

зайственного, экономического механизма функционирования предприятия в рыночных условиях.

Отличительной особенностью предлагаемого факторного анализа является то, что он создан в системе, и в основу новой технологии положен экономический закон неуклонного роста эффективности производства, который подскажет гамму направлений максимизации прибыли, минимизации ресурсов, затрат, отдельных их составляющих.

Перспективами развития данной системы управления научно-техническим и инновационным потенциалом предприятия, главным инструментом которой является факторный анализ, является обновление классической модели исчисления точки безубыточности производства, планирования и нормирования ресурсов, затрат, развития процесса бюджетирования и финансового контроля деятельности менеджеров любой хозяйственной структуры, его подразделений.

Литература

1. Авраменко С. Новые формы инвестиций в условиях переходной экономики // Экономист, 1999. - №3.

2. Бланк И.А. Управление прибылью. - К.: «Ника Центр», 1998. - 544с.

3. Булах Ю. Б., Флястер А. М. Инновационные фирмы в наукоемких отраслях и банках (на примере Японии и ФРГ) // Деньги и кредит. 1991. - №9. - С. 48-54.

4. Вольский А.П. Индустриальная, инновационная и инвестиционная независимость // Экономист, 1999. - №4.

5. Добров Г. М., Богаев А.А., Карпов В.И. Проблемно-ориентированные оценки научно-технологического потенциала // Вопросы теории и практики программно-целевого управления. — Киев: Ин-т кибернетики АНУССР, 1983. - С. 3-11.

6. Долішній М.. Фінансова політика і стабілізація економіки України // Регіональна економіка, 2000. - №1. - С.7-13.

7. Жаліло Я., Черніков Д.. Дієвість економічної політики держави в контексті ринкового реформування // Економіка України, 2000, №12, С.13-23.

Статья поступила в редакцию 30.04.2004

И.А.КАЛАНДЖИ,

Запорожская государственная инженерная академия

ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СЛУЖБЫ – ИННОВАЦИОННАЯ КОМПОНЕНТА СТРАТЕГИИ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Серьезные сдвиги в экономической политике, в том числе в отношениях с западными партнерами, обнажили проблему конкурентоспособности продукции отечественных производителей.

Реформы, повлекшие за собой открытость экономики и либерализацию цен, лишь усугубили ситуацию, которая для большинства предприятий выглядит примерно так: отсутствие инвестиций для технологической реконструкции, слабая маркетинговая политика, бремя некоммерче-

ской деятельности предприятия (содержание объектов социально-культурного назначения и жилищно-коммунального хозяйства), избыточные площади и мощности, в том числе созданные ранее под мобилизационные нужды.

Дефицит оборотных средств, завышенная себестоимость продукции, переизбыток товара на складах, а то и полное его отсутствие – проблемы, характерные для

большинства украинских предприятий. Для их устранения специалисты, как правило, рекомендуют применять программы реформирования и реструктуризации предприятия. Но, как показывает практика, успех таких мероприятий во многом зависит от того, насколько точно удастся осуществить первоначальную диагностику проблем предприятия и правильно расставить приоритеты. Сегодня более 40% отечественных предприятий являются убыточными, причем большинство из них, по оценкам экспертов, тем не менее сохраняют потенциал для выхода из кризиса. На начальном этапе преобразований совершенно необязательно привлекать внешнее финансирование, а достаточно выявить и грамотно распорядиться внутренними резервами предприятия. В первую очередь – за счет оптимизации и повышения эффективности организации управления деятельностью предприятия.

Разработка программы преобразований – очень непростая задача. Ее решение не может быть одинаковым даже для двух очень похожих предприятий с идентичным бизнесом и работающих на одном рынке. В зависимости от стратегических задач и текущих проблем предприятия эта программа может включать множество различных составляющих. Однако вопросы эффективности управления предприятием всегда являются ее обязательной частью.

Следует отметить, что анализом тенденций и поиском оптимальных вариантов развития и совершенствования организационных структур предприятия занимались не только западные экономисты [1, 2, 3]. В работах украинских и российских экономистов представлены методологические основы применения инновационных подходов и принципов реинжиниринга при реформировании организационных структур предприятия [4, 5, 6]. В последнее время были сделаны попытки «улучшения» функциональных структур управления, направленные на повышение эффективности функционирования предприятия [7, 8, 9]. Однако, вопросы практического применения стратегии формирования и организации маркетинговой службы на про-

мышленном предприятии разработаны еще недостаточно.

В условиях реформирования экономики руководители предприятий часто ищут ответы на глобальные вопросы, что должно сделать предприятие для устойчивого роста? Создавать новые механизмы или развивать старые? Укреплять основы или внедрять новые идеи? Каждое предприятие выбирает свой путь, однако, существуют определенные экономические законы и закономерности, следование которым поможет предприятию сделать правильные шаги, чтобы поддержать свой экономический потенциал и направить его в нужное русло. Задача обеспечения устойчивого роста предприятия заключается в установлении и поддержании баланса между различными его составляющими.

Чтобы предприятие развивалось, необходимо устранить «узкие места», препятствующие развитию бизнеса, сделать как можно более эффективными ключевые бизнес-процессы и построить оптимальную структуру организации. Важно исключить лишние звенья в цепи производство/коммерческая деятельность и ускорить процесс достижения качественного результата на всех уровнях деятельности промышленного предприятия. Эти изменения позволят предприятию снизить издержки, стать более гибким и, самое главное, конкурентоспособным на рынке.

Задача статьи – показать, как с помощью организации маркетинговой структуры возможно реформирование системы управления промышленным предприятием для реализации своей рыночной политики.

Большинство крупных промышленных предприятий создано в середине прошлого века и отличается не только устаревшими основными фондами, но и не соответствующей новым условиям структурой управления и системой организационно-технологических взаимодействий.

К числу основных внутренних проблем современных предприятий следует отнести:

- неэффективность системы управления;
- неконкурентоспособность выпус-

каемой продукции;

- отсутствие «прозрачности» финансово-хозяйственной деятельности;
- недостаток квалифицированных кадров по всей вертикали структуры управления;
- крайне низкая инновационная активность и инвестиционная привлекательность предприятий как следствие всего вышеперечисленного.

Реформирование и реструктуризацию предприятий сегодня можно и даже необходимо рассматривать как самостоятельный процесс экономических преобразований. Если в развитых экономических системах реструктуризация предприятий – это процесс адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды [10, 11], то для переходной экономики перестройка связана с масштабными преобразованиями всей производственной и организационной структуры предприятия, с внедрением совершенно новых технологий управления и производства [12, 13, 14].

Изменения на предприятиях часто носили явно поверхностный характер, включая в себя, как правило, небольшую коррекцию организационной структуры управления, формальное создание отдела маркетинга на основе отдела сбыта без изменения его деятельности, выделение некоторых уже существующих подразделений из состава предприятий в качестве дочерних. Подобные меры, естественно, не приносили ожидаемого результата, так как не были основаны на фундаментальных проработках экономических исследований потенциала предприятий.

Успех реформирования конкретного предприятия зависит от правильности выбора концепции его развития, оценки перспектив деятельности. Это значит, что до выбора путей и средств реформирования должен быть четко сформирован будущий образ предприятия, определен технологический тип и другие, принципиально важные элементы. Иными словами, необходимым условием успешного реформирования должна быть предварительная разработка управленческой командой системы взаимосвязанных решений по основным на-

правлениям концентрации усилий и ресурсов.

Поиск новых идей – это первый этап инновационного подхода к реформированию системы управления предприятием. Второй этап – это адаптация новой идеи под нужды предприятия, построение логической цепочки между предприятием и идеей. Инновация является ключом к успешной деятельности предприятия. Третий этап инновационного подхода заключается в поддержке управленцев, которые генерируют данные идеи. Самым сложным моментом на этом этапе становится разрушение стереотипов в сознании высшего звена руководства предприятием. Поэтому приходится создавать маркетинговые стратегии под свои идеи, находить компромиссные решения и убеждать руководство идти на риск. Инновация – это риск, но рисковать должны научиться не только генераторы идей, но и руководители предприятия, принимающие стратегические решения. Четвертый этап инновационного подхода – это непосредственное воплощение в жизнь новых идей, прошедших экспертизу и проверку на жизнеспособность.

Организационная структура бывших государственных предприятий, как правило, строилась на функциональном принципе, где решения и планирование осуществлялись централизованно. Основными структурными подразделениями были: производство, сбыт, бухгалтерия и т.д. Самыми крупными из них являлись производственные службы. Структура производства формировалась в то время, когда предприятия специализировались главным образом на выпуске продукции по государственному заказу. Такая система была приемлема в условиях относительно стабильной плановой экономики. В условиях рынка для сохранения конкурентоспособности предприятия его организационная структура должна быть иной, и все усилия работников предприятия должны быть направлены на изготовление конкретной продукции и на обслуживание конечного потребителя. Успех невозможен без компетентных кадров, которые знают потенциальных покупателей, особенности кон-

курении и возможности производства для отдельных видов и групп продукции. Для того чтобы контролировать деятельность предприятия, акционеры и высшее руководство компании должны создать такую систему, которая могла бы обеспечить подотчетность руководителей различных уровней и их ответственность за результаты работы.

В новых условиях хозяйствования стало невозможно эффективно управлять различными подразделениями в рамках одного предприятия, построенного по функциональному принципу. Эти подразделения, по существу, уже перестали являться производствами одного предприятия. Они получили возможность приобретать новую специализацию, становясь полноправными производственно-коммерческими центрами. Для каждого из них требуется собственное изучение новых рынков и освоение новых технологий. Перед каждым из таких подразделений стоят разные проблемы, требующие различных подходов к их решению. Поэтому организационная структура есть совокупность подразделений организации, взаимосвязь которых отображает материальные, коммерческие, кадровые и информационные потоки между подразделениями [1].

В связи с тем, что подразделения, входящие в структуру промышленных предприятий, часто находятся в технологической взаимосвязи, необходима структура, позволяющая стратегически оценивать централизованное управление сырьевыми и товарными потоками, осуществлять анализ снабженческих операций и сбыта продукции предприятия. В настоящее время таких служб практически нет.

Бессистемность и спонтанность снабженческо-сбытового взаимодействия подразделений, отсутствие централизованной коммерческой деятельности на предприятии, параллелизм в проведении снабженческо-сбытовых операций разных подразделений предприятия не позволяют в полной мере получить выгоды от интеграции подразделений, снижают эффективность работы каждого из участников и группы в целом.

Создание маркетинговой службы могло бы связать воедино все составляющие коммерческого и производственного направления в деятельности предприятия. Использование стратегии и инструментов маркетинга в управлении производственной системой позволит максимально реализовать преимущества интеграции и предотвратить проявление недостатков функционирования крупного промышленного предприятия.

Организация единого технологического пространства, где все взаимосвязано, сбалансировано по мощностям и потокам, предполагает одновременно формирование единого информационно-маркетингового пространства. Так как движущей силой эффективной организации современного производства является управляемость, то носителем организованности и управляемости в технологическом пространстве интегрированной группы подразделений выступит служба маркетинга. Таким образом, существующая ситуация обуславливает необходимость создания маркетинговой службы, которая могла бы координировать интеграционную деятельность коммерческих подразделений предприятия.

Тем не менее следует сказать, что большинство украинских промышленных предприятий если и выделяют службы маркетинга в своей структуре, то они играют, как правило, подчиненную роль в организации коммерческой деятельности, т.е. являются структурными подразделениями снабженческо-сбытовых служб, выполняя в большей мере информационную и рекламную, а не стратегическую функцию. В процессе деятельности и функционирования руководители предприятия начинают создавать службы маркетинга, которые прежде всего выполняют функции сбыта, а не функции управления деятельностью предприятием и разработкой программ развития.

Согласно экономическим результатам работы комбината «Запорожсталь» в 1998 году стало очевидно, что существующая система управления, которая была адекватна реалиям 1995-1998 годов, плюс отсутствие эффективного контроля со сто-

роны акционеров за всеми процессами, происходящими внутри предприятия, не способствовали переходу к восстановлению былой мощи и динамичному развитию организации. Без коренного изменения системы управления предприятием невозможно было совершить качественный прорыв.

Проблемы с управлением проявились на всех уровнях предприятия. Прежде всего, это регулярные конфликты между подразделениями, сводившиеся к защите интересов своих подразделений, без проецирования их на уровень всего предприятия. Как следствие, обмен информацией между подразделениями был нарушен. В каждом отделе рождались свои планы дальнейшего развития независимо от планов руководителей предприятия, порой имели место центробежные тенденции. На предприятии отсутствовала стержневая составляющая всего процесса управления – четко прописанная и всеми осознанная единая стратегия и система целей. В результате, каждое подразделение развивалось в своем направлении, которое не всегда соответствовало стратегии всего предприятия.

Для многих в руководстве комбината стала очевидной необходимость серьезных перемен в структуре предприятия, системе управления и корпоративной информационной системы.

Важной чертой новой управленческой команды была готовность к переменам и новшествам, постоянный поиск путей совершенствования бизнеса на всех уровнях менеджмента.

Акционерам было предложено по-новому подойти к организации системы управления, и удалось убедить их в том, что прежде, чем тратиться на модернизацию производства, необходимо провести системный анализ ситуации, в которой очутилось предприятие. Достичь повышения эффективности работы предприятия, имея незавершенную систему управления, практически невозможно. Анализ существующего состояния должен был показать, соответствует ли структура управления требованиям времени и ожиданиям акционеров, соответствуют ли функции, выпол-

няемые подразделениями, решаемым ими задачам, и достаточны ли они для решения перспективных стратегических направлений.

Первоначально были определены внутренние противоречия в системе управления и контроля, а уже после реформирования этих процессов, вторым направлением стала модернизация систем сбыта и снабжения. Диагностика показала как позитивные, так и негативные моменты в системе управления предприятием.

Еще несколько лет назад такие слова как «менеджмент» и «маркетинг» для многих были непонятными терминами. Новые экономические отношения пришли и на комбинат «Запорожсталь», заставляя жить и работать по-новому, учитывая множество непривычных ранее факторов. И, как следствие, на предприятии в 1999 году была создана новая структура – Дирекция по маркетингу. Дирекция – это исполнительный орган, в его задачи входит поиск оптимальных путей решения стратегических маркетинговых задач, поставленных Правлением комбината перед маркетинговой службой. Маркетинг – самое молодое направление в работе комбината. Практически каждый день службе приходится иметь дело с новыми задачами, которые подбрасывает переменчивый рынок. На рынке нет устоявшихся схем, зато есть масса нестандартных ситуаций, которые требуют немедленных и часто нестандартных решений при уверенном использовании информационных технологий. В мире множество металлургических предприятий, и на каждом существует свой вариант маркетинга [15].

Задача маркетинга – описать внешнюю конкурентную среду, собрав данные извне и привнести их во внутренние потоки, циркулирующие в подразделениях комбината. Успешная работа предприятия определяется принятием обоснованных решений, для чего и необходима ясная и достоверная картина рыночной ситуации. Понятно, что «Запорожсталь», как крупный участник рынка, взаимодействует, прямо или опосредовано, с тысячами потребителей и поставщиков. Дополнительно – обработка сведений от сотни внешних

источников, а это лавина задействованной информации. И все данные сходятся в Дирекцию по маркетингу.

Если посмотреть с точки зрения управления, то искусство маркетолога состоит в том, чтобы мгновенно выбрать круг источников информации, вовремя получить от них достоверные сведения, обработать к намеченному сроку, и таким образом решить задачу. Естественно, и сам комбинат заявляет рыночному окружению о себе и о своих товарах, работах и услугах.

Сегодняшний день свидетельствует о том, что первая пятилетка оказалась удачной для молодой оргструктуры и создала задел для дальнейшего совершенствования методов и способов достижения намеченных задач.

На ближайшее будущее намечено несколько стратегических ориентиров в деятельности Дирекции по маркетингу. Во-первых, совершенствование прогнозирования, чтобы обеспечить полную стыковку требований рынка с возможностями комбината. Во-вторых, разработка механизма автоматического выбора корректирующих воздействий в рамках созданной на комбинате Системы управления качеством. В-третьих, создание математических моделей потребления на внутреннем и внешнем рынках металлопродукции. В-четвертых, создание виртуальных дублей.

Впрочем, говоря о виртуальном, следует отметить недавний успех запорожсталевого интернет-проекта на конкурсе аналогичных проектов предприятий металлургической отрасли СНГ. И это, безусловно, заслуга маркетинговой службы как главного разработчика и держателя интернет-проекта комбината.

Оценка высокого качества дана не только продукции комбината, но и уровню организации производства и деятельности всего коллектива. Плотная конкуренция вынудили комбинат изыскивать пути повышения эффективности, в том числе и за счет внутренних резервов. Не менее важным является стремление изменить философию управления. Оптимизация организационно-штатной структуры комбината,

систематизация информационных потоков, пересмотр и совершенствование системы закупок, изучение и внедрение новых форм продвижения продукции на рынке, все это в конечном итоге повышает эффективность работы предприятия и укрепляет взаимоотношения с потребителями товаров, работ и услуг комбината.

Свежие идеи в менеджменте сейчас как никогда актуальны и востребованы, поскольку именно новые решения влияют и на улучшение работы предприятия, и на мотивацию сотрудников, и на поддержание бизнеса, который пошел на спад. Новые виды продукции быстро копируются и теряют свою ценность, жизненный цикл товаров стремительно уменьшается, оставляя за организационными инновациями возможность создавать преимущества вашего предприятия перед своими конкурентами. Украинские предприятия сталкиваются с теми же сложностями, с которыми сталкиваются все компании в мире. Любой инновационный проект – это прорыв, базирующийся на эффективном компромиссе. На компромиссе между техническими возможностями и финансовыми ограничениями, между качеством замысла и способностями коммуникаций, между производственной рутинной и стратегическим замыслом.

Любые изменения в работе предприятия приводят в движение ряд противодействующих тенденций, что говорит о необходимости перемен. Управление переменами – это процесс постоянной корректировки направления деятельности предприятия, обновления его структуры и поиска новых возможностей хозяйствования. Все эти изменения вызваны постоянно меняющимися запросами отечественных и зарубежных потребителей. Сейчас все меняется быстрее, чем ранее, и поэтому все большее значение приобретает овладение стратегией управления инновациями по воплощению конечной цели.

Все предприятия должны быть готовы к тому, что для обеспечения продолжительного роста и стабильности, необходимо часто вносить поправки в работу организации, что означает инновации и пере-

мены. Руководители также должны четко определить цели и задачи, а также навыки, личные и профессиональные качества, которые необходимы для того, чтобы каждый сотрудник и организация в целом могли успешно перейти на новые условия работы. Эффективный контроль над факторами, которые могут помешать оптимальной адаптации к переменам, сыграет решающую роль в достижении положительных итоговых результатов.

Развитие предприятия – это непрерывный процесс, идеального течения которого не существует. Начинается он с момента учреждения предприятия и должен идти на протяжении своей деятельности. Сегодня мы понимаем, что не существует единственно верного пути. Необходимо вести работу в разных областях по направлению к одной цели – конкурентоспособности предприятия в будущем.

В настоящий момент можно с уверенностью сказать, что ключ коренной перестройки форм хозяйствования и структуры украинской промышленности лежит на стыке макроэкономики и экономики предприятия.

Организационная стратегия – это основной инструмент повышения управляемости предприятием. Причем хорошая организационная стратегия позволяет не просто построить оптимальную систему управления предприятием – она позволяет развивать эту систему, поддерживать ее соответствие меняющимся условиям рынка.

Литература

1. Куниц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.1, 2. – М.: 1981. – 385 с.
2. Блэк Роберт Р., Моутон Джейн С. Научные методы управления / Пер. с англ. – Киев: Наук. думка, 1990. – 247 с.
3. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: Прогресс, 1999. – 342 с.

4. Атаев А.А. Управлінська діяльність. Практика та резерви організації. – Черкаси: Економіка, 2002. – 135 с.

5. Пономаренко В.С., Ястремская Е.Н., Луцковский В.М. и др. Механизм управления предприятием: стратегический аспект. – Х.: Изд-во ХГЭУ, 2002. – 252 с.

6. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.

7. Mehrez A., Rabinowitz G., Enrick N.L. Quality analysis of the scientific publications industry // Communications in Dependability and Quality Management. 1999. - V.1, №1.

8. Черненко М. Реінжиніринг і псевдо реінжиніринг // Рынок капитала. – 2000. - №21. – С.41-49.

9. Аронов И.З., Мирющенко Е.Е., Мирющенко К.Е. Управление проектами и всеобщее управление качеством // Стандарты и качество. – 1996. - №9. – С.34-37.

10. Виссема Х. Управление бизнес-единицами. Децентрализация предпринимательства // Экономика XXI века. – 2002. - №5. – С. 73-88.

11. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе // Пер. с англ. – СПб.: Изд-во СПбУ, 1997. – 332 с.

12. Булеев И.П., Брюховецкая Н.Е. Антикризисное управление предприятием. – Донецк.: ИЭП НАН Украины, 1999. – 178 с.

13. Дубицкий В.И. Методология маркетингового антикризисного управления предприятием. – Донецк: ДонГАУ, ДЭГИ, 1999. – 256 с.

14. Курочкин К. Стратегический маркетинг и инновационная деятельность // Бизнес Информ. – 1999. - № 9-10. С. 139-140.

15. Кукин С. Составляющая успеха // Металл. – 2002. - №8. – С. 36-39.

Статья поступила в редакцию 05.05.2004