

# ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ВЗАЄМОДІЙ У СИСТЕМАХ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

С. В. Фертюк

Поточний стан маркетингу є результатом і відображенням глобальних тенденцій і в економіці, які у ХХ ст. повністю змінили профіль споживання, конкуренції, управління підприємницькою діяльністю у світовій системі господарювання:

- відокремлення професійного менеджменту від систем володіння бізнесом;
- становлення доміанти рухомого майна перед нерухомим;
- диференціація та інтеграція ринкових підсистем;
- зростання невизначеності параметрів майбутнього.

Унаслідок нових можливостей отримання доходів і інших економічних ефектів від діяльності традиційно забезпечуючих структур (центрів витрат), а також зростання необхідності та складності міжфункціональної координації у нових умовах господарювання, інтенсивного розвитку набули більшість з усталених сьогодні управлінських проєкцій базових спеціалізованих фахових сфер підприємницької діяльності. Вони створили більш прогресивну та результативну міжфункціональну інтеграцію в системах управління підприємствами, через реалізацію можливостей комерціалізації результатів кожного функціонально-компетентнісного блоку діяльності – сформували сучасні системи маркетингу, ринкової взаємодії, повномасштабної цільової ідентифікації специфічних груп споживачів (зацікавлених осіб) в економіці (користувачі, працівники, акціонери, рекламодавці тощо) [1, 2, 3, 4, 5].

Становлення нових інтегративних напрямів суспільствознавства, економіки – актуалізують проблеми методології ефективної впорядкова-

ної взаємодії підсистем господарського механізму різних рівнів ієрархії.

Мета статті полягає у визначенні перспектив і системному опрацюванні методичних засад маркетингової оптимізації взаємодії підрозділів підприємств, спрямованих на специфічні цільові аудиторії.

В останній чверті ХХ ст. масштаб змін у зовнішньому середовищі, складність проблем, що постають перед бізнесом, набули критичного характеру [6]. На цьому етапі соціально-економічного розвитку безпрецедентні зміни у зовнішньому середовищі бізнесу, ускладнення параметрів взаємодії з ним стали головними наочними передумовами виділення маркетингу як основної концепції і найважливішого функціонального напрямку менеджменту підприємства, розширення видів маркетингу та категорій цільових аудиторій/споживачів (рис. 1) [7, 8].

Найбільшого поширення, хоча і без відповідного системного осмислення в межах економічної науки, проте з достатнім рівнем універсальності, серед інших набуло сьогодні поняття «стейкхолдери» – певним чином зацікавлені у діяльності учасників ринку суб'єкти (табл. 1).

Основними стейкхолдерами підприємства є інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою одержання доходу на нього; кредитори, які тимчасово надають підприємству позичку в обмін на деякий наперед установлений дохід, і зацікавлені в інформації, яка дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати за кредитом; менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найдостовірнішу оцінку ефективності управління підприємством; працівники підприємства, що

зацікавлені в одержанні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні й інші виплати; постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми; споживачі (клієнти підпри-

ємства), зацікавлені в стабільності поставок і, як наслідок, у фінансовій респектабельності підприємства; суспільні та державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.



Рис. 1. Стратегічні орієнтири маркетингової діяльності компанії «Данон» у задоволенні потреб споживачів [9]

Таблиця 1

### Модель «Стейкхолдер»

| Група зацікавлених осіб | Інтереси                                       | Показник   |
|-------------------------|--|--|
| Акціонери               | Заробіток від інвестицій.<br>Зростання бізнесу | Доходи на активи<br>Збільшення обсягів продажу, рентабельності, частки ринку                         |
| Клієнти                 | Якість.<br>Вартість                            | Брак і виконання замовлень<br>Оцінки клієнтів порівняно з конкурентами                               |
| Працівники компанії     | Рівень життя.<br>Позитивне середовище праці    | Рівень доходів порівняно з загальноприйнятими нормами життя.<br>Тенденції за результатами досліджень |

У міру розвитку теорії стейкхолдерів до кола зацікавлених осіб долучаються дедалі нові категорії людей. Нині термін «стейкхолдер» часто використовується в метафоричному значенні, наприклад, щодо осіб, що мають право на громадські свободи і зацікавлені в повазі цих свобод з боку влади.

Будь-який товар або послуга передбачає

різний потенціал корисності та відповідної небажаності в системі властивостей об'єктів споживання, а також спектр можливого використання, що зумовлені об'єктивно та суб'єктивно. Результатами обміну, які визначають ефективність діяльності підприємства, у тому числі маркетингових підрозділів, є вся сукупність одержаних ефектів

(благ): кошти, товари, послуги, знання, права тощо (рис. 2). Саме тому маркетингова концепція успішно себе зарекомендувала у сфері некомерційних взаємин за участі добродійних фондів, релігійних організацій, по-

літичних партій, музеїв, лікарень тощо. При цьому диференціація «безкоштовних» благ є відносною і практично не виправданою, в контекстах доступності та можливостей використання.

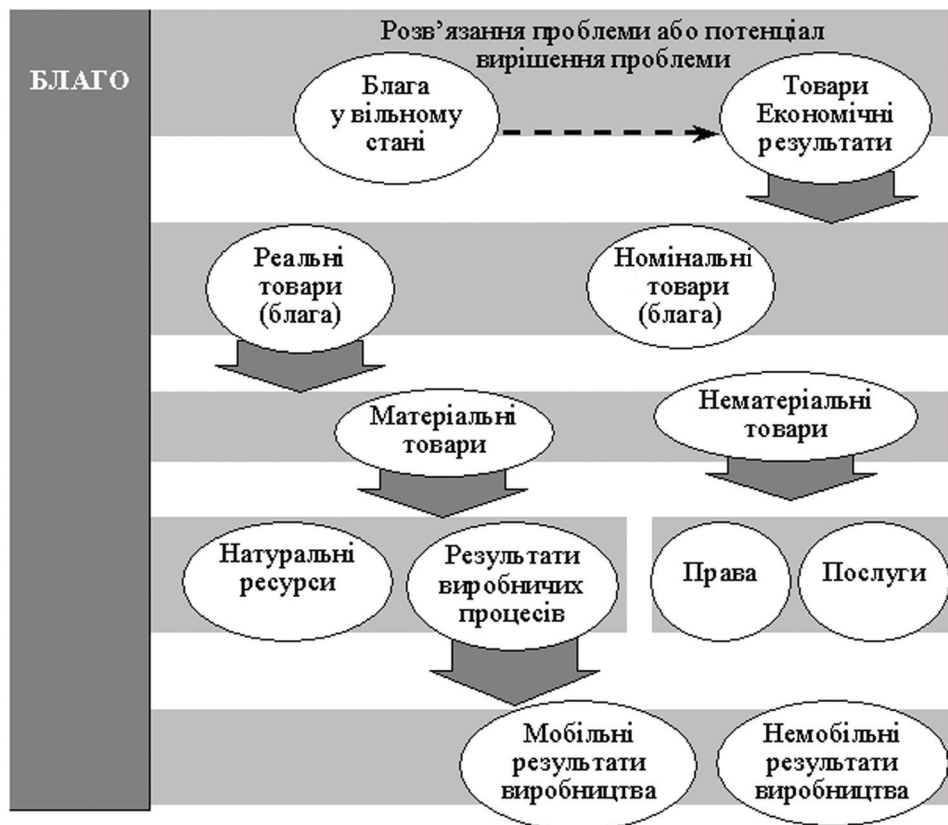


Рис. 2. Блага та їх різновиди

Багатогранність і варіативність у споживанні, на індивідуальному чи більш масових рівнях, у системах економічних обмінів чи натурального господарювання – системно поглиблюють змістовне наповнення визначення поняття «споживач». Подібна логіка має цілком об’єктивні передумови, як щодо збереження вагомості неринкових (частково інтегрованих до ринку) систем забезпечення потреб, що зумовлюють відносно високу репрезентативність і специфічність їх суб’єктів, так і щодо прикладної результативності маркетингової ідентифікації, з відповідним сутнісним визначенням, споживачів на рівні різним чином розвинених інституцій, елементів ринкової взаємодії.

Адже людина в економіці виконує ролі і споживача, і постачальника (виробника) засо-

бів задоволення їх. Якщо раніше в системах домогосподарств ці ролі були практично поєднані (неподільні), то для сучасної людини внаслідок складної системи опосередкування в суспільстві, взаємопроникнення ролей прямо не ідентифікується повною мірою.

За умов зменшення рівня передбачуваності розвитку бізнесу збільшується кількість, необхідний ступінь інтеграції і значимість проміжних ланок у виробничо-комерційних ланцюгах (сервіс, рівні каналів розподілу й т. ін.). Відповідно збільшуються витрати на виконання нових або більш складних завдань традиційними функціональними підрозділами, зростає кількість, тривалість, складність і вартість узгоджень управлінських рішень.

Розвиток маркетингу на підприємствах дозволяє значно підвищити гнучкість їх вза-

емодії з зовнішнім середовищем, здобути суттєвий економічний ефект за рахунок зниження кількості, тривалості, складності та вартості необхідних узгоджень управлінських рішень. Маркетингова орієнтація системи управління

дозволяє забезпечити ефективне використання потенційно доступних ресурсів для досягнення обґрунтованих з погляду сформованих із зовнішнім середовищем взаємин цілей (табл. 2).

Таблиця 2

**Напрями необхідної координації дій у розробці та реалізації маркетингових проектів**

| Основні аспекти (питання) розробки і реалізації маркетингових рекомендацій (рішень)  | Ключові суб'єкти впливу та узгодження  |
|--|--|
| Зацікавленість у результатах, рівень відповідності формату діяльності (потенціалу розвитку) та інвестиційної ефективності для власників чи менеджменту бізнесу                           | Власники та менеджмент підприємств   |
| Потреби та відповідність використанню доступних ресурсів (матеріальних, фінансових, праці і т. п.)   | Постачальники, служби забезпечення, підрозділи з управління персоналом         |
| Можливості та економічність реалізації проекту за передбаченої виробничої бази   | Виробничі підрозділи та партнери з аутсорсингу                                 |
| Відповідність профілю торговельно-розподільчих мереж формату товарів/послуг і комплексу просування   | Торговельні, логістичні організації і служби, покупці                          |
| Зовнішній вигляд, експлуатаційні характеристики товарів, гармонізація з предметним, соціально-економічним, природно-кліматичним середовищем, узгодженість з конкуруючими варіантами тощо | Споживачі, суб'єкти соціально-економічних мереж                                |
| Зміни поточних характеристик систем, досвіду і практик, запитів і таке інше, прийнятність прямих і побічних ефектів у коротко- та довгостроковій перспективах                            | Учасники та оператори великих систем, державні установи, суспільні організації |

Історично і сьогодні для різних масштабів і формул бізнесу, ринкових ситуацій та інших детермінант, відповідно, різними є місце маркетингу в структурі управління організацією,

а також рівень оптимальної за економічною доцільністю інтеграції та виконання суміжних функцій маркетинговими підрозділами (рис. 3) [5].

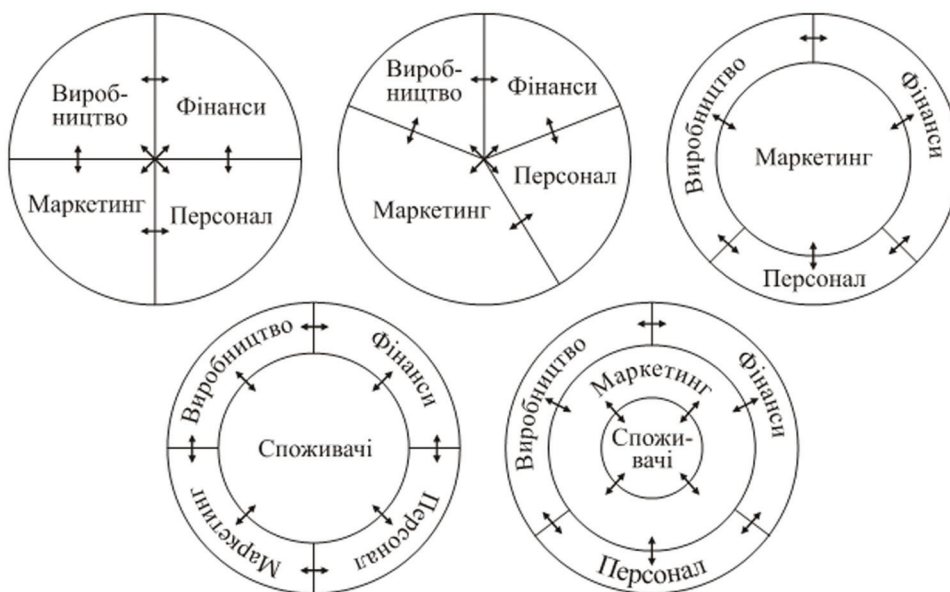


Рис. 2. Позиції і взаємозв'язки маркетингу в системі управління організацією



Маркетинг аналогічно до інших підсистем менеджменту (фінансової, кадрової, виробничої) не є вузькоспеціалізованою функцією співробітників певного фаху і виконується через поєднання скерованих зусиль усіх підрозділів (співробітників) підприємства, його партнерів і контрагентів. Наприклад, ціноутворення здійснюється об'єднаними зусиллями бухгалтерії, планово-економічного відділу, відділу маркетингу та фінансового відділу; планування й організація продажу – фінансовим відділом, відділом маркетингу, відділом збуту, юридичним відділом тощо. Тому насамперед необхідно визначити маркетингові функції на рівні службових завдань чи функцій-завдань групи підрозділів.

Єдність процесу та структури маркетингу виявляється у взаємопроникненні його функцій і функцій-завдань конкретних підрозділів (співробітників). Виконання кожної маркетингової функції-завдання передбачає здійснення всіх функцій управління, будучи, у свою чергу, способом їх реалізації. Дане положення, на наш погляд, є принциповим у вирішенні більшості проблем, пов'язаних із визначенням ефективності маркетингової діяльності та функціонування управлінських систем взагалі.

Маркетингову, управлінську роботу можна порівняти з медициною, де кожний випадок потребує точного персоніфікованого діагнозу та певної комбінації ліків. Лікування стандартних хвороб за стандартними схемами і з використанням таких самих препаратів, аналогічно до використання прогресивних управлінських технологій у бізнесі, малоефективні.

Брак «готових рішень» за наявної масштабності цілей маркетингу зумовив сьогодні спори щодо визначення сфер компетенції і функцій маркетингу, проте є відображенням відносності всього даного сприйняттю у світі. Зв'язки в системі «організація – середовище» багатогранні та взаємоінтегровані, хоч і мають економічний базис. Складність і суперечливість тієї системи, в якій перебуває і якою управляє маркетинг, призводять до виникнення неповторних ситуацій, у яких знання-інструкції не є ефективними. Єдиний продуктивний варіант дій полягає в тому, щоб зрозуміти ситуацію і

за допомогою обмірковування, а не реалізації готових рецептів, знайти те єдине рішення, що інтегрує за певною схемою всі функції організації і у даній ситуації буде ефективним і реалізованим. При цьому пропонований «рецепт» здебільшого не є специфічно маркетинговим. Процес визначення «рецепту успіху» передбачає на окремих етапах використання типових методик маркетингу, але значною мірою використовує оперативні системи (процедури) загальної методології, що дозволяють:

- здобувати необхідні знання (за допомогою досліджень, комунікації і т. д.), синтезувати знання, здобуті в рамках різних наукових предметів;
- використовувати знання для пояснення феноменів, що спостерігаються, і передбачення нових феноменів, що природно виникають;
- здійснювати проектування майбутнього, програмування і планування дій.

Інтегрованим результатом комплексної маркетингової діяльності є запровадження найкращої практики й інноваційних рішень у систему бізнес-процесів підприємства, одержання всієї сукупності економічних ефектів від реалізації узгоджених між собою можливостей.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Brenner S. N. stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research / S. N. Brenner, P. A. Cochran // *Proceedings of the International Society for Business and Society*. – 1991. – № 5. – P. 449–467.
2. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance / M. B. E. Clarkson // *Academy of Management Review*. – 1995. – № 20. – P. 92–117.
3. Freeman R. E. Strategic management: A stakeholder approach / R. E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
4. Hemmati M. Multi-Stakeholder Processes: A Methodological Framework / M. Hemmati // *UNED Forum*. – London, 2001. – 29 p.
5. Hemmati M. Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability – Beyond Deadlock and Conflict / M. Hemmati. – London : Earthscan, 2001. – 278 p.

6. Друкер П. Ф. Друкер на каждый день. 366 советов по мотивации и управлению временем / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2008. – 416 с.
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
8. Хасси Д. Стратегия и планирование / Д. Хасси. – СПб. : Питер, 2001. – 378 с.
9. Terisse P. A. The «New Danone»: a unique food company / P. A. Terisse // Dresdner Kleinwort Consumer Staples Conference. – Frankfurt, 2008. – 38 p.

УДК 331.101.3

## МОТИВАЦІЯ В УМОВАХ КРИЗИ, АБО КРИЗА МОТИВАЦІЇ

Г. В. Монастирська

Спектр проблем сучасного управління персоналом в Україні значною мірою визначається принциповими змінами, які відбулися в українському суспільстві за останні десятиріччя. Ці зміни якісно перетворили все наше буття, зумовивши нові економіко-соціальні, культурні, психологічні й історичні основи людського існування. Соціально-економічні перетворення та кризові явища викликали суттєві зміни в умовах життя, встановлених нормах, поведінці й переконаннях українських громадян. Народжується нова структура ціннісно-мотиваційної сфери, і цей процес достатньо складений і неоднозначний.

В умовах зміни системи державного розвитку та формування ринкових відносин в економіці виникає необхідність затвердження в суспільній свідомості нових мотивів і стимулів, що відповідають сучасним викликам у сфері виробництва. Суспільні перетворення призвели, з одного боку, до девальвації традиційних цінностей, ціннісних установок, з іншого – вони сприяють розвитку нової, ціннісної свідомості та мотивації, тому слід дослідити цей процес.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що в існуючих умовах відбулася суттєва зміна системи мотивації та стимулювання праці. Виникло протиріччя між об'єктивною необхідністю мотивації до продуктивної праці і реальними умовами її реалізації. Відчувається гостра потреба в осмисленні змін мотивації в умовах переходу до постіндустріального

суспільства та ринкової економіки. До цього додається потреба визначення особливостей системи мотивації та стимулювання праці трудя в контексті впливу кризи, що триває в економіці України.

Слід підкреслити, що аналіз профільної наукової літератури виявив ретельне опрацювання сутності та проблем мотивації і стимулювання персоналу в «традиційних» умовах. У вітчизняній і закордонній літературі проблеми мотивації та стимулювання праці вивчаються досить давно. Існуючі підходи до мотивації та стимулювання праці, що сформувалися історично, безумовно, ще не вичерпали свій потенціал, однак вони не завжди відповідають умовам нових ситуацій. Зокрема, не створено концептуальної основи мотивації та стимулювання праці у перехідній економіці, хоча наукові дослідження з цієї проблеми ведуться. Так, виявленню особливостей мотивації та стимулювання у перехідній економіці присвячені праці російських і українських учених Г. Булигіної, К. Волгіна, М. Горелова, Т. Озернікової, Я. Эйдельмана, А. Колота М. Карліна, Т. Кир'ян, М. Семікіної та ін. Але практично не розробляються питання мотивації і стимулювання в кризових умовах. Адже головна проблема при кризі – у ціннісно-мотиваційній сфері особисті: це, на наш погляд, протиріччя реалій життя і світу цінностей та потреб людини, її мотивації, протиріччя, з якого більшість українців не бачить виходу.

Отже, потреба у вирішенні означених проб-