

УДК 338.24

Д.В. Райко, канд. екон. наук,
Національний технічний
університет «Харківський
політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕПАРТАМЕНТУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

Запропонована організаційна структура департаменту маркетингу для крупного машинобудівного підприємства, до складу якого включено три відділи: маркетингового дослідження, розвитку бізнесу, комунікацій. Основою організаційного забезпечення є система показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу, що побудована за двома рівнями: оцінки ефективності його розвитку в цілому та результативності роботи кожного з відділів департаменту

Ключові слова: ефективність діяльності, департамент маркетингу, методичний підхід

Has been subsequently developed proposals for organizational support of marketing activities of industrial enterprises by developed organizational structure of marketing department for large, enterprise, composed of three divisions include: market research, business development, communications. The basis of organizational support is the system performance evaluation of the marketing department, built on two levels: evaluation of its development as a whole and the performance of each of the divisions of the Department

Key words: performance, Marketing Department, methodical approach

Вступ. Успіх та результативність діяльності підприємства в умовах сучасної економіки багато в чому залежать від забезпечення ефективної функціонуючої організаційної структури маркетингу. Це в свою чергу зумовлює необхідність організаційних перетворень, створення нових організаційних структур маркетингу — департаменту маркетингу, які найбільшою мірою відповідають цілям підприємства, вимогам, формам господарювання і ринку. Проте, формування департаменту маркетингу вимагає й оновлення системи оцінки роботи підрозділу, яка дозволить об'єктивно оцінити результати діяльності департаменту маркетингу в процесі стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства, і обґрунтує доцільність подальшого дослідження у роботі щодо оцінювання ефективності та результативності діяльності департаменту маркетингу.

Постановка завдання. За результатами аналізу літературних джерел [1,2,3,4] та на основі маркетингового дослідження промислових підприємств машинобудування в роботі виділено наступні підходи оцінювання ефективності: ефективність як співвідношення результатів діяльності до витрат; ефективність як ступінь задоволеності процесом його учасників (при цьому задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів учасників у процесі); ефективність як ступінь досягнення поставлених цілей, та запропоновано узагальнену систему показників ефективності діяльності департаменту маркетингу, яку представлено на рис.1.

Проте, незважаючи на таку кількість наукових праць щодо вивчення питання оцінки ефективності діяльності маркетингового підрозділу на підприємстві, слід говорити, що існуючі системи оцінки ефективності залишаються недостатньо розробленими. Таким чином, виникає необхідність у розробці оновленого комплексного методичного підходу оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу підприємства.



Рис. 1 Показники ефективності діяльності департаменту маркетингу на промисловому підприємстві

Результати. Обґрунтовано доцільність створення департаменту маркетингу на великих підприємствах машинобудування, головною метою якого є забезпечення стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності на підприємстві. До департаменту маркетингу входять три відділи: відділ маркетингових досліджень, відділ розвитку бізнесу та відділ комунікацій, склад яких зумовлює функції, які виконує департамент маркетингу.

Система показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу, яка була сформована на основі аналізу літературних джерел [1,2,3,4] та за результатами маркетингового дослідження та представлена на рис. 1 є узагальноною, містить показники, що в контексті даного дослідження мають другорядне значення, розглядають ефективність дещо з іншого боку.

У зв'язку з цим систему оцінки ефективності діяльності департаменту запропоновано представити за двома рівнями, перший з яких дозволяє оцінити ефективність роботи департаменту маркетингу у цілому (ефективність розвитку департаменту маркетингу), другий рівень враховує специфіку роботи відділів департаменту підприємства та дозволяє визначити ефективність їх роботи за окремими результатами (результативність відділів департаменту маркетингу), які відбито у основних соціальних та економічних показниках діяльності підприємства (рис.2).

Для визначення найбільш істотних показників другого рівня оцінки (за рис.1), на основі результатів аналізу літературних джерел [1,2,3,4], опитування співробітників і керівників високого стратегічного рівня підприємств машинобудування та специфіки даного дослідження, було сформовано систему показників результативності департаменту маркетингу за відділами за функціональним принципом (табл.1).

В табл.2 представлено систему оцінки показників ефективності діяльності департаменту маркетингу за першим рівнем. Для визначення узагальноної кількісної оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу (перший рівень оцінки) зал-



Рис. 2. Система показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу

Таблиця 1. Показники результативності департаменту маркетингу за відділами у відповідності до основних цілей підприємств машинобудівної галузі (на основі класифікаційних ознак поданих на рис.1)

Відділ ДМ	Функції	Складова оцінки (за рис.1)	Показники результативності
Відділ маркетингових досліджень	Проведення досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, рекомендації щодо цінової та асортиментної політики	Позиція підприємства на ринку	Посилення ринкових позицій
		Економічні результати підприємства	Обсяг продажу
		Позиція підприємства на ринку	Частка ринку
Відділ розвитку бізнесу	Стратегічний аналіз умов діяльності, розробка плану, координація виконання програм маркетингу, контроль за виконанням маркетингових планів, стратегічне управління розвитком маркетингової діяльності	Позиція підприємства на ринку	Корпоративний імідж
		Економічні результати підприємства	Прибуток
		Позиція підприємства на ринку	Конкурентоспроможність підприємства
		Соціальна ефективність	Готовність споживача Бізнесова привабливість партнера
		Вартість підприємства	Вартість підприємства
Відділ комунікацій	Інформаційне забезпечення, розробка комплексу комунікацій	Соціальна ефективність	Актуалізація інформаційної бази Розвиток партнерських відносин
		Економічні результати підприємства	Товарообіг

Таблиця 2. Система показників щодо оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу (перший рівень)

№ пп.	Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення та пояснення	Примітка
1	Коефіцієнт спрямованості розвитку (на основі коефіцієнта спрямованості змін, який запропоновано російською консультативною фірмою Informles Consulting)	$I = \frac{H \cdot Об \cdot ЧД}{Ск \cdot Сп}$	<p>I — підсумкова оцінка спрямованості змін (може знаходитися в діапазоні від 0 до +∞, але практично рідко перевищує 2);</p> <p>H — рівень прагнення до розвитку департаменту маркетингу як основи розвитку підприємства (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 підприємства про спрямованість його майбутнього розвитку (вимірюється оцінкою частки збіжних думок співробітників про майбутнє організації; діапазон від 0 до 1);</p> <p>ЧД — рівень єдності в уявленнях співробітників про дії, які забезпечують розвиток департаменту маркетингу (вимірюється оцінкою частки збіжних 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 призвести до небажаного збільшення навантаження і зниження статусу; діапазон від 0 до 1);</p> <p>Сп — рівень опору змінам з боку підлеглих (вимірюється оцінкою частки співробітників організації, для яких зміни можуть спричинити небажане збільшення навантаження; діапазон від 0 до 1).</p>	<p>Зміни йдуть успішно і цілеспрямовано, якщо $I > 1$, та приводять до дестабілізації стану організації і зниження її ефективності, якщо $I < 1$.</p>
2	Коефіцієнт ефективності маркетингової діяльності [190, 447, 551, 556, 587]	$E_{мд} = \frac{МВ}{МА}$	<p>$E_{мд}$ — ефективність маркетингової діяльності на підприємстві;</p> <p>МВ — маркетинговий внесок за період, що визначається як різниця між обсягом продажу, витратами на маркетинг і змінними витратами, грн.;</p> <p>МА — маркетингові активи, грн.</p> <p>До основних витрат на маркетинг відносять: витрати на рекламу; витрати, пов'язані зі стимулюванням збуту;</p>	<p>Зростання коефіцієнта (в динаміці) свідчить про правильну маркетингову стратегію, а зменшення є сигналом для її перегляду з метою вдосконалення</p>

№ пп.	Показник	Формула розрахунку	Умовні позначення та пояснення	Примітка
			витрати, пов'язані з організацією продажу, в тому числі на приміщення та посередників; витрати на маркетингові дослідження; недоодержаний прибуток, зумовлений знижками; витрати на запобігання «безнадійним» боргам. Маркетингові активи (МА) включають: запаси готової продукції; дебіторську заборгованість; транспортні засоби, які використовуються для організації продажів і розподілу товарів.	
3	Коефіцієнт продуктивності процесу управління [190]	Оцінює економічність процесу управління	$K_{np1} = \frac{MB}{B_{ay}}$ <p>K_{np1} — коефіцієнт продуктивності процесу управління; MB — маркетинговий внесок за період, грн; B_{ay} — витрати на функціонування апарату управління ДМ, грн;</p>	Чим більше коефіцієнт, тим вище продуктивності процесу управління ДМ
4	Коефіцієнт продуктивності апарату підрозділу [190]	Оцінює результативність роботи апарату управління маркетингового підрозділу	$K_{np2} = \frac{MB}{B_{ay} + B_{мн}}$ <p>K_{np2} — коефіцієнт продуктивності апарату підрозділу; MB — маркетинговий внесок за період, грн; B_{ay} — витрати на функціонування апарату управління ДМ, грн; $B_{мн}$ — витрати на маркетингові заходи;</p>	Чим більше коефіцієнт, тим вище продуктивність роботи ДМ
5	Коефіцієнт виконавської дієвості [190, 337-340]	Характеризує адекватне реагування апарату управління на потреби ринку	$K_{од} = \frac{M_{сч}}{M_{пл}}$ <p>$K_{од}$ — коефіцієнт виконавської дієвості; $M_{сч}$ — кількість маркетингових заходів, проведених вчасно, од.; $M_{пл}$ — кількість маркетингових заходів, що підлягають виконанню в звітному періоді за планом, од.</p>	Значення коефіцієнта може знаходитися в діапазоні від 0 до 1; чим ближче воно до 1, тим вищим є рівень виконавської дисципліни, отже, і рівень якості управління підрозділом

ропоновано розраховувати інтегральний показник ефективності розвитку департаменту маркетингу за формулою:

$$R = \sum_{j=1}^n k_j \cdot \frac{a_{j,t}}{a_{j,t+1}}, \quad (1)$$

де R — інтегральний показник ефективності розвитку департаменту маркетингу; n — кількість показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу; $a_{j,t}$ — стандартизоване значення j -го коефіцієнту у періоді t ; $a_{j,t+1}$ — стандартизоване значення j -го коефіцієнту у періоді $(t+1)$; k_j — ваговий коефіцієнт j -го коефіцієнту, значення якого є актуальними для розглянутого періоду $[t; t+1]$ (вагові коефіцієнти розподіляються експертами в залежності від поставлених цілей).

В залежності від цілей, завдань дослідження (наприклад, визначення ефективності роботи керівника підрозділу департаменту маркетингу або оцінка керівника в цілому) може виникати необхідність визначення комплексного показника роботи окремо взятого відділу департаменту маркетингу, який можна розрахувати за формулою

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n}, \quad (2)$$

де P_j — показник роботи j -го підрозділу департаменту маркетингу; a_i — оцінка i -го показника j -го підрозділу департаменту маркетингу; n — кількість показників оцінки j -го підрозділу департаменту маркетингу.

Отримане значення показника дозволяє узагальнено охарактеризувати роботу відділу департаменту маркетингу. Інтерпретація значень інтегрального показника ефективності розвитку департаменту маркетингу R здійснюється на основі шкали Харрінгтона. Проте така оцінка є досить умовною, значно більшого значення набувають результати оцінки роботи відділів за окремими показниками.

Висновок. Основою організаційного забезпечення є система показників оцінки ефективності діяльності департаменту маркетингу, що побудована за двома рівнями: оцінки ефективності його розвитку в цілому (показники спрямованості розвитку, ефективності маркетингової діяльності, продуктивності процесу й апарату управління, виконавської дієвості) та результативності роботи кожного з відділів департаменту: маркетингових досліджень — за показниками посилення ринкових позицій, обсягу продажу, частки ринку; розвитку бізнесу — за показниками корпоративного іміджу, прибутку, конкурентоспроможності підприємства, готовності споживачів, бізнесової привабливості партнерів, вартості підприємства; комунікацій — за показниками актуалізації інформаційної бази, розвитку партнерських відносин, товарообігу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Развитие систем управления: структура, функции нормативы [Текст] / Г. С. Одинцова, В. И. Дорошко, Л. А. Лимонова [и др.]. — К.: Наук. думка, 1989. — 196 с.
2. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства [Текст] / М.А. Сіроштан, В.І. Потапов, М.І. Білявцев [та ін.]. — Х.: Око, 1999. — 203 с.
3. Филькин, М. П. Эффективность управленческой деятельности и рынок (Стратегии, инструменты и механизмы) [Текст] / М. П. Филькин. — Х.: Основа, 1998. — 207 с.

raiko@bk.ru

Надійшла до редколегії 15.04.2011 р.