

последняя составляла около 2/3 экспортного оборота Восточной Германии, Чехословакии и Венгрии, а также около 11% - Болгарии и Румынии. Именно в этом контексте следует рассматривать рестриктивный подход Запада к импорту из стран Восточного блока. В свою очередь, последние в больших количествах импортировали западные технологии. Они закупали все виды машин и оборудования, а также организовывали такой импорт в рамках промышленного сотрудничества (7). Они получали лицензии на производство определенной продукции у западных компаний, а затем расплачивались за это, экспортируя произведенные по этим займам и на рынках евродоллара. Стоимость таких кредитов была более высокой, но зато последние предоставляли большую возможность для маневра. Банки СЭВ делали займы исключительно на этом рынке. Кредиты, предоставленные в 70-х годах в рамках торговли между Востоком и Западом, привели к накоплению значительных долгов социалистических государств перед промышленными странами Запада (8). В период кризиса середины 70-х годов их объем начал увеличиваться особенно быстро. Только за 1975 г. этот долг удвоился. В 1979 г. он исчислялся в 74,8 млрд. долл., а ситуация тем временем продолжала ухудшаться. 55% из этой суммы в 1976 г. приходилось на Советский Союз и Польшу. Меры, принятые в Польше для оздоровления ситуации, привели к драконовскому сокращению импорта, снижению уровня потребления и уменьшению инвестиций. Трудностей с платежным балансом не избежали также Восточная Германия, Чехословакия и Венгрия. Однако первые две страны, быстро приняв ограничительные меры, смогли справиться с ситуацией. Это и привело к сокращению торгового оборота между Востоком и Западом. Для стимулирования дальнейшего развития торговли требовались новые инициативы, которые могли бы способствовать интеграции социалистических экономик в новый мировой экономический порядок.

Литература

<http://tempus.kz/2009/06/ekonomicheskij-liberalizm/>
<http://tempus.kz/2009/05/obyasnenie-rosta-mirovoj-torgovli/>
http://onxi.net/?page_id=47

*О.В. Кохан, ассистент
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Организационная структура управления маркетингом рассматривается как система взаимосвязанных, согласованно действующих элементов, выполняющих в системе управления компанией функции управления маркетингом. Поэтому при создании организационной структуры на предприятии основным вопросом является выявление условий, обеспечивающих высокий уровень согласованности данных элементов. Такие условия, в первую очередь, являются внутренним состоянием самой организации. Эффективность и пропорциональность организационной структуры управления маркетингом зависят в основном от уровня согласованности элементов структуры предприятия, целей и задач подразделений фирмы, стратегических и тактических планов.

Другими словами, организационная структура управления маркетингом эффективна, если она выстраивается на основании целеполагания организации и востребованности для решения конкретных задач.

Организационные структуры управления маркетингом представляют собой упорядоченную форму элементов общей системы управления и связей между ними, обеспечивающую выполнение функций и задач, связанных с управлением маркетингом.

Анализ и оценка эффективности функционирования маркетингового подразделения, по нашему мнению, должны базироваться на следующих принципах: эффективность; ограничение числа подчиненных у руководителей; разделение труда; определение функций; принцип ступенчатого управления; принцип исключительности; единство подчинения; единство управления; ответственность руководителей; равновесие между централизацией и децентрализацией; гибкость; непрерывность и удобство управления. Этот перечень не должен рассматриваться как конечный, так как всегда имеется возможность появления новых принципов.

Организационная структура управления маркетингом как целостная система представлена только в крупных компаниях и корпорациях.

У представителей среднего бизнеса эти структуры могут иметь свои отдельные подразделения, а в малом бизнесе маркетинговые функции возлагаются, как правило, на топ-менеджера.

Создание маркетинговых служб в системе управления маркетингом фирмы обуславливается необходимостью оценки ее руководством ряда объективных факторов, таких как размер организации, уровень дифференциации, профессиональная и интеллектуальная подготовка персонала, качество взаимосвязей подразделений, эффективность реализации маркетинговой деятельности фирмы.

Необходимо отметить, что на большинстве белорусских предприятий исполнение маркетинговых функций имеет размытый характер, не выделено самостоятельное подразделение, и каждая из служб предприятия в той или иной мере их выполняет. И только в том случае, когда концепция поведения компании на рынке переориентируется на оценку намерений покупателя, отслеживание деятельности конкурентов, их сильных и слабых сторон, выработку конкретных стратегий рыночного поведения, следует передать реальные функции по управлению маркетингом самостоятельным структурным образованиям.

Подразделения службы маркетинга тесно связаны между собой. Каждое из них решает свои задачи, направленные в конечном итоге на определение спроса, удовлетворение требований потребителей, организацию сбыта и продвижение, сервисное обслуживание, ремонт выпускаемой продукции и т.д.

Достижение целей предприятия зависит в основном от трех факторов: выбранной стратегии, организационной структуры и от того, каким образом эта структура функционирует.

Маркетинговая структура имеет решающее значение для успешной реализации концепции маркетинга. Не существует универсальной схемы для организации маркетинга. Отделы маркетинга могут быть созданы на разных основах; они, как правило, являются частью коммерческой сферы деятельности предприятия. Однако на предприятиях, производящих специфическую продукцию, эти отделы иногда становятся элементом технической сферы. Каждое предприятие (фирма) создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению маркетин-

говых целей (выявление неудовлетворенного спроса покупателей, изыскание новых сегментов рынка, увеличение прибыли и т.д.).

Несмотря на очень большое число вариантов, реальное объединение маркетинговой деятельности предприятий чаще всего осуществляется по функциям или по товарам.

Под влиянием быстрого изменения потребительского спроса, высоких темпов научно-технического прогресса, роста масштабов и усложнения производства, а также других факторов изменяется характер и направление целей предприятия, способы их достижения. В силу этого маркетинговые структуры должны обладать определенной гибкостью и приспособляемостью.

При оценке эффективности различных вариантов организационной структуры оценивается ее роль как характеристики управления. Комплексный набор критериев формируется с учетом двух направлений оценки ее функционирования:

Для оценки эффективности структуры управления маркетинговым подразделением приемлемы следующие характеристики аппарата управления:

- его производительность при переработке информации;
- оперативность принятия управленческих решений;
- надежность аппарата управления, выражающаяся в качестве исполнения решений в рамках установленных сроков и ресурсов;
- адекватность и гибкость, характеризующиеся способностью оперативного выявления организационных проблем и соответствующих корректирующих мероприятий.

Для того чтобы оценить эффективность структуры управления маркетинговой службой, необходимо определить показательную базу для анализа, которая может состоять из следующих групп показателей:

1. группа показателей, характеризующих экономичность системы управления, выражающихся через конечные результаты деятельности и затраты на управление: объем (увеличение объема выпуска продукции), прибыль (увеличение прибыли), качество продукции и т.д.

2. Вторая группа показателей характеризует содержание и организацию управления, в том числе непосредственные результаты и затраты управленческого труда. В качестве затрат на управление учитываются текущие расходы на содержание аппарата управления, эксплуатацию технических средств, подготовку и переподготовку кадров, расходы в области создания и совершенствования систем управления, приобретение вычислительной техники и других технических средств.

3. Группа показателей, характеризующих рациональность организационной структуры и ее технико-организационный уровень. К этой группе показателей относятся:

- показатель расчета количества отделов;
- звенность системы управления;
- принятые нормы управляемости;
- коэффициент централизации функций управления;
- специализация отдельных подразделений аппарата управления;
- развитость и устойчивость межфункциональных связей;
- полнота реализации функций управления в системе управления;
- коэффициент высоты структуры;

- коэффициент экономичности структуры и другие показатели.

Важными требованиями, которые должны быть реализованы при формировании системы показателей для оценки эффективности организационной структуры, являются обеспечение структурно-иерархического соответствия показателей системе целей организации, способность адекватного отражения динамичности управляемых процессов, сбалансированность и непротиворечивость показателей.

Методология анализа организационной структуры маркетинговой службы в условиях рынка, которая могла бы служить основой проекта необходимых организационных изменений, не разработана.

Для выявления резервов совершенствования организационной структуры маркетингового подразделения необходимо ее измерить системой показателей, выделить критерии эффективности, структурировать систему частных показателей, что позволяет проводить их системный анализ с учетом взаимосвязи по уровням иерархии.

Критерий эффективности каждого элемента организационной структуры предприятия определяется как с позиции реализации цели (целевая эффективность), так и с позиции обеспечения минимума затрат, необходимых для достижения конечного результата (ресурсная эффективность) с учетом специфики каждого элемента.

Таким образом, структура маркетингового подразделения может оцениваться по следующим критериям:

1) степень надежности (работоспособности) организационной структуры, характеризующаяся:

- степенью рациональности и структуризации целостной системы на элементы на основании группировки задач для определения видов работ, группировки видов работ и распределении управленческих функций, что обеспечивается соблюдением принципов актуализации и сосредоточения функций;

- степенью рациональной структуры отношений между элементами, которая обеспечивается соблюдением принципа совместимости как условия их взаимосвязи и взаимодействия;

2) степень использования рыночных возможностей, характеризующуюся способностью всей маркетинговой системы через свою организационную структуру вырабатывать комплекс целей и задач функционирования и развития как маркетингового подразделения, так и всего предприятия в целом;

3) степень использования внутренних возможностей – способность организационной структуры достичь поставленных целей при минимальных и необходимых затратах, что и обеспечивает механизм управления.

Заключительным этапом диагностики организационной структуры является расчет экономических показателей, характеризующих эффективность функционирования основных подразделений и их функциональных блоков. Из существующих показателей выбираются только основные, характеризующие целевую установку блока и качество выполняемых им функций. Предпочтение отдается наиболее простым и четким по содержанию показателям. На практике затруднение вызывает определение минимально необходимого набора показателей, наиболее существенно влияющих на результаты деятельности.

Каждый функциональный блок оценивается по ряду типовых показателей, к которым относятся: рентабельность блока, прибыльность блока, затратноёмкость блока, удельный вес затрат блока в общих затратах на управление.

Таким образом, предлагаемые положения могут быть положены в основу проведения структурной диагностики как отдельных подразделений, так и предприятия в целом. Данные методические положения позволяют определить количественные и качественные характеристики структуры и системы управления. Целесообразность определения таких характеристик состоит в том, что уже на ранних стадиях диагностики системы управления маркетингового подразделения появляется необходимость оценивать ее организационную структуру, элементы этой структуры, а также сравнивать различные варианты организационных структур между собой.

*Н.П. Кохно, к.т.н., доцент, М.В. Самойлов, к.т.н., доцент,
И.С. Михаловский, к.б.н., доцент, В.А. Гончаров, доцент
УО «БГЭУ», (г. Минск)*

СТРАТЕГИЯ ТЕХНОДИНАМИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Известные пути технологического развития решают общую главную задачу - снижение трудозатрат на выпуск продукции. Но степень или глубина решения этой задачи для каждого варианта развития своя. Самым радикальным в этом плане является революционное развитие технологических процессов. Причем такое, которое сопряжено с заменой основной идеи технологического процесса, его «генного» набора, - вида рабочих ходов. Все остальные варианты развития основаны на улучшении технологических процессов в рамках имеющихся рабочих ходов. Соответственным образом меняется значение показателя уровня технологии, отражающего качественную сторону технологического процесса. При видоизменении рабочего хода происходит значительное повышение уровня технологии технологического процесса. В остальных случаях развития (рационалистическое, эволюционное, революционное в рамках имеющегося рабочего хода) уровень технологии либо не изменяется либо возрастает незначительно. Следовательно, по степени радикальности все многообразие вариантов развития технологических процессов можно свести к двум. Назовем их радикальным и нерадикальным путем развития, соответственно (подробнее см. Кохно Н.П. Общая экономическая теория технологического развития производства. Монография / Н.П. Кохно. - Минск: БГЭУ, 2003).

Именно многообразие вариантов развития технологических процессов поднимает проблему установления оптимальной последовательности, обеспечивающей наиболее благоприятные условия для развития. Наличие одного варианта развития исключало бы надобность в решении этой проблемы, также как и принципиальная возможность осуществлять развитие всеми известными путями одновременно. Последнее невозможно обеспечить, по причине наличия причинно-следственной связи между рабочими и вспомогательными действиями технологического процесса. Некоторый определенный вид рабочего хода предопределяет всю остальную архитектуру технологических действий (рабочих и вспомогательных). Улучшать и совершенствовать технологический процесс в рамках имеющейся архитектуры представляется возможным только при условии постоянства рабочего хода. Замена рабочего хода (радикальный путь развития) ведет к появлению нового вида всех остальных технологических действий. Одновременное развитие радикальным и нерадикальным путем на практике невозможно обеспечить. Следует установить наиболее благоприятную очередность указанных этапов развития.