

УДК 331.1:339.138

Організація відділу маркетингу в умовах четвертої промислової революції

Легкий О.А.

кандидат економічних наук,
викладач кафедри міжнародних економічних відносин
Тернопільського національного економічного університету

У статті охарактеризовано трансформацію практики маркетингової діяльності в умовах четвертої промислової революції. Розкрито специфіку передачі маркетингових завдань зовнішнім виконавцям та здійснено порівняння такого характеру роботи із формуванням відділу маркетингу всередині фірми. Означено проблеми аутсорсу маркетингу. Висвітлено основні сучасні методологічні підходи до організації роботи відділу маркетингу. Зазначено особливості компетенцій маркетологів для успішної роботи згідно методології AGILE. Визначено місце відділу маркетингу в організаційній структурі фірми.

Ключові слова: маркетинг, четверта промислова революція, цифровий маркетинг, Інтернет-маркетолог, AGILE-маркетинг, маркетингова агенція.

Легкий О.А. ОРГАНИЗАЦИЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ЧЕТВЕРТОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ РЕВОЛЮЦИИ

В статье охарактеризовано трансформацию практики маркетинговой деятельности в условиях четвертой промышленной революции. Раскрыта специфика передачи маркетинговых задач внешним исполнителям и проведено сравнение такого характера работы с формированием отдела маркетинга внутри фирмы. Отмечены проблемы аутсорса маркетинга. Выделены основные современные методологические подходы к организации работы отдела маркетинга. Указано особенности компетенций маркетологов для успешной работы согласно методологии AGILE. Определено место отдела маркетинга в организационной структуре компании.

Ключевые слова: маркетинг, четвертая промышленная революция, цифровой маркетинг, Интернет-маркетолог, AGILE-маркетинг, маркетинговое агентство.

Lehkyy O.A. ORGANIZING OF MARKETING DEPARTMENT WITHIN THE FRAME OF THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

In the paper the transformation of the marketing practice within the conditions of the fourth industrial revolution is described. The specifics of transferring marketing tasks to the external performers are revealed as well as a comparison of this kind of work and the formation of the marketing department within the firm is done. Problems of marketing outsource are outlined. Main modern methodological approaches to the work organization of the marketing department are highlighted. The features of marketers' competencies for successful work according to AGILE methodology are noted. The place of the marketing department in the organizational structure of the firm is determined.

Keywords: marketing, fourth industrial revolution, digital marketing, Internet-marketer, AGILE-marketing, marketing agency.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями. Перелік технологій та каналів, що використовуються в сучасному маркетингу, зокрема в цифровому, збагачуються вслід за поступом науково-технічного прогресу. Індустрія 4.0 в контексті її впливу на економіку, продаж, поведінку споживачів зумовила і виникнення нових професійних спеціалізацій в сфері маркетингу.

Водночас, все більше підприємств, установ та організацій організують вихід в мережу. Таким чином постають питання формування (реорганізації) передусім відділу маркетингу та/чи продажів, перспективи залучення зовнішніх фахівців (фрілансерів) або ж

передача частково чи повністю відповідних завдань профільній агенції.

Оскільки змінюються і прийоми організації роботи всередині відділу маркетингу та його взаємодії із іншими об'єктами організаційної структури, необхідно обґрунтувати та запропонувати низку прийомів та принципів для забезпечення відповідної якості роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми. Проблематикою зміни підходів до організації проектної роботи та відділу маркетингу зокрема займаються такі вітчизняні й зарубіжні науковці та практики: А. Гавриков, О. Марцінковська, Дж. Оетінг, М. Окландер, Дж. Персон, Б. Рангель, С. Скот, О. Сохацька, Б. Шліхтер.

Разом з тим, виокремлення провідних концепцій та основних практичних заходів є необхідністю, з огляду на доцільність врахування вітчизняних особливостей бізнес-середовища.

Таким чином **формулювання цілей статті** дозволило виокремити наступні з них:

- окреслити основні чинники, що впливають на роботу відділу маркетингу в умовах четвертої промислової революції;

- проаналізувати переваги та недоліки передачі функцій маркетингу зовнішнім підрядникам;

- визначити особливості функціонування відділу маркетингу й компетентнісні передумови відповідного набору персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вартість ІТ-послуг та супутніх сервісів знижується, отже, основні цифрові інструменти вже є доступними не лише для ключових великих фірм національного масштабу. Своєрідне оцифровування ключових бізнес-процесів, що пов'язані з роботою з клієнтами (а це рекламні канали, цільові ресурси для переходу, канали комунікації, системи фіксування угод та статусу клієнтів), призвело до конкуренції, передусім, за увагу та час аудиторії, що, в свою чергу, збільшило вартість первинного залучення клієнта, яка в рази перевищуватиме вартість мотивації його до здійснення цільової дії повторно.

Зазначене вище, разом з тенденціями заохочення саморозвитку, конкуренцією середовищ перебування аудиторії і відношення, а не лише функціоналу, разом з Інтернетом речей, можливостями Big Data, доповненою та віртуальною реальністю, зумовлює швидку адаптацію маркетингової теорії та практики до мінливого інформаційно-технологічного середовища, в якому відбувається четверта промислова революція.

Так, ключові зміни у технологіях та поведінці споживачів й підприємців впливають на економіку загалом, проте, саме маркетингові активності є тією сполучною ланкою, яка завжди повинна реагувати на щонайменші зміни як щодо зовнішнього середовища функціонування фірми, так і щодо особливостей цільової аудиторії.

Характер усіх цих змін є настільки фундаментальним, що світова історія ще не знала подібної епохи: часу як великих можливостей, так і потенційних небезпек. Однак виникають ризики того, що обмеженість думок багатьох керівників або надмірна увага до поточних проблем не дозволяють їм стратегічно усві-

домити масштаби інновацій, що формують наше майбутнє вже зараз [1]. Так висловлювався К. Шваб, маючи на увазі, передусім національних лідерів та керівництво глобальних компаній, і ми теж вважаємо, що це є критичним для досягнення керівниками вітчизняних підприємств.

Для прикладу, такі інструменти як соціальні медіа (які вже й не розглядаються як інноваційні канали маркетингових комунікацій), їхня багатоманітність в інформаційній економіці, урівнюють в багатьох сферах маркетингові потужності малого й великого бізнесу. Домашні господарства на віртуальних площах можуть успішно конкурувати в певному сегменті і з глобальними компаніями, особливо враховуючи те, що однією з сучасних тенденцій споживчого ринку є свого роду автентичність, крафтові товари, хенд-мейд тощо. Більше того, наявність у доступі для малого й мікробізнесу вільних хостингів, безкоштовних конструкторів веб-сторінок, оцінка алгоритмами пошукових систем передусім якості контенту, а не його кількості, відкривають потенціал для раціональних інвестицій у цифровий маркетинг бізнесу різного масштабу, організацій та установ.

Основне завдання, яке, однак, і раніше стояло перед бізнес-структурами, полягає у виборі локації осіб, що займатимуться маркетингом: всередині фірми чи ззовні (інколи й поза межами регіону, країни). Перехід на «хмарні» технології певним чином посприяв і поширенню практики аутсорсу маркетингової діяльності, в той же час, значна кількість програмних рішень направлена на оптимізацію контролю роботи зовнішніх підрядників.

Оскільки найбільш популярним сферами для аутсорсу є веб-розробка та програмування (зокрема на вітчизняному ринку по відношенню до закордонних замовників), спеціальне програмне забезпечення (для прикладу Toggl™, Yaware™), орієнтоване на контроль і облік робочого часу за комп'ютеризованим робочим місцем зокрема і віддалених працівників. Постійне вдосконалення цих програмних продуктів та вже наявна кількість функцій дозволяє отримати об'єктивні статистичні дані для прийняття управлінських рішень стосовно персоналу, і, передусім, покликані на усунення та убезпечення від недоброросвісного виконання робочих завдань при фізичній відсутності менеджера [2; 3].

Зокрема, при аутсорсі роботи пов'язаної зі сферою ІТ, Б. Шліхтер та Дж. Персон виокремили такі групи ризиків:

1. Ризики завдань (розподіл завдань, менеджмент знань).

2. Ризики структури (питання координації, географічних чинників).

3. Ризики акторів (культурні особливості, та взаємовідносини із стейкхолдерами).

4. Ризики технології (інфраструктура комунікацій та технологічне оснащення) [4, с. 12].

Стосовно усіх цих ризиків автори вказують на оптимальні шляхи уникнення чи зменшення потенційної шкоди від настання ризикового явища: це і особливості підбору й розстановки кадрів, методології організації роботи (в основному, акцентуючи на принципах AGILE, про які мова йтиметься далі), в тому числі, тренінгів, тим-білдингу та рекомендації стосовно використання відповідного ПЗ.

Стосовно маркетингової практики, то варто зауважити, що на перший погляд традиційні оффлайн активності (реклама, стимулювання збуту, організація зв'язків з громадськістю) повинні бути зосереджені в межах самого підприємства чи іншої структурної одиниці. Однак, з іншого боку, зйомку та монтаж рекламного відеоролика, дизайн буклетів та підготовку перс-релізу теж може забезпечити маркетингова агенція і лише відповідна контактна особа буде втілювати це на місці.

Провідні зарубіжні фахівці неоднозначно ставляться до ролі агенцій з цифрового маркетингу. Так С. Скот акцентує увагу на перебудові та ребрендингу основного «пулу» (популярного переліку, системних пропозицій) послуг, що надаються такими фірмами: недоцільність виокремлення контент-маркетингу як окремого напрямку (і, далі за логікою, уникнення виокремлення такої професійної спеціалізації), зростання значущості марке-

тингового аудиту, неприпустимість закупівлі послань для зовнішнього SEO, занепадання SMM (маркетингу у соціальних мережах), на користь трактування соціальних мереж як в першу чергу каналів, в яких відбуваються конкретні комунікації (реклама, стимулювання збуту, PR, блогінг та навіть персональний продаж) та ін. [5].

А. Гавриков натомість зауважує, що характер та обсяги потенційного делегування функцій маркетингової діяльності сторонній профільній агенції залежить від стадії розвитку бізнесу (за І. Адізесом). Таким чином, розмір та повнота цієї передачі на стадії «Немовля» будуть різнитися від особливостей на стадії «Юність», чи ще більше на стадії «Рання бюрократія» [6, с. 10-11].

Загалом, загальні переваги та недоліки організації маркетингової діяльності на місці (в порівнянні з передачею її маркетинговій агенції) подано у табл. 1.

З огляду на дані табл. 1, доцільно зробити висновок, що для малого бізнесу, особливо, якому потрібно швидко розвиватися та масштабуватися доцільно скористатися послугами профільних маркетингових агенцій. А для підприємств чи установ, які мають достатньо фінансування та досвід у менеджменті, організації трудової діяльності в довгостроковій перспективі необхідно організувати власний відділ маркетингу. Однак, з іншого боку, при запуску масштабних комерційних Інтернет-проектів (наприклад, міжнародного Інтернет-магазину, посередницького сервісу) також варто скористатися послугами студій цифрового маркетингу (чи веб-студій з ширшим набором послуг), які синхронізують маркетингові активності із особливостями веб-

Таблиця 1

Переваги та недоліки організації маркетингової діяльності в межах підприємства чи установи

Переваги	Недоліки
Чітке розуміння корпоративної культури, місії, цінностей та поточних тактичних завдань у межах задекларованої стратегії Як наслідок, хороше розуміння специфіки товару / послуги, цільової аудиторії тощо	Стандартні витрати на персонал (підбір, відбір) вкупі з високими витратами на підвищення кваліфікації (в силу специфіки професії – постійна закупівля навчальних матеріалів, фінансування тренінгів тощо)
Низька кількість ланок для комунікації, що є надважливо для швидкого перерозподілу бюджету в контексті принципів Marketing Just-In-Time (маркетинг «точно в час») Marketing-In-Real-Time (маркетинг в реальному часі)	Витрати на техніку (комп'ютеризоване робоче місце) та спеціальне ПЗ В загальному – витрати на формування відділу, менеджмент та низку постійних витрат
Точний контроль бюджету, результативності та ефективності роботи	Затягування й нові фінансові витрати при відкритті нового напрямку (охопленні нового каналу)

Джерело: сформовано автором

розробки. Також лідери ринку маркетингових послуг можуть «перезапустити» великий бізнес, який перебуває в своєрідній стагнації, на якісно новий рівень у формі кейсу, включаючи й навчання й надання подальших рекомендацій наявним «внутрішнім» маркетологам.

Звісно, що при обмежених ресурсах і відсутності необхідності залучення великої кількості спеціалістів на постійній основі, доцільно використовувати тимчасові зовнішні робочі ресурси, але постановка технічних чи художніх завдань контроль проміжних показників і прийом кінцевих результатів повинні бути узгоджені з усіма елементами, наведеними вище.

Підсумовуючи дану проблематику, також варто зазначити, що при роботі із агенціями варто чітко обумовлювати ключові показники результативності та ефективності, звітність та значну увагу приділити взаєморозумінню.

Сьогодні все частіше спостерігається дилема такого характеру: при розробці веб-сторінки чи веденні цифрового маркетингу загалом керівник бере на себе повноваження узгоджувати розробку й приймати результати в ІТ-фахівців без врахування принципів маркетингу для тієї чи іншої мети. Інакше кажучи, замовник в особі керівника певної структури має власне бачення дизайну, функціоналу й контенту; розробники втілюють ці задуми, які, до того ж, не підкріплені зазначенням технічних специфікацій кінцевого продукту, необхідних зокрема для подальших маркетингових активностей. Ключова дилема тут: «красиво» не означає «ефективно». Лише досвідчений маркетолог відповідного профілю зможе вказати на усі особливості при розробці і спрямувати, модерувати роботу підрядників з позиції мети застосування того чи іншого інструменту/каналу в контексті необхідних цільових дій аудиторії. Це є принциповим, оскільки відповідно мети і маркетингових тактичних завдань створюється не лише дизайн і функціонал, але і обираються ключові показники ефективності та результативності, метрики за якими й оцінюється успішність заходів та кампаній. Таким чином брак ясності і коректності в постановці завдань при розробці може стати причиною системної кризи ведення цифрового маркетингу [7, с. 13-16].

Узагальнюючи характер організації роботи маркетингової команди доцільно виділити два основних елементи: комплексність та адаптивність.

Комплексність не є новою вимогою маркетингової діяльності. Впродовж тривалого часу учені та фахівці звертали увагу на

синергічний ефект від інтегрованих маркетингових комунікацій, узгодженості периферійних та основних сигналів рекламного модуля з товаром, задекларованою його явною цінністю і вбудованою неявною, політикою брендингу, послідовності кампаній загалом. Але, навіть беручи до уваги результати успішних кампаній та наукових експериментів, велика частина вітчизняних і зарубіжних фірм практикували скорочення витрат і швидкість вирішення тактичних завдань, що відображалось у випадках, коли, для прикладу, логотип і фірмовий стиль розробляла одна агенція, веб-сайт – інша, рекламу у традиційних ЗМІ – ще інша, а декілька заходів в рамках подієвого маркетингу – окрема event-агенція. Інколи це може спрацювати, проте в більшості випадків спостерігається руйнування єдиного ментального концепту, розпорошення зусиль, неузгодженість просування в різних каналах і, як наслідок, втрата уваги й прихильності аудиторії.

Схожа проблема існує і з контентом. Досить часто інформаційне наповнення та періодичні публікації доручаються зовнішнім спеціалістам (фрілансерам) з завищеними вимогами щодо обсягу і частоти, відсутністю чіткої постановки завдань і мети щодо кожного з типів контенту та, що найголовніше, з недостатньою кількістю унікальної вхідної інформації. Таким чином втрачається сама суть контентної політики як особливої форми комунікації із аудиторією.

Більше того, часто усередині фірми є працівники, які можуть стати лідерами думки в мережі за своїм профілем, експертами, що підводить до оцінки можливості щодо просування персонального бренду паралельно із товарним, виходячи на опції співпраці із референтними групами та в загальному розширюючи кількість каналів комунікації.

Ще один із проблемних випадків може настати, коли завдання щодо реклами в мережі ставляться різним підрядникам, які не комунікують між собою. Разом з некоректно налаштованими частотою показів повідомлень й ретаргетингом (особливо, коли аудиторія буде пересікатися за ресурсами) це може мати негативний вплив на імідж компанії, її товарів.

Комплексність маркетингової діяльності полягає і в одночасній (за каналами й інструментами) реакції на зміни зовнішнього середовища, тенденції в культурі (зміни в системі цінностей аудиторії) і трансформацію поведінки споживачів.

В окреслених умовах «монолітні» річні маркетингові плани й відповідні бюджетні акценти, кварталні перевірки ефективності та рамки наперед визначених пріоритетів за каналами, інструментами й технологіями не дозволяють повноцінно відповідати на запити цільової аудиторії та суспільства загалом.

З огляду на це, все більшої популярності набирає методологія AGILE (в перекладі – «гнучкий», «спритний») щодо ведення маркетингової діяльності. Як один із проектних підходів він вперше масово почав застосовуватися у командах з розробки програмного забезпечення та веб-розробки на противагу застарілому методу «Водоспад». Підхід AGILE характеризується наступними ключовими тезами: особи і взаємодії переважають над процесами і інструментами, співпраця з клієнтом, реакція на зміни впродовж проходження плану; проектна група працює ітераційними циклами з обов'язковою оцінкою результатів в кінці кожного. Залежно від результатів цих оцінок остаточні строки можуть бути змінені для того, щоб краще відповідати на потреби клієнта. Безперервне співробітництво, як всередині команди проекту, так і серед усіх інших працівників, є ключовим аспектом [8, с. 106].

Вибір такого типу методології також допомагає при міжнародному співробітництві, аутсорсингу чи офшорингу робочих завдань, що досить часто відбувається при маркетингу в цифровій сфері. Застосування прогресивних проектних методологій при функціонуванні маркетингової команди тепер виступає вимушеною необхідністю.

Зазвичай, відділи маркетингу оцінюються за тим, наскільки добре вони досягають річних цілей. Проблематика доведення ефективності від проведення тих чи інших маркетингових заходів залишається, хоча і цифрові комунікаційні технології дозволяють точно визначати результативність щодо залученої аудиторії та і здійснення відвідувачами веб-сторінки цільової за каналами, інтернет-ресурсами, інструментами й конкретними рекламними модулями.

Підкоманди відділу маркетингу, які працюють за AGILE, визначають завдання щодня, оцінюючи здобутки, співпрацюючи з іншими для визначення поточних пріоритетів і взяття відповідних зобов'язань. Так, річний план присутній, але робота над тактичними завданнями є набагато більш керованою, ніж переслідування досягнення мети, що була поставлена ще в зовсім іншому середовищі за інших умов.

Незважаючи на те, що менеджери розуміють специфіку цифрового маркетингу, багато хто все ще керує командами так само, як було звично 20 років тому, ініціюючи раз у раз холодні дзвінки і пряме e-mail розсилання «холодній» базі контактів. Існує відмінність між тактикою продажу, яка працювала минулого століття, і тією, що працює сьогодні. І так само, як і покупці працюють в режимі реального часу сьогодні, аспекти просування повинні стати більш реалістичними та гнучкими.

Проте, від класичного планування не варто відмовлятися – співвідношення підходу AGILE з довгостроковим плануванням подано у табл. 2.

Інвестування у створення AGILE-команди з маркетингу є необхідним кроком для вчасної реакції на виклики і зміни як і зовнішнього культурного й ділового середовища, так і на преференції цільової аудиторії. Відповідно до підходу AGILE потрібно працювати на вимірюваний результат, а не заради самого процесу, отримувати якісний зворотний зв'язок від клієнтів, постійно проводити експерименти, порівнювати результати і ще раз експериментувати (щодо реакції аудиторії на ті чи інші елементи чи активність в цифровому вимірі все це допомагає зробити так зване A/B-тестування).

Варто також врахувати, що деякі процеси й інструменти неможливо виконати в рамках тривалості одного проекту (SEO, SERM, впровадження й налаштування програм лояльності, CRM-систем тощо). Проте, завдяки гнучкому підходу, коли виконується оцінка виконаних завдань та затверджується подальша стратегія розвитку, є можливість оперативно вносити коригування або повністю оновлювати поточний проект [9, с. 66-67].

Основою AGILE-маркетингу є постійні тести, в процесі яких доводиться або ефективність гіпотези щодо оптимізації певного елементу, або її спростування і необхідність, заснована на отриманих даних про клієнтів і умовах ринку. Також необхідний постійний моніторинг потенційних сегментів ринку, які ще не охоплені, а саме: як збільшити частоту купівлі, середній чек клієнта, які нові продукти варто запропонувати клієнтам, які канали ефективні, а які – ні.

Agile-маркетинг – досить хороша стратегія для тих, хто хоче навчитися швидко підлаштовуватися під умови ринку. Маніфест AGILE і його основні постулати є у відкритому доступі, як і відповідне програмне забезпечення. Все таки необхідно забезпечити

навчання менеджерів проектів, але такого роду інвестиції забезпечать віддачу від використання не лише найсучасніших інструментів та каналів, а головне – найдоречніших за певних обставин.

У табл. 2 також зазначено термін «Т-працівники». Це свого роду опис візуалізації компетенцій працівника, який має відмінні знання, уміння та навички в певній сфері, проте додатково має компетенції суміжних

профілів. Приклад компетенцій Т-працівника подано на рис. 1.

Таким чином, працівник може або суміщати посади, або підмінити інших працівників у відповідних сферах за їхньої відсутності чи при перерозподілі людських ресурсів за різними проектними групами. Часто ця модель не матиме точної візуалізації у вигляді літери «Т». В досвідчених спеціалістів вона може мати вигляд і перевернутої піраміди.

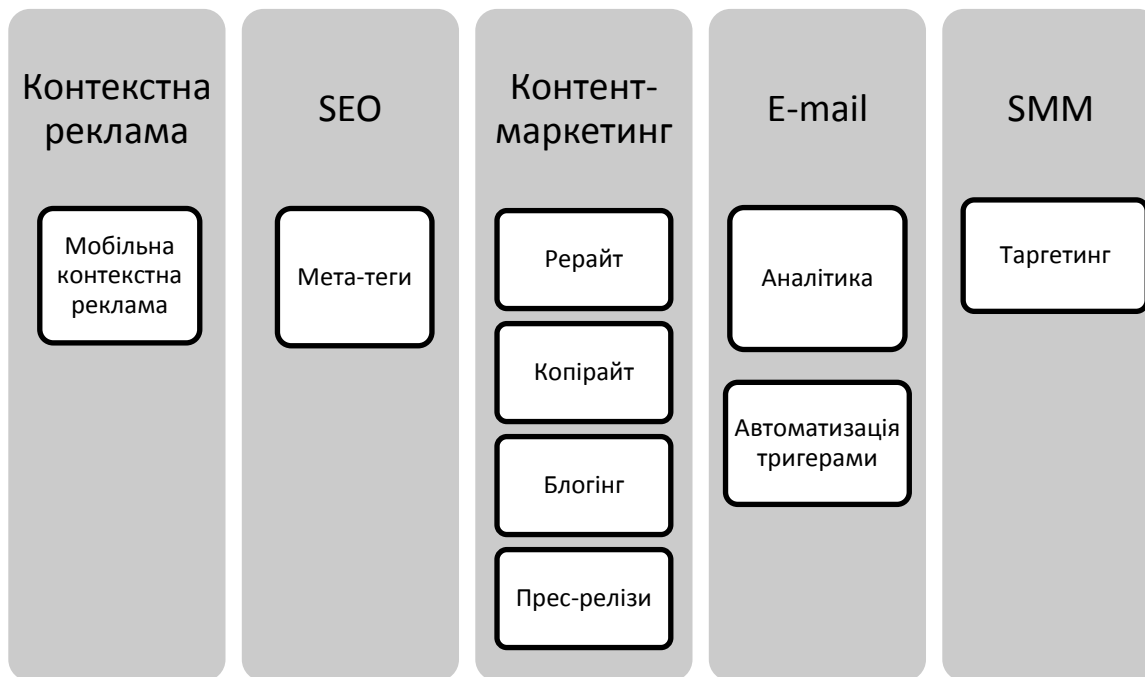


Рис. 1. Т-модель компетенцій працівника відділу цифрового маркетингу

Джерело: сформовано автором за матеріалами [10]

Таблиця 2

Співвідношення AGILE із класичним плануванням у маркетинговій діяльності*

AGILE	Класичне планування
Існує своєрідна Roadmap (Дорожня карта), що в деякій мірі відповідає класичному річному плану, однак без зазначення тактичних дій і конкретного розподілу бюджету на них, на канали й інструменти (важливо: до цієї дорожньої карти вносяться корективи зазвичай щоквартально)	Необхідне для окреслення місії, особливостей ЦА, окреслення стратегії досягнення бізнес-мети
Дорожня карта передбачає відсотковий розподіл ресурсів згідно визначених пріоритетів (які коригуються разом з дорожньою картою)	Варто зазначити загальний прогностичний обсяг ресурсів
Акцент на наймі (навчанні) «Т-працівників»	Затвердження кількості працівників та відповідних посад
AGILE-навчання команди та правильна розстановка кадрів й визначення ролей	Відповідні задекларовані зміни в корпоративній культурі
Уникнення зацикленості	Необхідність чітких вказівок при антикризовому управлінні, організаційної реструктуризації тощо

Джерело: сформовано автором

Для успішної організації роботи працівників із цифрового маркетингу необхідно знати особливості відповідних спеціалізацій, адже професія «Інтернет-маркетолог» часто може ввести в оману набором компетентностей та сферою діяльності. Тому варто розібратися із наступними категоріями працівників у сфері диджитал:

1. Веб-аналітик – оперування у відповідних системах аналітики (для прикладу, Google Analytics (Universal))б оцінка ефективності каналів та інструментів, поведінки аудиторії, функціонування наявних платформ та внесення відповідних корективів у стратегію (формування пропозицій).

2. SEO-оптимізатор – внутрішня та зовнішня оптимізація для підвищення позицій у пошукових системах.

3. E-mail маркетолог – ведення розсилок через електронну пошту, Автоматизація, аналітика, контент-менеджмент.

4. Копірайтер – створення текстового контенту для різних каналів.

5. Дизайнер.

6. CRM-спеціаліст – налаштування та підтримка роботи системи з управління зв'язками із споживачами. Може працювати у IT-відділі.

7. SMM-спеціаліст – ведення маркетингової діяльності в обраних соціальних мережах. Інтеграція їх з іншими каналами.

8. Спеціаліст з реклами – реклама в основних контекстно-банерних мережах.

До цього переліку основних спеціалізацій опціонально можуть бути додані PR-менеджер (включаючи SERM), оптимізатор, верстальник, програміст (останні три також можуть бути в IT-відділі), менеджер з афілійованого маркетингу, акаунт-менеджер, UX-спеціаліст.

Загалом, місце відділу маркетингу з цифровим підрозділом зображено на рис. 2.

За такої структури при визначенні ключових показників результативності та ефективності, роботі над проектами згідно методології AGILE, праця маркетологів здійснить значний вклад в успіх підприємства, установи чи організації в епоху турбулентних змін в зовніш-

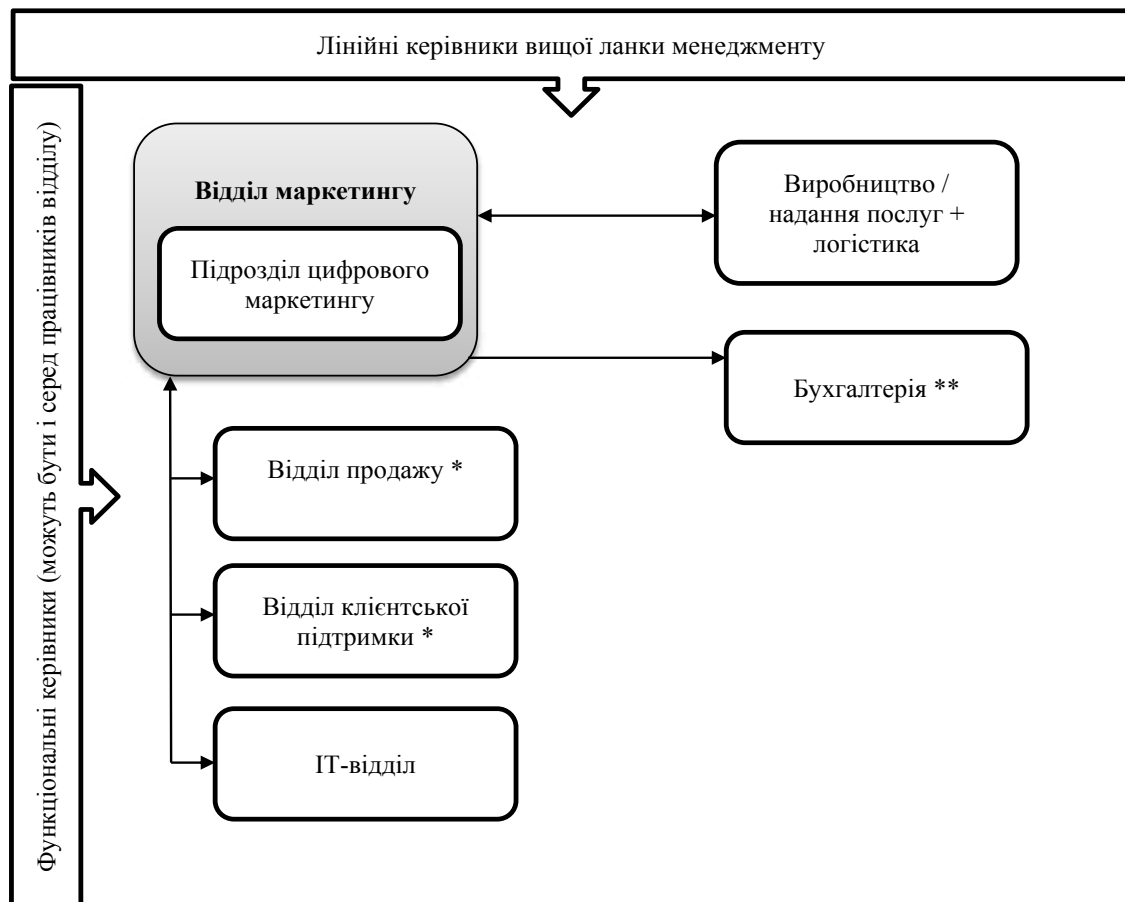


Рис. 2. Місце відділу маркетингу в організаційній структурі ***

*Примітка: вони можуть бути об'єднані в кол-центр, або ж інтегровані у відділ маркетингу

** Примітка: при наявності електронних грошових транзакцій

Джерело: сформовано автором

ньому середовищі та тенденції організації внутрішнього, що диктує четверта промислова революція.

За статистикою Hubspot, фірми, що ввели комплексність та адаптивність підходу до організації маркетингової діяльності, на 64% скоротили затрати на бюрократичні процедури затвердження прийняття робочих завдань, що дозволило 70% фірм збільшити генерацію контенту при скороченні витрат на 9,4% [11].

Проте, на останок варто зробити застереження, що надмірне «оцифрування» й автоматизація внутрішньої роботи, комунікація із споживачами веде за собою ризики безпеки: несанкціонованого доступу та втрати даних. Тому насамперед мають бути виконані всі вимоги на технічному рівні стосовно захисту інформації, а також культивування своєї «гігієни цифрової безпеки» співробітників.

Висновки. Фундаментальні зміни у технологіях та поведінці споживачів й підприємців, викликані четвертою промисловою революцією, впливають і на особливості маркетингової діяльності, яка завжди повинна реагувати на щонайменші зміни як і щодо зовнішнього середовища функціонування фірми, так і щодо особливостей цільової аудиторії – культури, цінностей, характерної споживчої поведінки.

Перехід на «хмарні» технології разом з вдосконалення цифрових комунікаційних можливостей певним чином посприяв і поширенню практики аутсорсу маркетингової діяльності. Існують різні підходи до аргументування чи спростування необхідності передачі маркетингу зовнішнім підрядникам, роль яких теж буде мінятися найближчим часом, фокусуючись на маркетинговому аудиті, зниження ролі закупівлі посилять та акценті на соцмережах як окремих незалежних каналах маркетингових комунікацій.

Характер та обсяги потенційного делегування функцій маркетингової діяльності сторонній профільній агенції залежать, по-перше, від стадії розвитку бізнесу, по-друге, від фінан-

сових можливостей, по-третє, від конкретної стратегії розвитку, проте кожний варіант має свої сильні і слабкі сторони, що пов'язані із ступенем контролю, корпоративною культурою, обсягами й термінами інвестицій як в матеріальне забезпечення, так і в розвиток персоналу.

Ключовими ознаками ефективною маркетингової діяльності в умовах четвертої промислової революції є комплексність маркетингового підходу та адаптивність методики роботи над проектами. Комплексність підходу характеризується не лише відштовхуванням від концепції інтегрованих маркетингових комунікацій, але і єдності ментальних концептів при маркетингових комунікаціях, особливо, якщо різними активностями займаються різні структурні підрозділи чи зовнішні підрядники.

Адаптивність у маркетинговій практиці полягає у використанні методології AGILE в організації роботи відділу маркетингу. Статистика свідчить про успішне застосування цієї методології у групах, що мають проектний характер роботи.

Керівникам важливо зрозуміти місце відділу маркетингу (а також підрозділу з цифрового маркетингу) в організаційній структурі підприємства, установи чи організації задля оптимізації внутрішньої та зовнішньої комунікації. Також варто розуміти відмінності між професійними спеціалізаціями у Інтернет-маркетингу, а при наймі віддавати перевагу «Т-працівникам» – спеціалістам в одній сфері, проте з певною кількістю відповідних компетенцій в суміжних.

Потенційним напрямом подальших досліджень у цій сфері може бути оцінка наявних програмних продуктів для організації роботи відділу маркетингу (безкоштовних, на платній основі та гібридних), аналіз статистики професійних спеціалізацій в Інтернет-маркетингу (попиту та пропозиції на ринку праці, середній заробітній платі, освітніх можливостей) та подальший розвиток AGILE-методології саме у сфері маркетингу.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Шваб К. Четвертая промышленная революция. «Эксмо», 2016 (Top Businesses Awards) Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.litmir.me/br/?b=552895>
2. Toggl – Time tracking for everyone. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://toggl.com/>
3. Система обліку робочого часу YawareTimeTracker. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://timetracker.yaware.com.ua/>
4. Managing Risk Areas in Software Development Offshoring: A CMMI Level 5 Case. J. S. Persson, B. R. Schlichter / Journal of information technology: theory and application. 2015. V. 16. Issue 1.
5. Scott S. The Marketing Department of the Future/ The Moz Blog. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://moz.com/blog/the-marketing-department-of-the-future>

6. Гавриков А. Свой отдел Digital-маркетинга. / Материалы маркетинговой группы «Комплето». Електронний ресурс. Режим доступу: https://www.slideshare.net/Completo_ru
7. Легкий О. А., Сохацька О.М. Ефективність цифрових маркетингових комунікацій: від постановки мети до оцінювання результату / Маркетинг і цифрові технології. 2017. № 2. С. 4-31.
8. Марцінковська О. Б. Сучасні підходи до управління командами в контексті реалізації проекту / Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил. 2016. № 21. С. 102–108.
9. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / За ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 294 с.
10. Rangel B. How to Implement Agile Marketing Using Scrum / ImpactBND-Blog. 2017. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://www.impactbnd.com/blog/agile-marketing-using-scrum>
11. Oetting J. Is Your Agency Ready for Agile Marketing? / Hubspot Blog (2017). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://blog.hubspot.com/agency/agency-ready-agile-marketing-infographic>

REFERENCES:

1. Schwab K. (2016) Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya [The fourth industrial revolution] Moscow: "Eksmo", available at: <https://www.litmir.me/br/?b=552895> (accessed 25.01.18).
2. Toggl – Free Time Tracking Software. (n.d.). Available at <https://toggl.com/> (accessed 25.01.18).
3. Systema obliku robochoho chasu [The system of working time monitor] – YawareTimeTracker. (n.d.). Available at <https://timetracker.yaware.com.ua/> (accessed 25.01.18).
4. Managing Risk Areas in Software Development Offshoring: A CMMI Level 5 Case. J. S. Persson, B. R. Schlichter. Journal of information technology: theory and application. 2015. V. 16. Issue 1.
5. Scott S. The Marketing Department of the Future. The Moz Blog. Available at <https://moz.com/blog/the-marketing-department-of-the-future> (accessed 25.01.18).
6. Gavrikov, A. (2017). Svoi otdel digital-marketinga [Own marketing department] – Materials of the marketing group "Completo". Available at https://www.slideshare.net/Completo_ru (accessed 25.01.18).
7. Lehkyy O. A., Sokhatska O.M. (2017) Efektivnist tsyfrovikh marketynhovykh komunikatsii: vid postanovky mety do otsiniuvannya rezultatu [The effectiveness of digital marketing communication: from aim setting to assessing the result]. Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii [Marketing and digital technologies], vol. 2, pp. 4-31.
8. Marcinkovs'jka O. B. (2016) Suchasni pidkhody do upravlinnja komandamy v konteksti realizaciji proektu [Modern approaches to the teams management regarding project accomplishing]. Regionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl [Regional aspects of productive forces development], vol. 21, pp. 102–108.
9. Oklander M.A. (ed.) (2017) Cyfrovij marketyngh – modelj marketynghu XXI storichchja: monografija [Digital marketing – model of 21th century marketing: monograph]. Odesa: Astroprynt, 294 p.
10. Rangel B. (2017) How to Implement Agile Marketing Using Scrum. ImpactBND-Blog. Available at: <https://www.impactbnd.com/blog/agile-marketing-using-scrum> (accessed 25.01.18).
11. Oetting J. (2017) Is Your Agency Ready for Agile Marketing? Hubspot Blog. Available at: <https://blog.hubspot.com/agency/agency-ready-agile-marketing-infographic> (accessed 25.01.18).