

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ СТРУКТУРОЮ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто стан, проблеми і перспективи розвитку управління організаційною структурою маркетингової діяльності, обґрунтовано необхідність створення відділу розвитку, розроблено концептуальний підхід щодо поетапного створення нового маркетингового підрозділу (МП) - відділу розвитку в департаменті маркетингу на підприємстві та комплексну систему показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів промислових підприємств

Вступ. За умов ринкової економіки підприємствам і організаціям необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати свої організаційні структури до цих змін. Тому дана тема є актуальною і у наш час, хоч і рідко зустрічається в літературі, де викладено лише загальну характеристику організаційних структур, їх огляд, незначна увага приділена новим формам адаптивних структур, питанню вибору і вдосконаленню організаційних структур управління.

Аналіз літературних джерел. Ось чому більш прискіпливої уваги потребує узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо тенденцій розвитку організаційних структур управління, їх побудови відповідно до виробленої стратегії, зорієнтованої на споживача, на ринок. Тобто таких структур, які ґрунтуються на принципах маркетингу. Велика різноманітність підприємств в Україні визначає багатосторонність підходів до побудови організаційних структур. Підходи ці різні в залежності від підприємств (великих, середніх і малих), які перебувають на різних стадіях життєвого циклу, мають різні цілі, рівень поділу й спеціалізації праці[2]. Так, Герчикова І.Н. [3] розуміє організаційну структуру фірми як організацію з окремих підрозділів з їх взаємозв'язками, які визначаються поставленими перед фірмою і її підрозділами цілями і розподілом між ними. Сердюк О.Д. [4] під організаційною структурою управління розуміє склад взаємозалежних і супідрядних підрозділів апарату управління, що виконують різні функції (планування, постачання, збут та інше). Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Тамбовцев В.Л. [5] під організаційною структурою розуміють розподіл підприємства на відносно самостійні підрозділи, для членів яких функціональні і неформальні зв'язки в цілому сильніше, ніж для членів різних підрозділів.

Багатосторонність змісту структур управління визначає не тільки : цілі й завдання підприємствам, функціональний поділ праці й обсяг повноважень працівників управління, а і структуру управління підприємством, яка повинна відповідати соціальному середовищу, і при її побудові треба враховувати чинники, які впливають на умови, у яких їй необхідно буде функціонувати. Згідно з аналізом літературних джерел [2, 3, 4, 5,6,7, 8,9] можна виділити три групи чинників, які впливають на вибір організацією тієї або іншої структури, які представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Чинники, які впливають на вибір організаційної структури промислового підприємства

1. Внутрішні	2. Загальні (зовнішні)	3. Спеціальні
1. Складність 2. Формалізація 3. Централізація 4. Норми керованості (сфера контролю)	1. Стратегія організації 2. Розмір організації 3. Технологія (продукт) 4. Зовнішнє середовище	1. Ефект влади і контролю 2. Компютеризація інформаційних потоків

Метою даної роботи є огляд існуючих теоретичних підходів до організаційних структур, з виділенням місця маркетингових підрозділів, їх недоліків, переваг та чинників, які впливають на вибір організаційної структури підприємства, обґрунтування пропозицій щодо удосконалення управління організаційною структурою маркетинговою діяльністю промислового підприємства, розробки концептуального підходу щодо поетапного створення нового маркетингового підрозділу (МП) - відділу розвитку в департаменті маркетингу на промисловому підприємстві, проведення маркетингового дослідження п'ятидесятьох підприємств склоробної та машинобудівної галузей щодо оцінки результатів впровадження нового маркетингового підрозділу та

визначення чинників впливу на необхідність проведення організаційних змін, розробки комплексної системи показників щодо оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів промислових підприємств .

Основна частина. Організаційні структури мають велику кількість видів і форм. У результаті проведеного аналізу літератури [2-15] можна виділити такі типи організаційних структур, які найбільш часто зустрічаються: I Ієрархічний тип структур управління: 1)лінійна (функціональна) організаційна структура: а)плоска; б)висока; 2)лінійно-штабна (функціонально-штабна) оргструктура; 3) дивізійна структура управління: а) дивізійно-продуктова; б) організаційна структура, орієнтована на споживача;в) дивізійно-регіональна; г) організаційна структура на базі стратегічних бізнес одиниць.

II Органічний тип структури управління 1) проектна структура управління; 2) матрична (програмно-цільова) структура управління; 3) бригадна (крос-функціональна) структура управління;4) багатомірна організаційна структура; 5) мережева організаційна структура.

Організаційна структура, побудована на принципах: ієрархічності; відповідності повноважень; розподілу праці на окремі функції; формалізації й стандартизації діяльності; знеособленості функцій; кваліфікаційного відбору, одержала назву ієрархічної або бюрократичної структури. Найпоширенішим типом такої структури є лінійно - функціональна (у деяких літературних джерелах можна зустріти визначення лінійна або функціональна структура).

Дж. О'Шонесси [12] виділяє у свою чергу два різновиди або форми лінійної структури: плоску (від англійського слова flat - плоский) і високу або багаторівневу (в англійській мові вона називається високою від слова tall). Висока структура відрізняється більшим числом рівнів (координаторів) стосовно числа працівників. У плоскій структурі відносно небагато рівнів, тому в кожного керівника або керуючого менше координаторів і більше підлеглих.

Автори ранніх робіт з теорії людських відносин часто бачили в плоских структурах тільки переваги тому, що вони асоціювалися з децентралізацією, більш простими комунікаціями й менш формальними взаємозв'язками між керівниками й підлеглими.

У високій структурі акцент на вертикальні комунікації сильніше просто тому, що на кожного керівника доводиться менше підлеглих. У результаті для досягнення горизонтальної координації, за інших рівних умов, потрібно більше комунікацій нагору й униз по лінії керівництва. Такі потоки приведуть до перекручування й ослаблення влади, тому що розпорядження й інформація передаються, навмисно чи ні, у перекрученому виді.

Лінійна структура (плоска і висока) діє ефективно доти, поки організація (фірма, корпорація) є не дуже великою. З ростом фірми в її керівництві виникає необхідність у залученні спеціальних експертів (це можуть бути експерти при президенті). Якщо вони підключаються до роботи фірми, її структура стає лінійно-штабною (від англійського слова staff - персонал, штаб).

Такий вид організаційної структури є розвитком лінійної й покликаний ліквідувати її найважливіший недолік, пов'язаний з відсутністю ланок стратегічного планування.

Дивізійна структура - структури, засновані на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів керування з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності й з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку [11]. Ключовими фігурами в керуванні організаціями з дивізійною структурою є вже не керівники функціональних підрозділів, а менеджери, що очолюють виробничі відділення (дивізіони).

Структуризація компанії по відділеннях (дивізіонах) виробляється, як правило, по одному із трьох принципів: по продуктовому - з урахуванням особливостей продукції, що випускає, або надаваних послуг, залежно від орієнтації на конкретного споживача й по регіональному - залежно від територій, що обслуговують.

Як найбільше розвинений вид дивізійних структур управління можна назвати організаційні структури на базі стратегічних одиниць бізнесу (стратегічних господарських центрів) (strategic business units, SBUs). Хоча в деяких джерелах літератури цей вид організаційної структури є окремим випадком матричної структури. Стратегічні одиниці бізнесу являють собою організаційні одиниці компанії, відповідальні за вироблення її стратегічних позицій в одній або декількох областях господарювання. На них покладається відповідальність за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоздатної продукції й збутових стратегій. Як тільки номенклатура продукції розроблена, відповідальність за реалізацію програми лягає на підрозділи поточної комерційної діяльності, тобто на дивізіони.

Відповідно до ієрархічного типу організаційних структур організація департаменту маркетингу будується таким чином, що у ній відповідальність розподіляється за сферами збирання й аналізу (дослідження) інформації, планування асортименту збуту, реклами, розподілу тощо. У цьому випадку фахівці з маркетингу керують різними функціями маркетингової діяльності. Вони підпорядковуються керівнику з маркетингу, який і координує їхню роботу. Така організація маркетингу є найпростішою, проте її ефективність знижується, із зростанням номенклатури продуктів, що випускаються, і збільшенням кількості ринків збуту. Це обумовлено насамперед тим, що у такій організації відсутня особа (крім самого керівника підрозділів маркетингу), яка відповідає за маркетинг окремих продуктів у цілому чи за маркетингову діяльність на певних ринках.

Перевагами лінійної структури є: 1) вона забезпечує управління багатoproфільними підприємствами, де є чітка система взаємних зв'язків функцій і підрозділів; 2) забезпечує більшу гнучкість і більш швидку реакцію на зміни в оточенні підприємства; 3) більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами.

Недоліками лінійної структури є: 1) відсутність ланок, що займаються питаннями стратегічного планування; 2) критерії ефективності і якості роботи підрозділів і організації в цілому - різні; 3) велика кількість "поверхів" управлінської вертикалі; 4) основні зв'язки - вертикальні, тому залишаються загальні для ієрархічних структур недоліки - тяганина, перевантаженість керівників, погана взаємодія при рішенні питань, суміжних для підрозділів і таке інше; 5) дублювання функцій на різних "поверхах" і як наслідок - дуже високі витрати на зміст управлінської структури.

Проведений аналіз різновидів організаційних структур ієрархічного типу показав, що необхідно здійснювати перехід до більш адаптивних структур управління, які краще пристосовані до динамічних змін і вимог виробництва.

Органічні або адаптивні організаційні структури, як правило, характеризуються наступними ознаками: 1) здатністю порівняно легко міняти свою форму, пристосовуватися до умов, що змінюються; 2) орієнтацією на прискорену реалізацію складних проектів, комплексних програм, рішення складних проблем; 3) обмеженою дією в часі, тобто формуванням на тимчасовій основі на період рішення проблеми, виконання проекту, програми; 4) створенням тимчасових органів управління.

Під проектною структурою управління розуміється тимчасова структура, створювана для рішення конкретного комплексного завдання (розробки проекту і його реалізації). Зміст проектною структурою управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду самих кваліфікованих співробітників різних професій для здійснення складного проекту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Різновидом і розвитком цієї структури є матрична організаційна структура. Вона відображає закріплення в організаційній побудові фірми двох напрямків керівництва, двох організаційних альтернатив. Вертикальний напрямок - управління функціональними й лінійними структурними підрозділами компанії. Горизонтальне - керування окремими проектами, програмами, продуктами, для реалізації яких залучаються людські й інші ресурси різних підрозділів компанії [11].

Генрі Мінцберг [2] виділяє два види матричної структури: перманентну форму, у якій залежності, що залишилися, більш-менш стабільні й, як наслідок, стійкими є організаційні одиниці й робоча сила; і пов'язану із проектною діяльністю змінну форму, коли взаємозалежності, ринкові одиниці й робоча сила перетерплюють часті зміни.

Основою бригадної (крос - функціональної) структури управління є організація робіт з робочих груп (бригад). Форма бригадної організації робіт - досить древня організаційна форма, досить згадати робочі артілі, але тільки з 80-х років почалося її активне застосування як структури управління організацією, багато в чому прямо протилежною ієрархічному типу структур.

Багатомірна організаційна структура дозволяє підвищити гнучкість організації і її здатність реагувати на зміну внутрішніх і зовнішніх умов. Це досягається шляхом розбивки організації на підрозділи, життєздатність яких залежить від їхнього вміння робити за конкурентноздатними цінами товари, що користуються попитом, і надавати послуги, які є необхідні споживачам. Така структура породжує ринок усередині організації незалежно від того, чи є вона приватною або державною, комерційною або некомерційною, і підвищує її здатність реагувати на потреби як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів. Оскільки структурні підрозділи багатомірної структури відносно незалежні друг від друга, їх можна розширювати, скорочувати, ліквідувати або змінювати будь-яким способом. Показник ефективності роботи кожного підрозділу не залежить від аналогічних показників будь-якого іншого підрозділу, що полегшує виконавчому органу оцінку й контроль за діяльністю підрозділів.

Мережева структура відрізняється особливою гнучкістю: мережа може змінювати не тільки випуск продукції у зв'язку з непередбаченими обставинами, але й власну структуру - додавати нові або виключати непотрібні підприємства.

Головною властивістю організації департаменту маркетингу згідно з органічним типом організаційних структур є їхня здатність змінювати свою форму, пристосовуючись до умов, що змінюються. При впровадженні цих структур необхідно одночасно змінювати й взаємини між підрозділами підприємства. Якщо ж зберігати систему планування, контролю, розподілу ресурсів, стиль керівництва, методи мотивації персоналу, не підтримувати прагнення працівників до саморозвитку, результати впровадження таких структур можуть бути негативними.

Перевагами органічних структур управління є: 1) скорочення управлінського апарату, підвищення ефективності управління; 2) більш ефективне поточне управління, можливість зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів; 3) більш гнучке й ефективне використання персоналу організації, спеціальних знань і компетентності співробітників; 4) краща орієнтація на цілі підприємства та створення горизонтальних комунікацій і єдиного центру прийняття рішення.

Недоліками органічних структур управління є: 1) ускладнення взаємодії та складність у координації робіт; 2) необхідність постійного контролю за співвідношенням ресурсів, що виділяються підрозділам, програмам або проектам; 3) високі вимоги до кваліфікації, особистим і діловим якостям працівників, що працюють у групах, необхідність їхнього навчання.

На сьогодні головною особливістю економічної діяльності в сучасних умовах стає необхідність переорієнтації діяльності підприємства на маркетинг. Це підтверджується думками таких авторів як: Л.В. Балабанова [1], Віссема Х. [15], які стверджують, що для ефективного управління діяльністю підприємства необхідно застосовувати комплексну систему управління на основі маркетингу. Тому велику роль у розвитку підприємства грають маркетингові підрозділи, оскільки дослідження які вони проводять, обґрунтовують напрямки стратегічного управління всього підприємства, галузі розвитку та принципи за якими можна проводити ділення організації (по видах, продукції, по споживчих групах, по регіонах або країнах), тобто здійснювати сегментацію і проводити класифікацію бізнесу.

Єдиних підходів щодо використання чітко визначених оргструктур управління маркетингом не існує, кожне підприємство вибирає ту структуру відділу маркетингу, яка найбільш повно відповідає власним вимогам і завданням. Це вимагає подальшого розвитку організаційної підтримки маркетингової діяльності промислового підприємства.

В роботі пропонується провести взаємозв'язок між маркетингом та основними видами діяльності підприємства як показано на рисунку 1.1.

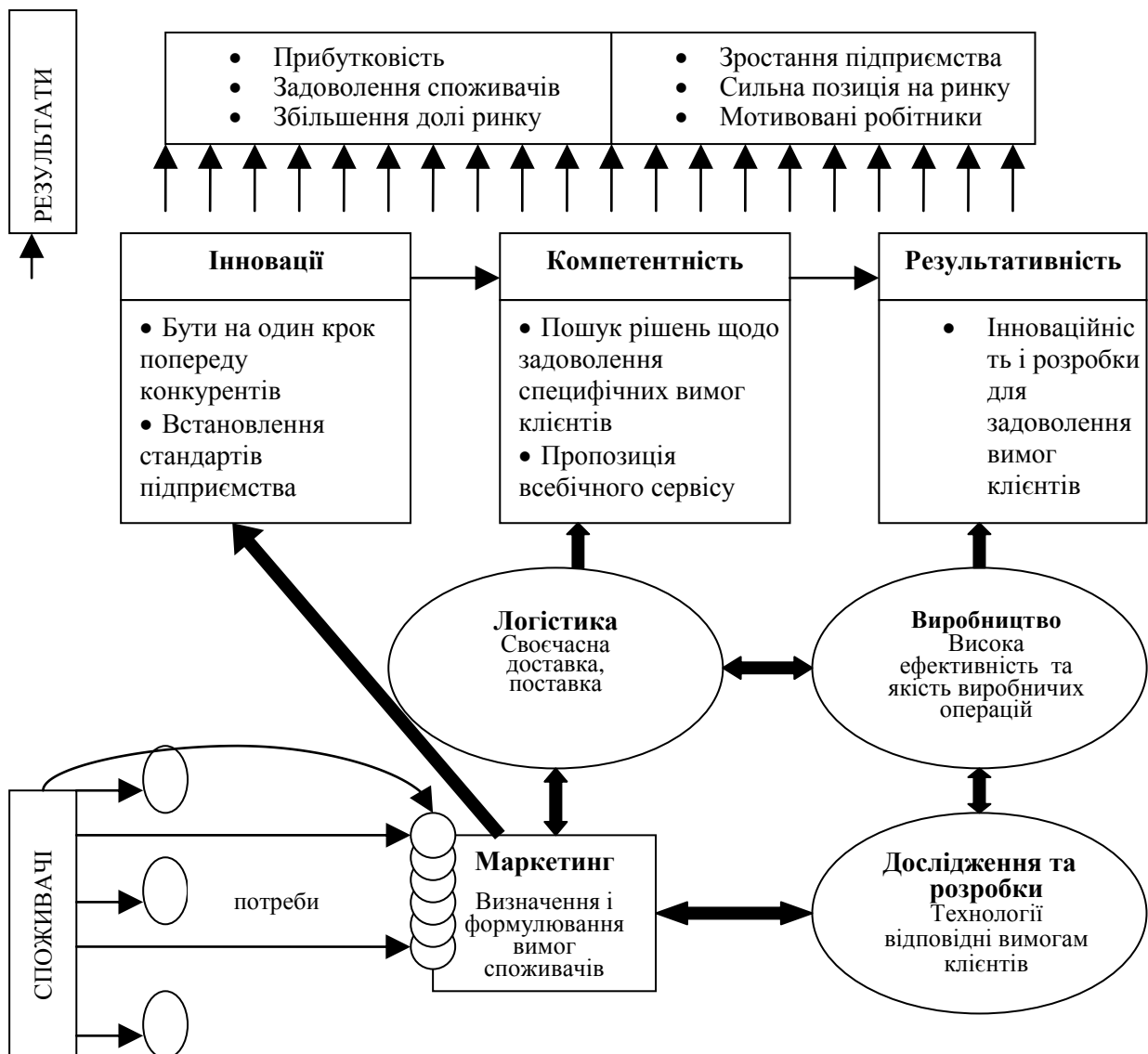


Рисунок 1.1. Взаємозв'язок між маркетингом та основними видами діяльності підприємства

Процес реорганізації управлінських структур стає явищем, що найбільш часто зустрічається у наш час і прямо залежить від змін у стратегії розвитку підприємства. Ці зміни й повинен пропонувати, впроваджувати й відслідковувати відділ розвитку, створення якого в структурі департаменту маркетингу підприємства пропонується в роботі.

Основні завданнями відділу розвитку: вивчення перспектив розвитку підприємства й динаміки платоспроможного попиту та кон'юнктури ринку й розробка на цій основі прогнозів; постановка цілей для стратегічного маркетингового планування; досягнення запланованого рівня якості задоволеності клієнтів; забезпечення й поліпшення якості внутрішніх бізнес-процесів, якості продуктів (послуг) і документаційного забезпечення; розробка рекомендацій з підвищення ефективності маркетингу.

В результаті опрацювання літературних джерел [5,6, 7, 16], в роботі запропоновано удосконалений алгоритм створення нового маркетингового підрозділу - відділу розвитку в департаменті маркетинговому підрозділі на промисловому підприємстві [17], який представлено на рисунку 1.2.

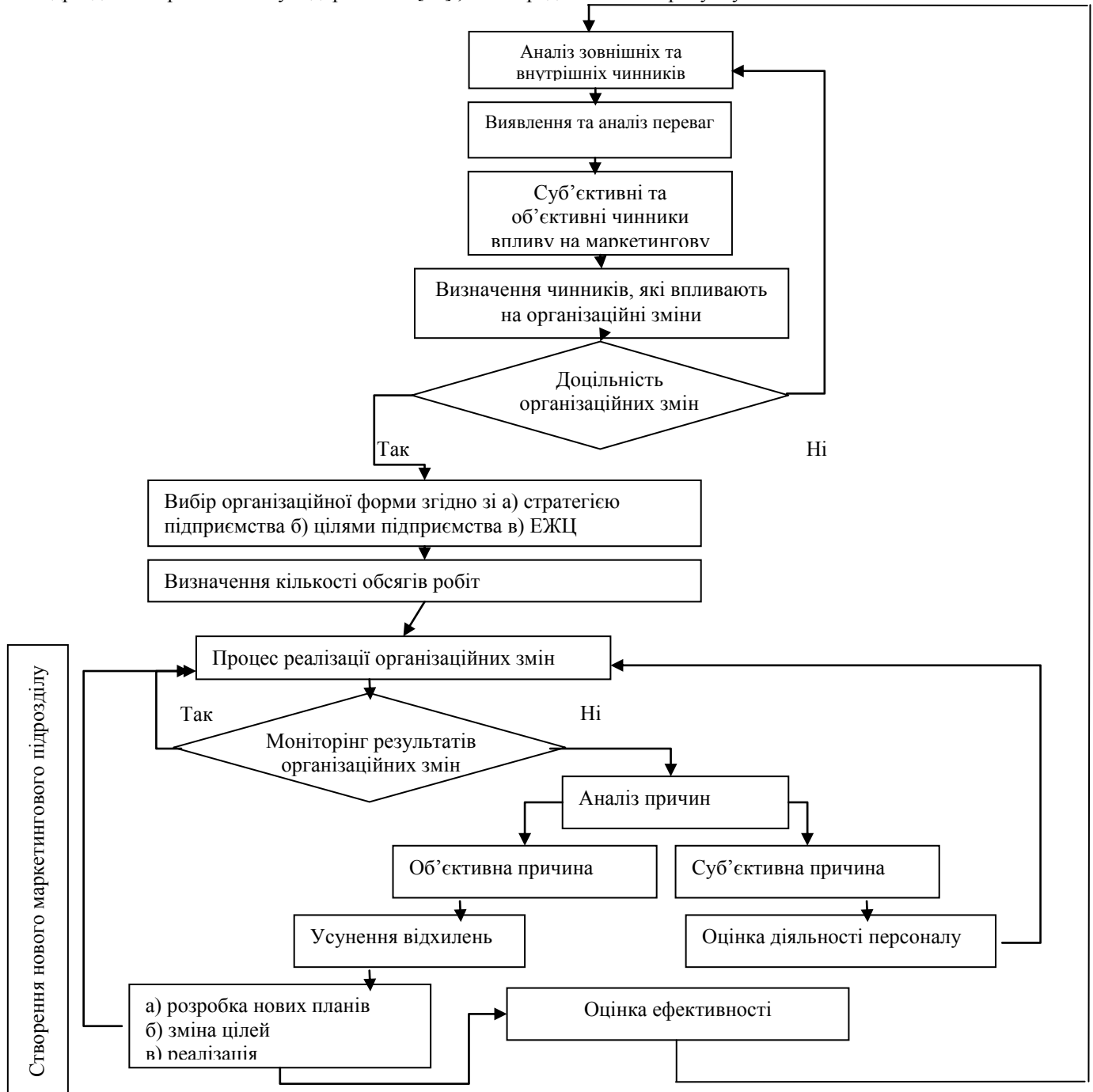


Рисунок 1.2. Алгоритм створення нового маркетингового підрозділу - відділу розвитку в департаменті маркетингу на промисловому підприємстві

На першому етапі необхідно визначити склад і зміст кожної функції для нового маркетингового підрозділу - відділу розвитку, розробити класифікатор функцій та перелік усіх робіт .

На другому етапі необхідно провести анкетування або інтерв'ювання співробітників підприємства для виявлення, по-перше, неохоплених функцій на першому етапі й, в друге, необхідно довідатися чи готові співробітники підприємства до організаційних змін, адже, такі чинники як, відсутність єдиного бачення "образа майбутнього", тобто розуміння співробітниками напрямків розвитку, стратегічних і тактичних цілей.

На наступному етапі приймається рішення про створення або не створення нового маркетингового підрозділу на основі результатів анкетування. Якщо ж керівництво підприємства ухвалює рішення щодо створення відділу розвитку, то на наступному етапі необхідно визначити місце його в загальній структурі управління.

Після чого керівництво підприємства повинно підійти до питання вибору форми організаційної структури нового маркетингового підрозділу. Це залежить від цілей самого підприємства, від зовнішніх (конкуренція, зовнішні канали збуту, число й розмір ринку, число, структура споживачів і конкурентна здатність споживачів, правові норми, політичні й суспільні відносини) і внутрішніх (розмір підприємства і його вік, число й різноманітність продукції, кваліфікація продукції, фінансовий потенціал, канали збуту) чинників.

Далі визначається трудомісткість виконання робіт й операції за функціями, розраховується чисельність працівників з кожної функції методом прямого рахунку або ж укрупнення методом кореляції. У рамках розрахованої чисельності працівників з кожної функції формуються посади та їх кількість у залежності від норм керованості й ієрархії.

Останнім етапом створення нового маркетингового підрозділу - відділу розвитку в департаменті маркетингу на підприємстві є розробка положення відділу, посадових обов'язків працівників, кваліфікаційних вимоги до них, їх права й обов'язки, порядок оцінки якості праці й атестації працівників, паспорт підрозділу та робочих місць.

Таким чином, представлено концептуальний підхід щодо поетапного створення нового маркетингового підрозділу - відділу розвитку в департаменті маркетингу на промисловому підприємстві [17].

У роботі запропонована організаційна структура управління департаменту маркетингу буде мати вигляд, який представлено на рисунку 1.3.

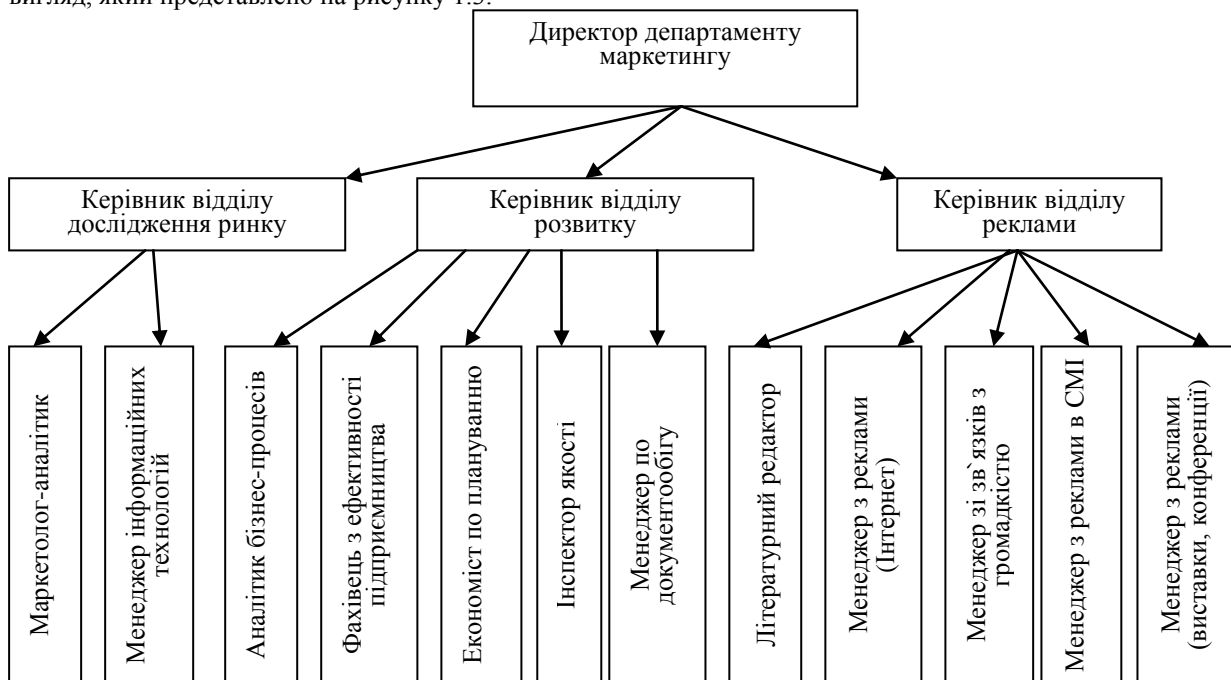


Рисунок 1.3. Організаційна структура управління департаменту маркетингу на промисловому підприємстві

Для оцінки результатів впровадження нового маркетингового підрозділу підприємства було проведено маркетингові дослідження результатів маркетингової діяльності та ефективності стратегічних організаційних перетворень в департаменті маркетингу п'ятидесятьох підприємств різних галузей (склоробна, машинобудування) як в Україні, так і за кордоном. Серед досліджених підприємств виділимо наступні: ВАТ "Лисичанський склоробний завод" (м. Лисичанск), ВАТ "Мерефянський механічний завод"(м. Мерефа), ВАТ "Костянтинівський скляний завод", Торговельна компанія "Кристал"(м. Костянтинівка, Донецька область), УкрГіс, ТОВ "Техноглас" (м. Київ), ВАТ " Біомедскло", ВАТ "Гідропривід, ДП ХЗСА, ХДАВП, ВАТ "Турбоатом", Харківський підшипниковий завод, ХТЗ, ВАТ "Автрамат", ДНВП "Комунар", ДП "ФЕД", ТОВ

“Древтех”, “Дельта-ВХ”, ЗАО “Южкабель”, ОАО “Свет шахтера”, – Росія: ОАО “Стеклохолдинг”(г.Гусь - Хрустальный), ОАО “Великодворский стекольный завод”, ОАО “Научно-исследовательский институт технического стекла”, ОАО “Мосавтостекло”, Русско-американская стекольная компания “РАСКО” (г. Москва), ОАО “Саратовстекло” (г. Саратов), ОАО “Орловский завод “Стекломаш””(г. Орел), ОАО “Лисма” (республика Мордовия, г. Саранск), ОАО “Гостомельский стеклозавод” та інші.

На рисунку 1.4 представлена розроблена методика оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності побудови нового маркетингового підрозділу (МП) - відділу розвитку на підприємстві. Дана методика оцінки є універсальною, так як вона може застосовуватися для підприємств різних галузей народного господарства, які готові до організаційних змін (знаходяться на рубежі переходу від однієї організаційної стадії до іншої).

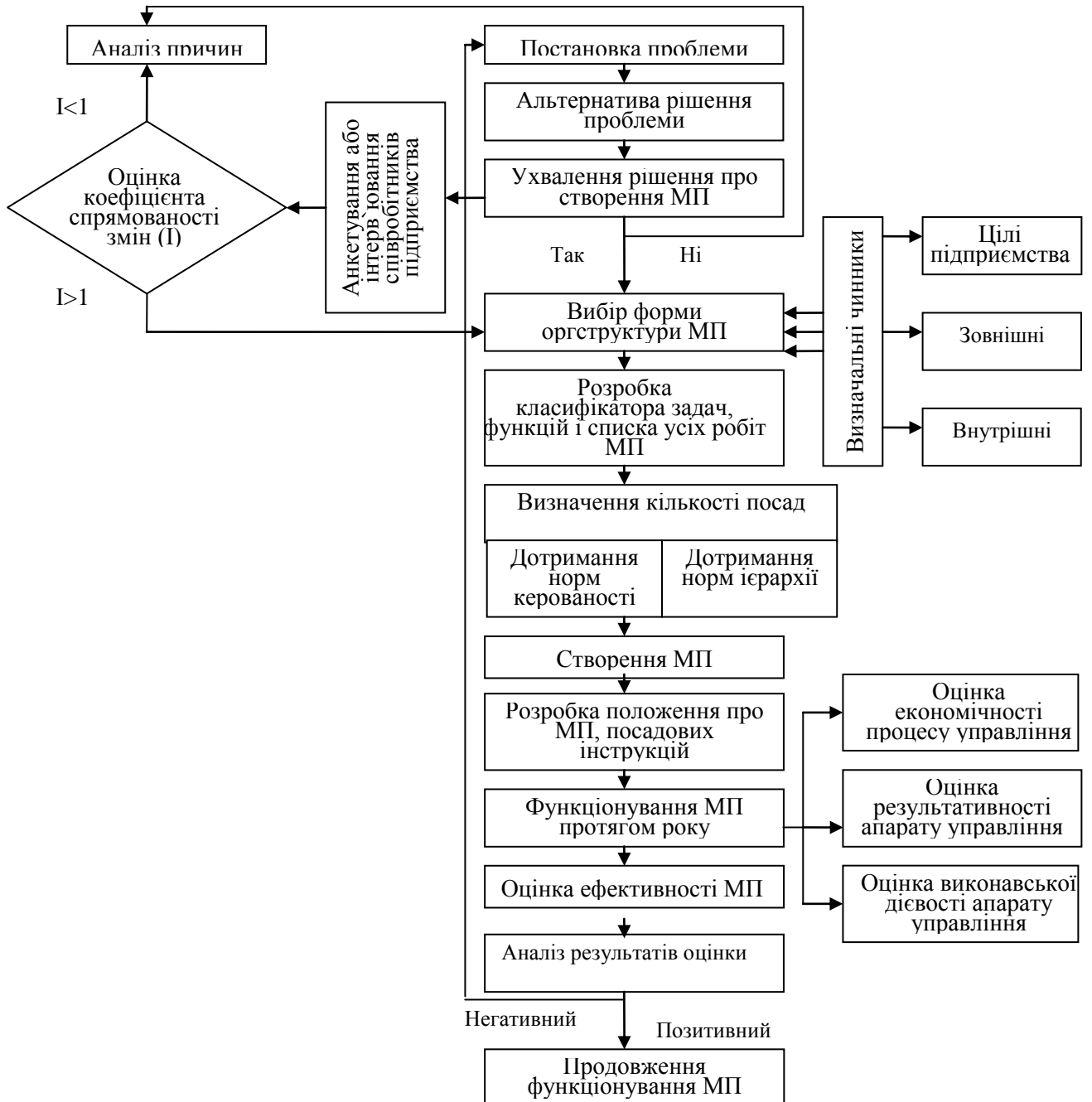


Рисунок 1.4. Методика оцінки результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності побудови нового маркетингового підрозділу (МП) - відділу розвитку на промисловому підприємстві

Результати анкетування топ-менеджерів підприємств машинобудівної та склоробної промисловості, на основі проведених маркетингових досліджень, щодо визначення чинників впливу на необхідність проведення організаційних змін, представлені в таблицях 1.2 та 1.3.

Таблиця 1.2.

Результати анкетування топ-менеджерів підприємств деревообробної та склоробної промисловості щодо визначення чинників впливу на необхідність проведення організаційних змін

Найменування параметра	Деревообробна галузь	Склоробна галузь
Рівень незадоволеності співробітниками існуючим положенням справ на підприємстві (Н)	70%	54%
Єдність бачення образу майбутнього (Об)	85%	45%
Рівень погодженості (ЧД)	69%	34%
Рівень опору з боку керівників (Ск)	10%	25%
Рівень опору з боку співробітників (Сп)	30%	67%
Підсумкова оцінка спрямованості змін (I)	13,7	0,49

Таблиця 1.3.

Оцінка результатів діяльності маркетингових підрозділів та ефективності побудови відділу розвитку за запропонованою методикою на прикладі підприємств склоробної та машинобудівної галузей [18]

Назва коефіцієнту	Формула для розрахунку коефіцієнта
1. Коефіцієнт спрямованості змін	$I = \frac{H \cdot Об \cdot ЧД}{Ск \cdot Сп}$ <p>де, I - підсумкова оцінка спрямованості змін. Коефіцієнт спрямованості змін I приймає позитивні значення, але на практиці рідко перевищує 2. Зміни йдуть успішно і цілеспрямовано, якщо $I > 1$ і приводять до дестабілізації стану організації і зниженню її ефективності, якщо $I < 1$;</p> <p>Н - рівень незадоволеності співробітниками існуючим положенням справ в організації (вимірюється оцінкою частки співробітників, що мають бажання що-небудь змінювати в організації – діапазон від 0 до 1);</p> <p>Об - рівень єдності уявлень у співробітників організації про її майбутній стан (вимірюється оцінкою частки співпадаючих думок співробітників про майбутнє організації – діапазон від 0 до 1);</p> <p>ЧД - рівень єдності в уявленнях співробітників про дії, які приведуть до майбутнього стану (вимірюється оцінкою частки співпадаючих думок про плановані дії, взаємини, очікувані результати - діапазон від 0 до 1);</p> <p>Ск - рівень опору змінам з боку керівників організації (вимірюється оцінкою частки керівників організації для яких зміни можуть привести до небажаного збільшення навантаження і зниження статусу - діапазон від 0 до 1);</p> <p>Сп - рівень опору змінам із сторони підлеглих (вимірюється оцінкою частки співробітників організації для яких зміни можуть привести до небажаного збільшення навантаження - діапазон від 0 до 1).</p>
2. Коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності	$E_{мд} = \frac{МВ}{МА}$ <p>де $E_{мд}$ – ефективність маркетингової діяльності на підприємстві;</p> <p>МВ - маркетинговий внесок за період, грн;</p> <p>МА – маркетингові активи, грн.</p> <p>Рівень маркетингового внеску визначається як різниця між об'ємом продажу товарів (послуг) і витратами на маркетинг та змінними витратами. До основних витрат на маркетинг відносять: складські витрати; витрати на рекламу; витрати, пов'язані із стимулюванням збуту; витрати, пов'язані з організацією продажу, в тому числі на приміщення та посередників; витрати на маркетингові дослідження; недоодержаний прибуток, пов'язаний із знижками; витрати на запобігання «безнадійних» боргів.</p> <p>Повний перелік витрат на маркетинг визначається конкретними умовами господарської діяльності підприємства.</p> <p>Маркетингові активи (МА) включають: запаси готової продукції; дебіторську заборгованість; транспортні засоби, які використовуються для організації продажів і розподілу товарів.</p>
3. Коефіцієнт	Коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності доцільно досліджувати в

<p>продуктивності маркетингового підрозділу</p> <p>3.1 коефіцієнт продуктивності процесу управління;</p> <p>3.2 коефіцієнт продуктивності апарату підрозділу</p>	<p>динаміці, шляхом аналізу відповідного часового ряду. Зростання коефіцієнту свідчить про вірну маркетингову стратегію, а зменшення є сигналом для її перегляду з метою вдосконалення.</p> <p>Для оцінки продуктивності роботи персоналу і маркетингових заходів авторами пропонуються система коефіцієнтів продуктивності і дієвості маркетингового підрозділу:</p> <p>3.1 $K_{np1} = \frac{MB}{B_{ay}},$</p> <p>де K_{np1} - коефіцієнт продуктивності; MB – маркетинговий внесок за період, грн; B_{ay} - витрати на функціонування апарату управління маркетингового підрозділу, грн;</p> <p>3.2 $K_{np2} = \frac{MB}{B_{ay} + B_{mm}},$</p> <p>де K_{np2} – коефіцієнт продуктивності; MB – маркетинговий внесок за період, грн; B_{ay} - витрати на функціонування апарату управління маркетингового підрозділу, грн; B_{mm} – витрати на маркетингові заходи. Чим більше цей коефіцієнт, тим продуктивніше робота маркетингового підрозділу.</p>
<p>4. Коефіцієнт виконавської дієвості апарату управління маркетингового підрозділу</p>	$K_{ed} = \frac{M_{вч}}{M_{пл}},$ <p>де $M_{вч}$ – кількість маркетингових заходів, проведених вчасно, од; $M_{пл}$ – кількість маркетингових заходів, що підлягають виконанню в звітному періоді за планом, од.</p> <p>Даний коефіцієнт може знаходитися в діапазоні від 0 до 1, чим ближче він до 1, тим вище рівень виконавської дисципліни, отже і рівень якості управління підрозділом.</p>

Результати оцінки свідчать про ефективність впровадження реорганізаційних заходів, а саме, відділу розвитку, як одного з методів організаційного розвитку, у департаменті маркетингу промислового підприємства, так як значення показників мають позитивну тенденцію.

Висновки. Таким чином, у статті розглянуто існуючі теоретичні підходи до організаційних структур, виділяючи місце маркетинговим підрозділам, виділені їх недоліки та переваги та чинники, які впливають на вибір організаційної структури промислового підприємства, обґрунтовано необхідність створення відділу розвитку на підприємстві та визначено взаємозв'язок маркетингу з основними видами діяльності підприємства, запропоновано концептуальний підхід щодо поетапного створення нового маркетингового підрозділу - відділу розвитку в департаменті маркетингу на промисловому підприємстві, проведено маркетингове дослідження п'ятдесятьох підприємств склоробної та машинобудівної галузей щодо оцінки результатів впровадження нового маркетингового підрозділу та визначення чинників впливу на необхідність проведення організаційних змін, розроблено комплексну систему показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів підприємства.

Література

- 1 Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент: Навч. Посіб. – К.: Знання, 2004.
- 2 Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: - пер. с англ. под ред. Каптуревского Ю.Н. – СПб.: Питер, 2004.
- 3 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник – М.: Банки и биржи, «ЮНИТИ», 2002.
- 4 Сердюк О.Д. Теорія та практика менеджменту: Навч. Посіб. – К.: Професіонал, 2004.
- 5 Клейнер Г.Б., Качалов Р.М., Тамбовцев В.Л. Предприятие в нестабильной экономической среде : риски, стратегии, безопасность.- М.: Экономика, 1997.
- 6 Вейлл Питер. Искусство менеджмента. -М Новости, 1993.
- 7 Ястремська О.М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Наукове видання. – Х.: Вид. ХДЕУ, 2004.
- 8 Андрушків Б.М., Кузьмін О.Е. Основи менеджменту. - Львів: «Світ», 1995.

- 9 Конопляникова М.А. Відділ маркетингу в структурі організації: призначення, функції і завдання // Маркетинг в Україні. – 2003. – №1.
- 10 Лапицкая Л.В. Маркетинговый бизнес в регионе: кадровые ротации // Управление персоналом. – 2004. – №4.
- 11 Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – №5.
- 12 John O'Shaughnessy Patterns of business organization. George Allen & Unwin, Ltd, London, 1979.
- 13 Быкова А. Организационные структуры управления. – М.: ЗАО «Олма-Пресс Инвест»: Институт экономических стратегий, 2003.
- 14 Аронов И.З., Ляпина Г.И. Реструктурирование предприятия. – М.: Дело, 1996.
- 15 Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
- 16 Коваленко М.Л. Методические особенности оценки организационного механизма развития предприятия // Менеджмент в России и за рубежом – 2004. – №6.
- 17 Д.В. Райко, К.С. Шапчанська Розробка концептуального підходу щодо поетапного створення відділу розвитку в маркетинговому підрозділі на підприємстві Матеріали 7-ої Міжнародної конференції студентів і молодих учених "Економіка і маркетинг в XXI сторіччі". -Донецьк: ДРУК –ІНФО, 2006. – Ч.2. с. 81-84.
- 18 Д.В. Райко, Г.Л. Грінберг, К.С. Шапчанська Комплексна система показників оцінки ефективності стратегічних організаційних перетворень маркетингових підрозділів виробничих підприємств. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут”. Технічний прогрес і ефективність виробництва. -Харків: НТУ «ХПІ», 2006.- Вип. 15. с. 194-198.