

## ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

***Анотація.** Обґрунтовано організаційні процедури аналітичної роботи на основі стратегічних, функціональних, інноваційних, мотиваційно-професійних і технічних груп показників як підходу до реалізації діагностичної функції економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств.*

**Ключові слова:** маркетингова діяльність, аналітична робоча група, програма аналітичного дослідження, аналітичний етап

Nadvynychnyi O.

## ORGANIZATION OF ECONOMIC ANALYSIS OF MARKETING ACTIVITY OF ENTERPRISES

***Summary.** Proved the organizational procedures of analytical work based on strategic, functional, innovative, motivational professional and technical groups of indexes as an approach to realization of diagnostic function of economic analysis of marketing activity of enterprises.*

**Keywords:** marketing activity, analytical workinggroup, program of analytical research, analytical stage

### 1. Вступ

Для ефективного здійснення економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств та отримання своєчасного висновку про стан здійснення бізнес-процесу з конкретними рекомендаціями, які знайдуть своє практичне використання, необхідна чітка організація роботи аналітиків, яка забезпечується системним підходом до його здійснення. Економічний аналіз бізнес-процесів підприємства досить часто проходить в умовах часових обмежень, але чітка організація роботи аналітиків дозволяє легко пристосуватись до таких умов. До складових організації економічного аналізу бізнес-процесів підприємства слід віднести цілепокладання власника, керівника суб'єкту господарювання, кадрове, методичне, інформаційне, технічне забезпечення. Належний рівень організації аналітичного процесу забезпечується тільки комплексною дією зазначених складових, взаємодією власника, аналітиків, спеціалістів підприємства, на якому здійснюється економічний аналіз маркетингової діяльності, ринкових контрагентів, високою кваліфікацією, досвідом аналітиків, наявністю необхідної інформації та методичного забезпечення, застосуванням сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій.

### 2. Огляд літературних джерел і публікацій

Проблеми адаптації організації і методики економічного аналізу до сучасних умов господарювання досліджувалися у працях вітчизняних і зарубіжних вчених, серед них С. Б. Барнгольц [1], Ф. Ф. Бутинець [2], І. П. Житна, Л. М. Кіндрацька, В. В. Ковальов, Т. М. Ковальчук, М. Д. Корінько, І. Д. Лазаришина, Л. А. Лахтіонова, Є. В. Мних [4], О. В. Олійник, В. В. Осмолівський, І. М. Парасій-Вергунен-

ко, Г. В. Савицька, В. К. Савчук, В.І. Самборський, В. І. Стражев, М. Г. Чумаченко[7], І. Д. Фаріон, А. Д. Шеремет, С. І. Шкарабан та ін. Основи реалізації діагностичної функції економічного аналізу в частині економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: Н. В. Войтоловський, Т. Є Дерев'янченко А. П. Калініна, І. І. Мазурова, Л. М. Крепкий, Г. В. Савицька, О. А. Степаненко [6], О. Є. Шапран [8].

Дослідження свідчать, що підприємства-виробники віконних профілів потребують розробки організаційно-методичних засад аналізу маркетингової діяльності з врахуванням власних галузевих особливостей. Їх відсутність негативним чином відображається на стані здійснення комплексного економічного аналізу бізнес-процесів підприємства. Однією з причин зазначеної відсутності є недостатня увага дослідників до реалізації діагностичної функції економічного аналізу в частині економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств-виробників віконних профілів для виявлення проблем, встановлення причин їх появи; та організації економічного аналізу цього бізнес-процесу в цілому. Водночас реалізація оцінювальної та пошукової функцій економічного аналізу отримали ширше відображення в науково-практичній літературі. Результатом їх реалізації в практичній діяльності підприємств є підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності та аналізу потенційних можливостей удосконалення цього бізнес-процесу, використання потенціалу спеціалістів, у функціональні обов'язки яких входить здійснення маркетингової діяльності.

Враховуючи викладене, метою дослідження є обґрунтування організаційних засад здійснення економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств.

### **3. Теоретичні аспекти організації економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств**

Підходи до реалізації діагностичної функції економічного аналізу в частині аналізу маркетингової діяльності промислових підприємств було розглянуто в дисертаціях українських дослідників О. А. Степаненко [6] та О. Є Шапран [8]. Слід зазначити, що на підприємствах з системою внутрішнього контролю обов'язки з діагностування та моніторингу подолання проблем покладаються на підрозділ, який відповідає за його здійснення, а також на службу, яка відповідає за здійснення певного бізнес-процесу, у якому виникли проблеми, наприклад, у процесі здійснення маркетингової діяльності.

Вчені С. Б. Барнгольц і М. В. Мельник вказують, що на практиці розповсюдженим є застосування змішаної форми організації економічного аналізу, при якій забезпечується єдине методологічне керівництво нею і узагальнення її результатів на верхньому рівні управління діяльністю суб'єкта господарювання, а аналітична обробка інформації та підготовка варіантів управлінських рішень входить до обов'язків усіх структурних підрозділів [1, с. 179].

У нашому дослідженні основна увага зосереджена на особливостях організації економічного аналізу маркетингової діяльності проектним методом з формуванням комбінованої аналітичної групи, за участю працівників підприємства та залучених консультантів-аналітиків. Здійснення економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств-виробників віконних профілів тільки фахівцями підприємства є проблематичним через відсутність необхідних досвідчених спеціалістів, організаційно-методичних процедур аналітичної роботи, зокрема підходу до

реалізації діагностичної функції економічного аналізу маркетингової діяльності, зацікавлення зі сторони працівників підприємства в інформаційній блокаді власника щодо проблем підприємства. В свою чергу, залучені експерти можуть:

- оцінити ефективність маркетингової діяльності без упередженості, виявити проблеми, до проявів яких спеціалісти підприємства звикли, і вже не ідентифікують їх як такі, або хочуть їх приховати від власника, або керівника підприємства, запропонувати шляхи удосконалення бізнес-процесу;

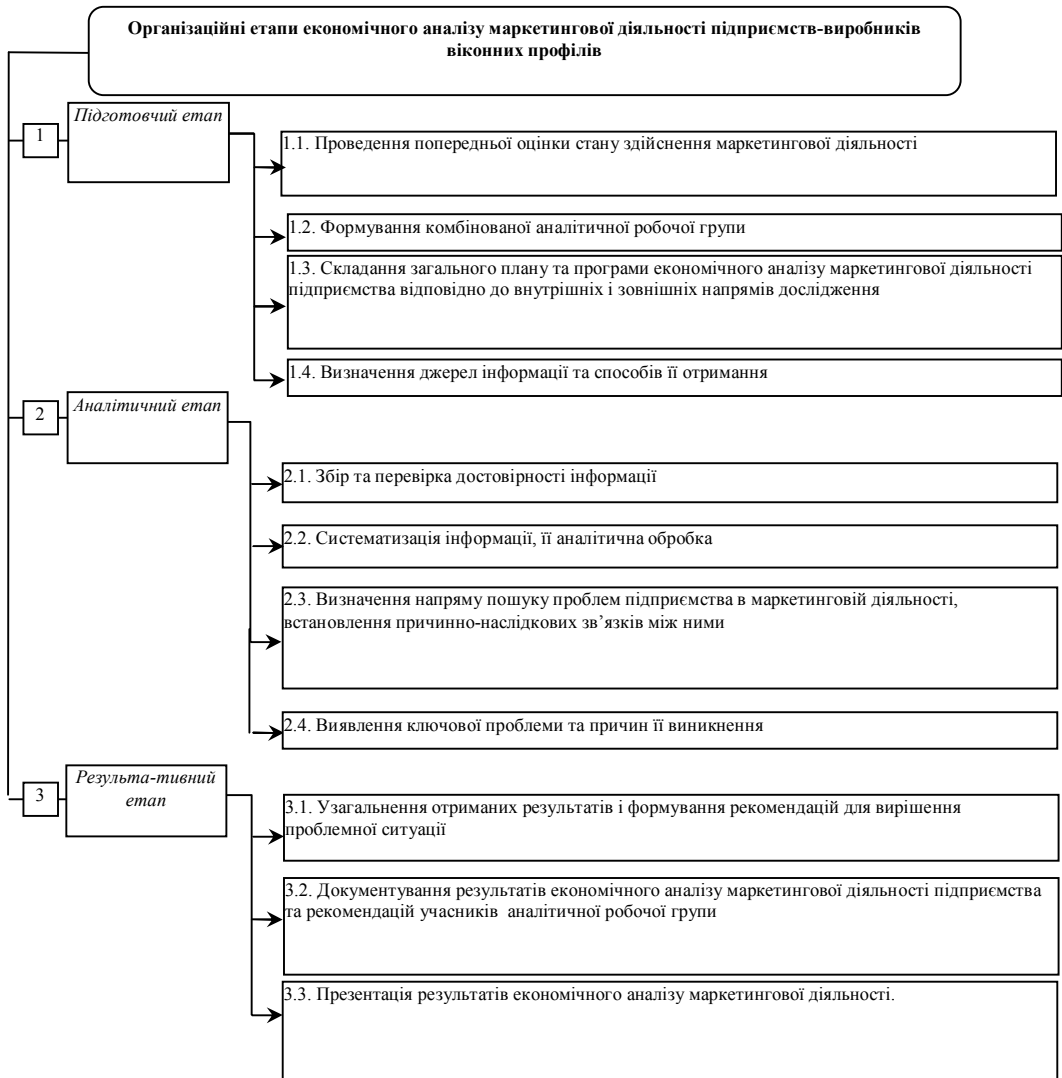
- будучи поза системою внутрішньокорпоративної субординації, відкрито інформувати замовника економічного аналізу маркетингової діяльності про причини виявлених проблем, не побоювань, що виявлені недоліки можуть бути пов'язані з їх поточною діяльністю, або діями в минулому.

Під організацією економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства, розуміємо встановлений підприємством порядок і технологію виконання внутрішніх розпоряджень керівника при узгодженні способів здійснення з метою забезпечення максимальної ефективності використання праці аналітиків. Процес здійснення економічного аналізу маркетингової діяльності – це система послідовних змін етапів дослідження, які відбуваються в певному порядку (рис 1).

Підготовчий етап економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства охоплює процес формування робочої групи, складання загального плану та програми аналітичного процесу.

Велике значення має адекватний відбір персоналу, який прийматиме участь у здійсненні економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства з огляду на складність роботи, потребу спеціальних комунікативних навичок, компетентності аналітиків тощо. Залучені до проекту спеціалісти підприємства – це директори з маркетингу та збуту, начальник відділу маркетингу, працівники відділу маркетингу, фінансовий директор, працівники відділу внутрішнього контролю, головний економіст, економіст, бухгалтер-аналітик повинні знати свої функції бути ознайомленими з цілями та строками виконання робіт, загальним планом і програмою дослідження бізнес-процесу, підходами до застосування аналітичного інструментарію, особливо інструментів реалізації діагностичної функції економічного аналізу та загальною структурою робочої групи.

Вважаємо за необхідне на підготовчому етапі економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства при формуванні робочої групи, учасниками якої є консультанти та спеціалісти підприємства, звернути увагу на встановлення робочих взаємозв'язків між учасниками цієї групи, адже не можна покладати тільки на кураторів всі обов'язки зі створення робочого середовища з позитивним психологічним мікрокліматом. Особливо актуальним є доброзичливе співробітництво під час реалізації діагностичної функції економічного аналізу в частині економічного аналізу маркетингової діяльності, коли здійснюється виявлення проблем та встановлення їх причин. Потребу в доброзичливих відносинах, умовах співробітництва на всіх стадіях діагностичного дослідження підкреслює З. Миколайчик [3, с. 131]. І. І. Мазур та В. Д. Шапіро зазначають, що нормальною реакцією працівника будь-якої фірми на питання незнайомої людини про внутрішню будову підприємства буде відмова від співробітництва, якщо не відверта, але в будь-якому випадку достатньо визначена [5, с. 179].



***Рис. 1. Організаційні етапи економічного аналізу маркетингової діяльності в умовах формування аналітичної робочої групи***

На підготовчому етапі, крім формування робочої групи, складається загальний план та програма економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства, які затверджуються замовником. План та програма аналітичного дослідження складаються з врахуванням цілей замовника стосовно здійснення економічного аналізу маркетингової діяльності, особливостей здійснення бізнесу підприємством, організації управління та обліку, які впливають на графік здійснення аналізу бізнес-процесу, вибір аналітичного інструментарію для його здійснення тощо. План і програма економічного аналізу маркетингової діяльності охоплюють:

1) встановлення завдань здійснення аналізу зазначеного бізнес-процесу: оцінка стану здійснення маркетингової діяльності на підприємстві, трендовий аналіз показників ефективності бізнес-процесу; визначення проблем маркетингової діяльності підприємства, встановлення їх причин; визначення заходів для удосконалення бізнес-процесу, підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства;

2) визначення внутрішніх і зовнішніх напрямів здійснення аналізу маркетингової діяльності;

3) визначення переліку джерел інформації (внутрішні та зовнішні);

4) розподіл обов'язків з виконання аналітичних процедур між виконавцями, встановлення термінів виконання економічного аналізу маркетингової діяльності, аналітичний інструментарій, порядок його застосування, рекомендоване програмне забезпечення.

За наявності результатів раніше проведеного аналізу маркетингової діяльності фахівцями підприємства або залученими спеціалістами, аналітичною робочою групою обов'язково здійснюється вивчення одержаних результатів. Це необхідно для оцінки ефективності аналітичної роботи, здійсненої фахівцями підприємства, ознайомлення з висновками та рекомендаціями залучених фахівців, що дозволить врахувати при плануванні виявленні недоліки організації попередньо проведеного аналізу та сфери діяльності підприємства, які не досліджувалися взагалі, або тільки частково, що не відповідає потребам власників підприємства для прийняття управлінських рішень. Крім того, вивчення попередніх результатів проведеного аналізу маркетингової діяльності фахівцями підприємства стане мотиваційним інструментом для подальшого розвитку системи економічного аналізу в частині бізнес-процесів підприємства.

Розробка плану та програми є важливою процедурою підготовчого етапу аналізу маркетингової діяльності, яка дозволяє перейти до наступного – аналітичного етапу. Цей етап роботи аналітичної групи включає збір та перевірку достовірності інформації за напрямками економічного аналізу маркетингової діяльності, з наступним здійсненням систематизації накопиченої інформації, її аналітичної обробки для оцінки ефективності здійснення маркетингової діяльності. Слід зазначити, що реалізація діагностичної функції економічного аналізу в частині аналізу маркетингової діяльності здійснюється шляхом визначення проблем підприємства в маркетинговій діяльності, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними, причин ключової проблеми.

Після завершення аналітичного етапу економічного аналізу маркетингової діяльності підприємств-виробників віконних профілів учасники комбінованої аналітичної робочої групи переходять до результативного етапу, на якому проходить узагальнення та обговорення отриманих результатів. Доцільно під час обговорення застосувати евристичні прийоми економічного аналізу для формування нестандартних рекомендацій для подолання проблем у здійсненні маркетингової діяльності та причин їх виникнення [2, с. 210]. Аналітична робоча група на основі результатів аналізу бізнес-процесу здійснює формування рекомендацій для вирішення проблемної ситуації, які разом з результатами економічного аналізу маркетингової діяльності підприємства проходять процедуру документування та знаходять своє подальше відображення в матеріалах презентації.

Оптимізація здійснення бізнес-процесів залежить від знань аналітика економічного аналізу, управління бізнес-процесами, основ менеджменту, психології, соціології, конфліктології. Аналітик бізнес-процесів обов'язково повинен знати: регламентацію здійснення бізнес-процесів на підприємстві; діючу затверджену організаційну структуру підприємства; національний стандарт ДСТУ ISO 9001-2001; поточні накази й розпорядження керівництва підприємства з питань аналізу й оптимізації бізнес-процесів; передовий вітчизняний і закордонний досвід удосконалення системи менеджменту підприємств; організаційно-методичні підходи до здійснення економічного аналізу; сучасні засоби комп'ютерної техніки й можливості їхнього застосування для виконання робіт з аналізу й оптимізації процесів.

#### 4. Висновки

Таким чином, аналітик бізнес-процесів несе відповідальність перед керівництвом підприємства за недостовірну інформацію про рівень здійснення бізнес-процесів відповідно до встановлених показників якості, несвоєчасне подання звітів про результати аналізу бізнес-процесів підприємства. Окрему увагу слід приділити особистісним якостям, серед яких одною з основних є комунікабельність - адже для повного й успішного виконання своїх функцій аналітик бізнес-процесів здійснює інформаційну взаємодію з усіма посадовими особами всіх структурних підрозділів підприємства в межах їхньої компетентності й повноважень. Крім того аналітик бізнес-процесів повинен демонструвати дисциплінованість, неупередженість, відповідальність, креативність, ініціативність, дипломатичність та коректність у відносинах з іншими спеціалістами підприємства та органами сертифікації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барнгольц С. Б. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта : [учеб. пособ.] / С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 240 с.
2. Економічний аналіз : [навч. посіб.] / [За ред. проф. Ф. Ф. Бутинця]. – Житомир : Рута, 2003. – 680с.
3. Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ : [науч. издан.] / Пер. с польского / З. Миколайчик. – Х. : Гуманітарний центр, 2004. – 472 с.
4. Мних С. Сучасний економічний аналіз: питання методології та організації / С. Мних // Бухгалтерський облік і аудит. – 2008. – № 1. – С. 55-61.
5. Реструктуризация предприятий и компаний : [справоч. пособ.] / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. / [Под ред. И.И. Мазура]. – М. : Высшая школа, 2011. – 587 с.
6. Степаненко О. А. Діагностика в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства / О. А. Степаненко // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.02. – Одеса, 1999. – 20 с.
7. Чумаченко М. Проблеми розвитку економічного аналізу діяльності підприємства / М. Чумаченко // Теорія і практика економічного аналізу: сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку : зб. тез 4-ої міжнародної науково-практичної конференції. – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – С. 33-43.
8. Шапран О. Є. Діагностика комплексу маркетингу промислового підприємства / О. Є Шапран // Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04. – Луганськ, 2010. – 19 с.