

**Д. В. Райко,**  
д-р екон. наук, доцент,  
професор кафедри економічної кібернетики  
та маркетингового менеджменту  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут», м. Харків

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ**

*АНОТАЦІЯ: У статті розглянуто ситуацію формування маркетингових підрозділів на підприємствах Харківського регіону, розвиток їх структури, проаналізовано підходи до формування кадрового складу маркетингових підрозділів та динаміку їх розвитку, визначені тенденції щодо подальших напрямків вдосконалення маркетингу та виявлені ніші для перспективного розвитку маркетингу у Харківському регіоні.*

*Ключові слова: маркетинг, маркетингові підрозділи, підприємства, кадровий склад*

*АННОТАЦИЯ. В статье рассмотрена ситуация формирования маркетинговых подразделений на предприятиях Харьковского региона, развитие их структуры, проанализированы подходы к формированию кадрового состава маркетинговых подразделений и динамику их развития, определены тенденции дальнейших направлений совершенствования маркетинга и выявлены ниши для перспективного развития маркетинга в Харьковском регионе.*

*Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые подразделения, предприятия, кадровый состав*

*ABSTRACT. The article deals with the situation forming marketing departments in enterprises of Kharkov region, the development of structure analysis approaches to staffing marketing departments and the dynamics of their development trends identified areas for further improvement of marketing and found a niche for the future of marketing in the Kharkiv region.*

*Keywords: marketing, marketing departments, business, personal structure*

**Постановка проблеми.** Акцентування на створенні організаційних структур орієнтованих на маркетинг та підвищення інтересу до вивчення специфіки сучасної комерційної діяльності при застосуванні маркетингового

підходу, що характеризується більш повним задоволенням запитів споживачів, є обґрунтованими та необхідними як з позиції підприємств, зацікавлених у своєму розвитку, так і вчених, що займаються цим питаннями [1, 3, 4, 5 – 8].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування маркетингових підрозділів на підприємствах Харківського регіону починається з 1991 року внаслідок початку трансформації внутрішньофірмових систем управління. Найбільш типовим варіантом первинного формування маркетингових підрозділів було впровадження нових функціональних обов'язків паралельно з діючими збутовими. У цей період маркетинг поступово починає освоюватися фахівцями: формуються нові збутові мережі внаслідок руйнування раніше створених, активно освоюються рекламні методи просування товарів; нарешті, повільно перебудовується цінова робота у зв'язку зі скасуванням фіксованого ціноутворення. Дослідницька робота на ринку виконується формально: по-перше, тому що немає кваліфікованих фахівців; по-друге, ні в країні, ні в регіонах немає системи маркетингової інформації; по-третє, загальна криза в країні проявляється й у цій сфері.

Поступове нагромадження знань, досвіду, розвиток у новій сфері практичної й наукової діяльності підготувало ґрунт для інтенсивного формування маркетингу. У першу чергу більш динамічно проходить процес створення маркетингових підрозділів на підприємствах. Якщо до середини 1990-х років тільки 12 % обстежених підприємств створили маркетингові підрозділи, у 2005 року вони є вже на 62 % підприємств, сьогодні вже майже в кожній компанії функціонує підрозділ маркетингу або у штаті є принаймні один фахівець, який займається збутом продукції, маркетингом, рекламою, зв'язками із громадськістю.

Причому на більш розвинених підприємствах вони заміняють собою збутові відділи, на інших – створюються й працюють паралельно з ними. Одночасно з цим змінюється організаційна структура маркетингових підрозділів підприємств. На рисунку 1 наведено темпи створення маркетингових підрозділів на підприємствах Харківської області на кінець 2007 року.

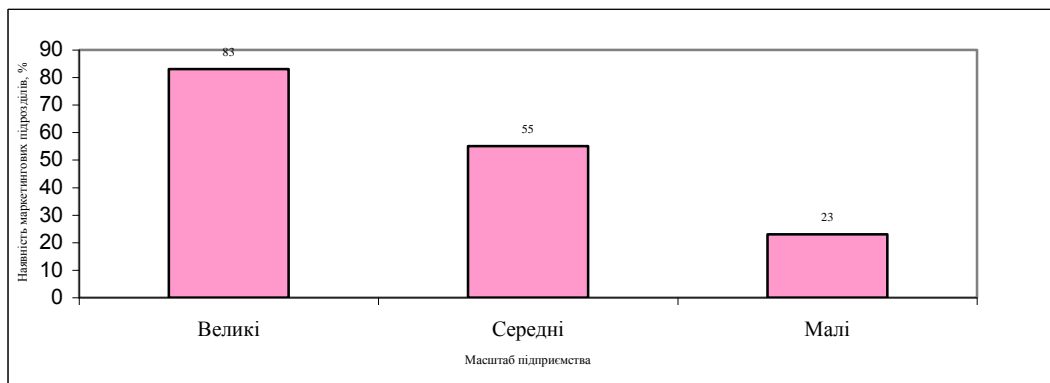


Рисунок 1 – Наявність маркетингових підрозділів на підприємствах Харківської області на кінець 2007 року

У цілому випереджальні темпи створення маркетингових підрозділів спостерігаються на великих підприємствах: понад 83 % підприємств на кінець аналізованого періоду активно розвивають маркетингову діяльність. Стриманіше проходить цей процес на середніх фірмах: тільки 55 % з них на кінець 2007 року створили маркетингові підрозділи. Явно відстають малі підприємства: сьогодні штатних маркетологів мають тільки 23 % фірм. На малих підприємствах найчастіше цією роботою займаються 1–3 фахівця, а не відділ, як на великих підприємствах, звідси й більш високі вимоги до освіти та кваліфікації даних працівників. Керівники малих підприємств часто виконують на підприємстві функції "універсального менеджера", поєднуючи основну діяльність з маркетинговою. Нарешті, маркетинг починає своє входження й у сферу послуг: банки, вища школа, торгівля, туризм та ін.

У галузевому розрізі можна помітити, що найбільш активно процес інституціоналізації маркетингової діяльності здійснюється на підприємствах зв'язку й у торговельних компаніях, середні темпи розвитку демонструють підприємства транспорту й промисловості (з певною різницею в їх динаміці в різні роки). У групі аутсайдерів – підприємства будівництва й торгівлі продуктами харчування.

Зміст маркетингової роботи принципово змінився: вона стала комплексною та набула аналітичного характеру. Зростання значущості

аналітичного аспекту маркетингової діяльності підприємств зумовило активізацію їх звернення до послуг консалтингових фірм.

У сучасних умовах розвитку ринку робота з маркетингу виконується широким колом працівників. Працюють вони в різних маркетингових структурах: безпосередньо в маркетингових підрозділах підприємств, у маркетингових консалтингових фірмах, у рекламних агентствах, у рекламнорозповсюджувачів. На рисунку 2 подано кадровий склад маркетингового бізнесу.

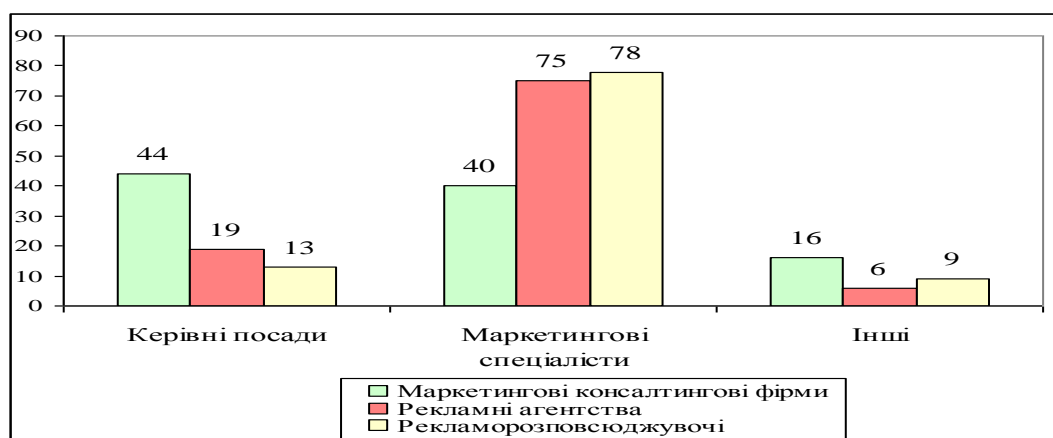


Рисунок 2 – Кадровий склад маркетингового бізнесу

Управлінсько-аналітичний блок може бути репрезентований керівниками вищої й середньої ланок у цій галузі: директор/менеджер з маркетингу, збуту, реклами (можливо ще конкретніше – з друкованої, зовнішньої, ефірної реклами), зі зв'язків із громадськістю, менеджер з товару/товарної лінії (продукт-менеджери), керівник проекту (реklamного, маркетингового дослідження), директор/менеджер з дослідницької діяльності/з польової роботи, старший аналітик ринку (провідні фахівці з маркетингових/реklamних досліджень), головний редактор/ художник, продюсер. Їх загальне завдання – управління всією структурою, окремим напрямом, функцією.

Виконавчий блок ще більш різноманітний. По-перше, це менеджери й адміністратори нижчої ланки: офіс-маркетолог, консультант, координатор, молодший аналітик (фахівець із обробки даних), бібліотекар-аналітик,

контактор, фахівець зі справ споживачів, інтерв'юер, агент з придбання/продажу часу/місця (рекламний агент), торговельний (комерційний) агент (комівояжер, продавець). По-друге, творчі працівники: художник, редактор, дизайнер, текстовик, фотограф, оператор, музикант, артист. Останні в більшості випадків не працюють у цій сфері на постійній основі, а наймаються в міру появи відповідних замовлень.

Маркетинговий кадровий список на підприємствах Харківської області наведено на рисунку 3.

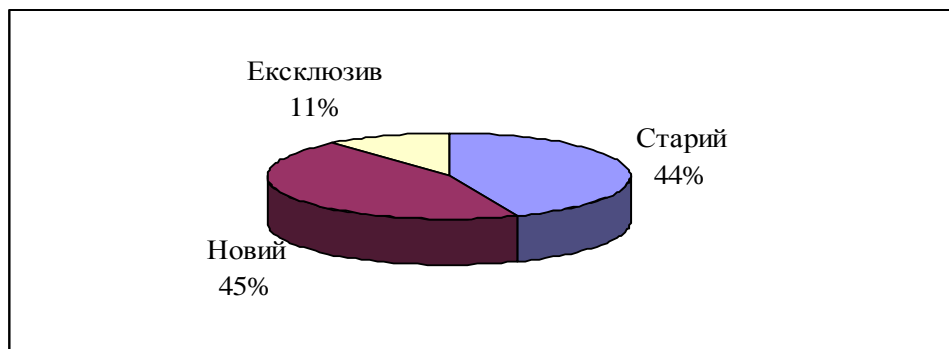


Рисунок 3 – Розподіл підприємств Харківській області за типом маркетингового кадрового списку

Функціональні обов'язки нових фахівців формувалися вкрай розпливчасто і в найкращому випадку були переписані в посадові інструкції з книг або підручників. У цей період нерідко працівники інших відділів заперечували або не розуміли концепції маркетингу, тому служба маркетингу об'єктивно відігравала не визначальну, а лише другорядну роль на підприємстві, займаючись в основному продажем того, що воно виробляє. Унаслідок обмеженості повноважень маркетологів маркетинг освоюється ними більше як ремесло, аніж як інструмент досліджень ринку.

Криза 2009 року багато чому навчила український бізнес. Отже, у зв'язку з ускладненням ринкового середовища та зростанням конкуренції формуються нові й підвищуються вже існуючі вимоги до маркетологів підприємства. У першу чергу, зросли вимоги до освіти даних фахівців, все більше підприємств

визначають обов'язковим при прийомі на роботу наявність не просто вищої, а фахової вищої освіти (економічної або маркетингової).

Для проведення більш детального аналізу з числа досліджених 250 підприємств Харківської області було обрано 30 (з категорії великі й середні), причому тільки ті, що мають у своєму складі маркетингові підрозділи. Старий маркетинговий кадровий список цих 30 підприємств наведено на рисунку 4.

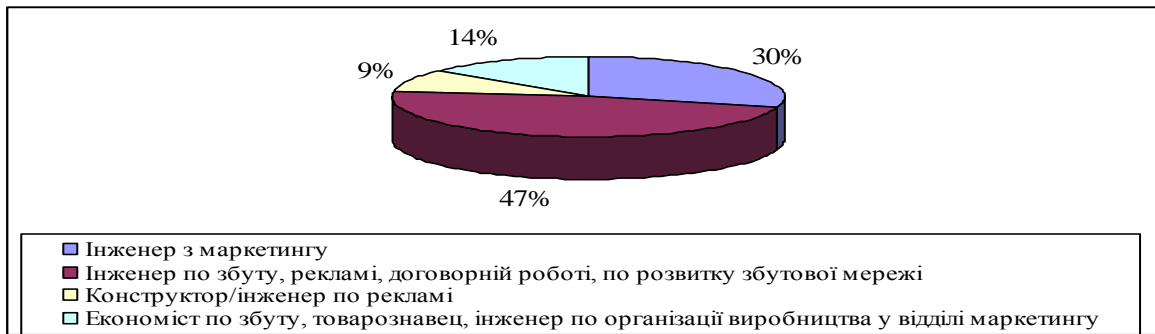


Рисунок 4 – Старий маркетинговий кадровий список

Як і раніше, залишаються популярними звичні старі назви кадрів маркетингового бізнесу: інженери з маркетингу – 30 %, зі збуту, договірної роботи, з розвитку збутової мережі, з реклами – 47 %. Є конструктори й інженери з реклами – 9 %, економісти зі збуту, товарознавці й інженери з організації виробництва у відділі маркетингу – 14 %. Усього ці посади займають 44 % (див. рис. 3). Іншими словами, у сучасному вітчизняному кадровому менеджменті підприємства, з одного боку, помітніші "родові", глибинні риси колишньої кадрової політики, з іншого боку – усе активніше проступають підходи, які ведуть до появи в даних підрозділах нових посад: фахівці з маркетингу – 22 %, маркетологи – 13 %, менеджери з маркетингу – 7 %, менеджери з реклами – 22 %, менеджери зі збуту (продажу або маркетингу й збуту) – 13 %, менеджери зі зв'язків із громадськістю – 16 %. Досить рідко зустрічаються рекламні та комерційні агенти – 7 %. Новий маркетинговий кадровий список показано на рисунку 5.

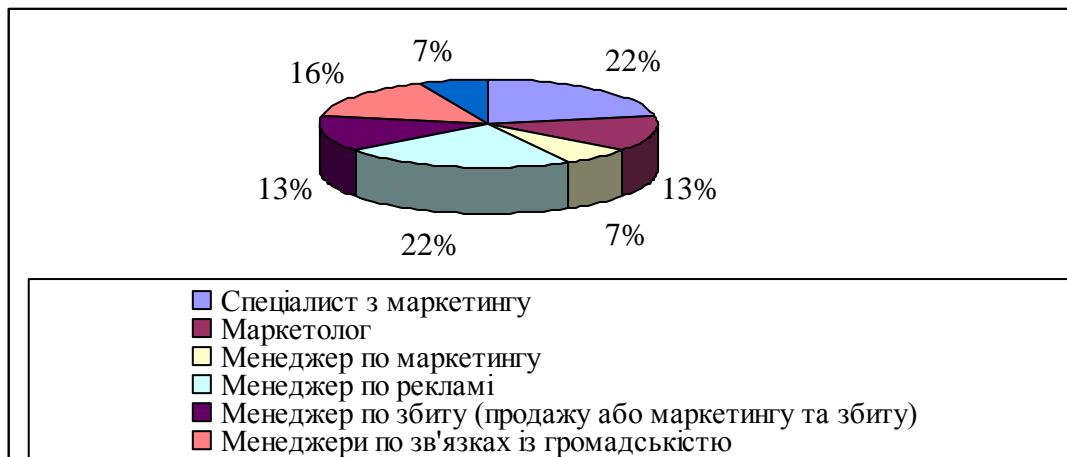


Рисунок 5 – Новий маркетинговий кадровий список

У цілому на частку цих фахівців вже припадає 45 % (тобто поступово позиції зрівнюються). Нарешті частину, що залишилася – 11 % (див. рис. 3), займає блок поки що зовсім рідких спеціальностей: менеджери з маркетингових програм, з аналізу ринку, з аналізу й досліджень, аналітики. У зв'язку з активізацією виходу місцевих торговельних марок на міжрегіональну арену в складі маркетингових відділів з'являються менеджери з торговельної марки та з розробки нових товарів. Зовсім ексклюзивними (але все-таки їх поява вже відзначена в маркетингових підрозділах) є такі: посади: менеджер з роботи зі споживачами, з дизайну, з координації проектів, з тарифів, перекладач, художник, редактор, промоутер, мерчендайзер тощо. Таким чином, колишній кадровий перелік істотно розширився.

Не менш яскравим представником у цій сфері бізнесу є маркетингові консалтингові фірми. Діяльність десяти таких фірм, що діють у Харківському регіоні, була проаналізована. Середня чисельність працюючих в одній фірмі – 6 осіб. Іншими словами, це сектор малого бізнесу. Очевидно, що в умовах такої чисельності підвищується ступінь універсальності працівників. Маркетинговий кадровий список консалтингових фірм подано на рисунку 6.

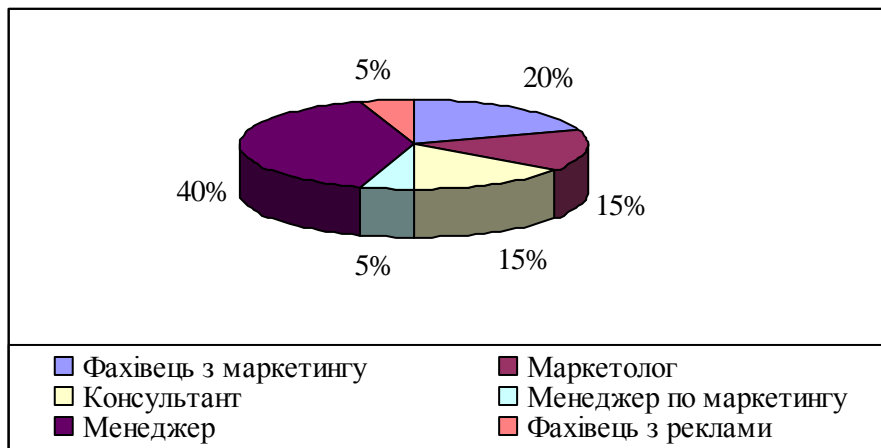


Рисунок 6 – Розподіл маркетингових спеціалістів за посадами в консалтингових фірмах

Як видно з рисунка 2, дуже поширений перелік працівників, що включає традиційні керівні посади: директор/заступник або виконавчий директор, бухгалтер, керівник відділу. На частку даного складу припадає 44 % загальної чисельності персоналу. Серед частини працівників, що залишилася, ситуація така: безпосередньо маркетингова частина займає ще 40 % (фахівці з маркетингу – 20 %, маркетологи – 15 %, консультанти – 15 %, менеджери з маркетингу – 5 %, просто менеджери – 40 %, фахівці з реклами – 5 %, див. рис. 6); решта (16 %) – включає як секретарів (або офісів-секретарів), так і офіс-психолога, координатора, редактора.

Таким чином, обраний підхід до формування кадрового складу консалтингових фірм – універсальність.

У рекламній сфері була проаналізована діяльність 18 рекламних агентств. На рисунку 7 наведено маркетинговий кадровий список рекламних агентств Харківської області.

Середня чисельність працюючих у рекламній фірмі – 14 осіб. Частка традиційного керівного складу – 21 %. Найпоширеніша посада – менеджер з реклами – 22 %.

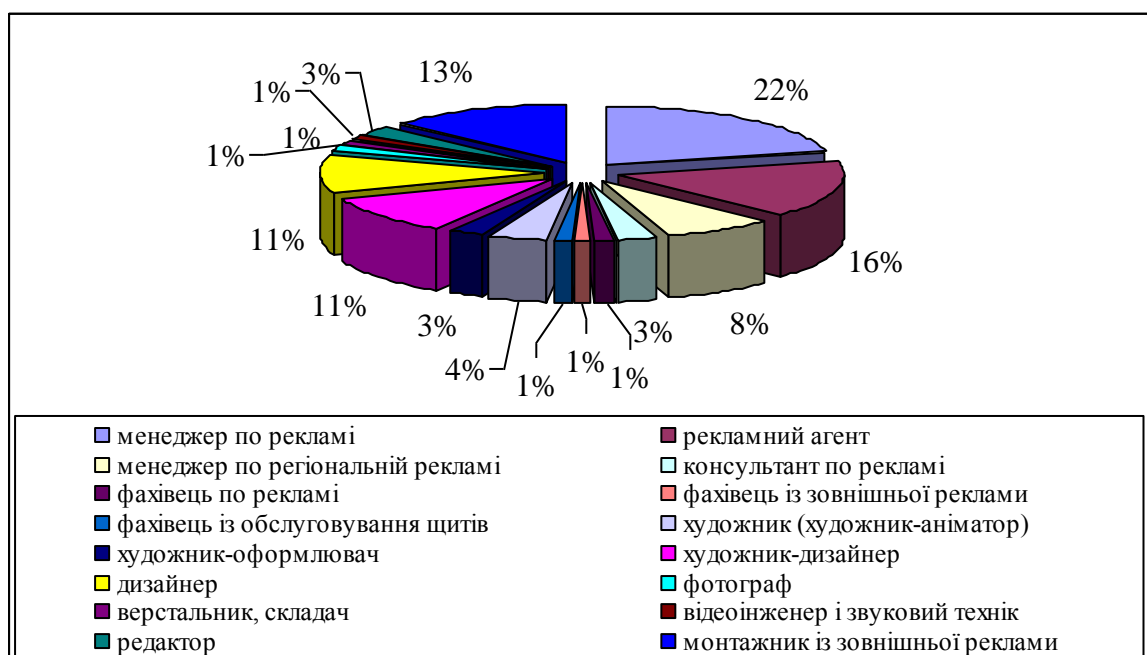


Рисунок 7 – Розподіл маркетингових спеціалістів за посадами в рекламних агентствах

Далі в списку фігурують: рекламний агент – 16 %, менеджер з регіональної реклами – 8 %, консультант з реклами – 3 %, фахівець з реклами – 1 %, фахівець із зовнішньої реклами – 1 %, фахівець із обслуговування щитів – 1 %. Істотна частина належить представникам творчих професій: художник – 4 % (у тому числі всього один художник-аніматор); художник-оформлювач – 3 %, художник-дизайнер – 11 %, просто дизайнер – 11 % (у тому числі один – з комп'ютерної верстки), фотограф – 1 %, верстальник, складач – 1 %, відеоінженер і звуковий технік – 1 %. Досить регулярно зустрічається й посада редактора – 3 %. Вагому частину в цьому секторі бізнесу займають робітники – 13 % (в основному монтажники в агентствах, що спеціалізуються на зовнішній рекламі). Частина, що залишилася (6 %), – дуже розмаїта: завгоспи, програмісти, секретарі, начальник майстерні, є навіть фахівець із дослідження ринку, хоча послуги з організації й аналізу рекламних кампаній пропонує практично кожне друге агентство. Найбільш ексклюзивні посади: сейм-мейкер, креативний продюсер, коректор. Таким чином, порівняно з консалтинговими фірмами рівень спеціалізації в рекламній сфері вищий.

Не залишилася без уваги і сфера рекламорозповсюджувачів: було проаналізовано 15 представників журнально-газетних видань та телерадіокомпаній. Маркетинговий кадровий список підприємств у сфері рекламорозповсюджувачів показано на рисунку 8.

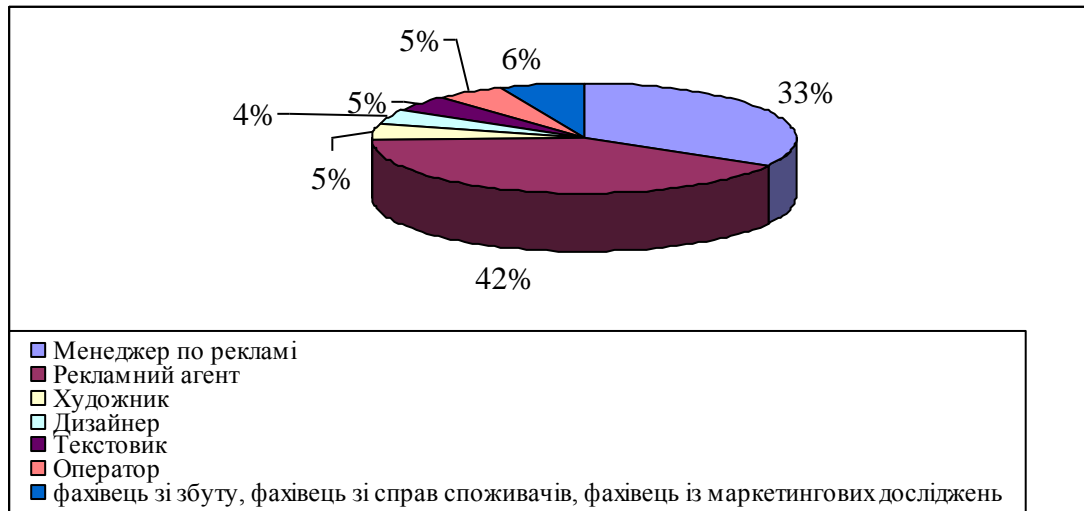


Рисунок 8 - Розподіл маркетингових фахівців за посадами в сфері рекламорозповсюджувачів

Тут середня чисельність рекламних підрозділів (маркетингові практично відсутні) – 5 осіб, управляючий блок становить 13 %. В основному складі кадрового списку: менеджери з реклами (33 %) і рекламні агенти (42 %). Рідко зустрічаються художники – 5 %, дизайнери – 4 %, текстовики – 5 %, оператори – 5 %, офіс-менеджери та клієнт-менеджери – 6 %. Ексклюзивні посади: кур'єр, фахівець зі збуту, фахівець зі справ споживачів, фахівець з маркетингових досліджень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Розвиток маркетингу на підприємствах обумовлюється динамічним розвитком конкуренції, як з вітчизняними так і з світовими виробниками, перенасичення ринку товарами та послугами призводить до виникнення проблем зі збутом продукції. Служба маркетингу у даний момент виступає у якості інструмента регулювання виробництва і збуту, орієнтуючи виробничу діяльність підприємства, його структурну політику на ринковий попит.

Кадрові ротації, які відбуваються у маркетинговому секторі бізнесу Харківського регіону динамічно розвиваються, проте характер їх роботи у своїй більшості є не достатньо аналітичним, через брак досвіду та професійних фахівців у цій досить новій для України сфері діяльності. Освітній рівень маркетологів з кожним роком істотно поліпшується, що обумовлюється значною кількістю ВУЗів по підготовці фахівців у даній сфері бізнесу, проте на даний момент лише 5,8% маркетологів на харківських підприємствах і у консалтингових фірмах мають вищу економічну освіту.

Останнім часом намітилися нові тенденції в розвитку маркетингу в Харківському регіоні. Насамперед, на підприємствах з'являється установка на те, що досвідчені маркетологи повинні "бачити" бізнес на багато років уперед. Відповідно до нової установки формуються підвищені вимоги до професійної кваліфікації даних фахівців. Керівники підприємств починають звертати увагу не тільки на дипломи співробітників маркетингових підрозділів, а й на їх знання у сфері систем, процесу й політики маркетингу і менеджменту, на вміння прогнозувати продаж, визначати перспективні напрямки розвитку бізнесу.

Аналіз показав, що посилення уваги підприємств до маркетингової діяльності, ускладнення цього виду діяльності зумовлюють формування потреби не у фахівцях "широкого профілю", а навпаки – у «вузьких спеціалістах». Отже, у найближчій перспективі більша частина підприємств переорієнтується на вузький сектор маркетингового бізнесу, деякою мірою диверсифікувавши свою діяльність. Особливо ця тенденція торкнеться консалтингових фірм, які на разі пропонують свої послуги в надзвичайно широкому діапазоні.

Таким чином, підприємствам потрібно не тільки усвідомити необхідність спеціалізації в маркетинговому бізнесі, але й відповідним чином підготуватися до цього, у тому числі продемонструвавши ступінь освоєння маркетингового інструментарію для ведення підприємницької діяльності.

## Література :

1. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
2. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах [Текст] / В. М. Шумейко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 1. – С. 46–48.
3. Герчикова И. Н. Маркетинг: организация, технология [Текст] / И. Н. Герчикова ; МГИМО МИД СССР, Школа международного бизнеса. – М. : Школа международного бизнеса МГИМО, 1990. – 81 с.
4. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту [Текст] / О. Д. Сердюк. – К. : Професіонал, 2004. – 432 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: - пер. с англ. под. ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб. : Питер, 2004.
6. Конопляникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2003. – № 1.
7. Лапицкая Л.В. Маркетинговый бизнес в регионе: кадровые ротации // Управление персоналом. – 2004. – № 4.
8. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5.