

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

© Мавріна А.О., 2008

Систематизовано причини виникнення конфліктів між маркетинговими та фінансовими функціональними підрозділами промислового підприємства. Розкрито основні сфери запровадження заходів задля пом'якшення або уникнення цих конфліктів. Описано сутність процесу встановлення цін як результат міжфункціональної співпраці, спільний процес формування збутової політики, фінансові аспекти політики обслуговування клієнтів.

Reasons of origin of conflicts are in-process systematized between marketing and financial functional subsections of industrial enterprise. The basic spheres of introduction of measures are exposed for the sake of softening or avoidance of these conflicts. Essence of process of establishment of prices is described as a result of interfunctional collaboration, general process of forming of sale policy, financial aspects of policy of service of customers.

Постановка проблеми. Підприємства можуть здобувати конкурентну перевагу в різний спосіб. Зокрема впровадженням продуктових інновацій, скороченням часу впровадження новинок, розвитком торгової марки, зниженням витрат, формуванням партнерських стосунків з клієнтами тощо. Різні стратегії вимагають різної конфігурації засобів і вмінь, іншого стилю управління. Проте кожне підприємство для ефективної реалізації запланованої стратегії повинно ефективно управляти внутрішніми процесами, більшість з яких вимагають співпраці між різними функціональними відділами.

На багатьох вітчизняних підприємствах менеджери не повною мірою розуміють проблеми, що виникають внаслідок існування конфліктів між відділами маркетингу і фінансів. Розуміння негативних наслідків, які тягнуть за собою такі конфлікти, є першим кроком на шляху вироблення нового підходу до стосунків цих відділів. Наступним повинні бути планування і реалізація цілої низки заходів для налагодження активної співпраці. Водночас, щоб ці заходи були ефективними, вони мусять бути пристосовані до конкретної ситуації на підприємстві. Адже на різних підприємствах можуть існувати різні причини конфліктів, іншою може бути їх інтенсивність. Крім того, окремі суб'єкти господарювання володіють більш або менш обмеженими ресурсами, які можуть бути залучені до заходів щодо зменшення конфліктів і поліпшення співпраці. Потрібно також ствердити, що у формуванні співпраці між маркетинговими та фінансовими структурами не існує універсальних моделей, а підходи, використовувані на практиці, мають дуже обмежений характер. Це й зумовлює актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На важливість міжфункціональної співпраці між різними відділами промислового підприємства наголошують багато зарубіжних та вітчизняних фахівців з менеджменту та маркетингу. Як зауважує Ф. Котлер у [1, с. 76], “... хоча кожен відділ може диспонувати високими вміннями, та йдеться, однак, про вироблення конкурентної переваги в управлінні (координації) цими процесами...” За оцінками Джорджа Сталка, головного консультанта консультативної компанії Бостон Консалтинг Груп “... провідні підприємства – це ті, які досягли переваги в ефективності усередині підприємства, а не в сфері якогось основного вміння...” [2, с. 102].

Водночас, незважаючи на наголошення важливості інтегрування фінансових завдань і інструментів в діяльності маркетингу на промисловому підприємстві, в літературі цьому предмету

приділено недостатньо уваги, зокрема розкриттю конкретних механізмів фінансової підтримки виконання маркетингових програм і завдань. Підприємства, яким вдалося створити механізми координації, які забезпечують добру співпрацю окремих функціональних вертикалей, в тому числі маркетингових і фінансових структур, зможуть черпати додаткову користь з ефекту синергії. Ці проблеми зумовлюють актуальність вибору галузі дослідження, визначення його мети і завдання.

Постановка цілей. Дослідження теоретичних основ та прикладних проблем міжфункціональної співпраці між відділами маркетингу і фінансів промислових підприємств в сучасних умовах зумовлює постановку таких цілей:

- систематизувати напрями фінансового забезпечення маркетингових рішень і заходів на промисловому підприємстві;
- розкрити основні сфери запровадження фінансових підходів під час розв'язання маркетингових завдань.

Виклад основного матеріалу дослідження

1. Процес встановлення цін як результат міжфункціональної співпраці

Формування цінової політики переважно відноситься на підприємстві до особливо складних сфер прийняття рішень, що пояснюється насамперед різноманітністю чинників, які необхідно брати до уваги, встановлюючи ціни, а також відсутністю певності щодо влучності прийнятих рішень. Додатково проблему ускладнює той факт, що багато інформації, корисної для менеджерів, відповідальних за цінову політику, розпорошено, а вплив на цю політику стараються здійснювати як фінансові структури, так і маркетингові. Крім того, встановлені ціни часто модифікуються вже на етапі укладання окремих трансакцій, що виникає, своєю чергою, зі збутової політики підприємства. Внаслідок цього підприємства втрачають контроль над кінцевою ціною своїх товарів.

Одночасно встановлення оптимальної з огляду цілей і завдань підприємства ціни має для підприємства недріб'язкове значення. За результатами імітаційного моделювання, проведеного консультантами компанії McKinsey&Company у 2005 р., випливає, що «...ефективне підвищення ціни на 1 % збільшує операційний прибуток на 8 %, тоді як ідентичне (1 %) поліпшення в сфері змінних витрат піднімає прибуток тільки на 4 %. Подальші дослідження працівників цієї самої фірми вказують, що вплив зростання цін може бути ще більшим – одновідсоткове зростання ціни за незміненого обсягу продажу означає збільшення операційного прибутку аж на 11,1 % [3, с. 24]. На думку фахівців, встановлення занадто низької ціни веде до втрати «нереалізованого» прибутку, занадто висока ціна може негативно вплинути на величину продажу. Професор управління Harvard Business School Роберт Дж. Долан стверджує, що «... менеджери, які прагнуть прецизійно визначити ціну, повинні зосередити свою увагу на процесі, а не на результаті. Добра ціна є результатом уважного і послідовного управління нескінченною кількістю малих справ...» [4]. Описуючи найістотніші ознаки процесу встановлення ціни, Долан вказує на єдність із маркетинговою стратегією і координації.

Розглядаючи процес формування цінової політики, слід проте почати з відповіді на запитання: хто на підприємстві повинен займатися встановленням цін? На практиці рішення, що зустрічаються в цій сфері, є дуже різними. Хоча загалом рішення, які стосуються цінової політики, приймаються на вищих рівнях ієрархії управління, водночас спосіб їх прийняття на різних підприємствах є різним. Існують приклади підприємств, на яких цінові пропозиції готуються фінансовою або маркетинговою службами, є також підприємства, на яких свої пропозиції готують обидві служби, а кінцеві рішення є результатом досягнутого на рівні правління консенсусу. Існують також такі підприємства, на яких пропозиції опрацьовуються на найнижчій ланці управління, а надалі після відповідної перевірки приймаються керівництвом підприємства. Можна відмітити також тенденцію, особливо на великих підприємствах з широким товарним асортиментом, до створення окремих, спеціалізованих відділів цін. Кожне з представлених рішень має свої переваги і недоліки.

Вихідним пунктом процесу встановлення цін повинен бути аналіз вартості, сприйнятої клієнтом (а не як це відбувається на багатьох підприємствах – аналіз витрат), а також ідентифікація

сегментів, для яких товари або послуги представляють різну вартість. Процес встановлення цін охоплює також оптимізацію їх структури у напрямку збільшення валового доходу підприємства, що може означати «пакетизацію» пропозиції, узгодження цінових діапазонів в умовах товарного асортименту (встановлення так званих «цінових ліній»), виявлення відповідних співвідношень цін між різними товарними групами підприємства (наприклад, супутніми чи взаємодоповнювальними товарами). Наприклад, більшість виробників офісної техніки переважну частину своїх доходів черпають з продажів високовартісних експлуатаційних матеріалів і обслуговування техніки, а не тільки з продажу самого обладнання. Продаж обладнання створює тільки ринок для товарів і послуг, які становлять головне джерело доходів цих підприємств [5].

Елементом процесу встановлення цін є також дослідження реакції конкурентів і клієнтів. Фірма Intuіte, впроваджуючи на ринок просту і легку в обслуговуванні програму для ведення домашньої бухгалтерії – Quіcken, встановила його ціну на дуже привабливому рівні. Це дало їй змогу досягти швидкого проникнення ринку і створення широкої бази задоволених клієнтів. Завдяки цьому виникли високі бар'єри входу, які ефективно захищають позицію фірми від потенційних конкурентів. Своєю чергою, відома американська фірма Amazon. Com, яка спеціалізується на продажах книжок через мережу Інтернет, у певний період вирішила використати широкі знання про своїх клієнтів, впроваджуючи модель «динамічного встановлення цін». Модель ґрунтувалась на індивідуалізації ціни конкретного замовлення залежно від характеристик покупця (місце проживання, яке вказувало на рівень доходів, історія попередніх закупівель, яка давала змогу визначити рівень необхідності книги тощо). Незадоволення клієнтів такою диференціацією після виявлення застосовуваної фірмою практики схилила менеджерів до відходу від такого способу встановлення цін.

Процес встановлення цін повинен також охоплювати моніторинг рівня дійсних трансакційних цін, які враховують результативність збутової політики. Адже в багатьох випадках різниця між вихідною ціною і дійсно виплаченою споживачем є такою значною, що виразно впливає на фінансові результати підприємства.

Представлений процес встановлення цін вимагає узгоджень вже на етапі визначення цілей, які повинна реалізувати цінова політика. Адже переважно вона реалізує як ринкові цілі, так і фінансові цілі, – при цьому не завжди ці цілі є між собою повністю узгодженими. Існує, отже, необхідність вироблення компромісу так, щоб цілі цінової політики були спільними, для усіх зрозумілими і акцептованими, що дає змогу зберегти під час встановлення цін спаяність, що виникала з уніфікації точок зору.

Співпраця маркетингових структур з відділом фінансів також є необхідною під час збирання, систематизації і аналізу інформації, що є підставою встановлення цін. Наприклад, дані щодо рівня і структури витрат, хоча не становлять вихідного пункту цінових рішень, далі залишаються дуже істотними. Важливим є створення механізмів, які уможливили б сполучати фінансові і ринкові дані в одну сукупність для отримання найможливішого комплексного розуміння ситуації.

Участь відділу фінансів у встановленні цін повинна також охоплювати аналіз впливу прийнятої цінової політики на фінансову позицію підприємства, як в короткому, так і довгому періоді. Йдеться про те, щоб в межах цілей, реалізованих цією політикою, забезпечувати позитивні фінансові потоки, а також можливість генерації відповідних засобів на подальший розвиток підприємства.

Відділ фінансів відіграє важливу роль в процесі моніторингу дійсних трансакційних цін. Адже деякі підприємства втрачають контроль над пропонованою системою знижок і заохочень, які впливають на кінцеву ціну, оплачену покупцем. Рішення, які стосуються цього елемента цінової політики, переносяться переважно на порівняно низький рівень структур управління, а різномірність умов окремих трансакцій у поєднанні з недосконалістю звітних систем ускладнює менеджерам вищого рівня моніторинг кінцевих цін, вирішальних для кількості готівки, яка надходить на підприємство. Тому важливо, щоб відділ фінансів володів своєчасною і повною інформацією, а також, щоб завдяки добрій співпраці із маркетинговими структурами вона була швидко і у зручній формі передана менеджерам, відповідальним за встановлення цін. Швидкий обмін інформацією дає змогу оптимізувати рішення також на рівні одиничних трансакцій і завдяки цьому підвищувати рентабельність продажу, забезпечуючи підприємству вищий прибуток.

2. Спільний процес формування збутової політики

Формування збутової політики, так само, як і встановлення цін, є однією з тих сфер прийняття рішень, в яких перехрещуються цілі, а інколи сфери компетенцій маркетингових і фінансових структур. Це може призводити до конфліктів, водночас у разі ефективної співпраці створювати додану вартість у формі зрівноваженішої системи стимулів, не тільки підтримувальних продажів, але і таких, що враховують вплив здійснюваних дій на фінансову ситуацію підприємства.

Розглядаючи процес створення збутової політики, слід робити це на двох рівнях: по-перше, на рівні опрацювання загальних принципів, меж цієї політики, по-друге, на рівні застосування опрацьованих принципів по відношенню до торгових умов, пропонованих конкретним споживачам. Діапазон і характер співпраці відділів маркетингу і фінансів на кожному з цих рівнів є трохи іншими. Різним є також рівень управління, на якому приймаються рішення.

Встановлення меж збутової політики належить, як правило, до сфери компетенції менеджерів вищого рівня. Рішення щодо пріоритетності ролі маркетингових чи фінансових структур обумовлюється насамперед тим, на чому спеціалізується це підприємство. Можна проте припустити, що тісний зв'язок збутової політики з ціною і продажем свідчить більше на користь її формування відділом маркетингу. Фінансові структури повинні натомість забезпечити необхідну підтримку процесу формування ціни (рис. 1).



Рис. 1. Участь маркетингових і фінансових структур у розробленні збутової політики

Джерело: власна розробка автора

Розроблення збутової політики повинно розпочатися із встановлення того, якого виду стимули, застосовувані в межах цієї політики, найефективніше стимулюватимуть споживачів до закупівель і можливої подальшої співпраці з підприємством. Нерідко останні не оптимізують свою збутову політику з погляду споживачів пріоритетів, що знижує її ефективність. Визначення того, які елементи умов продажу є істотними для окремих контрагентів, дає змогу провести сегментацію споживачів і пристосувати заходи до очікувань різних їх груп. У цей спосіб можна виокремлювати сегменти, для яких важливим є термін платежів, покривання витрат транспорту, забезпечення елементів оснащення пунктів продажу, різні види знижок чи премій тощо. Завдяки цьому можливим стає таке опрацювання умов збуту, щоб споживачу, який належить до цієї групи, запропонувати максимум вигоди в найістотнішій для нього сфері, за рахунок, однак, гірших умов у сферах менш для нього істотних. Можливим є також вибір тих інструментів політики продажу, вплив яких буде найефективнішим, і уникнення інструментів з низьким рівнем ефективності.

Цей етап створення збутової політики реалізується в межах маркетингових структур і становить пункт виходу для розроблення загальних принципів цієї політики. Ці принципи повинні охоплювати, зокрема, умови застосування окремих інструментів збутової політики, регулювати у формі проміжків допустиму величину знижок, премій, а також можливості відтермінування термінів платежів, визначати мінімальну питому маржу бруто. Встановлені принципи мусять бути, з одного боку, настільки гнучкими, щоб уможливити відділам продажу швидке реагування на зміну ринкової ситуації, з другого, – ж настільки жорсткими, щоб обмежувати вибірковість цих відділів у формуванні умов продажу, пропонованих конкретним споживачам, зі шкодою для фінансової ситуації цілого підприємства.

Вироблення принципів, що відповідають цим вимогам, є можливим тільки у межах тісної співпраці маркетингових і фінансових структур. Адже тільки разом вони володіють повною інформацією і можуть визначити як ринкові, так і фінансові наслідки прийнятих рішень, а також є в стані знайти рівновагу між важливою для відділу фінансів простотою системи і її складністю, що відображає різні очікування споживачів. Крім того, відділ фінансів повинен оцінити із свого погляду відповідність і ефективність прийнятих порогових значень (наприклад, мінімальна партія закупівлі, мінімальна питома маржа бруто), а також здійснити такі модифікації звітної системи, щоб можливим був моніторинг дотримання встановлених принципів на рівні одиничних трансакцій.

На практиці часто підприємства не мають такої системи, що утруднює або взагалі робить неможливою відповідь на запитання: Скільки підприємство заробило або втратило на конкретній трансакції. Відбувається так тому, що деякі витрати не прив'язуються до конкретних трансакцій, а розраховуються на рівні результатів цілого підприємства. Наприклад, витрати оснащення пункту продажу покриваються з бюджету просування, а витрати товарного кредиту відносяться до фінансових витрат. Модифікація звітної системи, буває, однак, інколи копіткою, оскільки вимагає прийняття за основу розрахунків не різних видів витрат (до чого фінансові відділи призвичаїлись), а окремих груп клієнтів і трансакцій, а отже, користування маркетинговими категоріями.

Встановлені менеджерами вищого рівня відділів маркетингу і фінансів принципи збутової політики окреслюють межі прийняття рішень, що стосуються умов продажу, запропонованих конкретним споживачам. Ці рішення залишаються в більшості підприємств в руках працівників відділів продажу, які становлять частину маркетингових структур. Ця сфера загалом не вимагає співпраці маркетингової служби з відділом фінансів. Такої співпраці вимагає натомість моніторинг дотримання встановлених принципів і оцінка рішень, прийнятих відділом продажу, з точки зору їх впливу на величину фактичних трансакційних цін (а отже, і отримувану питому маржу бруто). Провідну роль у цій сфері повинен відігравати відділ фінансів – з огляду на повніший доступ до відповідних даних, які містяться у звітній системі, а також незалежність від маркетингових структур. Набагато істотнішим однак від контрольної функції є значення моніторингу для удосконалення принципів збутової політики. Ця сфера вимагає тісної співпраці. Наприклад, спільний аналіз 20 % трансакцій з найнижчою і найвищою питоною маржею бруто дає змогу ідентифікувати чинники, що мають найбільший вплив на її рівень. Висновки з аналізу цього типу можуть бути використані для модифікації прийнятих принципів.

Участь фінансових структур і їх співпраця із маркетинговими структурами під час формування збутової політики є надзвичайно важливими. Це стосується як рішень, що приймаються на вищих рівнях управління, так і контролювання виконання і ефективності поточних заходів. Співпраця дає змогу відпрацювати кращі принципи цієї політики, а також відповідну модифікацію звітної системи, що забезпечує отримання повнішої і правдивішої інформації і є підставою для удосконалення прийнятих принципів. Завдяки цьому підприємство в межах окремих трансакцій може досягати вищого рівня фактичних цін, що знаходить відображення в більшій питомій маржі бруто, що загалом позитивно впливає на економічну ефективність підприємства.

Сфера продажів на більшості підприємств знаходиться поза сферою зацікавлення відділу фінансів. Переважно це є домен маркетингових структур, представники яких трактують продажі як сферу своїх виняткових компетенцій. Виняток становлять підприємства, які діють на інституціональному ринку і пропонують на ринок інвестиційні блага. У цьому випадку, з огляду на високу вартість одиничних трансакцій, проблема фінансових умов трансакції відіграє істотну роль. Звідси необхідність залучення на різних етапах процесу продажу представників відділу фінансів, інколи доволі високого рівня управління на чолі з фінансовим директором включно (рис. 2). В узагальненому вигляді продаж можна подати як процес, що складається з трьох послідовних фаз: передтрансакційної (підготовчої), трансакційної і післятрансакційної (реалізаційно-розрахункової). Якщо перша з них реалізується переважно повністю в рамках маркетингових структур, то дві інші вимагають вже їх співпраці з відділом фінансів. Особливе значення може мати участь фінансів в підготовці клопотання-пропозиції і переговорах.

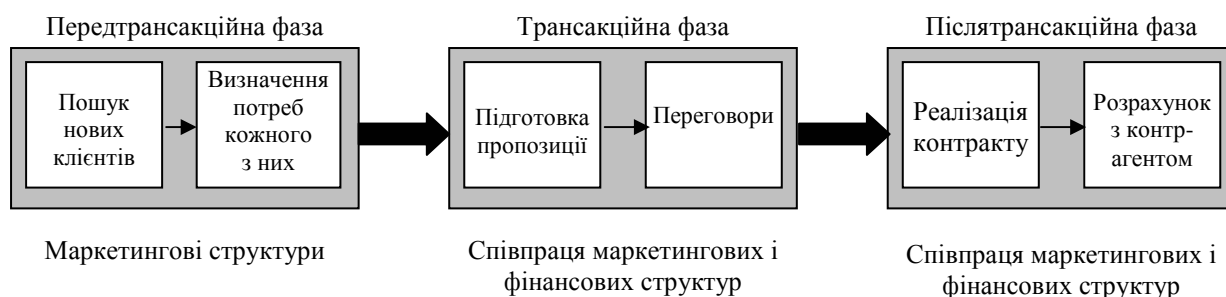


Рис. 2. Співпраця фінансових і маркетингових структур на різних етапах процесу продажу
Джерело: власна розробка автора

У разі продажу інвестиційних благ пропозиція має переважно індивідуалізований характер, а це означає, що також її фінансові умови мусять бути добре пристосовані до можливостей потенційного клієнта. Їх розроблення вимагає, отже, чіткого розуміння потреб споживача – це є сфера, в якій взаємодія маркетингових і фінансових структур повинна бути особливо тісною. Адже фінансові умови мають нерідко вирішальне значення для кваліфікації надавача пропозиції до етапу подальших переговорів. Йдеться при цьому не про те, щоб запропонувати найнижчу ціну. Адже інколи клієнти прив'язують більшу вагу до інших (позацінових) елементів фінансових умов, як, наприклад, участь постачальника в організації джерел фінансування трансакції. З другого боку, представлені умови мусять враховувати вплив реалізації контракту на фінансову ситуацію підприємства-постачальника.

Участь персоналу з фінансового відділу в підготовці пропозиції може бути ще ширшою, коли підприємство веде збутову діяльність на ринку суб'єктів, зобов'язаних у певних випадках вибирати постачальників шляхом тендерних процедур. При цьому працівники відділу фінансів, беручи участь в підготовці тендерної пропозиції, не тільки повинні добре усвідомити вимоги клієнта (і в міру можливості їх врахувати), але також зібрати усі необхідні документи, які мусять бути додані, щоб підприємство могло брати участь в торгах.

У випадку, коли складання клопотання-пропозиції повинно становити вихідний пункт подальших переговорів, ще до початку їх проведення важливо передбачити певні межі фінансових умов, які містяться в ній. Якщо фінансовий директор або інший представник цього відділу не бере безпосередньої участі в переговорах, вони повинні, принаймні, окреслити межі можливого прийняття рішень. З одного боку, через формування фінансових умов пропозиції, з другого, – через призначення порогових умов, перевищення яких спричинить нерентабельність контракту. У такий спосіб підприємство уникає ризику підписання не вигідного для себе контракту в результаті, наприклад, сильного тиску на укладання контракту з боку відділу продажів.

Завершує трансакційну фазу підписання контракту, яке лише розпочинає етап відповідної співпраці постачальника зі споживачем. Фінансові структури, це хоча не є основним їх завданням, можуть відіграти, однак, інколи певну роль у перетворенні одиначної трансакції (контракту) у більш тривалий зв'язок. Тракткування ними розрахунків як істотного елемента обслуговування клієнта і намагання підняти рівень цього обслуговування сприятиме формуванню атмосфери, яка сприяє цим і подальшій співпраці. Це може становити один з чинників, вирішальних для переваги підприємства над конкурентами, в ситуації, коли споживач прийматиме рішення щодо наступної закупівлі.

3. Фінансові аспекти політики обслуговування клієнтів

На сучасному етапі все більша кількість підприємств починає приділяти істотне значення обслуговуванню клієнта, намагаючись при цьому зробити з високого рівня обслуговування джерело своєї конкурентної переваги. Ця тенденція знаходить відображення у створенні в межах маркетингових структур окремих спеціалізованих відділів, відповідальних лише за обслуговування клієнтів. Одночасно процес обслуговування клієнта стає все складнішим, а підприємства орієнтуються на генерування у цій сфері унікальних рішень або копіювання найкращих зразків.

Процес обслуговування клієнта можна якнайзагальніше поділити на заходи у двох сферах – так званих «*front office*» і «*back office*» [6, с. 69]. Перша з них стосується безпосереднього контакту з клієнтом, друга – будь-яких підтримувальних заходів, непомітних, як правило, для клієнта. Фінансові структури найчастіше пов'язані з цією другою сферою, хоча інколи, зазвичай, у достатньо вузькому діапазоні можуть також вступати у контакти із споживачами. І в одному, і в другому випадку це має безпосередній або опосередкований зв'язок з фінансовими розрахунками, хоча при цьому не доходить до співпраці фінансів з маркетинговими структурами. У такий спосіб виникає своєрідний парадокс – з процесу обслуговування клієнта виокремлюється певна істотна сфера, що є цілком поза сферою впливу структур, відповідальних за цей процес. У деяких випадках це може призводити до серйозних проблем. Наприклад, у разі існування різних стандартів для різних сегментів під час обслуговування клієнтів, що очікують високого рівня обслуговування і в процесі розрахунків стикаються з підходом, що викликає їх дискомфорт, з'явиться дисонанс, який всупереч раніше отриманому позитивному досвіду може негативно вплинути на рішення щодо подальшої співпраці з підприємством. Появі таких ситуацій може протидіяти тільки висока маркетингова свідомість працівників фінансових структур.

З проблемою різниць в стандартах обслуговування найчастіше можна стикнутися у випадку підприємств, в яких під час фінансових розрахунків доходить до безпосереднього контакту працівників відділу фінансів з клієнтами. Це, однак, не означає, що необхідно обмежувати участь працівників фінансових структур у забезпеченні відповідної підтримки обслуговування клієнта. Фінансові розрахунки завжди залишаться сферою роботи відділу фінансів. Йдеться про те, щоб цю сферу включити до процесу обслуговування, забезпечуючи співпрацю і ефективне переміщення інформації між маркетингом і фінансами.

Отже, персонал відділу фінансів на більшості підприємств є і буде залучений до процесу обслуговування клієнтів, а клієнти безпосередньо або опосередковано (наприклад, через отримувані документи) мають з ними контакт. Це означає, що дії, здійснювані у межах фінансових структур, повинні стати іманентною частиною цілого процесу. Адже лише за таких умов можна забезпечити високі стандарти обслуговування клієнтів, що може становити елемент ринкової переваги підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Звертаючи увагу на проблеми сучасного маркетингу, Ф. Котлер стверджує, що слід «...замінити старий маркетинг новим – цілісним, стратегічним, здатним користуватись новими технологіями, а також орієнтованим на фінансовий результат...». Представлені в рамках кожної зі сфер рішення характеризуються різним ступенем склад-

ності і вимагають залучення більших або менших коштів на їх впровадження. Запропоновані рішення не є універсальними, а їх практична реалізація, про що варто пам'ятати, не в усіх випадках матиме економічне обґрунтування. Проте широкий спектр представлених можливостей повинен дати можливість кожному підприємству підібрати такий комплекс заходів, який якнайкраще відповідатиме конкретній ситуації. Навіть якщо ці заходи будуть обмеженими, їх вплив на співпрацю між маркетингом і фінансами на підприємстві з певністю буде позитивним.

Якщо часто основною проблемою відділу фінансів є відсутність схвалення маркетингового способу мислення, то головним чинником, що стримує розвиток співпраці з боку маркетингових структур, є небажання під час планування користуватися фінансовими показниками і поняттями Ця ситуація, однак, починає піддаватися зміні – можна відмітити достатньо чітку тенденцію до трактування маркетингової діяльності в категоріях витрат і ефекту, що значною мірою є результатом все більшої уваги керівництва підприємств до фінансової результативності та ефективності. На маркетингові структури покладається додаткова відповідальність якнайефективнішого управління наявними засобами.

Поширення підходу щодо орієнтації на фінансове оцінювання маркетингових заходів стимулюватиме розвиток співпраці між маркетингом і фінансами. Також обумовлюватиме необхідність кращого розуміння і частішого використання працівників маркетингових відділів принаймні основних фінансових інструментів. Планування різноманітних заходів зі стимулювання збуту, розвиток торгової марки, вибір каналів дистрибуції, розвиток стосунків з клієнтами – ці та інші сфери все частіше вимагатимуть перед прийняттям кінцевих рішень здійснення точних фінансових розрахунків. Їх проведення не буде можливим без уміння користуватися відповідними інструментами. Це і буде являти напрям подальших досліджень автора.

1. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. *Основы маркетинга*: - М.; СПб.; К., 2000. – 1240 с. 2. Stalk, Evans, Shulman, *Competing Capabilites: The New Rules of Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, *marzec-kwiecień* 2002. – 3. Remisiewicz P. *Między voodoo a bingo*// *Manager Magazin*, 2006. 4. *Czy właściwie ustalasz ceny?* *Harvard Business Review Polska*, *czerwiec* 2005. 5. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг: Підручник*. – Львів: Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2004. – 307 с. 6. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С., Хлапюнов Л.Ю., Макухін Г.А. *Управління затратами підприємства: Монографія*. – К.: Лібра, 2007. – 320 с. 7. Adamska A., Dąbrowski T. *Marketing i finanse w przedsiębiorstwie: od konfliktu do synergii*. – Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck, 2007. – 223 s. 8. Шоу Р., Меррик Д. *Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг?*/ Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2007. – 496 с.