

Організаційна структура управління підприємством — це внутрішня побудова будь-якої виробничо-господарської системи, тобто спосіб упорядкування елементів у систему та сукупність стійких зв'язків і відносин між ними.

Отже, результатом нашого дослідження є висновок про те, що будь-яка господарююча одиниця повинна розглядатись як цілісна система, в якій організаційні зміни необхідно здійснювати таким чином, щоб не лише зберегти, але й підвищити ефективність внутрішньої взаємодії елементів системи. Тому основне завдання менеджменту підприємства полягає у визначенні оптимального рішення щодо одночасного вибору стратегії та організаційної структури з урахуванням виробничих умов його функціонування.

1. Армстронг Майкл «Менеджмент: методы и приемы». К., 2006. 2. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованой компании. М., 1996. 3. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я. Спб., 1999. 4. Менеджмент організацій і управління людськими ресурсами // За ред. Глузман О. В. Ч. 2. К., 2004. 5. Новіков Б. В., Сініок Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб., К., 2004.

УДК 339.138

А. З. Креховецька

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ МАРКЕТИНГОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Характеризуються основні етапи процесу управління економічною ефективністю маркетингових інвестицій (ЕЕМІ). Пропонуються модель рівнів управління ЕЕМІ та алгоритм функцій у процесі управління ЕЕМІ.

The principal stages of the process of management by economical effectiveness of the marketing investments (EEMI) are characterized. The paper also proposes the model of the levels of management by EEMI and the model of transference of the functions of the process of management by EEMI.

На сучасному етапі розвитку економіки України дедалі частіше спостерігається тенденція управління підприємницькою діяльністю на засадах маркетингу — адже утворення та ефективне функціонування маркетингової служби сприяють максимізації прибутку підприємства. Проте актуальною проблемою для підприємств, і зокрема поліграфічної галузі, залишається відмова вищого керівництва від фінансування маркетингових заходів або ж економія коштів на них. Керівники володіють недостатнім обсягом маркетингових знань і не можуть правильно оцінити доцільність інвестування в маркетинг. Виникає потреба в конверсії маркетингових критеріїв оцінки в зрозумілі для керівництва фінансові показники прибутковості. Якщо метою діяльності підприємства є максимізація прибутку, а управління бюджетом маркетингу розглядається як управління інвестиціями, а не витратами, то економічна ефективність

інвестування стає основним показником рентабельності підприємницької діяльності. Процес управління маркетинговими інвестиціями повинен здійснюватися та контролюватися всіма ланками управління і бути фундаментальним в організації діяльності підприємства.

Проблему визначення окупності маркетингових інвестицій та управління ними досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці і практики, зокрема, Д. Саттон, Т. Кляйн, Дж. Ленсколд (запропонував методи оцінки рентабельності інвестицій у маркетингові програми), П. Дойль (вивчав вплив маркетингу на вартісну оцінку діяльності компаній), Е. Голіков (розробив методику планування бюджету і контролю маркетингу на основі маркетингових досліджень), Н. Чухрай і Р. Патора (розглядали показники оцінки економічної ефективності інноваційних проектів).

Метою нашої статті є визначення комплексного підходу до формування дій у процесі управління маркетинговими інвестиціями, розроблення моделі управління ЕЕМІ та алгоритму передачі функцій у процесі управління ЕЕМІ.

Маркетинг, поєднуючи функції комунікації, реклами, збуту і розподілу, безпосередньо впливає на прибуток підприємства завдяки збільшенню обсягів продаж продукції клієнтам та розширенню потенційних ринків збуту. Фредерік Рейхелд так визначив фінансову важливість лояльності клієнтів: «Компанії можуть збільшити прибутки майже на 100%, утримуючи всього на 5% більше своїх клієнтів» [3, с. 25]. Така позиція сприяє росту популярності серед маркетологів концепції управління взаємовідносинами з клієнтами. Тому слід відзначити, що дорогою помилкою для підприємства є економія коштів на інвестиціях у маркетинг, які забезпечують майбутній прибуток. Чим менше прибутковим буде підприємство, тим менше матиме можливостей для удосконалення продукції, послуг і підкріплення своєї позиції на ринку.

Рентабельність інвестицій — це фінансовий показник, що визначається відношенням річного прибутку до вкладених у проект інвестицій. Вважається економічно привабливим проект, якщо показник є додатним [5, с. 282]. На основі цього показника рентабельності інвестицій можна обчислити ЕЕМІ.

$$\text{ЕЕМІ} = ((\text{дохід від реалізації} - \text{собівартість} - \text{маркетингові інвестиції}) / \text{маркетингові інвестиції}) * 100\%$$

Маркетингові інвестиції включають в себе всі ризиковані витрати, що забезпечують здійснення маркетингу продукту, послуги чи підприємства, зокрема: авансові витрати на творчі розробки заходів; змінні поточні витрати (засоби масової інформації, прямі звернення до клієнтів); витрати, які потрібно здійснювати згодом і протягом тривалого часу; вартість людських ресурсів, залучених до розробки і реалізації програми (збут, маркетинг, реклама, дослідження, канали комунікації); частину вартості інвестиції, вкладеної в декілька заходів і спрямованої на даний.

Процес управління ЕЕМІ — це процес, що гарантує цілісність і підтримання заданого режиму діяльності підприємства, досягнення оптимізації прибутку через обмін фінансово-маркетингової інформації про економічну

ефективність інвестицій у маркетинг між підсистемами (керівною і керованою) за каналами прямого й оберненого зв'язку. Відповідальною за результативність процесу ЕЕМІ є міжфункціональна команда [3, с. 260], яка координує дії всіх рівнів управління процесом ЕЕМІ (рис. 1).

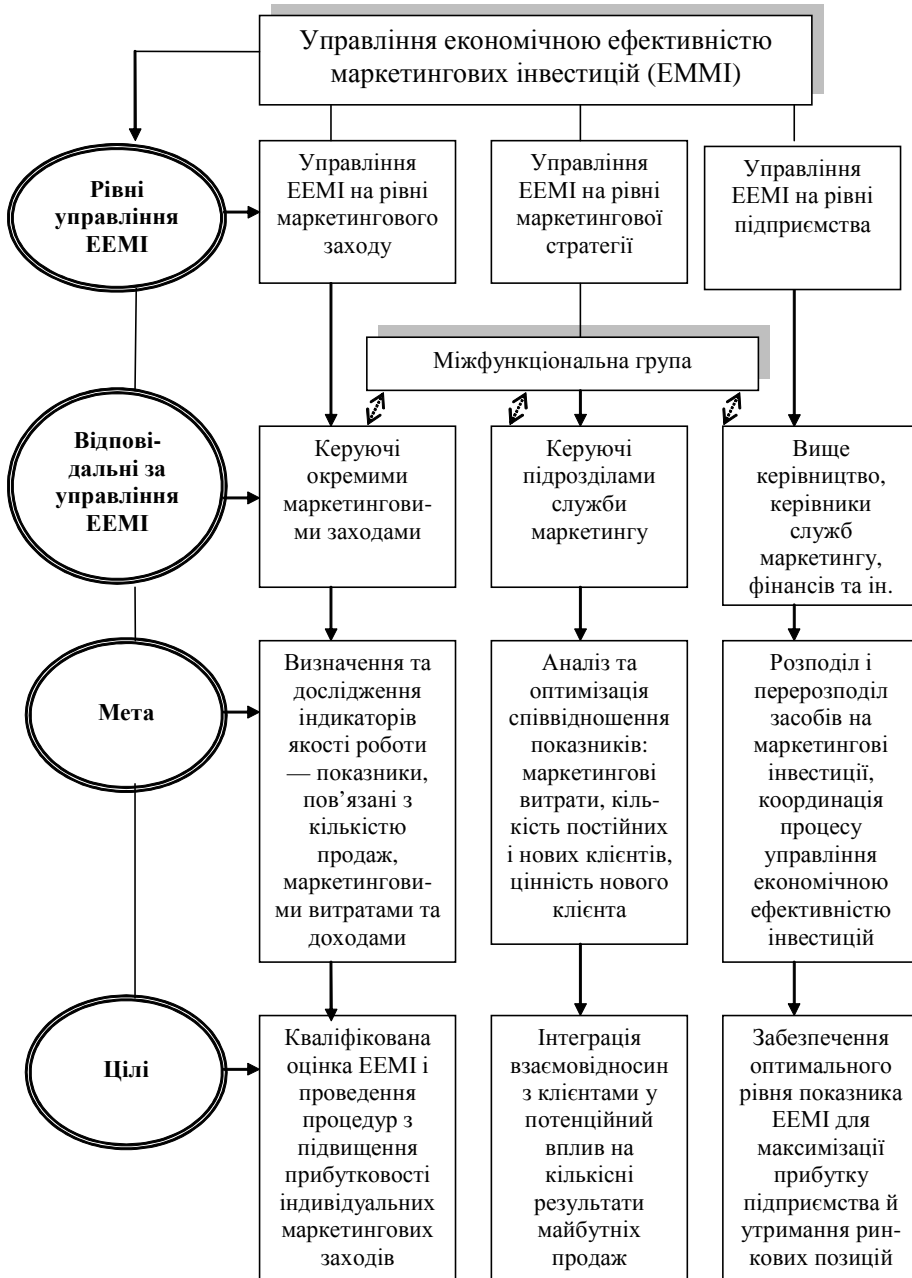


Рис. 1. Рівні управління ЕЕМІ

Проведений аналіз [1, с. 147; 2; 3; 4] дозволив розробити модель передачі функцій у процесі управління ЕЕМІ (рис. 2). Розглянемо модель за етапами.



Рис 2. Алгоритм передачі функцій у процесі управління ЕЕМІ

Етап 1. Проведення маркетингового дослідження. Перш ніж розробити нові маркетингові заходи і стратегії маркетологам потрібні результати маркетингового дослідження, основи майбутнього планування. Виходячи з оцінки ЕЕМІ в попередні заходи, можна визначити ліміти інвестицій і побудувати схеми маркетингових асигнувань для кожного рівня управління ЕЕМІ та підприємства в цілому, що значно полегшить розрахунки на наступних етапах процесу. Ліміт інвестицій показує максимальний обсяг витрат на реалізацію маркетингових заходів або програм, показник ЕЕМІ яких досягає мінімального рівня, встановленого вищим керівництвом. Маркетингове асигнування показує максимальну величину витрат на одного цільового покупця в межах конкретного маркетингового заходу чи стратегії.

Етап 2. Розробка та оцінка маркетингових заходів. Для визначення прогнозів прибутковості кожного маркетингового заходу (реклама, персональний продаж або заходи для стимулювання збуту) використовується базова формула розрахунку ЕЕМІ. Далі всі заходи потрібно ранжувати за результатами ЕЕМІ від високого до низького. До ринкового тестування відбираються заходи з найвищим показником ЕЕМІ.

Етап 3. Проведення ринкового тестування. Тестуються нові маркетингові заходи в реальних ринкових умовах, на обмеженому сегменті потенційних покупців, коли проводиться оцінювання інвестицій і відповідного прибутку. Достовірність прогнозів ЕЕМІ збільшується при масштабному проведенні заходів. Після одержання результатів може виникнути потреба в аналізі ЕЕМІ щодо прибутковості конкретних каналів, пропозицій або цільових сегментів.

Етап 4. Аналіз результатів ринкового тестування. Здебільшого результати ринкових тестів маркетингових заходів дуже різні. Заходи із спільною метою потребуватимуть різних обсягів витрат, даватимуть різний прибуток, різнитимуться термінами надходження грошових потоків тощо. Головне завдання аналізу — встановити пріоритет у виборі маркетингових заходів між величиною прибутку і високою економічною ефективністю інвестицій.

Етап 5. Розробка маркетингових програм. Вимагає складного моделювання: аналізу і прогнозування потенційного прибутку багатьох комбінацій маркетингових заходів. Для моделювання зазвичай використовують програмне забезпечення. У результаті розробляється ряд програм: АБГ, АВГ, АБВГ або Д, де А — базовий захід; Б — захід, який підтримує захід А; В — захід, що доповнює захід А; Г — перехресний захід; Д — програма-захід, конкурентна з попередніми комбінаціями заходів у програмах (АБГ, АВГ, АБВГ), що може бути реалізована тільки замість них.

Етап 6. Визначення показника ЕЕМІ маркетингових програм. Обчислюється показник ЕЕМІ кожної розробленої альтернативної програми та здійснюється вибір найбільш оптимальної, що забезпечить максимізацію прибутку нині і в перспективі.

Етап 7. Поетапна розробка/удосконалення маркетингової стратегії за принципом ЕЕМІ. Означає підбір/заміну маркетингових програм на кожному етапі маркетингової стратегії й посилення взаємозв'язку між програмами. Відслідковування, планування і проведення ряду маркетингових програм сприяє одержанню прибутку, що перевищує суму прибутку від цілком незалежних між собою програм.

Маркетингова стратегія формує життєвий цикл взаємовідносин компанії з клієнтами. Ведення її забезпечують:

потенційні клієнти — формування маркетинговою програмою позитивного сприйняття продукції, послуг серед потенційних покупців;

нові клієнти — формування в нових клієнтів бажання робити покупки продукції, послуг;

повторні продажі — формування бажання здійснювати повторну купівлю продукту, послуг;

ринок клієнтів — формування в усіх клієнтів лояльності до продукції, послуг на довгостроковий період.

Етап 8. Планування маркетингового бюджету. Цей процес необхідний для забезпечення встановленого рівня збуту та прибутку (як джерело його дохідної частини) плануванням на основі показників цільового прибутку або на базі оптимізації прибутку. Планування бюджету може паралельно здійснюватися і на третьому рівні управління ЕЕМІ.

Етап 9. Оцінка відповідності запланованих інвестицій у маркетингову стратегію за критеріями:

стандартизація показників — відповідність інвестицій встановленим керівництвом показникам (період окупності, ставка дисконтування, система розподілу витрат тощо);

ліміт рентабельності — відповідність інвестицій встановленому керівництвом мінімальному значенню рентабельності інвестицій у маркетинг;

ліміт інвестицій — відповідність інвестицій встановленій керівництвом максимальній величині коштів для інвестування в маркетинг.

Етап 10. Розробка програми контролю за цільовим використанням маркетингових інвестицій. Тут детально описуються службові обов'язки працівників, відповідальних за проведення кожного етапу в процесі управління ЕЕМІ і за реалізацію маркетингових заходів, що передбачені новоствореною маркетинговою стратегією.

Злагожене керівництво процесом управління ЕЕМІ сприяє прийняттю рішення у виборі стратегії, спрямованої на знаходження нових клієнтів або на їх утримання. Оцінка показника ЕЕМІ дає можливість керівникам, фінансистам і маркетологам підприємства порозумітися при обговоренні результатів, які планується отримати в майбутньому від інвестицій у маркетинг. Таким чином, прогнози ЕЕМІ можна розглядати як інформацію щодо потенціалу одержання прибутку завдяки маркетинговим інвестиціям в ту чи іншу розроблену програму, стратегію.

1. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика. М., 1999. 2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб., 2001. 3. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг. Методы повышения прибыльности маркетинговых компаний. СПб., 2005. 4. Саттон Д., Кляйн Т. Новая наука маркетинга. СПб., 2004. 5. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. К., 2006.

УДК 332.133.6:658.7 (477.83)

Л. Т. Шевчук, М. В. Гомонай-Стрижко

**РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ДЕЯКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ
ПРОМИСЛОВИХ УТВОРЕНЬ ЛЬВОВА В ЛОГІСТИЧНІ ЦЕНТРИ:
АКТУАЛЬНІСТЬ І ПРИНЦИПИ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Акцентується увага на актуальності реструктуризації територіальних промислових утворень великих міст України в новітні форми продуктивних сил. Обґрунтовуються можливості, принципи і завдання реструктуризації деяких територіальних промислових утворень Львова в логістичні центри.

Attention is accented on actuality of restructuring of territorial industrial formations of cities of Ukraine in the newest forms of productive forces. Possibilities, principles and tasks of restructuring of some territorial industrial formations of city of Lvov, are grounded in logistic centers.

Сьогодні надзвичайно актуалізувалося завдання реструктуризації територіальних промислових утворень великих міст України в новітні форми продуктивних сил. І це не дивно. Адже саме у великих містах концентрується значна частка промислової діяльності, від ефективності функціонування якої залежить соціально-економічне зростання не тільки великих міст, але й країни в цілому. Особливий інтерес викликає виявлення можливостей реструктуризації деяких територіальних промислових утворень великих міст в логістичні центри. Зарубіжний досвід засвідчує, що розвинена мережа логістичних центрів країни виступає потужним фактором розвитку практично всіх видів економічної діяльності. Вирішення такого завдання особливо актуальне для Львова — великого міста в західних областях нашої держави, що наближається до мільйонного рубежу і виступає першим потужним економічним центром на прикордонних територіях, які прилягають до кордону з Європейським Союзом. Зазначимо, що у Львові є територіальні промислові утворення, які можуть бути трансформовані в логістичні центри. Серед них передусім слід звернути увагу на колишні промзону «Сигнівка» і Північно-Східний промрайон.

Реструктуризація територіальних промислових утворень великого міста — це не тільки зміна організаційної та галузевої структури господарюючих суб'єктів, що входять до їх складу, чи стилю управління ними, але й трансформація глибинних процесів господарювання в новітні економічні процеси, а саме