

# АДМІНІСТРУВАННЯ В МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

КАЛИНИЧЕНКО М. П.

УДК 658.8

## Калиниченко М. П. Адміністрування в маркетинговому управлінні промисловим підприємством

У статті адміністративний підхід розкривається як комплекс універсальних дій, способів впливу щодо формалізації, регламентації, контролю та забезпечення виконання запланованих цілей маркетингового управління промисловим підприємством. Автором наведено результати дослідження науково-теоретичних і практичних підходів до використання адміністративного підходу при формуванні структури маркетингового управління підприємством, організації та регламентації бізнес-процесів, розробки та реалізації стратегії маркетингового управління промисловим підприємством. Розкрито форми адміністрування, його роль залежно від рівнів управління підприємством (корпоративний, функціональний, інструментальний). Поєднання адміністративного та процесного підходів до маркетингового управління підприємством дозволило визначити засоби подолання «хронічних проблем» управління шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у єдиний процес.

**Ключові слова:** маркетингове управління, промислове підприємство, адміністрування, форми адміністрування, бізнес-процеси.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Калиниченко Максим Петрович** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри «Маркетинг», Донецький національний університет (вул. Університетська, 24, Донецьк, 83001, Україна)

**E-mail:** mpk79@mail.ru

УДК 658.8

## Калиниченко М. П. Администрирование в маркетинговом управлении промышленным предприятием

В статье административный подход раскрывается как комплекс универсальных действий, способов воздействия по формализации, регламентации, контролю и обеспечению выполнения запланированных целей маркетингового управления промышленным предприятием. Автором представлены результаты исследования научно-теоретических и практических подходов к использованию административного подхода при формировании структуры маркетингового управления предприятием, организации и регламентации бизнес-процессов, разработке и реализации стратегии маркетингового управления промышленным предприятием. Раскрыты формы администрирования, его роль в зависимости от уровней управления предприятием (корпоративный, функциональный, инструментальный). Сочетание административного и процессного подходов к маркетинговому управлению предприятием позволило определить способы преодоления «хронических проблем» управления путем последовательного объединения действий, операций, стадий, этапов, фаз и циклов в единый процесс.

**Ключевые слова:** маркетинговое управление, промышленное предприятие, администрирование, формы администрирования, бизнес-процессы.

**Рис.:** 1. **Табл.:** 1. **Библ.:** 8.

**Калиниченко Максим Петрович** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Маркетинг», Донецкий национальный университет (ул. Университетская, 24, Донецк, 83001, Украина)

**E-mail:** mpk79@mail.ru

UDC 658.8

## Kalynychenko M. P. Administering in Marketing Management of an Industrial Enterprise

The article considers administrative approach as a complex of universal actions, methods of impact on formalisation, regulation, control and provision of performance of planned goals of the marketing management of an industrial enterprise. The author provides results of the study of scientific and theoretical and practical approaches to the use of the administrative approach during formation of the structure of the marketing management of an enterprise, organisation and regulation of business processes, development and realisation of the strategy of marketing management of an industrial enterprise. The article reveals forms of administering and its role depending on levels of management of an enterprise (corporate, functional, instrumental). Combination of administrative and process approaches to marketing management of an enterprise allowed identification of methods of overcoming "chronic problems" of management by means of consecutive unification of actions, operations, stages, phases and cycles into a common process.

**Key words:** marketing management, industrial enterprise, administering, forms of administering, business processes.

**Pic.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

**Kalynychenko Maksym P.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department «Marketing», Donetsk National University (vul. Universytetska, 24, Donetsk, 83001, Ukraine)

**E-mail:** mpk79@mail.ru

Сучасне уявлення про зміст адміністративного менеджменту не є однозначним, що обумовлено, по-перше, різноманіттям сфер його застосування, по-друге, нагромадженням управлінського досвіду, що об'єднує комплекс прикладних організаційно-методичних та універсальних інструментів оперативного-розпорядчого управління для підвищення ефективності та результативності функціонування підприємств і організацій.

Серед фахівців існують дві діаметрально протилежні точки зору щодо використання адміністративного підходу в управлінні. З одного боку, у країнах з ринковою економікою для більшості підприємств адміністративний підхід є одним із основних, який суттєво спрощує процес управління і підвищує його ефективність. З ін-

шого боку, в умовах трансформації характеру конкуренції для підприємств основні стратегічні переваги полягають не в збільшенні виробництва та зниженні витрат, а в інноваціях та ефективності функціонування, тобто відбувається перехід від менеджменту ресурсів до менеджменту процесів. Тому поширеною є думка, що сучасне управління не потребує жорсткої регламентації та використання бюрократичних інструментів, у той час, як зростає потреба в забезпеченні гнучкості та мобільності підприємства для забезпечення швидкої реакції на революційні зміни на ринку.

Також слід зазначити, що ідея розробки внутрішніх нормативних документів (стандартів) не є чимось абсолютно новим для української господарської практи-

ки. Історично стандартизація управління бере свій початок у сфері виробництва, в якій внутрішні нормативні документи охоплюють конструкторсько-технологічні аспекти: технологічні карти, специфікації тощо. До сих пір не обов'язковою є наявність нормативних документів для багатьох загальних функцій управління на промисловому підприємстві. Якщо говорити про маркетинговий підхід до управління підприємством у цілому (маркетингове управління), то питання щодо принципів і правил поведінки на ринку маркетингових суб'єктів висвітлені в спеціалізованій літературі більш повно, ніж питання закріплення цих принципів і правил у внутрішніх нормативних документах (стандартах).

Виникнення школи адміністративного управління (класична школа менеджменту) пов'язано з ім'ям А. Файоля. Узагальнюючи свій досвід як керівника вищої ланки управління, він розробив «теорію адміністрації», написав книгу «Загальне і промислове управління», яка вийшла в 1916 р. [1]. Управляти, за А. Файолем, – це передбачати, організувати, розпоряджатися, координувати та контролювати. Іншими словами, адміністративна функція визначає зміст менеджменту та тісно пов'язана з іншими п'ятьма основними функціями на підприємстві.

Крім А. Файоля (1841 – 1925) у розвитку школи адміністративного менеджменту значний внесок внесли його сучасники: Г. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, О. Гастев, П. Керженцев, а за останні десятиліття – зарубіжні, зокрема російські, та українські вчені: І. Ансофф, В. Барінов, У. Босвелл, Д. Волков, Б. Данфорд, Г. Даулінг, П. Друкер, В. Єліферов, В. Масленніков, М. Х. Мескон, Г. Осовська, М. Портер, Л. Федулова та ін. Питання адміністрування в маркетингу промислового підприємства неможливо розглядати поза наукових праць таких вчених, як Л. Балабанова, П. Дойль, С. Іляшенко, Ф. Котлер, Д. Кревенс, Ж.-Ж. Ламбен, А. Старостіна, О. Третяк та ін.

*Мета* статті полягає у поглибленні теоретико-методологічних і практичних положень адміністрування в системі маркетингового управління промисловим підприємством (МУПП).

**Н**ами поділяється точка зору, відповідно до якої маркетинг – це форма управління (тип менеджменту), яка безпосередньо спрямована на ринок, побудована за встановленими пріоритетами ринкових процесів та оцінюється за критеріями успіху підприємства на ринку. Маркетинг як форма управління має право на існування, оскільки в неї є специфіка в основних характеристиках: структурі системи управління, механізмі управління, процесі управління. Це управління, в якому головна увага приділяється дослідженню ринкових процесів і тенденцій, що, у свою чергу, визначає пріоритети та цілі діяльності промислового підприємства, розробку управлінських рішень та всього процесу організації управління. Відповідно з цим МУПП є багатофункціональною системою безперервної адаптації діяльності підприємства до ринків ТПП, праці, капіталу, інформації тощо, кон'юнктура яких постійно змінюється. Також маркетингове управління – це управління підприємством у цілому на засадах маркетингу, орієнтація на які вимагає від усіх його функціональних підрозді-

лів організації, планування та оцінки своєї діяльності з позиції відповідних ринків і кінцевого споживача [2]. Тому ефективність та результативність МУПП багато в чому залежить від якості та надійності виконання робіт, пов'язаних із адмініструванням.

Як показують наші дослідження, серед фахівців існують різні підходи до визначення сутності адміністрування. Тлумачні словники визначають адміністрування як бюрократичний метод управління за допомогою командування; управління, завідування, вміння практично організувати виконавчо-розподільну та виробничу діяльність; повсякденний стиль діяльності будь-якого органу, посадової особи, що характеризується переважно виданням директивних актів, наказів, розпоряджень [3].

Різноманіття існуючих визначень «адміністрування» свідчить про неоднозначний, багато в чому негативний характер змісту цього поняття. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що адміністрування є функцією управління і комплексом вимушених або необхідних суб'єкту управління універсальних дій, засобів впливу щодо формалізації, регламентації, розпорядництва, контролю та забезпечення виконання запланованого. Регламентації підлягають функції, права, обов'язки, елементи системи управління, що закріплюються у внутрішніх нормативних документах.

**В**ідкритим залишається питання про потенціал використання адміністративного підходу в МУПП. Вважаємо, що визначальним у застосуванні адміністрування як інструменту в МУПП є необхідність забезпечення чіткого дотримання встановлених правил дієвим механізмом контролю і відповідальності. Через використання внутрішніх нормативних документів можна створити умови для реалізації таких функцій МУПП, як планування (стандарти відповідають не тільки на питання «що робити» і «як робити», але й на питання «що для цього потрібно») і контроль (стандарти визначають вимоги до результатів МУПП, дозволяють порівнювати заплановані та досягнуті ключові показники).

Можна констатувати наявність двох основних напрямів у теорії та практиці адміністрування: це розробка раціональної системи управління та формування структури управління. Фахівці AMI-System Group вважають, що адміністрування спрямоване на якісне вирішення таких завдань управління: раціональну організацію праці на кожному робочому місці та мотивацію кожного працівника до продуктивної та якісної праці. Цілісна система адміністративного управління повинна складатися з двох взаємопов'язаних підсистем: підсистема I – система адміністративного управління підприємством (організаційна система управління); підсистема II – система адміністративного управління персоналом або раціональна модель трудових відносин, що базується на ефективній системі оплати праці [4]. Тому при подальшому викладенні результатів дослідження сконцентруємо увагу на стандартизації процесів організації системи, структури МУПП, а також розробки та реалізації стратегії маркетингового управління.

Як відзначає О. Русецька, усе більше прихильників в управлінні набувають регулярний менеджмент і

бізнес-інжиніринг. Регулярний менеджмент, на її думку, є поняттям, спорідненим адмініструванню, що передбачає розробку типових та ефективних моделей, методик і процедур, які забезпечують якісну роботу персоналу підприємства та визначають успіх у досягненні встановлених цілей [5, с. 16].

**В**важається, що ідеологія регулярного менеджменту виникла в результаті формування класичною школою політекономії принципів функціональної спеціалізації та подальшого розвитку функціонального підходу в роботах Ф. У. Тейлора та А. Файоля, створення технологічної концепції Г. Форда. Ford Motor Company змогла виробляти сотні тисяч автомобілів завдяки тому, що Форд розклав процес збирання автомобіля на ряд етапів. При цьому виконання кожного етапу було настільки простим, що цій роботі можна було навчити будь-кого. Подібна ідея лежить і в основі регулярного менеджменту – розкласти складні процеси на прості, їх описати та регламентувати [5, с. 16 – 18].

Перехід від стихійного до регулярного менеджменту фахівці пропонують починати з аналізу існуючої системи управління, після якого слід провести її цілеспрямовану реорганізацію. Результатом реорганізації системи управління має стати запровадження єдиних стандартів діяльності для всіх працівників. У новій системі управління кожний працівник знає свою сферу відповідальності та колег, розподіл завдань або функцій, критерії оцінки якості їх виконання. Далі слід забезпечувати постійний контроль адекватності стану системи управління зовнішнім і внутрішнім факторам бізнес середовища.

Впровадження внутрішніх нормативних документів на промисловому підприємстві вимагає певних витрат. Тому рішення про доцільність впровадження регулярного менеджменту доцільно приймати після оцінки співвідношення витрат і одержуваних ефектів. Такими критеріями, на підставі яких ухвалюється рішення про необхідність зміни існуючої системи управління підприємством, є: розмір підприємства, складність ключових бізнес-процесів, рівень стійкості або стандартизації бізнес-процесів. Промислові підприємства відповідають зазначеним критеріям, тому процес формування системи і структури маркетингового управління на засадах регулярного менеджменту є неминучим і вимушеним.

Система МУПП – це статична основа, необхідні зв'язки, за якими та завдяки яким можна здійснювати управлінський вплив. Вона складається з множини взаємозалежних елементів, які формують єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення цілей управління [2, с. 168 – 175]. Усі елементи системи МУПП (цілі, місія, філософія, структура, функції, методи, закономірності, принципи, критерії, технології та ефективність (результативність)) повинні підлягати стандартизації (регламентації).

Для забезпечення якості системи МУПП необхідно керуватися рядом принципів і закріпити їх у внутрішніх нормативних документах. Під стандартизацією МУПП будемо розуміти розробку і використання внутрішніх нормативних документів, які регулюють ті чи інші сторони управлінської діяльності всередині підпри-

ємства та за його межами. Наприклад, стандарт якості серії ISO-9000 дозволяє промисловим підприємствам реалізувати свою місію – задоволення певних потреб зовнішніх клієнтів (кількість вимог у системі менеджменту якості в стандарті ISO-9001 – 135, а в стандарті QS-9000 компанії General Motors – 280). Тому якість визначається не якістю самого продукту, не якістю технологічних процесів, а системою управління підприємством в цілому.

Однак зазначений стандарт і концепції APICS, IFRS мають відносно підприємства зовнішній характер, їх наявність є необхідною, але не достатньою умовою забезпечення якості системи МУПП. Тобто, крім зовнішніх, повинні бути внутрішні стандарти, які на практиці прийнято називати *корпоративними стандартами*. Наприклад, корпоративний кодекс є одним із стандартів підприємства, який визначає правила поведінки або обмеження, що формують взаємодію між людьми. Як внутрішній інститут корпоративний кодекс повинен сприяти ефективному обміну ресурсами між підприємством та його стейкхолдерами. Як показує наш досвід, в окремих випадках неформальні інституції дійсно можуть замінювати формальні правила, а також бути додатковим джерелом конкурентних переваг української промисловості.

**Я**к було зазначено вище, технологічною основою забезпечення регулярного менеджменту є бізнес-інжиніринг, який передбачає формальне, точне, повне та всебічне описання діяльності підприємства шляхом побудови його базових інформаційних моделей у взаємодії з моделлю зовнішнього середовища. Використання бізнес-моделі для прийняття всіх управлінських рішень та формування регламентів управління як системи несуперечливих вказівок є відмінною рисою бізнес-інжинірингового підходу в управлінні [6]. Призначення підприємства полягає у задоволенні потреб споживачів та інших стейкхолдерів, яке визначається на етапі розробки місії. Це дозволяє сформуванню бізнес-потенціалу підприємства як сукупності видів економічної діяльності, спрямованих на задоволення зазначених потреб. Бізнес-потенціал, у свою чергу, з урахуванням обраних цілей та стратегій визначає функціонал підприємства – перелік бізнес-функцій і функцій МУПП, необхідних для підтримки зазначених видів діяльності з урахуванням відповідних ресурсів і структури управління.

Таким чином визначається перелік управлінських реєстрів підприємства (продукти, функції, організаційні ланки тощо) у вигляді ієрархічних класифікаторів. Далі, закріплюючи між собою елементи різних класифікаторів за допомогою матричних проекцій, створюється сукупність інформаційних моделей підприємства. Так матриця маркетингової відповідальності закріплює відповідальність структурних підрозділів за отримання доходу від господарської діяльності. Її подальша деталізація (шляхом виділення центрів фінансової відповідальності) забезпечить побудову фінансової моделі підприємства, що дозволяє запроваджувати систему бюджетного управління.

Матриця функціональної відповідальності закріплює відповідальність структурних ланок (окремих фахівців) за виконання бізнес-функцій при реалізації процесів економічної діяльності, а також функцій управ-

ління, пов'язаних з управлінням цими процесами (планування, облік, контроль у сфері маркетингу, фінансів, управління персоналом тощо). Її подальша деталізація (до рівня відповідальності окремих працівників) дозволить отримати функціональні обов'язки працівників, що забезпечує в сукупності з описанням прав, обов'язків, повноважень розробку пакету посадових інструкцій.

**О**писання бізнес-потенціалу, функціонала та відповідних матриць відповідальності є статичною основою роботи підприємства. При цьому процеси, що відбуваються на підприємстві, ідентифікуються, класифікуються поки в згорнутому вигляді (як функції) і закріплюються за виконавцями. На цьому етапі бізнес-моделювання формується загальновизнаний набір головних внутрішніх нормативних документів: базове Положення про організаційно-функціональну структуру підприємства; пакет Положень про окремі види діяльності (наприклад, маркетинг, фінанси); пакет Положень про структурні підрозділи (цехи, відділи, сектори, групи, бюро тощо); посадові інструкції.

Це вносить прозорість у діяльність підприємства за рахунок чіткого розмежування і документального закріплення зон відповідальності менеджерів. Подальша деталізація бізнес-моделі відбувається на етапі динамічного описання підприємства на рівні процесних поточкових моделей. Ці моделі описують процес послідовного перетворення матеріальних та інформаційних потоків підприємства в ході реалізації якої-небудь бізнес-функції або функції управління. При цьому спочатку описується логіка взаємодії учасників процесу, а потім – технологія роботи окремих працівників на своїх робочих місцях.

Завершується організаційне бізнес-моделювання розробкою моделі структур даних, яка визначає перелік і формати документів, що супроводжують процеси на підприємстві, а також задає формати описання об'єктів зовнішнього середовища, компонентів і регламентів самого підприємства. Внутрішнє нормативне регулювання діяльності підприємства є частиною процесу адміністрування, що прямо пов'язане з вирішенням ряду завдань: визначити перелік процесів і підпроцесів, які підлягають регламентації; пріоритет або черговість розробки стандартів (нормативних документів); гармонізація розроблюваних стандартів з уже діючими (табл. 1).

Об'єкт МУПП – це підприємство в цілому, ланцюг, елемент системи управління, що сприймає управлінський вплив з боку іншого елемента управління. У посадовій ієрархії об'єктом управління можуть бути цехи, відділи, підлеглі будь-якого рівня управління. Також об'єктами маркетингового управління є ресурси підприємства, бізнес-процеси та показники.

Кореневий стовпець матриці відбиває об'єкти МУПП, а кореневий рядок – функції. Елементи матриці МУПП утворюються на перехресті стовпців і рядків, що відображає необхідність виконання відповідних функцій управління щодо відповідного об'єкта. Тому для кожного нормативного документа можна визначити позицію в матриці МУПП. Відсутність внутрішніх нормативних документів для певного елемента матриці визначає необхідність їх розробки. Послідовність розробки документів визначається стратегічними цілями підприємства та поточною ситуацією на ринку.

**Т**аким чином, адміністрування МУПП вимагає наявності систематизованого реєстру положень, регламентів і правил (пакет документів, які розподіляють і регламентують права, обов'язки та відповідальність підрозділів і працівників), а також використання підходів, принципів, процедур (пакет штатних процедур функціонування підрозділів і працівників, що забезпечує досягнення поставлених цілей), якими постійно керуються працівники при виконанні своїх обов'язків. Важливо те, що в усіх цих документах узагальнюється і закріплюється нагромаджений кращий досвід постановки і досягнення цілей промислового підприємства.

На наш погляд, найбільш затребуваними форми адміністрування МУПП, що реалізуються у вигляді процедур, повинні бути

- ✦ регламентація системи та процесу визначення цілей, що забезпечує розробку, побудову та реалізацію дерева цілей промислового підприємства;
- ✦ розподіл функціонального виконання змісту професійних операцій та універсальних дій між працівниками та підрозділами організаційної структури;
- ✦ організація побудови та реалізація процесу управління шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у процес;

Таблиця 1

Матриця маркетингового управління промисловим підприємством

Об'єкти маркетингового управління	Функції маркетингового управління				
	Функції інтеграції діяльності	Основні функції (зміст управління)	Загальні функції (об'єкт управління та діяльності підприємства)	Спеціалізовані функції (роль в процесі функціонування підприємства)	Предметні функції (дослідження та управління)
Структурні одиниці					
Ресурси					
Бізнес-процеси					
Показники ефективності та результативності					

- ✦ вироблення, адаптація та застосування моделі організації функціональної взаємодії в ході розробки і здійснення управлінського впливу.

Розглянемо такий аспект, як процедура створення внутрішніх нормативних документів підприємства. Нормативні документи можна вважати якісними, якщо вони виконують приписні завдання і відповідають таким вимогам: гнучкість, зручність для користувачів, безконфліктність з іншими документами. Уся сукупність нормативних документів у системі МУПП може формуватися за принципом ієрархії. Так, на *першому рівні* (багато в чому збігається з корпоративним рівнем управління) повинні бути розроблені документи, які відносяться до категорії «Політики (концепції)» і відбивають загальний погляд та ідеологію, основні ідеї та принципи щодо будь-якого аспекту економічної діяльності підприємства або галузі управління. Дія таких документів поширюється, як правило, на весь колектив. Прикладом таких документів можуть бути: «Маркетингова політика», «Виробнича політика», «Кадрова політика» тощо.

На *другому рівні* (функціональний рівень управління підприємством) можуть використовуватися два типи документів: «Положення» і «Класифікатори» / «Довідники». Перший тип визначає основні принципи управління деякою сукупністю об'єктів і може містити укрупнений опис дій з реалізації цих принципів. Наприклад, до таких документів може належати: «Положення про структурний підрозділ», «Положення про систему стратегічного управління» тощо. Користувачами цього документу будуть тільки ті працівники підприємства, які беруть безпосередню участь у цьому процесі або використовують його результати. Другий тип визначає принципи (ознаки) класифікації та групування різних об'єктів управління (ринків, споживачів, товарів, матеріалів тощо).

На *третьому рівні* (інструментальний рівень управління підприємством) розробляються і використовуються «Інструкції», які визначають порядок управління окремими об'єктами, містять детальний опис дій щодо управління цими об'єктами. Користувачами таких документів є вузька категорія виконавців. До таких документів, наприклад, належать «Інструкція для оцінки лояльності споживачів», «Інструкція з проведення маркетингового аудиту» тощо.

Таким чином, структурні одиниці беруть участь у бізнес-процесах, в яких використовуються ресурси або використання ресурсів є результатом реалізованих бізнес-процесів. Показники відбивають характеристики об'єктів маркетингового управління – промислового підприємства в цілому, структурних одиниць, ресурсів. Для кожного рівня розробляється відповідний тип внутрішніх нормативних документів.

На корпоративному рівні управління підприємством розробляється корпоративна стратегія, на функціональному рівні – структура підприємства, яка створена для реалізації стратегії; на третьому рівні протікають процеси, які підтримують обрану стратегію. Запорукою успішної діяльності промислового підприємства в умовах постійно мінливого та непередбачуваного ринкового середовища й жорсткої конкуренції є наявність проду-

маного плану дій з досягнення конкретних позицій на ринку. Таким планом є стратегія як сукупність цілей підприємства і конкурентоспроможних дій з їх досягнення.

Ми поділяємо позицію І. Ансоффа, відповідно до якої «розробка регламентів починається слідом за розробкою стратегії і структури, точніше за визначенням структурних підрозділів, їх цілей, взаємодії. А структура в цілому – це впорядкованість завдань, ролей, повноважень і відповідальності, за допомогою якої фірма здійснює свою діяльність» [7, с. 167].

Структура управління (організаційна структура) – склад управлінських підрозділів підприємства, а також окремих керівників та їх регулярні інформаційні взаємозв'язки щодо здійснення спільної управлінської діяльності. Структуризація має на меті послідовне описання, аналіз, удосконалення і регламентацію основних структурних зрізів підприємства. Головним при розробці структури управління підприємством є те, що всі продукти (послуги), а також функції повинні бути закріплені за конкретною структурною ланкою. Далі необхідно побудувати такі організаційні проєкції: проєкція продуктів на структурні ланки; проєкція бізнес-функцій на структурні ланки; проєкція функцій управління на структурні ланки; проєкція функцій забезпечення на структурні ланки.

Виконавши роботу щодо формування організаційно-функціональної моделі підприємства, необхідно розробити головний стандарт – «Положення про організаційну структуру підприємства». На основі встановлення та описання окремих фрагментів моделі можна розробити деталізовані корпоративні стандарти – «Положення про функціональну діяльність» або «Положення про структурний підрозділ». Наприклад, «Положення про відділ маркетингу» буде описувати сукупність функцій маркетингу та інших функцій, закріплених за цим відділом. Це дозволяє оцінити ступінь навантаження підрозділів, їх залученість до вирішення окремих функціональних завдань.

Подальша деталізація описання до окремих виконавців дає можливість отримати необхідні регламенти управління персоналом: положення про функціональні обов'язки працівників, посадові інструкції, описання посад.

Поєднання адміністративного та процесного підходів до МУПП дозволить підвищити ефективність таких завдань:

- ✦ формалізувати, описати і стандартизувати основні, забезпечувальні та управлінські бізнес-процеси;
- ✦ побудувати систему управління підприємством на основі ключових показників ефективності (результативності), які розроблені та доведені до рівня структурних підрозділів і виконавців, та на цій основі підвищити контроль, у тому числі при реалізації стратегії маркетингового управління підприємством;
- ✦ побудувати ефективну організаційну структуру управління, оптимізувати кількість рівнів управління, підвищити мобільність та реактивність структури на зміни зовнішнього бізнес середовища;

- ✦ сформувати з урахуванням потреби в кадрах і критеріїв оцінки працівників ефективну структуру персоналу за кількістю та якістю;
- ✦ автоматизувати діяльність за рахунок швидкого та якісного впровадження інформаційних технологій.

**Е**фективність функції адміністрування підвищується за рахунок використання сучасних технологій процесного управління, описання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Виділення процесів і підпроцесів, співпадаючих з функціональною структурою промислового підприємства, дозволяє уникати додаткового комплексу документів. Регламенти, що описують процеси, можуть збігатися зі звичними положеннями про підрозділи, які для більшості українських підприємств є формальними документами. До виконання цих положень також підходять формально. У типові положення про підрозділи слід включити пункти, які регламентують: ресурси, необхідні для виконання функцій; показники якості виконуваних функцій і вимоги до звітності; вимоги до входів і виходів. Регламентація процесів дозволяє перевести їх з формального стану в робочий.

Для описання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів використовуються відповідні технології. Наприклад, на основі описання процесу функціонального підрозділу, доповнюючи його матрицею відповідальності за функції, можна розподілити відповідальність за їх виконання між працівниками або власниками підпроцесів. Потім ці функції переносяться в посадові інструкції працівників з тим самим формулюванням, що і в матриці відповідальності підрозділу (процесу). У такому випадку посадові інструкції стають дієвим документом.

На рис. 1 наведено складний варіант організації взаємодії процесів, інтегрованих між собою, та організаційної структури управління маркетинговою діяльністю на промисловому підприємстві (ПАТ «НКМЗ»). Процес управління маркетингом НКМЗ побудовано за дивізіонально-продуктовим принципом. На цьому промисловому підприємстві виділено п'ять виробництв: металургійне (МВ), металургійного обладнання (ВМО), гірничорудного та ковальсько-пресового обладнання (ВГРiКПО), споживчих товарів (ВСТ), серійних машин (ВСМ). До відділів маркетингу і контрактів (МіК) певних виробництв входять бюро маркетингу та бюро контрактів. Лінійно відділи маркетингу і контрактів ви-

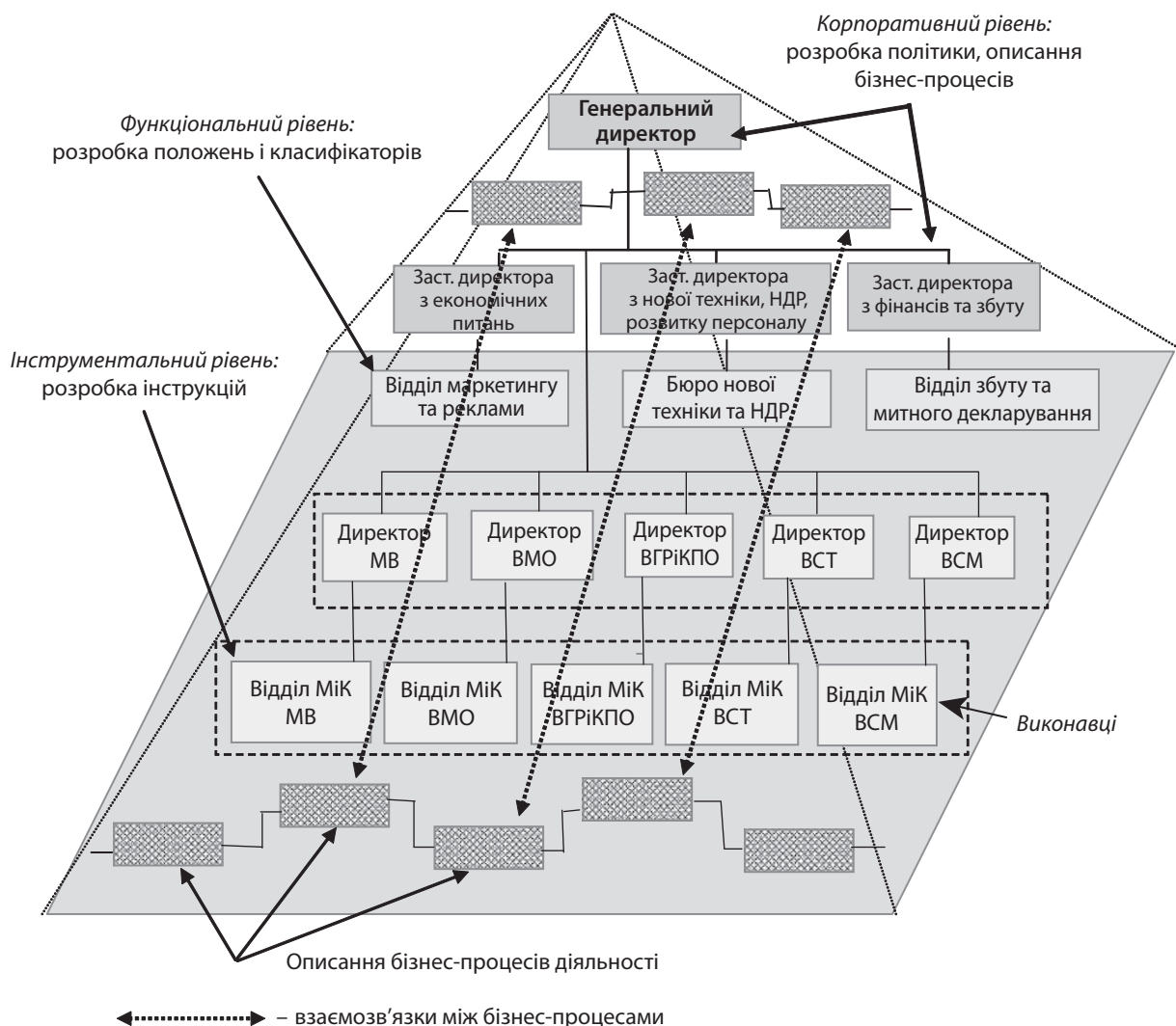


Рис. 1. Взаємодія бізнес-процесів та організаційної структури управління маркетингом у ПАТ «НКМЗ»

робництв підпорядковуються директорам відповідних виробництв, які, у свою чергу, безпосередньо підпорядковані генеральному директору НКМЗ.

## ВИСНОВКИ

Принципи та правила поведінки на ринку суб'єктів маркетингу висвітлені в спеціалізованій літературі більш повно, ніж питання закріплення цих принципів і правил у внутрішніх нормативних документах. Визначальним у застосуванні адміністрування як інструменту в МУПП є необхідність забезпечення чіткого дотримання встановлених правил дієвим механізмом контролю і відповідальності. Ефективність та результативність МУПП багато в чому залежить від якості та надійності виконання робіт, пов'язаних із адмініструванням. Адміністрування як інструмент маркетингового управління розглядає сучасні адміністративно-розпорядчі форми управління підприємством і передбачає регламентацію системи та процесу визначення цілей, розробки та реалізації стратегії; розподіл напрямів діяльності, продуктів і послуг, а також функцій між працівниками та підрозділами організаційної структури; організацію побудови та реалізацію процесу управління шляхом послідовного об'єднання дій, операцій, стадій, етапів, фаз і циклів у процес. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Файоль А.** Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд ; сост. Г. Л. Подвойский. – М. : Республика, 1992. – 352 с.
2. **Калиниченко М. П.** Теорія і методологія маркетингового управління промисловим підприємством / М. П. Калиниченко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля. – Луганськ. – 2012. – № 11 (182). – Ч. 1. – С. 168 – 175.
3. Тлумачний словник [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.slovarus.ru>
4. Штучний управлінський інтелект [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ami-system.ru>
5. **Русецкая О. В.** Технологии административного менеджмента: учеб. пособие / О. В. Русецкая. – С-Пб. : Изд-во СПбГУЭФ. – 2010. – 126 с.
6. **Оболенски Н.** Практический реинжиниринг бизнеса / Н. Оболенски. – М. : Лори-пресс, Издательство ТЕХНИС, 2004. – 384 с.
7. **Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф при содействии Э. Дж. Макдоннелла ; пер. с англ. С. Жильцов. – С-Пб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
8. **Аронова В. В.** Адміністрування змін в маркетинговій діяльності підприємства м'ясопереробної галузі : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук : 08.00.04 / В. В. Аронова; Луганський нац. ун-т. – Луганськ, 2010. – 20 с.

## REFERENCES

- Ansoff, I. *Novaia korporativnaia strategii* [The new corporate strategy]. St. Petersburg: Piter Kom, 1999.
- Aronova, V. V. "Administruvannia zmin v marketynhovii diialnosti pidpriemstva m'iasopererobnoi haluzi" [Administrative changes in the marketing of the meat processing industry]. *Avtoref. dys. na zdob. nauk. stup. kand. ekon. nauk : 08.00.04*, 2010.

Fayol, A., Emerson, G., and Teylor, F. *Upravlenie – eto nauka i iskusstvo* [Control – it is a science and an art]. Moscow: Respublika, 1992.

Kalynychenko, M. P. "Teoriia i metodolohiia marketynhovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom" [Theory and Methodology of the industrial enterprise marketing management]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Dalia*, vol. 1, no. 11(182) (2012): 168-175.

Obolenski, N. *Prakticheskiy reinzhiniring biznesa* [Practical business re-engineering]. M.: Lori-press; Tekhnis, 2004

Rusetskaia, O. V. *Tekhnologii administrativnogo menedzhmenta* [Administrative management of technology]. St. Petersburg: SPbGUEF, 2010.

"Shtuchnyi upravlinskyi intelekt" [Artificial intelligence management]. <http://www.ami-system.ru>.

"Tlumachnyi slovnyk" [Dictionary]. <http://www.slovarus.ru>