0,27
X ₅	0,18	0,94	0,04	0,14
X ₁₀	0,06	0,93	0,00	0,16
X ₇	-0,89	-0,12	-0,04	-0,19
X ₄	0,26	0,21	0,19	0,76
Expl.Var	2,61	2,16	1,66	1,44
Prp.Totl	0,26	0,22	0,17	0,14

**Результати багатовимірної факторної аналізу системи
показників-характеристик для підтвердження другої гіпотези**

Показники	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
X ₁₁	0,85	0,14	-0,05	0,24	0,35	0,12
X ₁₂	0,44	0,04	-0,03	0,07	0,68	0,12
X ₁₃	-0,06	-0,09	0,34	-0,01	0,01	0,80
X ₁₄	0,62	0,004	-0,24	0,24	0,23	0,33
X ₉	0,28	0,18	0,82	-0,004	-0,15	0,13
X ₁₀	-0,02	-0,12	0,83	-0,13	0,16	0,20
X ₁₅	0,36	0,18	0,05	0,07	0,05	0,85
X ₁	0,72	0,24	0,12	0,23	-0,06	0,27
X ₂	-0,62	0,11	-0,21	0,44	-0,06	0,22
X ₂₀	0,21	0,35	-0,28	-0,22	0,58	0,08
X ₆	0,77	0,24	0,13	-0,13	-0,09	-0,05
X ₅	0,20	0,95	0,05	0,02	0,08	0,01
X ₈	0,12	0,93	-0,02	0,03	0,12	0,08
X ₇	-0,92	-0,11	-0,07	0,04	-0,07	-0,10
X ₁₉	0,31	0,34	0,12	-0,59	0,38	0,09
X ₁₆	-0,21	-0,11	0,04	-0,88	-0,14	-0,07
X ₁₇	-0,93	-0,11	-0,07	0,04	-0,07	-0,10
X ₁₈	-0,07	0,40	0,34	0,29	0,63	-0,11
Expl.Var	4,95	2,44	1,84	1,67	1,63	1,74
Prp.Totl	0,28	0,14	0,10	0,09	0,09	0,10

Класифікація функцій організаційної структури маркетингового підрозділу ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»

Ін-декс функції	Назва функції	Вид функції: Г – головна; О – основна; Д – допоміжна	Річні витрати на здійснення функцій, грн
F ₁ (Г) – задоволення повною мірою потреби споживачів продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках			
F ₁₁	Проводити комплексне дослідження зовнішнього середовища на макро- та мікрорівнях	О	5335,0
F ₁₂	Координувати та здійснювати оперативне керування виробничою сферою й НДДКР	О	3678,
F ₁₃	Забезпечувати стійку реалізацію продукції через сприяння у формуванні попиту й стимулювання збуту	О	11918,
F ₁₄	Підготовляти та укладати договори з покупцями	О	16658,0
F ₁₁₁	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на макрорівні	Д	3604,0
F ₁₁₂	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на мікрорівні	Д	5439,0
F ₁₂₁	Здійснювати моніторинг процесів розробки й виробництва продукції	Д	4379,0
F ₁₂₂	Коригувати плани щодо процесів розробки й виробництва продукції	Д	2115,0
F ₁₂₃	Підготовляти пропозиції та рекомендації до планування продукції з номенклатури й кількості	Д	2824,0
F ₁₂₄	Розробляти пропозиції щодо створення принципово нової продукції та оновлення існуючої продукції	Д	3827,0
F ₁₂₅	Аналізувати споживчі якості продукції порівняно з конкурентами	Д	6395,0
F ₁₂₆	Визначати конкурентоспроможність продукції	Д	6137,0
F ₁₃₁	Розробляти стратегію реклами й план рекламних заходів для продукції	Д	2211,0
F ₁₃₂	Організовувати рекламні заходи	Д	4101,0
F ₁₃₃	Аналізувати дієвість впливу реклами на збут продукції	Д	2389,0
F ₁₃₄	Проводити гнучку цінову політику	Д	10100,0
F ₁₃₅	Організовувати участь у спеціалізованих виставках та ярмарках	Д	5330,0
F ₁₃₆	Створювати посередницьку систему	Д	1832,0
F ₁₄₁	Контролювати виконання умов договорів	Д	2380,0
F ₁₄₂	Організовувати й планувати своєчасне відвантаження продукції	Д	7051,0
F ₁₄₃	Збирати первинні дані щодо відмов і недоліків при експлуатації продукції	Д	2143,0
F ₁₄₄	Організовувати і контролювати роботу сервісних центрів з післяпродажного обслуговування	Д	1600,0
F ₁₄₅	Надавати звітність про роботу підрозділу	Д	5728,0

Класифікація функцій організаційної структури маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель»

Ін-декс функції	Назва функції	Вид функції: Г – головна; О – основна; Д – допоміжна	Річні витрати на здійснення функцій, грн
F ₁ (Г) – своєчасно забезпечувати підприємство замовленнями на кабельно-провідникову продукцію (КПП)			
F ₁₁	Проводити вивчення ринку КПП	О	5411,0
F ₁₂	Здійснювати заходи щодо постійної реалізації КПП	О	10958,0
F ₁₃	Організовувати роботу з відвантаження КПП	О	7362,0
F ₁₄	Здійснювати укладення договорів на постачання КПП	О	10940,0
F ₁₁₁	Проводити збір і аналіз інформаційних матеріалів про стан ринку КПП	Д	752,0
F ₁₁₂	Забезпечувати систематичний збір і обробку інформації про потенційних замовників	Д	724,0
F ₁₁₃	Проводити збір і аналіз інформації про конкурентів	Д	827,0
F ₁₁₄	Збирати інформацію про ціни на КПП і пропозиції щодо постачання сировини	Д	1305,0
F ₁₂₁	Здійснювати пошук замовників на КПП	Д	1110,0
F ₁₂₂	Проводити облік замовлень за окремими споживачами КПП	Д	1184,0
F ₁₂₃	Організовувати проведення рекламних кампаній, виставок, ярмарок тощо	Д	4964,0
F ₁₂₄	Забезпечувати роботу з підготовки нормативно-довідкової інформації про збут КПП	Д	1888,0
F ₁₃₁	Планувати відвантаження КПП	Д	1950,0
F ₁₃₂	Забезпечувати оформлення документації на відвантаження КПП	Д	638,0
F ₁₃₃	Здійснювати контроль за відвантаженням КПП	Д	436,0
F ₁₃₄	Проводити аналіз відвантаження КПП за звітний період по складах	Д	448,0
F ₁₃₅	Здійснювати процедуру повернення або заміни бракованої КПП	Д	1029,0
F ₁₄₁	Проводити переговори щодо постачання КПП	Д	1769,0
F ₁₄₂	Забезпечувати процес укладання договорів	Д	2288,0
F ₁₄₃	Забезпечувати облік і контроль виконання договірних зобов'язань	Д	910,0
F ₁₄₄	Контролювати стан дебіторської заборгованості і проводити роботу з її погашення	Д	1387,0

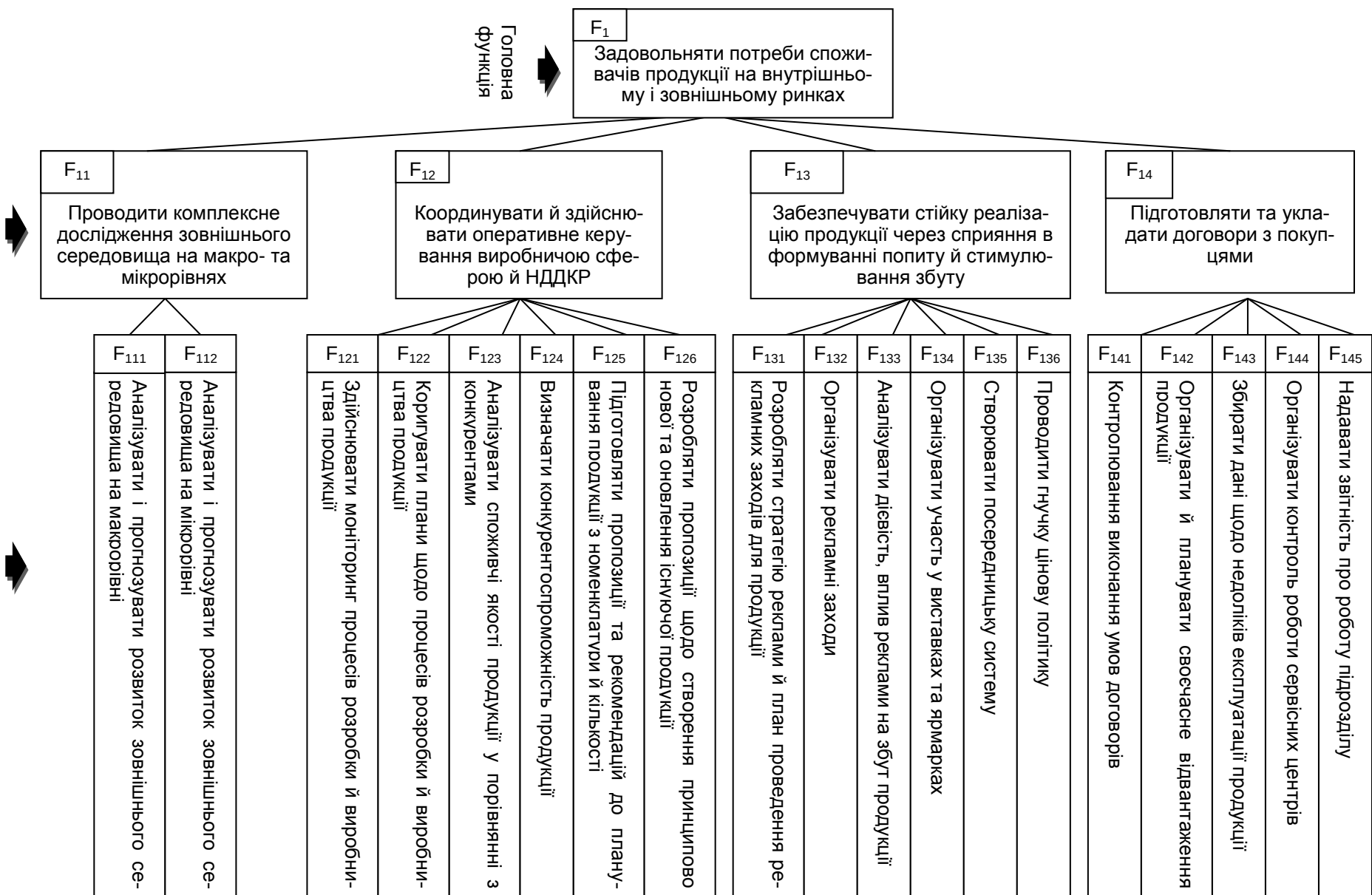


Рис. Д.1. Функціональна діаграма VAT «Харківський завод «Точмедприлад»

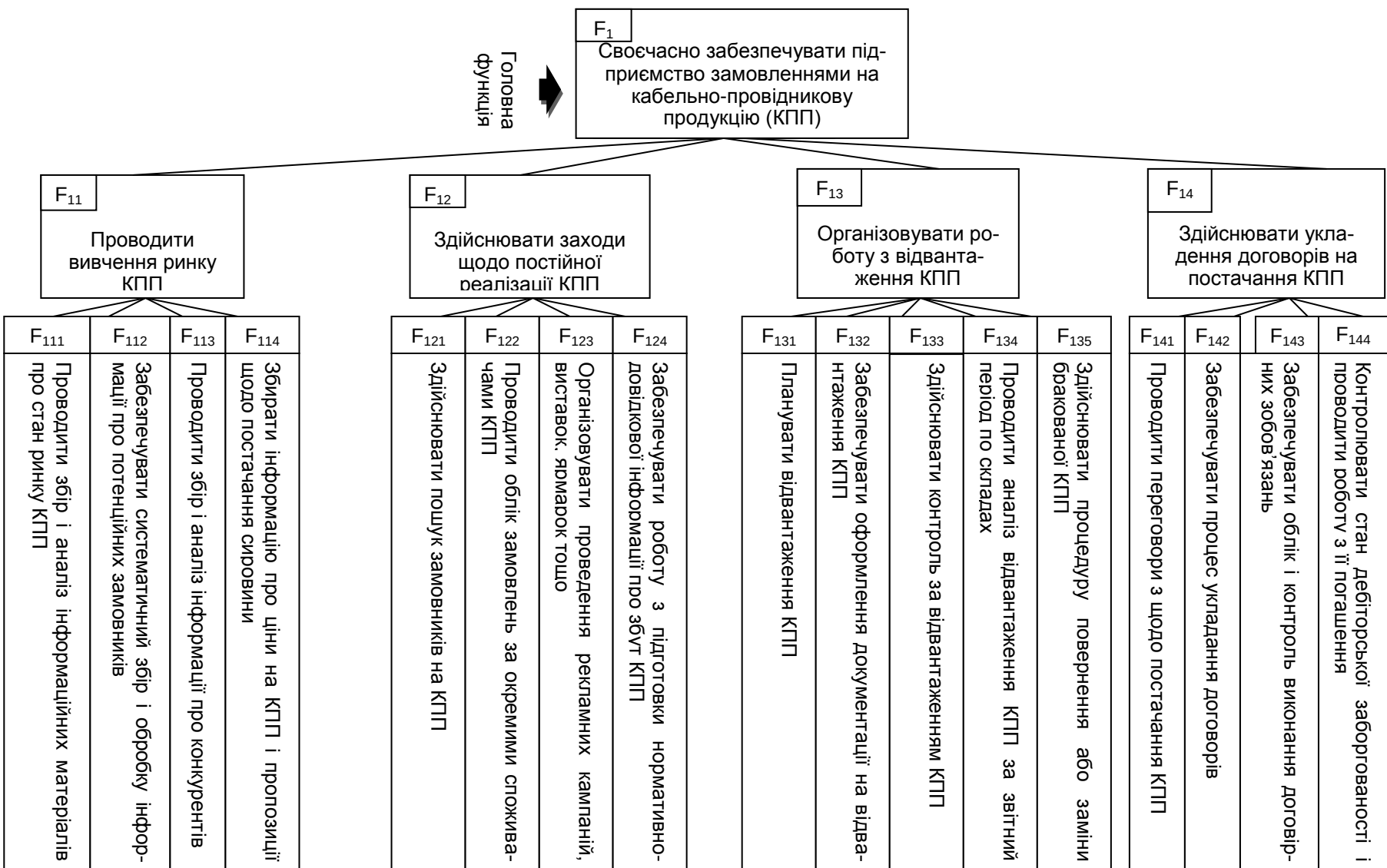


Рис. Д.2. Функціональна діаграма ЗАТ «Завод «Південкабель»

**Зведена матриця попарних порівнянь для основних
функцій організаційної структури маркетингового підрозділу
ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»**

Ін- декс функції	Назва функції	Номер експерта						Серед- ньоариф- метичне значення, в балах	Ранг функції
		1	2	3	4	5	6		
F ₁₁	Проводити комплексне дослідження зовнішнього середовища на макро- та мікрорівнях	4	4	1	2	2	2	2,5	3
F ₁₂	Координувати та здійснювати оперативне керування виробничою сферою й НДДКР	0	3	5	4	2	2	2,7	2
F ₁₃	Забезпечувати стійку реалізацію продукції через сприяння у формуванні попиту й стимулюванні збуту	5	4	3	4	5	5	4,3	1
F ₁₄	Підготовлювати та укладати договори з покупцями	3	1	3	2	3	3	2,4	4

Таблиця Д.4

**Зведена матриця попарних порівнянь для допоміжних
функцій організаційної структури маркетингового підрозділу
ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»**

Ін- декс функції	Назва функції	Номер експерта						Серед- ньоариф- метичне значення, в балах	Ранг функції
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F ₁₁₁	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на макрорівні	16	14	15	15	14	16	15	16
F ₁₁₂	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на мікрорівні	14	22	17	13	15	12	15,5	15
F ₁₂₁	Здійснювати моніторинг процесів розробки й виробництва продукції	12	15	11	13	12	16	13,2	18
F ₁₂₂	Коригувати плани щодо процесів розробки й виробництва продукції	15	15	8	15	9	13	12,5	19
F ₁₂₃	Підготовлювати пропозиції та рекомендації до планування продукції з номенклатури й кількості	17	19	20	17	20	18	18,5	10

Продовження додатка Д
Закінчення табл. Д.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F ₁₂₄	Розробляти пропозиції щодо створення принципово нової продукції та оновлення існуючої продукції	19	20	21	18	20	20	19,7	6
F ₁₂₅	Аналізувати споживчі якості продукції порівняно з конкурентами	19	20	16	17	17	20	18,2	9
F ₁₂₆	Визначати конкурентоспроможність продукції	19	17	21	20	20	16	18,8	11
F ₁₃₁	Розробляти стратегію реклами й план рекламних заходів для продукції	23	26	17	25	16	22	21,5	3
F ₁₃₂	Організовувати рекламні заходи	25	27	24	26	25	24	25,2	1
F ₁₃₃	Аналізувати дієвість впливу реклами на збут продукції	15	16	20	14	20	16	16,8	12
F ₁₃₄	Проводити гнучку цінову політику	17	21	19	17	18	21	18,8	8
F ₁₃₅	Організовувати участь у спеціалізованих виставках та ярмарках	25	24	21	24	20	22	22,6	2
F ₁₃₆	Створювати посередницьку систему	24	18	21	22	21	19	20,8	4
F ₁₄₁	Контролювати виконання умов договорів	14	16	21	13	22	18	17,3	13
F ₁₄₂	Організовувати й планувати своєчасне відвантаження продукції	13	20	22	15	22	21	18,8	7
F ₁₄₃	Збирати первинні дані щодо відмов і недоліків при експлуатації продукції	23	20	17	23	17	19	19,8	5
F ₁₄₄	Організовувати і контролювати роботу сервісних центрів з після-продажного обслуговування	16	16	18	17	18	16	16,8	14
F ₁₄₅	Надавати звітність про роботу підрозділу	13	16	15	16	15	13	14,6	17

Таблиця Д.5

**Зведена матриця попарних порівнянь для основних функцій
організаційної структури маркетингового підрозділу
ВАТ «ХарВерст»**

Індекс функції	Назва функції	Номер експерта						Середньоарифметичне значення, в балах	Ранг функції
		1	2	3	4	5	6		
F ₁₁	Проводити маркетингові дослідження	5	3	3	3	2	5	3,5	1
F ₁₂	Організовувати роботу з проведення аналітичного й дослідницького заходів збуту продукції на ринку	1	1	1	3	2	1	1,5	4
F ₁₃	Здійснювати маркетингову товарну політику	2	4	4	3	4	3	3,3	3

F ₁₄	Підготовляти та оформляти договори з покупцями	4	3	4	3	4	3	3,4	2
-----------------	--	---	---	---	---	---	---	-----	---

Продовження додатка Д

Таблиця Д.6

Зведена матриця попарних порівнянь для допоміжних функцій організаційної структури маркетингового підрозділу

ВАТ «ХарВерст»

Індекс функції	Назва функції	Номер експерта						Середньоарифметичне значення, в балах	Ранг функції
		1	2	3	4	5	6		
F ₁₁₁	Оцінювати стан ринку продукції	19	8	11	17	18	9	13,7	11
F ₁₁₂	Збирати інформацію про реальний і потенційний споживчий попит на продукцію	11	11	16	10	11	10	11,5	14
F ₁₁₃	Проводити опитування покупців щодо ціни, асортименту та якості продукції, що випускається	10	13	10	9	10	13	10,8	15
F ₁₁₄	Збирати інформацію про конкурентів продукції	15	14	15	15	14	14	14,5	9
F ₁₁₅	Проводити постійний моніторинг постачальників	5	6	7	6	8	8	6,7	16
F ₁₂₁	Організовувати масову й пряму рекламу продукції, що випускається	16	13	14	16	11	12	13,7	12
F ₁₂₂	Аналізувати отриману інформацію про реалізацію продукції, що випускається	10	13	12	11	13	13	12,0	13
F ₁₂₃	Організовувати участь у ярмарках і спеціалізованих виставках	16	22	16	16	21	21	18,7	3
F ₁₃₁	Відслідковувати зміни асортименту на ринку продукції	17	13	15	16	12	13	14,3	10
F ₁₃₂	Розширювати та проводити оновлення асортименту шляхом розробки нового дизайну продукції	15	16	12	13	16	16	14,7	8
F ₁₃₃	Проводити систематичну оцінку конкурентоспроможності продукції, що випускається	20	16	20	22	17	16	18,5	4
F ₁₃₄	Проводити оцінку якості продукції й надавати рекомендації щодо її підвищення	20	19	21	20	19	19	19,7	2
F ₁₄₁	Проводити переговори з потенційними покупцями продукції, що випускається	22	17	24	23	16	17	19,8	1
F ₁₄₂	Координувати процес виконання договорів	18	19	19	19	17	18	18,3	5
F ₁₄₃	Здійснювати виявлення претензій покупців щодо виконання договорів	13	21	15	13	20	22	17,3	6

F ₁₄₄	Надавати звітність про роботу під-розділу	14	18	13	14	16	18	15,5	7
------------------	---	----	----	----	----	----	----	------	---

**Зведена матриця попарних порівнянь для основних функцій
організаційної структури маркетингового підрозділу
ЗАТ «Завод «Південкабель»**

Індекс функції	Назва функції	Номер експерта						Середньоарифметичне значення, в балах	Ранг функції
		1	2	3	4	5	6		
F ₁₁	Проводити вивчення ринку КПП	5	2	2	3	2	5	3,2	2
F ₁₂	Здійснювати заходи щодо постійної реалізації КПП	5	2	5	1	2	5	3,3	1
F ₁₃	Організовувати роботу з відвантаження КПП	1	4	3	3	4	1	2,6	4
F ₁₄	Здійснювати укладення договорів на постачання КПП	1	4	2	5	4	1	2,8	3

**Зведена матриця попарних порівнянь для допоміжних функцій
організаційної структури маркетингового підрозділу
ЗАТ «Завод «Південкабель»**

Індекс функції	Назва функції	Номер експерта						Середньоарифметичне значення, в балах	Ранг функції
		1	2	3	4	5	6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F ₁₁₁	Проводити збір і аналіз інформаційних матеріалів про стан ринку КПП	19	14	19	16	18	16	17,0	8
F ₁₁₂	Забезпечувати систематичний збір і обробку інформації про потенційних замовників	12	22	13	22	18	18	17,5	6
F ₁₁₃	Проводити збір і аналіз інформації про конкурентів	19	13	25	12	13	22	17,3	7
F ₁₁₄	Збирати інформацію про ціни на КПП і пропозиції щодо постачання сировини	19	17	14	16	16	16	16,3	10
F ₁₂₁	Здійснювати пошук замовників на КПП	23	15	23	19	14	23	19,5	3
F ₁₂₂	Проводити облік замовлень за окремими споживачами КПП	17	15	16	17	19	16	16,6	9
F ₁₂₃	Організовувати проведення рекламних кампаній, виставок, ярмарок тощо	22	13	19	30	22	21	21,2	1
F ₁₂₄	Забезпечувати роботу з підготовки нормативно-довідкової інформації про збут КПП	10	14	11	15	11	11	12,0	14

Продовження додатка Д
Закінчення табл. Д.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F ₁₃₁	Планувати відвантаження КПП	9	22	9	7	11	8	11,0	15
F ₁₃₂	Забезпечувати оформлення документації на відвантаження КПП	9	14	11	8	13	10	10,8	16
F ₁₃₃	Здійснювати контроль за відвантаженням КПП	12	17	13	15	15	14	14,3	12
F ₁₃₄	Проводити аналіз відвантаження КПП за звітний період по складах	16	14	15	16	16	15	15,3	11
F ₁₃₅	Здійснювати процедуру повернення або заміни бракованої КПП	13	15	13	11	14	13	13,2	13
F ₁₄₁	Проводити переговори щодо постачання КПП	22	17	20	20	21	19	19,8	2
F ₁₄₂	Забезпечувати процес укладання договорів	19	15	21	18	20	20	18,8	5
F ₁₄₃	Забезпечувати облік і контроль виконання договірних зобов'язань	21	18	19	18	20	20	19,3	4
F ₁₄₄	Контролювати стан дебіторської заборгованості і проводити роботу з її погашення	9	13	11	11	11	10	10,7	17

Таблиця Д.9

Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації за додатковими маркетинговими функціями на ВАТ «ХарВерст»

Експерт №, кількість експертів (K = 6)	Ранги, що визначалися експертами шістнадцяти об'єктам ранжирування (H = 16)															
	F ₁₁₁	F ₁₁₂	F ₁₁₃	F ₁₁₄	F ₁₁₅	F ₁₂₁	F ₁₂₂	F ₁₂₃	F ₁₃₁	F ₁₃₂	F ₁₃₃	F ₁₃₄	F ₁₄₁	F ₁₄₂	F ₁₄₃	F ₁₄₄
1	15	14	12	9	16	13	10	2	11	7	8	3	6	4	1	5
2	4	13	15	10	16	14	11	1	12	7	5	3	8	6	2	9
3	5	14	15	9	16	6	13	8	7	11	2	3	1	4	12	10
4	14	6	15	7	16	10	13	5	8	12	3	2	1	4	9	11
5	15	14	10	9	16	12	11	1	13	7	8	4	6	3	2	5
6	4	13	14	10	16	8	15	7	6	9	3	2	1	5	12	11
$K \times \left[\left(\frac{H+1}{2} \right) \right]$	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	57	74	81	54	96	63	73	24	57	53	29	17	23	26	38	51
$\left\{ \sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\left(\frac{H+1}{2} \right) \right] \right\}^2$	36	529	900	9	202 5	144	484	729	36	4	484	115 6	784	625	169	0

**Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації за основними
маркетинговими функціями на ВАТ «ХарВерст»**

Експерт №, кількість експертів (K = 6)	Ранги експертів об'єктів ранжирування (H = 4)			
	F ₁₁	F ₁₂	F ₁₃	F ₁₄
1	4	1	3	2
2	4	2	1	3
3	4	3	1	2
4	4	1	3	2
5	3	4	1	2
6	4	1	2	3
$K \times \left[\left(\frac{H+1}{2} \right) \right]$	15	15	15	15
$\sum_{j=1}^k A_{ij}$	23	12	11	14
$\left\{ \sum_{j=1}^k A_{ij} - K \left[\left(\frac{H+1}{2} \right) \right] \right\}^2$	64	9	16	1

Додаток Е
Таблиця Е.1

**Вихідні дані для розрахунку річних витрат на виконання функцій організаційної структури
маркетингового підрозділу на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»**

№ з/п	Назва функції	Види документів або даних, що виходять з маркетингового підрозділу протягом року, супроводжуючи виконання функції	Підрозділ або організація, куди надходять оброблені або складені документи або дані за функцією	Види документів або даних, що надходять до маркетингового підрозділу для виконання функції	Підрозділ або організація, звідки надходять документи або дані	Технічні засоби, за допомогою яких здійснюється обробка документів або даних при виконанні функції	Кількість технічних засобів, їх вартість і частка амортизаційних відрахувань, що припадають на виконання функції	Посади осіб, що беруть участь у виконанні функції та їх частка витрат на цей процес, грн	Витрати праці кожного виконавця на обробку та складання документа або даних за функцією протягом року, годин	Сума річних витрат за функцією, у тому числі інші витрати на виконання функції протягом року, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Проводити комплексне дослідження зовнішнього середовища на макро- та мікрорівнях	- заявка на пошук технічної інформації; - заявка на отримання від закордонних організацій інформації про кон'юнктуру ринку; - звіти про маркетингові дослідження; - складання маркетингового плану; - інформація для бізнес-плану підприємства; - пропозиції щодо зміни цін, виходячи з кон'юнктури ринку й стану попиту на продукцію	ВТІ ВЗЕД ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ПЕВ, ВТК ВЗ ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ВТК, ВЗ ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ПЕВ, ВТК, ВЗ ПЕВ	- звіти про власні дослідження та випробування; - замовлення на дослідження можливих галузей застосування наукових і проектних розробок підприємства; - порівнянні дані з продукції та техніко-економічних показників потенціальних вітчизняних і закордонних конкурентів; - дані про досягнення вітчизняної та закордонної науки і техніки за профілем підприємства; - інформація про введення нових і зміни діючих стандартів; - патентна інформація; - затверджені плани міжнародних науково-технічних і комерційних зв'язків; - проект плану експорту продукції на рік; - дані про зв'язки з закордонними партнерами; - дані про діючі законодавчі, нормативні акти, що регламентують діяльність підприємства, та внесення змін до них; - замовлення на дослідження ринку технологій	ВГК ВГК ВТІ ВТІ ВСН ВПВР ВЗЕД ВЗЕД ВЗЕД ЮВ ВГТ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонний апарат. Телефонна лінія	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 200 грн. 1 шт. 1 200 грн. Ам = 125 грн	Економіст з планування та прогнозування маркетингу – 900 грн. Інженер з маркетингу – 850 грн	(1 раз на квартал протягом тижня = 1 місяць протягом року) 176 годин	5335,0

Продовження додатка Е
Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
2	Координувати та здійснювати оперативне керування виробничою сферою й НДДКР	- пропозиції для включення до плану робіт з винахідництва згідно з вимогами ринку; - пропозиції щодо організації НДР зі створення нових зразків і моделей продукції, що задовольняють запити покупців; - пропозиції й рекомендації щодо вдосконалення обробки, фарбування, упакування для покращення естетичного вигляду продукції; - пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів і якості виготовлення продукції; - пропозиції про розвиток виробництва згідно з попитом на продукцію	ВПВР ВГК ВГК ВГТ ВГТ	- плани НДДКР; - технічні умови й розроблені вироби на узгодження; - відомості про зняття з виробництва застарілих виробів; - технічні характеристики опису переваг, результати випробувань і інші дані про нові вироби; - оцінка конкурентоспроможності нового товару; - комплекти технологічної документації; - план підготовки виробництва нової продукції	ВГК ВГК ВГК ВГТ ВПВП	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 130 грн	Економіст з планування та прогнозування маркетингу – 900 грн. Інженер з маркетингу – 850 грн	(1 раз на квартал протягом тижня = 1 місяць протягом року) 176 годин	3678,0
3	Забезпечувати стійку реалізацію продукції через сприяння у формуванні попиту й стимулювання збуту	- відомості про проведення виставок та ярмарок; - інформація про вибір каналів розподілу продукції з урахуванням мінімізації витрат обігу; - програма товароруку згідно з планом збуту продукції; - кошторис витрат на систему формування попиту й стимулювання збуту	ВЗ ПЕВ ПЕВ ФВ, Бухгалтерія	- пропозиції для включення в програму маркетингу у сфері формування попиту й стимулювання збуту; - плани відвантаження товарної продукції; - звіт про виконання плану постачань продукції споживачам; - інформація про продукцію інструментального виробництва для торгових агентів; - проект плану збуту для включення у програму маркетингу	ВГТ ФВ ПЕВ ІВ ІВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 3 шт. 150 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 3 шт. 600 грн. Ам = 355 грн	Старший інженер з організації реклами – 920 грн. Економіст з вивчення ринку збуту й попиту – 970 грн. Інженер з продажів – 850 грн	(1 раз на місяць протягом 5 днів) 480 годин	11918,0

Продовження додатка Е
Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
4	Підготувати й укласти договори з покупцями	- проекти договорів для правової перевірки й візування; - звіт про виконання плану постачань продукції споживачам згідно з укладеними договорами;	ЮВ ПЕВ	- фінансові умови для великих, важливих угод; - відомості про укладені договори на постачання продукції; - щоквартальні дані про кількість продукції за номенклатурою, що передбачена укладеними договорами	ФВ ВЗ ВЗ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 755 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з управління й контролю – 1 000 грн. Економіст зі збуту – 950 грн	(укладання 1 договору = 14 днів, за рік 10 великих договорів) 1120 годин	16658,0
5	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на мікрорівні	- інформація про потенційних поставальників і конкурентів-постачальників сировини, матеріалів; - дані про ринкові ціни і прогноз розвитку попиту на сировину, матеріали на внутрішньому ринку; - звіт про маркетингові дослідження ринку, споживачів, конкурентів, системи розподілу, поставальників, контактних аудиторій	ВМТП ВМТП ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ПЕВ, ВТК ВЗ, ВМТП, ТВ, ФВ	- дані про потенційних та реальних споживачів продукції, що випускається; - дані про технічні та економічні характеристики продукції конкурентів та їх цінову політику; - дані про потенційних та існуючих посередників; - дані про потенційних та існуючих поставальників сировини, матеріалів; - дані про фінансові організації, що необхідні для надання послуг	ІОЦ на основі проведених анкетування й опитування споживачів. ІОЦ через використання комунікаційних ресурсів Internet, ВЗ. ВЗ Виставки-продажі, ярмарки. ФВ, Бухгалтерія	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 91 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з вивчення ринку – 1 000 грн. Економіст з вивчення ринку збуту й попиту – 970 грн	(1 раз на квартал протягом 4 днів) 128 годин	5439,0

Продовження додатка Е
Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
6	Аналізувати і прогнозувати розвиток зовнішнього середовища на макрорівні	- дані про конкуруючі технології й виробу; - інформація про стан й прогнози розвитку попиту на продукцію на макрорівні; - звіт про маркетингові дослідження демографічного, економічного, природного, науково-технічного, політичного середовища; - дані про номенклатуру обов'язкових показників безпеки для споживачів й навколишнього середовища	ВГТ ВЗ, ІВ, ВТІ, ВСН, ВДВ, ПЕВ, ВТК ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ПЕВ, ВТК, ВЗ, ВМТП, ТВ, ЮВ, ВОПЗП, ВК, ФВ ВСН	- замовлення на дослідження ринку технологій; - інформація про ризики, пов'язані зі змінами зовнішнього середовища, в питаннях доставки товарів; - дані про первинну обробку інформації зовні, що надходить до підприємства; - відомості про збір та обробку науково-технічної та економічної інформації	ВГТ ТВ ВТІ ВТІ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 88 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з вивчення ринку – 1000 грн. Менеджер з продажів – 800 грн	(1 раз на квартал протягом 4 днів) 128 годин	3604,0
7	Здійснювати моніторинг процесів розробки й виробництва продукції	- матеріали для складання плану технічного розвитку підприємства; - пропозиції щодо внесення змін до плану виробництва; - пропозиції щодо складання перспективного плану виробництва згідно з аналізом й прогнозами ринку; - завдання з освоєння й постановки на виробництво нових видів продукції	ВГК, ВГТ ВПВП, Виробничі цехи ВПВП, Виробничі цехи ВПВП, Виробничі цехи	- технічна й конструкторська документація; - проекти планів виробництва на узгодження; - відомості про строки освоєння й постановки на виробництво нових видів продукції;	ВГК, ВГТ ВПВП, Виробничі цехи ВПВП	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефон	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 135 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з планування маркетингу – 1 000 грн. Економіст з вивчення ринку збуту й попиту – 970 грн	(1 раз на місяць протягом 2 днів = 24 днів за рік) 192 годин	4379,0

Продовження додатка Е
Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8	Коригувати плани щодо процесів розробки й виробництва продукції	- результати аналізу ринку збуту, прогнози його розвитку для складання перспективного плану виробництва; - пропозиції щодо внесення змін у план виробництва; - пропозиції з організації НДР зі створення нових зразків і моделей продукції, що задовольняє запити споживачів	ВПВП ВПВП ВГК	- проекти планів виробництва на узгодження; - проаналізована інформація, що надходить від цехів основного виробництва; - відомості про планування виробництва певної продукції для задоволення потреб з урахуванням виробничих можливостей	ВПВП ПЕВ ПЕВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 63 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з планування маркетингу – 1 000 грн. Інженер з маркетингу – 850 грн	(1 раз на місяць протягом однієї доби = 12 днів за рік) 96 годин	2115,0
9	Аналізувати споживчі якості продукції порівняно з конкурентами	- інформація про якість продукції; - відомості про споживчі якості аналогічної продукції, що випускається у конкурентів; - пропозиції щодо вдосконалення якостей виробів підприємства; - заявки на пошук інформації з продукції підприємства і продукції конкурентів	ВГК ВГК, ВГТ ВГТ ВТІ	- підтвердження показників якості продукції; - пропозиції з використання експрес-методів для оцінки якості продукції; - інформація про результати сертифікації продукції; - документи, що підтверджують якість продукції (сертифікати, паспорт); - порівнянні дані з продукції підприємства, технології її виробництва, техніко-економічних показників й продукції конкурентів	ВСН ВСН ВСК ВТІ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 45 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з організації збуту – 1 000 грн. Менеджер з питань комерційної діяльності – 800 грн	(1 раз на квартал протягом 2 днів) 64 години)	6395,0

Продовження додатка Е
Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10	Визначати конкурентоспроможність продукції	- перелік відмов і несправностей виробів; - відомості про претензії відносно якості продукції, що надходять від споживачів; - відомості про витрати виробництва конкуруючих виробів; - заявки на пошук інформації з продукції підприємства і продукції конкурентів	ВТК ВТК ВГТ ВТІ	- інформація про оцінку конкурентоспроможності нового товару підприємства; - перелік заходів з підвищення якості продукції, що випускається; - документи, що підтверджують якість продукції (сертифікати, паспорт); - порівнянні дані з продукції підприємства, технології її виробництва, техніко-економічних показників і продукції конкурентів	ВГК ВТК ВТК ВТІ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 126 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з організації збуту – 1 000 грн. Маркетолог – 980 грн	176 годин	6137,0
11	Підготувати пропозиції та рекомендації до планування продукції з номенклатури й кількості	- рекомендації для планування номенклатури згідно з прогнозами; - пропозиції про асортимент продукції; - дані про зміни номенклатури, обсягу випуску продукції й запасних частин згідно з кон'юктурою ринку	ПЕВ ВГТ ВДВ	- річні, квартальні й місячні плани випуску продукції; - щоквартальні дані про кількість продукції за номенклатурою, що передбачена укладеними договорами;	ВДВ ВЗ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 3 шт. 150 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 3 шт. 600 грн. Ам = 150 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з планування маркетингу – 1 000 грн. Економіст зі збуту – 950 грн. Менеджер з продажів – 800 грн	230 годин	2824,0

Продовження додатка Е
Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	Розробляти пропозиції щодо створення принципово нової та оновлення існуючої продукції	- завдання на визначення технологічної можливості виробництва продукції, що пропонується для освоєння; - завдання на розрахунок економічного ефекту від упровадження у виробництво нових видів продукції; - розрахунок собівартості виробництва нових виробів; - завдання на освоєння та постановку на виробництво нових видів продукції; - рекомендації з удосконалення підготовки виробництва нових виробів	ВГТ, ВГК, Виробничі цехи ПЕВ ВГТ, ВГК ПЕВ, ФВ, Бухгалтерія ВПВП ВПВП	- комплект технологічної документації; - економічні показники, що встановлюються відділом; - відомості про прогнозування витрат виробництва нових виробів; - розрахунок економічного ефекту від упровадження у виробництво нових видів продукції, що пропонується для освоєння	ВГТ ПЕВ ВГТ, ВГК ПЕВ, ФВ, Бухгалтерія ПЕВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 186 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з планування маркетингу – 1 000 грн. Економіст з планування та прогнозування маркетингу – 900 грн	264 години	3827,0
13	Розробляти стратегію реклами й план проведення рекламних заходів для продукції	- звіти про обґрунтування об'єктів реклами й сегментів ринку, де необхідно рекламувати продукцію; - завдання на організацію рекламних заходів згідно з етапами життєвого циклу продукції, що випускається; - звіт про вибір засобів рекламування продукції	ВЗ, ФВ, Бухгалтерія ВГК, ВЗ, ПЕВ, ФЗ, Бухгалтерія ВЗ	- інформація про визначення об'єктів реклами й сегментів ринку, на яких необхідно рекламувати продукцію; - дані про визначення найважливіших технічних і економічних характеристик продукції, які необхідно використовувати при проведенні реклами; - зведений бюджет на проведення рекламних заходів	ВЗ ВГК, ВГТ, ПЕВ ФВ, Бухгалтерія	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефон	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 70 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з організації реклами – 1 000 грн. Економіст з планування та прогнозування маркетингу – 900 грн	за рік витрати часу склали 96 годин	2211,0

Продовження додатка Е

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
14	Організувати рекламні заходи	- замовлення на виготовлення стендових рекламних видань (листівки, плакати), фірмових сувенірів і рекламних кінороликів; - дані про проведення виставок та ярмарок; - інформація про рекламні матеріали для демонстрації продукції в дорозі, в місцях розвантаження товарів; - звіт про рекламні витрати	ВТІ ВЗ ТВ ФВ, Бухгалтерія, ПЕВ	- норматив обігових засобів на рекламну діяльність; - відомості про якість продукції для включення в рекламні матеріали; - пропозиції для складання програми маркетингових заходів з реклами згідно з етапами життєвого циклу товару на ринку; - інформація про наявність транспортних засобів для розміщення на них рекламних матеріалів	ФВ, Бухгалтерія ВСН ВПВП ТВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 115 грн	Економіст зі збуту – 950 грн. Старший інженер з організації реклами – 920 грн	(за рік витрати часу склали близько місяця) 160 годин	4101,0
15	Аналізувати дієвість та вплив реклами на збут продукції	- рекламно-інформаційні матеріали для надання їх клієнтам; - відомості про аналіз ефективності рекламних заходів; - довідки про проведені рекламні акції	ВЗ ІВ Бухгалтерія	- заявки на рекламно-інформаційні матеріали для надання їх клієнтам; - звіти про виконання планів реалізації продукції; - звіти про реалізацію продукції - пропозиції щодо вдосконалення рекламної роботи	ВЗ ВЗ ІВ ІВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 74 грн	Старший інженер з організації реклами – 920 грн. Економіст з вивчення ринку збуту й попиту – 970 грн	(2 дні на місяць = 14 днів за рік) 112 годин	2389,0

Продовження додатка Е

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
16	Організувати участь у спеціалізованих виставках та ярмарках	- інформація про участь продукції підприємства у спеціалізованих виставках та ярмарках; - інформація про витрати на проведення виставок та ярмарок; - звіти про реалізовану продукцію внаслідок цих заходів	ВЗ ФВ, Бухгалтерія, ПЕВ, ВЗ ВЗ, ФВ, Бухгалтерія	- комплекти технологічної інформації; - кошторис витрат на організацію виставок та ярмарок; - зразки для виставок і демонстраційне обладнання для стимулювання збуту; - інформація про основні характеристики продукції	ВГТ ПЕВ, ФЗ, Бухгалтерія ВГК ВЗ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 3 шт. 150 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 3 шт. 600 грн. Ам = 198 грн	Економіст з вивчення ринку збуту й попиту – 970 грн. Інженер з організації реклами – 850 грн. Інженер з продажів – 850 грн	(участь у 7 регіональних і 2 міжнародних виставках; у 2-х ярмарках) 280 годин	5330,0
17	Створювати посередницьку систему	- інформація про стан ринків збуту продукції; - інформація про наявність збутової системи конкурентів; - пропозиції з підвищення ефективності збутової діяльності	ВЗ, ПЕВ, ФЗ, Бухгалтерія ВЗ ВЗ	- інформація про можливість надання знижок посередникам; - відомості про укладені договори на постачання продукції посередникам; - щоквартальні данні про кількість продукції, що поставляється згідно з номенклатурою й укладеними договорами;	ФВ, Бухгалтерія ВЗ ВЗ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 153 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з організації збуту – 1 000 грн. Менеджер з розширення ринків збуту – 800 грн	230 годин	10100,0

Продовження додатка Е

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
18	Проводити гнучку цінову політику	- заявки на кошторис за окремими видами продукції; - результати аналізу цін, що діють на ринку збуту; - пропозиції щодо зміни цін згідно з кон'юнктурою ринку й станом попиту; - пропозиції зі створення гнучкої системи знижок, пільгових цінових умов	ПЕВ ПЕВ ПЕВ ПЕВ, ФВ, Бухгалтерія	- кошторис на окремі види продукції; - проекти цін на продукцію поточного й перспективного випуску продукції; - затверджені основні знижки у ціні; - інформація про збутові й маркетингові витрати; - звіти про фінансові результати діяльності підприємства для проведення цінової політики	ПЕВ ПЕВ ФВ ФВ, Бухгалтерія ФВ, Бухгалтерія, ПЕВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 45 грн	Економіст I категорії – 940 грн. Менеджер з продажів – 800 грн	(1 раз на квартал протягом 2 днів = 8 днів за рік) 64 години	1832,0
19	Контролювання виконання умов договорів	- проекти договорів для перевірки їх відповідності вимогам законодавства й візування; - звіт про виконання плану постачань з урахуванням укладених договорів	ЮВ ПЕВ	- завізовані проекти договорів; - відомості про укладені договори на постачання продукції; - відомості про укладені договори на постачання сировини, матеріалів; - відомості про відмови за договорами на постачання продукції	ЮВ ВЗ ВМТП ВМТП	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 52 грн	Начальник відділу маркетингу – 1 100 грн. Менеджер з питань комерційної діяльності – 800 грн	80 годин	2380,0

Продовження додатка Е

Продовження табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
20	Організувати й планувати своєчасне відвантаження продукції	- відомості про відвантаження продукції споживачам; - добові довідки про відвантаження продукції; - щоденний рапорт про відвантаження продукції й запчастин на експорт; - копії звітів про постачання продукції на експорт; - товарно-транспортні накладні й документи, що до них додаються на відвантаження готової продукції; - документи з приходу й видатку готової продукції; - пропозиції з матеріального заохочення працівників відділу маркетингу згідно з виконанням плану відвантаження готової продукції	ПЕВ, ФВ ВДВ, ФВ ВДВ ВЗЕД Бухгалтерія Бухгалтерія ВОПЗП	- річний, квартальний і місячний плани відвантаження готової продукції; - щомісячні дані про наявність на складі готової продукції в сумарному виразі; - замовлення-наряди на експортні постачання з відвантажувальними реквізитами й наступними змінами; - керівні матеріали з організації плати й матеріального заохочення	ТВ, Бухгалтерія Бухгалтерія ВЗЕД ВОПЗП	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 185 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з організації збуту – 1 000 грн. Економіст зі збуту – 950 грн. Економіст I категорії – 940 грн	264 години	7051,0
21	Збирати первинні дані щодо відмов і недоліків при експлуатації продукції	- дані для дослідження рекламацийних вузлів і деталей; - акти технічної експертизи на рекламацийні деталі, вузли; - перелік відмов і несправностей виробів	НДВ ВТК, Виробничі цехи ВТК	- висновки про результати дослідження рекламацийних вузлів і деталей; - дані про рекламацийні виробів; - відомості про усунення дефектів, що були виявленні у процесі випробувань і експлуатації виробів	НДВ ВТК ВТК, Виробничі цехи	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Сканер. Плотер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефон	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 260 грн. 1 шт. 450 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 68 грн	Маркетолог – 980 грн. Менеджер з питань комерційної діяльності – 800 грн	(1 раз на місяць протягом однієї доби = 12 днів за рік) 96 годин	2143,0

Продовження додатка Е

Закінчення табл. Е.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
22	Організувати контроль роботи сервісних центрів з післяпродажного обслуговування	- кошторис на утримання сервісних центрів затвердження; - заявки на отримання пально-мастильних матеріалів для утримання сервісних центрів; - інформація на покупні вироби для гарантійного ремонту й обслуговування продукції; - завдання з оперативного рішення питань гарантійного обслуговування виробів, що випускаються; - відомості з претензій, що надійшли від сервісних центрів	ПЕВ ВМТП ВЗК ПЕВ ВТК	- нормативно-технічна документація, необхідна для здійснення гарантійного обслуговування; - пропозиції щодо сервісних послуг; - план виробництва і графіки відвантаження запчастин для гарантійного обслуговування продукції, що випускається; - ліміти на пально-мастильні матеріали й інші матеріали, що необхідні для роботи сервісних центрів; - довідка про результати рекламацийної роботи; - відповіді на позови збоку споживачів продукції, що випускається	ВГК ВГТ ВДВ ВМТП ВТК ЮВ	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонна лінія. Телефонний апарат	2 шт. 6 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 2 шт. 100 грн. 1 шт. 1 000 грн. 1 шт. 1 200 грн. 2 шт. 400 грн. Ам = 21 грн	Заст. начальника відділу маркетингу з організації збуту – 1 000 грн. Менеджер з питань комерційної діяльності – 800 грн	(1 раз на квартал протягом однієї доби = 4 дні за рік) 32 години	1600,0
23	Надавати звітність про роботу підрозділу	- звіти з питань кон'юнктури ринку й попиту на продукцію; - звіти про маркетингові дослідження; - складання маркетингового плану; - щоквартальні дані про загальну кількість продукції за номенклатурою, передбаченої укладеними договорами; - добові довідки про відвантаження продукції; - звіти про виконання плану постачань з урахуванням укладених договорів; - звітність з питань руху, підбору, розташування кадрів; - товарно-транспортні накладні й документи, що додаються до них з відвантаження продукції; - кошторис витрат на роботи за тематикою відділу, рекламу й стимулювання збуту	ПЕВ, ВЗ, ФВ, Бухгалтерія ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ПЕВ, ВТК ВЗ ВГК, ІВ, ВТІ, ВСН, ВПВР, ВЗЕД, ВДВ, ВТК, ВЗ ВДВ ПЕВ ПЕВ ВОПЗП Бухгалтерія Бухгалтерія	- конструкторська й технологічна документація; - річні, квартальні й місячні плани виробництва продукції; - плани виробництва для укладення договорів з замовниками; - рекомендації з підбору, розташування кадрів; - квартальні підсумкові дані про рух готової продукції; - фактичні витрати на рекламу; - затверджені плани міжнародних науково-технічних і комерційних зв'язків	ВГТ, ВГК ВДВ ПЕВ ВОПЗП Бухгалтерія Бухгалтерія ВЗЕД	Комп'ютер з картою для локальної мережі. Засіб для створення локальної мережі. Модем. Принтер. Копіювальний пристрій. Калькулятор. Факс. Телефонний апарат. Телефонна лінія	3 шт. 9 000 грн. 1 шт. 500 грн. 1 шт. 350 грн. 1 шт. 850 грн. 1 шт. 1 600 грн. 3 шт. 150 грн. 1 шт. 1 000 грн. 3 шт. 600 грн. 1 шт. 1 200 грн. Ам = 149 грн	Менеджер з питань комерційної діяльності – 800 грн. Економіст з вивчення ринку збуту й попиту – 970 грн. Економіст зі збуту – 950 грн. Економіст I категорії – 940 грн	(за рік було витрачено близько місяця) 176 годин	5728

Закінчення додатка Е

Примітки:

*Інші витрати включають (грн.): витрати праці на виконання та здійснення функції; витрати на відрахування на соціальні заходи; витрати на службові відрядження та переміщення (добові витрати при відрядженнях, вартість проїзду в міському транспорті – при переміщеннях або міжміському – при відрядженнях, готельні витрати при тривалих відрядженнях тощо); витрати на комунальні послуги (опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення); витрати на зв'язок та поштово-телеграфні витрати (у тому числі витрати на глобальну мережу Internet); канцелярські витрати (витрати на папір, на заправлення картриджів копіра, принтера, факсу тощо); амортизаційні відрахування на технічні засоби та інші основні засоби й нематеріальні активи при виконанні функції.

Умовні позначення (назви відділів підприємства): відділ головного конструктора (ВГК); відділ головного технолога (ВГТ); інструментальний відділ (ІВ); відділ технічної інформації (ВТІ); відділ стандартизації і нормалізації (ВСН); відділ патентної й винахідницької роботи (ВПВР); відділ зовнішньої економічної діяльності (ВЗЕД); виробничо-диспетчерський відділ (ВДВ); планово-економічний відділ (ПЕВ); відділ технічного контролю (ВТК); юридичний відділ (ЮВ); науково-дослідницька робота (НДР); відділ збуту (ВЗ); відділ підготовки виробництва продукції (ВПВП); науково-дослідницький відділ (НДВ); транспортний відділ (ТВ); відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП); відділ зовнішньої кооперації (ВЗК); відділ організації праці й заробітної плати (ВОПЗП); фінансовий відділ (ФВ); відділ кадрів (ВК); інформаційно-обчислювальний центр (ІОЦ).

**Розрахунок річних витрат на здійснення функцій
організаційної структури маркетингового підрозділу**

ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»

Індекс функції	В1, грн	В2, грн	В3, грн	В4, грн	В5, грн	В6, грн	В7, грн	Річні витрати на здійснення функцій, грн
F ₁₁	1750	692	1080	147	1416	81	169	5335,0
F ₁₂	1750	692	700	150	140	72	174	3678,0
F ₁₃	7584	1084	1500	445	715	115	475	11918,0
F ₁₄	12595	771	960	905	315	77	1035	16658,0
F ₁₁₁	1454	780	500	103	566	78	123	3604,0
F ₁₁₂	1330	712	2380	103	708	86	120	5439,0
F ₁₂₁	2181	780	890	156	115	74	183	4379,0
F ₁₂₂	1024	732	0	77	135	60	87	2115,0
F ₁₂₃	664	712	980	53	280	66	69	2824,0
F ₁₂₄	1980	783	480	150	200	64	170	3827,0
F ₁₂₅	3647	1088	820	200	365	68	207	6395,0
F ₁₂₆	2893	751	1480	224	440	97	252	6137,0
F ₁₃₁	964	751	0	79	250	73	94	2211,0
F ₁₃₂	1725	740	950	131	330	70	155	4101,0
F ₁₃₃	1221	747	0	93	160	66	102	2389,0
F ₁₃₄	4311	1056	3690	250,5	437	88	267	10100,0
F ₁₃₅	2387	712	1560	190	200	71	210	5330,0
F ₁₃₆	642	688	160	53	163	65	61	1832,0
F ₁₄₁	876	751	240	64	305	72	72	2380,0
F ₁₄₂	4400	1143	720	243	211	83	251	7051,0
F ₁₄₃	985	704	0	79	225	58	92	2143,0
F ₁₄₄	332	712	240	25,5	189	71	29	1598,5,0
F ₁₄₅	3660	1448	0	177	155	95	193	5728,0

**Розрахунок річних витрат на здійснення функцій організаційної
структури маркетингового підрозділу ВАТ «ХарВерст»**

Індекс функції	В1, грн	В2, грн	В3, грн	В4, грн	В5, грн	В6, грн	В7, грн	Річні витрати на здійснення функцій, грн
1	2	3	4	5	6	7	8	9
F ₁₁	1700	672,35	480	139,3	430	57,8	149,95	3630,0
F ₁₂	1365,6	540,11	780	98,13	540	48,4	109,06	3481,0
F ₁₃	1098	434,27	50	89,81	375	63,5	97,66	2208,0
F ₁₄	11156	4412,1	160	388,02	590	86,5	500,9	17293,0
F ₁₁₁	719,72	284,65	50	50,06	397	57,5	54,53	1613,0
F ₁₁₂	313,73	124,08	63	46,03	630	44,7	40,45	1262,0
F ₁₁₃	1254,9	496,31	47	98,13	120	48,5	109,06	2174,0
F ₁₁₄	313,73	124,08	33	46,03	500	44,7	40,45	1102,0
F ₁₁₅	470,59	186,12	160	56,05	220	51,3	60,67	1205,0
F ₁₂₁	682,81	270,05	480	50,06	195	51,3	54,53	1784,0
F ₁₂₂	352,94	139,59	20	40,54	158	47,2	45,5	804,0
F ₁₂₃	2756,1	1090	840	170,45	138	74	154,44	5223,0
F ₁₃₁	313,73	124,08	52	46,03	495	48,3	40,45	1120,0

Продовження додатка Е
Закінчення табл. Е.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
F ₁₃₂	1850	731,68	70	139,3	320	57,8	149,95	3319,0
F ₁₃₃	313,73	124,08	160	46,03	280	47,8	40,45	1012,0
F ₁₃₄	682,81	270,05	40	50,06	25	52,5	54,53	1175,0
F ₁₄₁	8996,5	3558,1	60	363,8	370	74	366,6	13790,0
F ₁₄₂	456,75	180,64	190	40,54	404	46	45,5	1363,0
F ₁₄₃	1024,2	405,08	70	74,1	530	42,5	81,79	2228,0
F ₁₄₄	1950	771,23	0	139,3	271	87,8	149,95	3370,0

Таблиця Е.4

**Розрахунок річних витрат на здійснення функцій організаційної
структури маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель»**

Індекс функції	В1, грн	В2, грн	В3, грн	В4, грн	В5, грн	В6, грн	В7, грн	Річні ви- трати на здійснення функцій, грн
F ₁₁	2939,7924	1162,6879	670	221,88	336	80,9	220,896	5411,0
F ₁₂	6455,3633	2553,0962	810	353,44	715	71,5	333,688	10958,0
F ₁₃	4749,9423	1878,6022	150	211,6	315	56,4	185,732	7362,0
F ₁₄	6950,8651	2749,0671	360	360,05	425	94,5	339,984	10940,0
F ₁₁₁	321,10727	126,99792	50	36,73	170	46,91	35,008	752,0
F ₁₁₂	332,17993	131,37716	50	36,73	127,5	46,01	35,008	724,0
F ₁₁₃	321,10727	126,99792	210	36,73	85	47,21	35,008	827,0
F ₁₁₄	498,2699	197,06574	460	55,05	42,5	52,78	52,512	1305,0
F ₁₂₁	361,24567	142,87266	195	41,54	320	49,4	39,384	1110,0
F ₁₂₂	653,2872	258,37509	50	40,76	130	51,5	36,288	1184,0
F ₁₂₃	2679,5848	1059,7758	600	146,5	430	48,2	138,512	4964,0
F ₁₂₄	1143,2526	452,1564	0	71,31	170	51,5	63,504	1888,0
F ₁₃₁	1288,12	509,45144	0	57,33	50	45,7	50,368	1950,0
F ₁₃₂	357,09343	141,23045	0	22,94	70	47	27,612	638,0
F ₁₃₃	207,61246	82,110727	0	20,67	80	46,5	19,692	436,0
F ₁₃₄	176,47059	69,794118	50	20,67	87	44,5	19,692	448,0
F ₁₃₅	634,83276	251,07636	0	49,26	50	44,2	36,288	1029,0
F ₁₄₁	913,49481	361,2872	170	101,08	164	59,2	96,272	1769,0
F ₁₄₂	1156,1707	457,26551	195	71,31	349	59,1	85,904	2288,0
F ₁₄₃	415,22491	164,22145	78	41,54	166	45,6	39,384	910,0
F ₁₄₄	784,77509	310,37855	0	46,07	200	45,4	40,824	1387,0

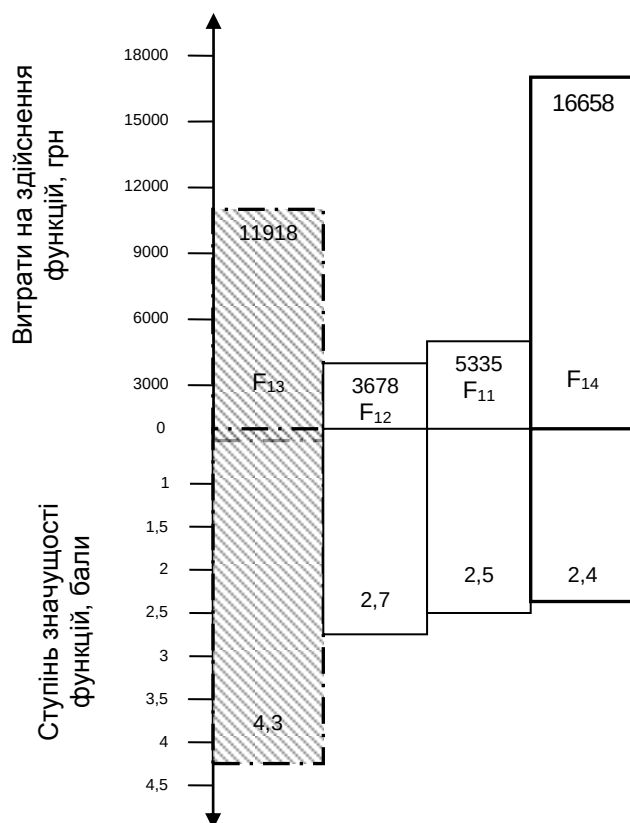


Рис. Е.1. Сполучена зі ступенем значущості ФВД основних функцій маркетингового підрозділу ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»

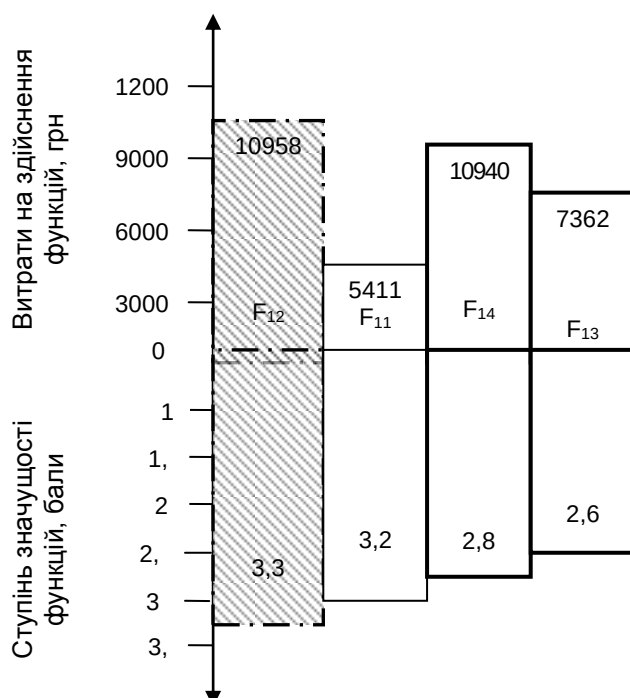


Рис. Е.2. Сполучена зі ступенем значущості ФВД основних функцій маркетингового підрозділу ЗАТ «Завод «Південкабель»

Продовження додатка Е

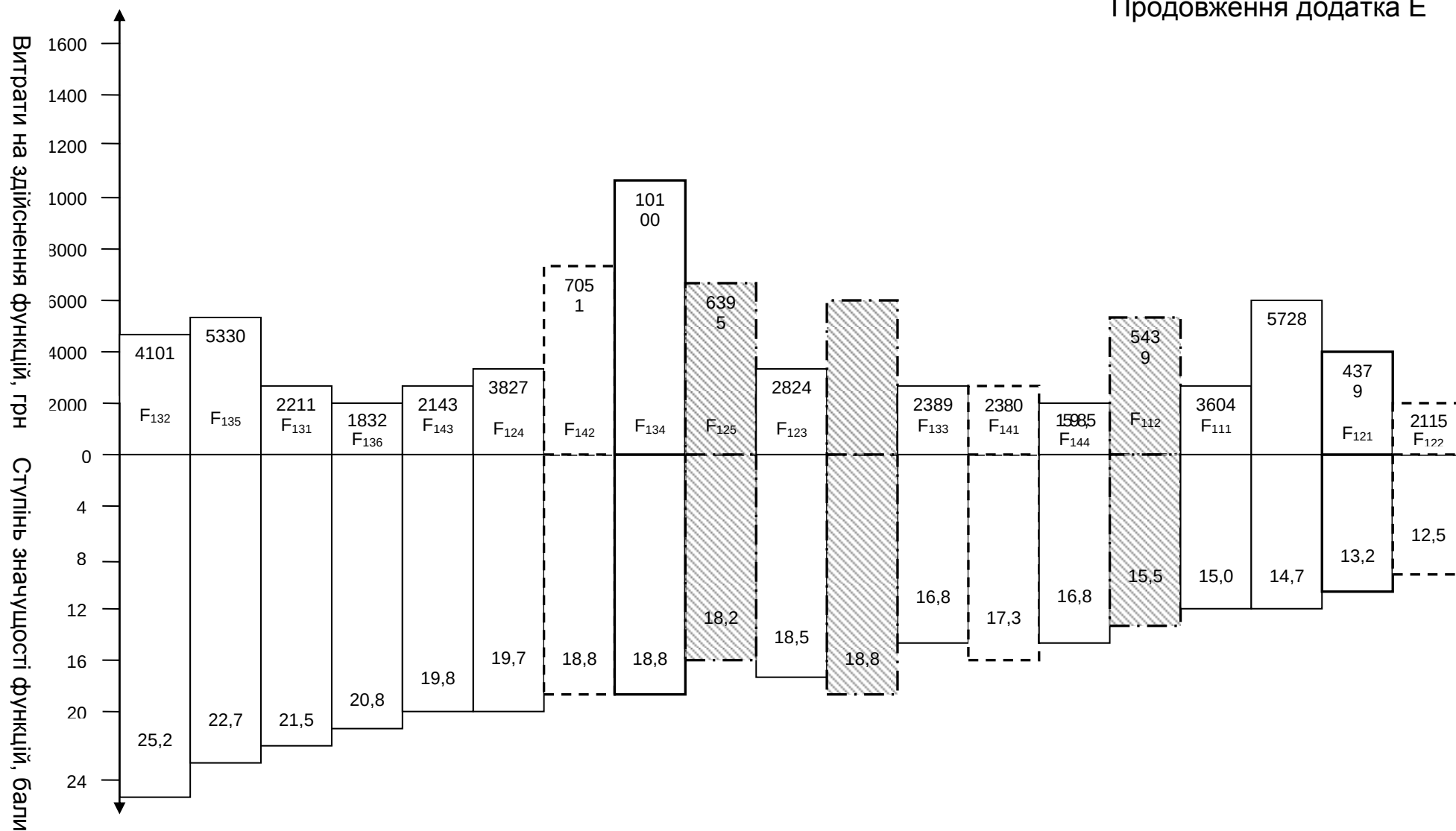


Рис. Е.3. Сполучена зі ступенем значущості ФВД допоміжних функцій маркетингового підрозділу
ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»

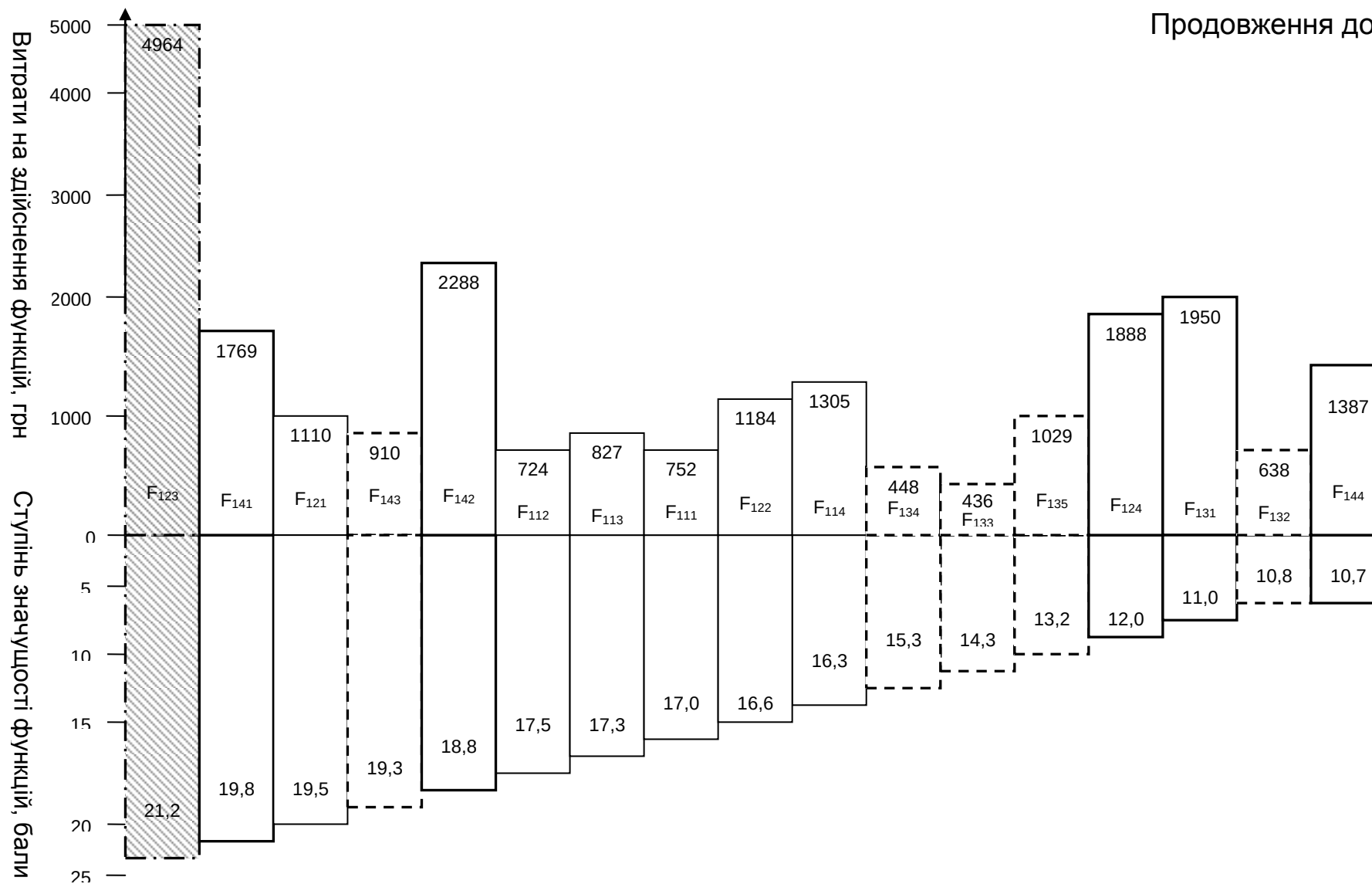


Рис. Е.4. Сполучена зі ступенем значущості ФВД допоміжних функцій маркетингового підрозділу
ЗАТ «Завод «Південкабель»

**Морфологічна матриця способів виконання процедур
функції F₁₃ на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»**

Процедура	Способи виконання процедур (ідеї)		
	I	II	III
Інформування реальних і потенційних покупців про підприємство та його продукцію	Створювати накопичувальну електронну базу даних про споживачів і з її допомогою займатися наданням інформації про підприємство та споживчі властивості продукції	Організовувати презентації, на яких реальні і потенційні споживачі отримають інформацію про діяльність підприємства та його продукцію	Делегувати компанії-аутсорсеру інформування покупців про підприємство та його продукцію
Забезпечення процесу охоплення нової або збереження певної частки ринку для реалізації продукції	Делегувати компанії-аутсорсеру процес охоплення частки ринку для реалізації продукції	Проводити тендерні збори та наради з реалізації продукції	Розробити гнучку систему накопичувальних знижок і бонусів
Формування споживчого попиту на продукцію	Здійснювати професійне навчання персоналу для оволодіння практичними навичками роботи зі споживачами	Делегувати компанії-аутсорсеру формування споживчого попиту на продукцію	Налагоджувати систему споживчих кредитів через укладання договорів з фінансовими установами
Стимулювання збуту продукції	Делегувати компанії-аутсорсеру стимулювання збуту продукції	Проводити активну рекламу продукції в спеціалізованих виданнях, каталогах та брати участь у виставках і ярмарках	Надавати на пільгових умовах посередникам спеціальне обладнання для передпродажного або післяпродажного обслуговування продукції
Формування позитивного іміджу продукції	Проводити систематичні прес-конференції для реальних і потенційних споживачів (при виведенні нового товару, розробленні нового дизайну тощо)	Друкуючи наявні позитивні відгуки щодо продукції у спеціалізованих публікаціях, на сайтах мережі Internet	Делегувати компанії-аутсорсеру формування позитивного іміджу продукції
Надання відповідних звітних даних	Використовувати спеціальні програмні засоби для прискорення обробки інформації	Делегувати компанії-аутсорсеру надання звітної інформації	Контролювати процес надання звітних даних та проводити їх постійну динаміку

**Морфологічна матриця способів виконання процедур функції
F₁₁₂ на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»**

Процедура	Способи виконання процедур (ідеї)		
	I	II	III
Збір, аналіз та систематизація інформації про стан ринку	Залучити консалтингову компанію для збирання, аналізу і систематизації інформації про стан ринку	Здійснювати постійний моніторинг змін у кон'юктурі за допомогою мережі Internet	Виявити фазу життєвого циклу ринку, який аналізується
Аналіз реальних і потенційних споживачів продукції	Проводити анкетування й опитування споживачів (поштове, телефонне тощо)	Залучити консалтингову компанію для аналізу потреб і вимог споживачів продукції	Автоматизувати аналіз реальних і потенційних споживачів продукції за допомогою спеціальних програмних засобів
Дослідження маркетингової діяльності прямих і непрямих конкурентів	Залучити консалтингову компанію для дослідження діяльності реальних конкурентів	Створювати накопичувальну електронну картотеку даних про конкурентів	Проводити моніторинг маркетингової практики конкурентів
Збір та оцінка інформації про реальних і потенційних постачальників	Контролювати якість системи постачання	Проводити рейтингову оцінку постачальників з метою їх ранжирування за виділеними критеріями (якість, ціна, додаткові послуги тощо)	Залучити консалтингову компанію для збирання та аналізу даних про постачальників
Здійснення збирання й аналізу інформації про збутову мережу реальних і потенційних посередників	Залучити консалтингову компанію для збирання даних про збутову мережу посередників	Налагоджувати довірчі стосунки з посередниками – проводити обмін досвідом на сумісних семінарах	Використовувати систему спеціальних пільг і знижок
Надання звітної інформації про аналіз розвитку зовнішнього середовища на мікрорівні	Уніфікувати надання звітної інформації про маркетингову діяльність	Залучити консалтингову компанію для надання звітної інформації	Використовувати спеціальні програмні засоби для швидкого отримання результатів

**Морфологічна матриця способів виконання процедур
функції F₁₂ на ЗАТ «Завод «Південкабель»**

Процедура	Способи виконання процедур (ідеї)		
	I	II	III
Визначення цільової аудиторії	Використати сучасні програмні продукти для визначення цільової аудиторії	Використати лізинг персоналу для визначення цільової аудиторії	Систематизувати зібрану інформацію та аналізувати динаміку змін на ринку
Вибір засобів впливу на реальних і потенційних споживачів продукції КПП	Використати лізинг персоналу для вибору засобів впливу на споживачів продукції	Проводити анкетування й опитування споживачів	Здійснити оцінку засобів, що використовують конкуренти
Створення бюджету витрат на заходи щодо реалізації продукції	Визначати прогнозу ефективність від використання певних засобів	Використати лізинг персоналу для створення бюджету витрат на заходи реалізації продукції	Підвищити кваліфікацію штатного персоналу
Вибір засобів просування продукції КПП	Використати лізинг персоналу для вибору засобів просування продукції КПП	Визначати та враховувати життєвий цикл продукції КПП	Провести порівняльний аналіз позитивних і негативних аспектів обраних засобів
Оцінка результатів просування продукції КПП	Використати сучасні методики на ПЕОМ	Використати лізинг персоналу для оцінки результатів просування КПП	Здійснити опитування випадково відібраної аудиторії та порівняти з реальними показниками збуту
Надання звітної інформації про здійснення заходів щодо реалізації продукції КПП	Контролювати процес надання звітних даних	Використати лізинг персоналу для надання звітної інформації про здійснення заходів щодо реалізації КПП	Автоматизувати надання звітної інформації за допомогою сучасних програмних засобів

Морфологічна матриця способів виконання процедур**функції F₁₂₃ на ЗАТ «Завод «Південкабель»**

Процедура	Способи виконання процедур (ідеї)		
	I	II	III
Визначення цільової аудиторії для проведення рекламних кампаній, виставок, ярмарок	Здійснити всебічний огляд потенційних і реальних споживачів	Створити електронну базу даних про споживачів	Використати лізинг персоналу для визначення цільової аудиторії
Розроблення бюджету витрат на рекламні засоби й виставково-ярмаркову діяльність	Використати лізинг персоналу для розроблення бюджету витрат на рекламні засоби	Підвищити кваліфікацію штатного персоналу для освоєння практичних прийомів з розроблення бюджету витрат	Здійснити аналіз ефективності рекламних засобів, що використовують конкуренти
Вибір доцільних рекламних засобів і прийняття рішення про участь у виставках, ярмарках	Проводити всебічний аналіз практики використання певних рекламних засобів і участі у виставках, ярмарках	Використати лізинг персоналу для вибору рекламних засобів й прийняття рішення про участь у виставках, ярмарках	Використати програмні продукти на ПЕОМ
Організація проведення рекламних кампаній, виставок, ярмарок і оформлення відповідної документації	Здійснити професійне навчання штатного персоналу із залученням зовнішніх консультантів	Здійснювати безпосередній контроль проведення рекламних кампаній, виставок, ярмарок	Використати лізинг персоналу для організації рекламних кампаній, виставок, ярмарок і оформлення документації
Оцінка результатів і надання відповідних звітних даних	Використати лізинг персоналу для оцінки результатів і надання відповідних звітних даних	Автоматизувати процес оцінки результатів й надання відповідних звітних даних за допомогою спеціальних програмних продуктів	Уніфікувати процес оцінки результатів і надання відповідних звітних даних

Перерозподіл або вилучення зайвих і дублюючих маркетингових функцій на ВАТ «Харківський завод «Точмедприлад»

Індекс функції	Назва функцій		Звідки передається	Куди передається
	за початковим варіантом	після оптимізації		
ЗАЙВІ ФУНКЦІЇ				
F ₁₄	Підготовляти та укладати договори з покупцями	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₂₁	Здійснювати моніторинг процесів розробки й виробництва продукції	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Виробничий відділ
F ₁₃₄	Проводити гнучку цінову політику	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Планово-економічний відділ
ДУБЛЮЮЧІ ФУНКЦІЇ				
F ₁₂₂	Коригувати плани щодо процесів розробки й виробництва продукції	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Виробничий відділ
F ₁₄₂	Організовувати та планувати своєчасне відвантаження продукції	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄₁	Контролювати виконання умов договорів	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту

Перерозподіл або вилучення зайвих і дублюючих маркетингових функцій на ЗАТ «Завод «Південкабель»

Індекс функції	Назва функцій		Звідки передається	Куди передається
	за початковим варіантом	після оптимізації		
1	2	3	4	5
ЗАЙВІ ФУНКЦІЇ				
F ₁₃	Організовувати роботу з відвантаження КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄	Здійснювати укладення договорів на постачання КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₂₄	Забезпечувати роботу з підготовки нормативно-довідкової інформації про збут КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₃₁	Планувати відвантаження КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄₁	Проводити переговори щодо постачання КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄₂	Забезпечувати процес укладання договорів	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄₄	Контролювати стан дебіторської заборгованості і проводити роботу з її погашення	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Планово-економічний відділ
ДУБЛЮЮЧІ ФУНКЦІЇ				
F ₁₃₂	Забезпечувати оформлення документації на відвантаження КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₃₃	Здійснювати контроль за відвантаженням КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₃₄	Проводити аналіз відвантаження КПП за звітний період по складах	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₃₅	Здійснювати процедуру повернення або заміни бракованої КПП	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту
F ₁₄₃	Забезпечувати облік і контроль виконання договірних зобов'язань	Залишається без змін	Маркетинговий підрозділ	Відділ збуту

Зміст

Вступ	3
1. Теоретичні та практичні передумови розвитку управління маркетингом на підприємствах	5
1.1. Тенденції та проблеми розвитку маркетингу на підприємствах	5
1.2. Сутність управління маркетингом та еволюція його організаційного забезпечення на підприємстві	21
1.3. Принципи управління маркетингом на підприємствах	32
1.4. Визначення та оцінка проблем управління маркетингом сучасних підприємств	39
1.4.1. Особливості функціонального забезпечення управління маркетингом підприємства	39
1.4.2. Особливості кадрового забезпечення управління маркетингом підприємства	57
2. Аналіз резервів розвитку управління маркетингом підприємств	77
2.1. Аналіз проблем функціонування маркетингових підрозділів на вітчизняних підприємствах	77
2.2. Визначення латентних факторів та рівня їх впливу на управління маркетингом підприємства	86
2.3. Функціонально-вартісний аналіз рівня організаційного забезпечення управління маркетингом на підприємстві	102
3. Розвиток управління маркетингом підприємств	108
3.1. Методика формування ефективної структури управління маркетингом на основі функціонально-вартісного аналізу	108
3.2. Програма використання технологій аутсорсингу та лізингу в кадровому забезпеченні управління маркетингу підприємства	149
3.3. Упровадження програми безперервної освіти персоналу маркетингового підрозділу на підприємстві	165
Висновки	173
Використана література	175
Додатки	191

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

МОНОГРАФІЯ

Автори: **Холодний Геннадій Олександрович**
Шумська Ганна Миколаївна

Відповідальний за випуск **Сєрікова Т. М.**

Редактор **Грицай І. М.**

Коректор

План 2010 р. Поз. № 22 Н

Підп. до друку	Формат 60x90 1/16. Папір TATRA. Друк офсетний.
Ум.-друк. арк.	Обл.-вид. арк. Тираж прим. Зам. №

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи
Дк №481 від 13.06.2001 р.

Видавець і виготівник – видавництво ХНЕУ, 61001, м. Харків, пр. Леніна, 9а