

Райко Діана Валеріївна  
д.е.н., професор, Національний технічний університет  
“Харківський політехнічний інститут”,  
м.Харків,

### **Організаційні засади розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства**

В роботі удосконалено організаційну структуру департаменту маркетингу на крупному промисловому підприємстві, особливість якої полягає у виокремленні трьох відділів – маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій, що зумовлюється змістом функцій, які властиві маркетингу як основі розвитку підприємства. Удосконалено методичне забезпечення з оцінки діяльності керівників відділів департаменту маркетингу, відмінність якого полягає в урахуванні функціональної спрямованості роботи кожного відділу, застосуванні експертних методів з використанням універсальної шкали Харінгтона для кількісного визначення показників за двома складовими: результатами роботи та якостями керівників (діловими, професійними та особистісними).

Ключові слова: розвиток маркетингової діяльності, промислове підприємство, департамент маркетингу, оцінка ефективності результатів, оцінка діяльності керівників.

В работе усовершенствовано организационную структуру департамента маркетинга на крупном промышленном предприятии, особенность которой состоит в выделении трех отделов – маркетинговых исследований, развития бизнеса и коммуникаций, предопределяется содержанием функций, которые свойственны маркетингу как основе развития предприятия. Усовершенствовано методическое обеспечение оценки деятельности руководителей отделов департамента маркетинга, отличие которого заключается в учете функциональной направленности работы каждого отдела, применении экспертных методов с использованием универсальной шкалы Харингтона для количественного определения показателей по двум составляющим: результатам работы и качествам руководителей (деловыми, профессиональными и личностными).

Ключевые слова: развитие маркетинговой деятельности, промышленное предприятие, департамент маркетинга, оценка эффективности результатов, оценка деятельности руководителей.

The work improved the organizational structure of marketing department at large industrial enterprises, which lies in the selection of three departments – marketing research, business development and communications, conditional content features that are inherent in marketing as the basis for enterprise development. Improved methodological support of the evaluation of heads of departments of marketing, the distinction which is urahuvanni functional orientation of each department, the application of expert methods using universal scale Harinhntona for the quantitative determination of performance in two components: the results of the work and qualities of leaders (business, professional and personal).

Keywords: development of marketing activities, industrial enterprise, marketing department, evaluation of results, evaluation of managers.

Однією з головних складових успішної діяльності промислових підприємств є стратегічне управління. Стрімкість і характер змін природи трансформацій бізнесу зумовлюють необхідність пошуку промисловими підприємствами шляхів підвищення результативності та ефективності стратегічного менеджменту. Стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності вимагає розробки організаційних засад: відповідного організаційного забезпечення, тобто організаційних структур, які будуть здійснювати управління маркетинговою діяльністю; системи показників оцінки ефективності результатів департаменту маркетингу в цілому та за відділами; методичного забезпечення та критеріїв оцінювання результативності діяльності керівників департаменту маркетингу.

Вирішенню сучасних проблем організації маркетингової діяльності, оцінювання ефективності досліджували Л. В. Балабанова [1], Г. Б. Клейнер [2], А. М. Колот [3], та ін. [4-7].

Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, що збагачують теорію та практику стратегічного управління маркетингом на підприємстві, питання розвитку маркетингової діяльності, питання організаційного забезпечення розвитку маркетингової діяльності залишаються недостатньо дослідженими і розробленими, що об'єктивно зумовлює вибір теми дослідження.

Оскільки стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності є складним процесом, воно вимагає організації у просторі і часі. У роботі запропоновано розробку типової організаційної структури департаменту маркетингу для великих машинобудівних підприємств (рис. 1), особливість якої полягає в забезпеченні виконання всіх функцій управління маркетинговою діяльністю на основі виокремлення трьох відділів: маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій. Відділ маркетингових досліджень проводить маркетингові дослідження ринку, займається аналізом зовнішнього середовища промислового підприємства. Відділ розвитку бізнесу досліджує внутрішнє середовище підприємства та на основі отриманої маркетингової інформації про зовнішнє середовище, яку йому передає відділ маркетингових досліджень, розробляє відповідну стратегію розвитку підприємства (економічний аспект розвитку). Відділ комунікацій проводить систематизацію та оптимізацію інформаційної бази з розподілом за споживачами, впроваджує сучасні комп'ютерні й інформаційні технології роботи з інформацією, здійснює якісний взаємозв'язок зі споживачами і партнерами, розробляє стратегію інформаційної взаємодії, що у сукупності дозволяє реалізовувати стратегічне та тактичне управління розвитком маркетингової діяльності. Розроблено положення про департамент маркетингу, у якому розкрито його призначення, структуру, основні завдання і функції відділів, що входять до його складу, взаємодію з іншими структурними підрозділами підприємства. Запропонована організаційна структура департаменту маркетингу забезпечує якісне формування та ефективне впровадження маркетингової стратегії в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

Оцінювання ефективності діяльності департаменту запропоновано здійснювати за розробленим методичним забезпеченням, відмінність якого полягає в можливості дослідити залежність між ефективністю розвитку департаменту маркетингу (організаційно-управлінський аспект) та результатами роботи його підрозділів (економічний аспект) й урахувати виявлені причинно-наслідкові зв'язки в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства.

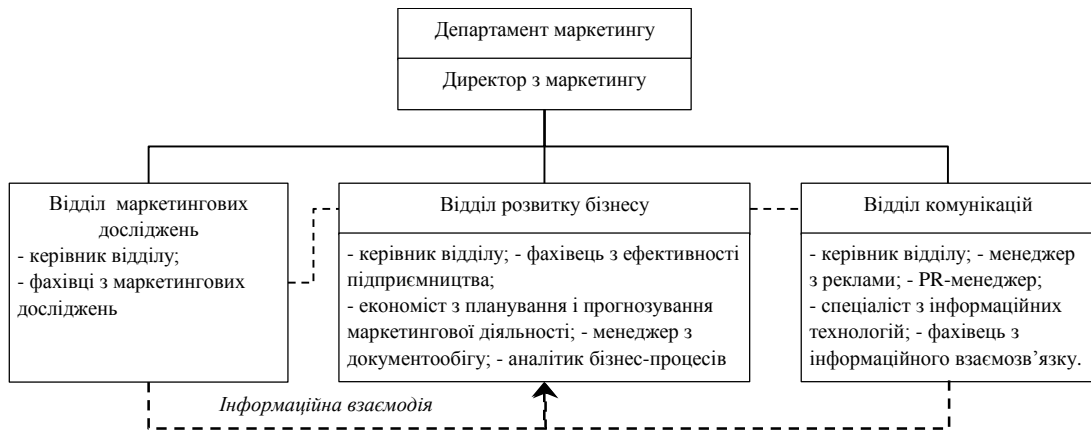


Рисунок 1 – Типова організаційна структура департаменту маркетингу крупного промислового підприємства

Система оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу передбачає два рівні оцінювання: перший дозволяє визначити ефективність його роботи у цілому, тобто ефективність його розвитку, другий урахує специфіку роботи відділів цього департаменту підприємства та дозволяє визначити ефективність їх роботи за окремими результатами, тобто результативність відділів, яку відбито в основних соціальних та економічних показниках діяльності підприємства (рис.2).

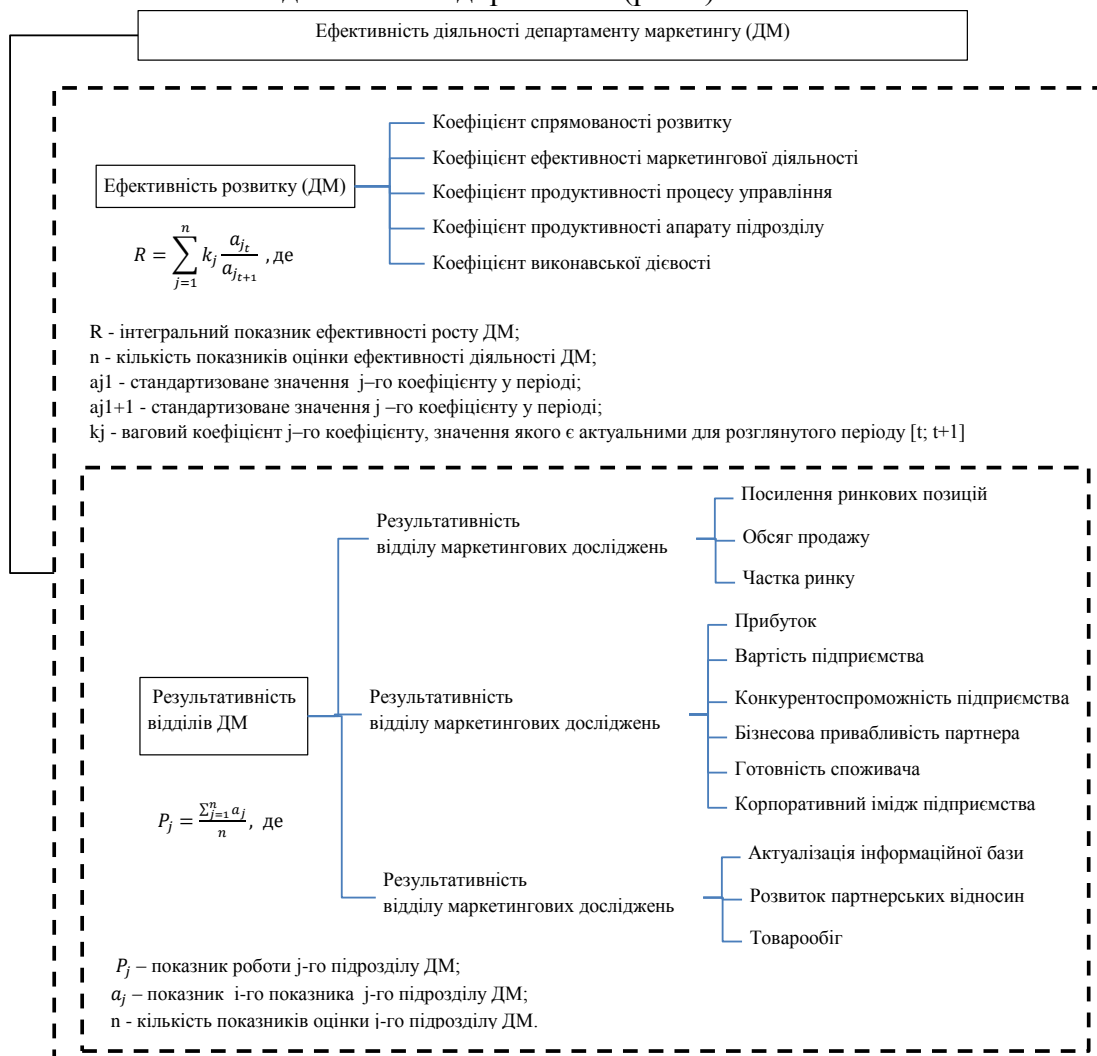


Рисунок 2 – Система оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу

Розрахунок ведеться за окремими показниками: інтегральним показником ефективності розвитку департаменту маркетингу, який розраховується нормованою частиною показників за адитивною згортою з урахуванням їх коефіцієнтів значущості, та за показниками результативності роботи відділів маркетингових досліджень, розвитку бізнесу, комунікацій, які є пов'язаними, взаємозалежними, розкривають сутність визначення ефективності діяльності департаменту маркетингу під різними кутами, дозволяють обґрунтовано корегувати окремі аспекти розвитку маркетингу на підприємстві й розраховуються як середньоарифметичні значення показників роботи відділів.

Методичний підхід апробовано на промислових підприємствах машинобудування Харківського регіону (табл. 1). Отримані результати дозволяють зробити висновок, що формування департаменту маркетингу на промислових підприємствах дозволило підвищити ефективність маркетингової діяльності. Отримані оцінки є основою для розподілу преміального фонду департаменту маркетингу між відділами пропорційно інтегральним показникам оцінювання роботи кожного з них.

Таблиця 1

Оцінювання ефективності розвитку департаменту маркетингу (ДМ) підприємства та результативності його підрозділів

Назва підприємства	Оцінка ефективності розвитку ДМ	Оцінка роботи відділів ДМ		
		Показник роботи відділу маркетингових досліджень	Показник роботи відділу розвитку бізнесу	Показник роботи відділу комунікацій
ВАТ «Турбоатом»	0,8	0,92	0,58	0,92
ВАТ «Харківський підшипниковий завод»	0,6	0,64	0,58	0,67
ВАТ «ХТЗ ім. Орджонікідзе»	0,5	0,52	0,5	0,54
ВАТ «Автрамат»	0,6	0,74	0,67	0,51
ВАТ «Завод ім. Фрунзе»	0,8	0,86	0,73	0,81

До організаційного забезпечення відносяться пропозиції удосконалення методичного забезпечення оцінки керівників відділів департаменту маркетингу - запропоновано комплексну систему оцінки керівників департаменту маркетингу за економічною та соціальною складовими (рис.3), яка дозволяє оцінити результати діяльності керівника з позиції ефективності його роботи щодо розвитку маркетингової діяльності підприємства та з погляду ділових, професійних й особистісних якостей. Відмінність методичного забезпечення оцінки керівників відділів департаменту маркетингу полягає в урахуванні функціональної спрямованості роботи кожного відділу, застосуванні експертних методів з використанням універсальної шкали Харінгтона для кількісного визначення показників за двома складовими: результатами роботи та якостями керівників (діловими, професійними та особистісними). Загальна оцінка результатів діяльності керівника відповідає якісним ознакам від «низька» до «дуже висока», що дозволяє ухвалювати кадрові рішення при просуванні керівників та їх матеріальному мотивуванні, а також визначати пріоритетні напрями поліпшення результатів їх роботи та вдосконалення професійних, ділових, особистісних якостей.

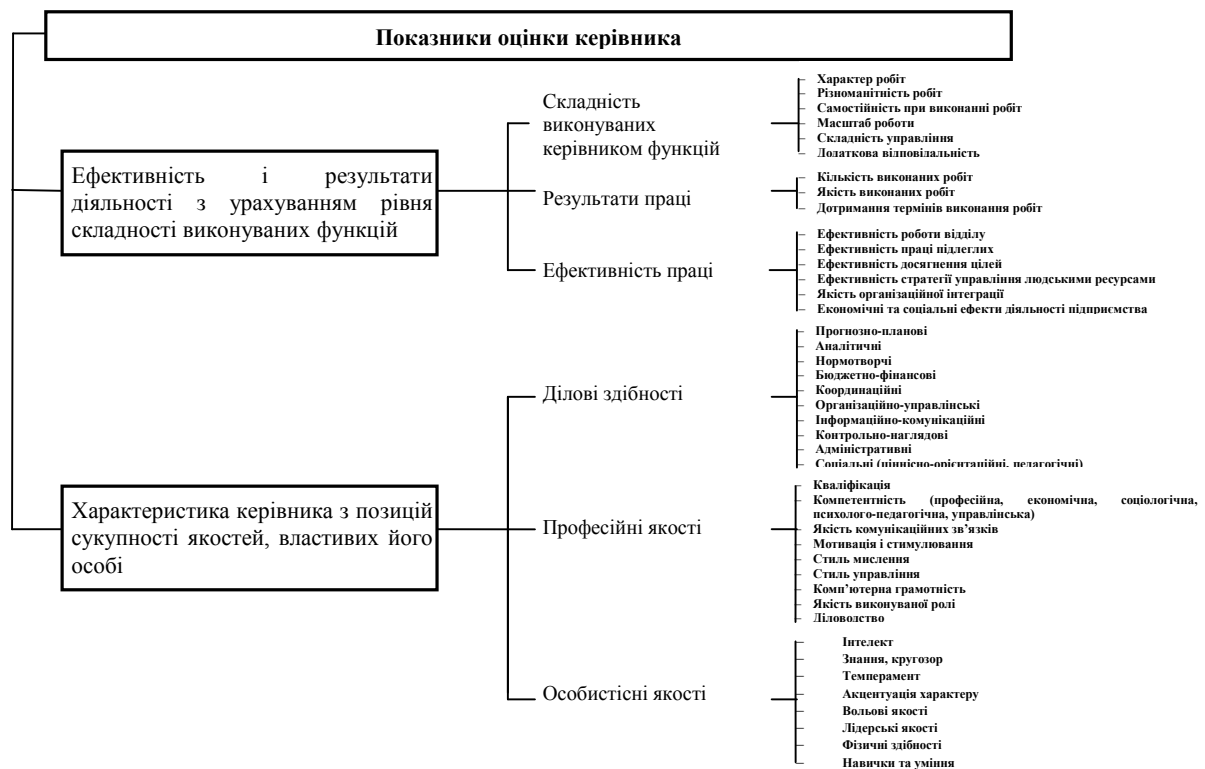


Рисунок 3 – Система показників оцінки керівника в узагальненому вигляді

За методичним підходом запропоновано здійснювати оцінювання результатів діяльності керівників підприємства. Сукупність характеристик керівника при оцінюванні для кожного моменту часу описується таким виразом

$$C_o = \{E_c; S\} = \{\{C, P, E\}, \{D, P, O\}\} \quad (1)$$

де  $E_c$  – економічна складова;  $S$  – соціальна складова;  $C$  – оцінка складності виконуваних робіт;  $P$  – оцінка результатів праці;  $E$  – оцінка ефективності праці;  $\{D, P, O\}$  – оцінки ділових, професійних та особистісних якостей працівника відповідно.

Кожен елемент комплексної оцінки характеризується своїм набором ознак і має відповідну шкалу для їх кількісного вимірювання.

Методичний підхід апробовано на підприємстві ВАТ «Турбоатом» на прикладі оцінювання керівника відділу розвитку бізнесу департаменту маркетингу. Комплексний показник дорівнює 0,7 (максимум – 1), що свідчить про відмінну роботу керівника відділу розвитку бізнесу та про доцільність його преміювання на основі кількісного значення показника (табл. 2).

Таблиця 2

Розмір фонду преміювання департаменту маркетингу

Відділ департаменту маркетингу	Розподіл коштів фактичний		Розподіл коштів запропонований		Відхилення (запропонований розподіл/ фактичний розподіл), %
	на рік, грн	на місяць, грн	на рік, грн	на місяць, грн	
Відділ маркетингових досліджень	16000	1333,3	18248	1520	114,1
Відділ розвитку бізнесу	16000	1333,3	11504	959	71,9
Відділ комунікацій	16000	1333,3	18248	1520	114,1
Всього по департаменту маркетингу	48000	3999,9	48000	3999,9	–

В роботі розроблено комплекс рекомендацій щодо підвищення рівня особистісних, професійних, ділових якостей та ефективності управління (табл.3).

Таблиця 3

Матриця пропозицій та рекомендацій щодо розвитку керівника та покращенню його управлінської діяльності

Оцінка керівника за складовою Рекомендації		Оцінка ефективності і результатів діяльності керівника з урахуванням рівня складності виконуваних функцій. Пропозиції з проведення заходів щодо підвищення якості та ефективності управління.			
		0-0,20	0,21-0, 36	0,37-0,64	0,65-1,0
Оцінка особистісних, ділових і професійних якостей керівника. Пропозиції з їх розвитку	0-0,20	Рішення загальних проблем менеджменту, існує необхідність у корінній реорганізації систем управління, скороченні і переміщенні управлінського персоналу, заміни неефективних керівників або підвищенні кваліфікації	Розробка пропозицій по переміщенню персоналу. Підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення людських ресурсів, що зменшуватиме проблеми з досягненням намчених цілей. Застосування системи цілеорієнтованого розвитку керівника, курсів підвищення кваліфікації, тренінгів та ін. видів навчання	Пошук нових або невикористаних можливостей у системі управління в залежності від наявних ресурсів та потенціалу, оптимізація управління. Застосування загальних програм по розвитку/навчанню керівників.	Проведення заходів щодо збільшення потенціалу росту керівників. Розвиток компетенцій – як єдності знань, професійного досвіду, здібностей та навичок індивіда.
	0,21-0,36	Перегляд елементів та змісту управління, системи постановки завдань, процесів керування й інформаційної взаємодії. Створення оновленої бази для розвитку керівників, підвищення професійного рівня	Планування і здійснення заходів щодо удосконалення керування в умовах обмежень (компетентність та досвід керівника). Застосування програм підвищення професійного рівня, розвиток ділових здібностей	Оптимізації бізнес-процесів та мікроклімату. Існує необхідність у підвищенні кваліфікації та компетентності	Забезпечення менеджменту якісними управлінськими кадрами. Удосконалення ділових вмінь, потенціалу росту й характеристик керівника
	0,37-0,64	Розробка нових концепцій, систем, методів, метою яких є збільшення результативності та ефективності діяльності. Підвищення професійного рівня з акцентом на розвитку управлінської компетентності та розвиток ділових якостей	Робота з удосконалювання виробничого поведження. Існує необхідність у підвищення кваліфікації керівництва в окремих питаннях управління	Удосконалення окремих питань та інструментів управління. Існує необхідність приділити додаткову увагу розвитку окремих ділових навичок і якостей	Застосування інновацій у вирішенні низки питань, що не мали розв'язання або були вирішені неефективним шляхом. Пріоритетним є розвиток окремих ділових та особистісних якостей.
	0,65-1,0	Перевірка на відповідність зайнятої посади керівника відповідно його досвіду та рівню якості керування. Підвищення професійних якостей, а саме кваліфікації, розвиток особистісних якостей.	Розробка додаткових вимог і критеріїв успіху у виконанні задач та досягненні цілей. Пріоритетним є розвиток ділових здібностей	Пошук шляхів досягнення синергічних ефектів, максимальної ефективності в досягненні цілей. Акцент на розвитку лідерських якостей.	Акцент на розвитку інноваційного та нетрадиційного мислення, бачення нових можливостей.

З урахуванням важливості маркетингової діяльності для успішного господарювання підприємства необхідна адаптація його організаційних структур до змін у зовнішньому середовищі щодо орієнтованості на суб'єктів ринку, а саме: на споживачів і партнерів. У зв'язку з цим запропоновано підхід поетапного створення нового маркетингового підрозділу на крупному промисловому підприємстві – департаменту маркетингу з поділом на три відділи: маркетингових досліджень, розвитку бізнесу та комунікацій. Обґрунтовано систему оцінки ефективності його діяльності за двома рівнями: ефективність роботи департаменту маркетингу в цілому та його відділів за основними результатами, які

характеризують показники соціальної та економічної діяльності підприємства. Практична значущість запропонованої системи оцінки полягає у використанні її в процесі матеріального мотивування працівників департаменту маркетингу.

Оцінка діяльності персоналу підприємства повинна мати системний характер і виконуватись на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових або поліпшення існуючих форм і методів кадрової роботи. Запропоновано удосконалену систему показників оцінки результатів діяльності керівників відділів департаменту маркетингу за двома напрямками: ефективність і результати їх діяльності з урахуванням рівня складності виконуваних функцій та характеристика керівника з позиції сукупності властивих йому якостей – професійних, ділових, особистісних. Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що запропоновані науково-практичні розробки можуть бути використані для оцінки діяльності керівників відділів щодо прийняття рішень з їх матеріального стимулювання.

#### Література

1. Балабанова, Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга [Текст] : монографія / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьева ; Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
2. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
3. Колот, А. М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала [Текст] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 1998. – 224 с.
4. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах [Текст] / В.М. Шумейко // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 1. – С. 46–48.
5. Данилюк, А. І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом [Текст] / А. І. Данилюк // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту : наук. журн. – 2007.– №3, т. 1 : Економічні науки. – С. 112–115.
6. Райко Д. В. Оплата праці керівників департаменту маркетингу: стимулювання та результати оцінки / Д. В. Райко // Економіка: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ. – 2007. – Т. 2, вип. 226. – С. 332–345.
7. Райко Д. В. Пропозиції щодо удосконалення управління організаційною структурою маркетингової діяльності промислового підприємства / Д. В. Райко // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький : Хмельницький національний університет. – 2007.– № 2 (91). – С. 100–109.