

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 339.138 + 338.24

ПАРХИМЕНКО  
ВЛАДИМИР АНАТОЛЬЕВИЧ

**ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА  
НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ  
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ:  
МЕТОДИЧЕСКИЕ И ТИПОВЫЕ РЕШЕНИЯ**

Автореферат диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук  
по специальности 08.00.05 — экономика и управление народным хозяйством  
(специализация — экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)

Минск, 2009

Работа выполнена в УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники»

Научный руководитель	Афитов Эдуард Андреевич, кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры, УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», кафедра менеджмента
Официальные оппоненты:	Ивуть Роман Болеславович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Белорусский национальный технический университет», кафедра экономики и управления на транспорте  Беляцкая Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра маркетинга
Оппонирующая организация	Академия управления при Президенте Республики Беларусь

Защита состоится 18 декабря 2009 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 17 ноября 2009 года.

Ученый секретарь  
совета по защите диссертаций

Миксюк С.Ф.

## ВВЕДЕНИЕ

Анализ работы машиностроительных предприятий Республики Беларусь показывает, что процесс институционализации маркетинга, начавшийся в начале 1990-х годов, еще не закончен, а уровень организации маркетинга недостаточен с точки зрения требований современной теории и тенденций мировой экономики. Это связано с как объективными, так и субъективными причинами, в том числе неразвитостью маркетинговой инфраструктуры и психологической инерцией управленческих работников.

Непосредственно влияет на процесс освоения рыночных методов хозяйствования и теоретико-методическое обеспечение организации маркетинга на промышленных предприятиях в условиях переходной экономики. В настоящее время доступно множество публикаций по указанной проблематике. Так, фундаментальные вопросы маркетинга на предприятии освещены в трудах зарубежных авторов: М. Бейкера, Ф. Вебстера, П. Дойля, Э. Коли, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Дж. Ленскольда, М. Мак-Дональда, К. Омае, Дж. О'Шонесси, М. Портера, М. Сарена, Р. Уинсли, Д. Эбелла, Б. Яворски, а также в публикациях Т. Ambler, J. Becker, H.W. Boyd, M. Bruhn, R. Busch, R. Dogl, H. Hayo, F. Inger, G. L. Lilien, H. Meffert, M. Meger, K. Wilde и др. Тем не менее, разработки зарубежных авторов не учитывают специфику трансформационных процессов в белорусской экономике и могут использоваться для принятия решений прикладного характера лишь как теоретическая база.

В публикациях российских и белорусских авторов рассмотрены особенности, проблемы, факторы и процесс организации маркетинга на предприятиях постсоветского пространства (этому посвящены работы И.Л. Акулича, О.Д. Андреевой, С.И. Барановского, С.В. Глубокого, Е.П. Голубкова, Т.П. Данько, А.П. Дуровича, Р.Б. Ивутья, И.И. Полещук, В.С. Пратасени, Б.А. Соловьева и др.). Однако многие работы характеризуются недостаточным учетом специфики маркетинга в отдельных отраслях экономики, в частности машиностроении, нет единых терминологии и классификаций, отсутствуют единая концепция организации маркетинга, а также общепризнанные методические и типовые решения в этой области. В целом можно сделать вывод о незаконченности исследований и разработок в данном направлении, хотя их практическая значимость несомненна.

Особую актуальность научно-методические и практические вопросы организации маркетинга получают в настоящее время. Разворачивающийся мировой финансово-экономический кризис, вызвавший существенное снижение спроса на продукцию белорусских экспортеров машиностроительной продукции, требует активизации маркетинговых усилий по поиску новых сегментов

(ниш) на существующих рынках сбыта, а также расширению географии сбыта, выходу на рынки стран, где спад потребления и производства выражен в меньшей степени, чем в традиционных для Беларуси странах-покупателях.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Связь работы с крупными научными программами (проектами) и темами.** Тема диссертационной работы соответствует п. 9 Перечня приоритетных направлений фундаментальных и прикладных исследований Республики Беларусь на 2006—2010 гг. («Теоретико-методологические основы становления в Республике Беларусь инновационной социально ориентированной экономики, обеспечивающей ее устойчивое развитие во взаимодействии с мировой экономической системой»), так как затрагивает разработку вопросов ориентации предприятия на нужды потребителя и общества в целом, организации стратегического маркетинга новой продукции и конкурентоспособности на внешних рынках. Частично диссертационное исследование выполнено в рамках темы «Маркетинг в переходных экономиках (на примере Республики Беларусь)», финансировавшейся в соответствии с проектом Леонарда Эйлера (Leonard-Euler-Projekt) (2004—2005 гг.).

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка концептуальных и методических основ организации маркетинга на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь. Указанная цель конкретизируется следующими взаимосвязанными задачами:

- разработать концепцию организации маркетинга на предприятии, которая реализует требования системного подхода к организации и развивает существующие теоретические представления об иерархичности маркетинговых функций;
- разработать методику оценки уровня организации маркетинга, с помощью которой машиностроительное предприятие может быть продиагностировано в этом аспекте по отношению к теоретическому эталону и средним значениям в рамках машиностроительной отрасли;
- разработать методические основы построения организационной структуры маркетинга на основе учета характеристик деятельности предприятия и условий внешней среды;
- разработать типовые схемы информационно-методического обеспечения маркетинга на предприятии, которые могут служить теоретической базой для разработки соответствующих программных средств и/или выбора ком-

плектации модулей из существующих на рынке коммерческих программных разработок;

- разработать методику построения системы оплаты труда работников, занятых маркетингом, которая обеспечивала бы учет специфичности маркетинговых результатов как по отдельным функциям, так и по уровням деятельности.

Объектом исследования являются машиностроительные предприятия Республики Беларусь. Предмет исследования — теоретические, методические и практические аспекты организации маркетинга. Выбор объекта и предмета исследования обусловлен тем, что машиностроение как одна из ведущих отраслей белорусской промышленности ориентировано преимущественно на экспорт, поэтому должно активно осваивать новые способы хозяйствования (ориентация на потребителя, переход от локальной конкуренции к конкуренции по всему миру, работа в условиях высокой неопределенности внешней среды).

### **Положения, выносимые на защиту.**

1. Концепция организации маркетинга на предприятии как трехуровневой системы. Концепция может служить научно-теоретической базой при внедрении (или более полной реализации) принципов маркетинга в деятельность предприятия и использоваться высшим руководством для проектирования общей структурной схемы управления, а также определения целей, задач, функций, прав и ответственности структурных подразделений предприятия. Концепция, в отличие от существующих разработок, включает:

- обоснование необходимости организации маркетинга на предприятии в виде системы соподчиненных функций-процессов;

- классификацию уровней маркетинга по критериям объектности («фокуса внимания» во внешней и внутренней средах), горизонта планирования и масштаба управления. Классификация, в отличие от существующих, носит общий характер и поэтому является более гибкой, т.е. применимой для любых ситуаций и абсолютно любого машиностроительного предприятия с любыми масштабом деятельности, организационно-правовой формой, общей организационной структурой и формой собственности. Ее можно использовать не только применительно к бюрократическим структурам, но и при процессной организации бизнеса;

- сформулированные по каждому уровню маркетинга следующие основные характеристики: цель, функции, преимущественный фокус внимания во внешней и внутренней средах, горизонт планирования, масштаб управления, основной «выход» уровня, последствия отсутствия уровня в системе управления предприятием;

- обоснование с позиций комплексного и системного подходов к организации маркетинга необходимости осуществлять тесную взаимосвязку таких

элементов, как организационная структура маркетинга, информационно-методическое обеспечение и материальное стимулирование маркетинговых работников;

- требования к организации маркетинга по уровням деятельности, включая возможные варианты внутренней и внешней организационных структур, требования к информационно-методическому обеспечению каждого уровня и материальному стимулированию работников.

2. Методика оценки уровня организации маркетинга, новым в которой является использование комплекса параметров, включающего три группы: организационная структура (статус руководителя, номенклатура функций, межфункциональная координация); информационно-методическое обеспечение (номенклатура источников информации, способы ее хранения, программное обеспечение, автоматизация функций маркетинговой логистики, веб-сайт предприятия, методы анализа и принятия решений); система оплаты труда маркетологов (специфика показателей премирования по области деятельности и функциям, способы и размер премирования). Методика позволяет получить количественную оценку уровня организации маркетинга на конкретном предприятии и сравнить ее со средними значениями по машиностроительной отрасли Республики Беларусь. Обоснованность методики подтверждена наличием статистически значимой связи между получаемыми оценками, с одной стороны, и показателями эффективности работы предприятия и его финансового положения, с другой. Таким образом, методика может быть использована для диагностики резервов и определения направлений совершенствования организации маркетинга.

3. Методические основы построения организационной структуры маркетинга на машиностроительном предприятии, которые включают:

- классификацию существующих типов оргструктур маркетинга на белорусских машиностроительных предприятиях;

- достоинства и недостатки каждого из существующих типов оргструктуры, направления их совершенствования;

- разработанную схему организационной структуры маркетинговой деятельности, включая цели и задачи структурных звеньев, рекомендации по нормативной численности работников, описание взаимодействия и взаимоотношений с другими подразделениями, типовое положение о подразделении маркетинга;

- систему факторов, влияющих на выбор типа организационной структуры маркетинга;

- методику выбора типа организационной структуры маркетинга для машиностроительных предприятий, в основе которой лежит использование клас-

сифицирующих функций, полученных в результате множественного дискриминантного анализа эмпирических данных.

Указанные разработки позволяют обосновать необходимость осуществления реструктуризации маркетинга на предприятии и выбрать целесообразный тип оргструктуры с учетом конкретных условий. Новизна рекомендаций заключается в количественном учете факторов, специфичных для белорусского машиностроения в настоящее время.

4. Типовые схемы информационно-методического обеспечения маркетинга для машиностроительных предприятий. Указанные схемы, в отличие от существующих, отражают качественные особенности информационных потребностей и процессов каждого из уровней маркетинга: стратегического (преимущественно информация о потенциальных изменениях в макросреде), тактического (преимущественно информация о текущем и прогнозируемом состоянии микросреды), операционного (преимущественно информация о состоянии операций и потоков). Схемы отражают основные информационные подсистемы, решаемые задачи, источники информации, маршруты ее движения, методы анализа и принятия решений, а также основных пользователей. Схемы могут быть использованы как научно-методическая база для составления технического задания по разработке систем поддержки принятия маркетинговых решений и/или обоснования выбора и функциональной настройки модулей маркетинга существующих на рынке коммерческих корпоративных информационных систем.

5. Методика построения систем оплаты труда работников, занятых маркетингом на машиностроительных предприятиях. Ключевым отличием методики от существующих является введение в систему оплаты труда показателей, учитывающих специфику каждого из уровней маркетинга: стратегического — посредством учета доходности капитала и эффективности разработки новых товаров; тактического — путем учета объема продаж, прибыли от реализации, занимаемой доли рынка, достоверности прогнозов спроса, эффективности продвижения продукции; операционного — посредством учета стоимостных и временных затрат на маркетинговые операции. Ее применение, таким образом, позволит повысить стратегическую, тактическую и операционную эффективность труда маркетологов.

**Личный вклад соискателя.** Все положения, содержащиеся в диссертации и выносимые на защиту, разработаны автором лично.

**Апробация результатов диссертации.** Основные положения диссертации докладывались на межвузовской научно-практической конференции «Маркетинг в предпринимательской деятельности — зарубежный и отечественный опыт» (Минск, 2001), международной научно-технической конференции «Радиоэлектроника, электротехника и энергетика» (Москва, 2001), республикан-

ской научно-технической конференции «НИРС—2003» (Минск, 2003), международной научно-практической конференции «Теория и практика менеджмента и маркетинга» (Минск, 2005), международной научно-практической конференции «Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента» (Минск, 2006), международной научно-практической конференции «Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход» (Минск, 2008), международной научно-технической конференции, посвященной 45-летию МРТИ-БГУИР (Минск, 2009). Кроме того, результаты диссертационного исследования апробированы на семинаре в Европейском институте международных экономических отношений (ФРГ, г. Вупперталь, 2005).

**Опубликованность результатов диссертации.** По теме диссертации опубликовано 28 научных работ, в том числе 10 статей в научных рецензируемых журналах, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, объемом 4,8 авторских листов, 7 — в научно-практических журналах, 3 — в материалах конференций, 8 — в тезисах докладов конференций.

**Структура и объем диссертации.** Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения и приложений. Работа изложена на 205 страницах. Объем, занимаемый 31 рисунком, 25 таблицами и 12 приложениями, составляет 110 страниц. Библиографический список включает 251 наименование и занимает 17 страниц.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «**Теоретико-методические аспекты организации маркетинга на машиностроительном предприятии**» рассматриваются сущность маркетинга, содержание и методы оценки уровня его организации.

В литературе встречаются самые разнообразные мнения о сущности маркетинга. Более того, существуют взаимоисключающие, конкурирующие подходы, в рамках которых сущность маркетинга рассматривается с разных исследовательских позиций, о чем свидетельствуют, например, классификации Дж. Арндта, Дж. Кармена, Х. Мефферта, Г. Фиска и П. Мейерса. Однако в прикладном смысле маркетинг большинством авторов рассматривается как деятельность предприятия, связанная с изучением потребностей целевого рынка, разработкой адекватных товарных и ценовых решений, каналов распределения продукции и средств воздействия на потребителя и т.д. Такая деятельность включает в себя выполнение ряда функций, которые в литературе обычно определяются как равнозначные. В противовес этому соискателем развиты



представления Ф. Вебстера, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена и других ученых о неравновесности маркетинговых функций и предложено выделение трех уровней маркетинга: стратегического, тактического и операционного по критериям объекта деятельности («фокуса внимания»), горизонта планирования и масштаба управления.

Под организацией маркетинга (маркетинговой деятельности) обычно понимают построение организационной структуры, которое сводят к выбору одного из типовых вариантов: функциональной, товарной, рыночной или матричной оргструктуры. Такой подход существенно сужает проблематику организации маркетинга. В результате анализа трактовок организации, данных И.Л. Акуличем, Б.А. Соловьевым, Р. Дафтом, Дж. О'Шонесси и другими авторами, предложено использовать расширенную трактовку: внести в содержание указанной категории, помимо организационной структуры, также и такие элементы, как информационно-методическое обеспечение и систему материального стимулирования (оплаты труда) работников, занятых маркетингом. Исходя из такого понимания, в диссертации предложена концепция организации маркетинга на предприятии как системы из трех уровней. Концепция включает:

- обоснование необходимости организации маркетинга на предприятии в виде системы соподчиненных функций-процессов;
- классификацию уровней маркетинга по критериям объектности («фокуса внимания» во внешней и внутренней средах), горизонта планирования и масштаба управления;
- сформулированные по каждому уровню маркетинга следующие основные характеристики: цель, функции, преимущественный фокус внимания во внешней и внутренней средах, горизонт планирования, масштаб управления, основной «выход» уровня, последствия отсутствия уровня в системе управления предприятием;
- обоснование с позиций комплексного и системного подходов к организации маркетинга необходимости осуществлять тесную взаимоувязку таких элементов, как организационная структура маркетинга, информационно-методическое обеспечение и материальное стимулирование маркетинговых работников;
- требования к организации маркетинга по уровням деятельности, включая возможные варианты внутренней и внешней организационных структур, требования к информационно-методическому обеспечению каждого уровня и материальному стимулированию работников.

Проблема измерения уровня организации маркетинга получила достаточно широкое освещение в научной литературе, например, в работах Ф. Котлера, Г.Р. Мориса, О.А. Морозовой, И.В. Пономаренко и др. Однако нерешенными

остаются вопросы оценки уровня организации маркетинга с учетом ее иерархичности, а также применительно к расширенной трактовке понятия «организация». Для решения указанных вопросов в качестве методологической базы предложена схема влияния уровня организации маркетинга на эффективность работы предприятия (уровень организации маркетинга — качество маркетинговых решений — маркетинговые результаты — эффективность работы предприятия и его финансовое положение), а также разработана система показателей (метрика), которая связывает качественные характеристики организации и их количественную оценку по 10-балльной шкале. На этой основе в диссертации разработана методика оценки уровня организации маркетинга на предприятии, которая позволяет оценить уровень организации как в целом, так и по каждому из выделяемых элементов, и сравнить его со среднеотраслевым. Перечень показателей и параметров, используемых для оценивания, приведен в таблице

#### Показатели оценки уровня организации маркетинга на предприятии

Итоговый показатель	Частные показатели	Используемые для оценивания параметры
Общая оценка уровня организации маркетинга (УО <sub>общ</sub> )	1. Оценка организационной структуры маркетинга (ОС <sub>общ</sub> )	1.1. Статус маркетингового руководителя (ОС <sub>1</sub> ) 1.2. Широта номенклатуры функций маркетингового подразделения (ОС <sub>2</sub> ) 1.3. Степень межфункциональной координации маркетинга (ОС <sub>3</sub> )
	2. Оценка информационно-методического обеспечения маркетинга (ИО <sub>общ</sub> )	2.1. Широта номенклатуры источников маркетинговой информации (ИО <sub>1</sub> ) 2.2. Способы хранения маркетинговой информации (ИО <sub>2</sub> ) 2.3. Используемое в маркетинге программное обеспечение (ИО <sub>3</sub> ) 2.4. Уровень автоматизации функций маркетинговой логистики (ИО <sub>4</sub> ) 2.5. Характеристики веб-сайта предприятия (ИО <sub>5</sub> ) 2.6. Используемые методы анализа и принятия маркетинговых решений (ИО <sub>6</sub> )
	3. Оценка материального стимулирования маркетинга (МС <sub>общ</sub> )	3.1. Наличие специфических для маркетинга показателей премирования (МС <sub>1</sub> ) 3.2. Наличие показателей премирования, учитывающих специфику отдельных маркетинговых функций (МС <sub>2</sub> ) 3.3. Наличие ограничения на размер премирования (МС <sub>3</sub> )

Во второй главе «Анализ организации маркетинга на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь» раскрыт состав обследованной выборочной совокупности и обоснована ее репрезентативность.

С применением разработанной в первой главе системы показателей проведены анализ форм организации маркетинга и оценка ее уровня на 26 машиностроительных предприятиях Республики Беларусь. Результаты оценки позволили сделать выводы по уровню организации маркетинга и статистически обоснованно распространить их на генеральную совокупность.

В аспекте оргструктур средний уровень организации маркетинга оценен в 3,89 балла по 10-балльной шкале, что говорит о наличии значительных резервов его повышения. Кроме того, выделены четыре типа организационных структур («Сбыт» — на 27,8 % предприятиях выборки, «Рассогласованный маркетинг» — 16,7 %, «Скоординированный маркетинг» — 22,2 %, «Ведущая функция» — 33,3 %) по критериям статуса маркетингового руководителя в управленческой иерархии, широты номенклатуры маркетинговых функций и степени межфункциональной координации.

Средний уровень организации маркетинга в области информационно-методического обеспечения на обследованных машиностроительных предприятиях оценен в 4,2 балла. Такая невысокая оценка обусловлена относительно низкой значимостью стратегической маркетинговой информации (только 25 % предприятий считают ее высокозначимой), незначительностью использования для хранения маркетинговой информации компьютерных баз данных с возможностью осуществления различных статистических выборок и формирования отчетов (только на 20 % предприятий), малой распространенностью формализованных методов анализа и принятия маркетинговых решений (7,8 % выборки), недостаточностью применения компьютерных моделей (9,4 %) и др.

В сфере материального стимулирования средний уровень организации маркетинга оценен в 3,05 балла, прежде всего ввиду слабого использования специфических показателей для оценки результативности действий маркетологов и, как следствие, лишь косвенной увязки оплаты их труда с его непосредственными результатами. Также выделены и описаны три системы оплаты труда работников, занятых в маркетинге: окладная с общезаводскими показателями премирования (31 % выборки), окладная со специфическими для маркетинга показателями премирования (46 %), сдельно-коллективная (23 %).

Средний совокупный уровень организации маркетинга по обследованной выборке оценен в 3,79 балла, что свидетельствует о наличии значительных резервов его повышения.

Исходя из предложенной в первой главе схемы влияния уровня организации маркетинга на результаты работы предприятия, а также с учетом существующих теоретических представлений (Нарвер и Слейтер, 1990; Яворски и Коли, 1993; Им и Уоркман, 2004; Кирка и Беарден, 2005 и др.) на основе статистической обработки эмпирических данных рассчитаны коэффициенты корреляции между уровнем организации маркетинга, с одной стороны, и показателя-

ми эффективности работы машиностроительных предприятий и их финансового положения, с другой. По результатам указанных расчетов можно говорить о наличии связи между уровнем организации маркетинга и эффективностью работы предприятия и его финансовым положением, а кроме того — об обоснованности введения системы показателей (метрики) для количественной оценки уровня организации маркетинга. Перенос выборочных оценок на генеральную совокупность методами непараметрического оценивания позволил сделать вывод о том, что уровень организации маркетинга на большинстве машиностроительных предприятий может быть оценен как невысокий и существуют резервы его повышения.

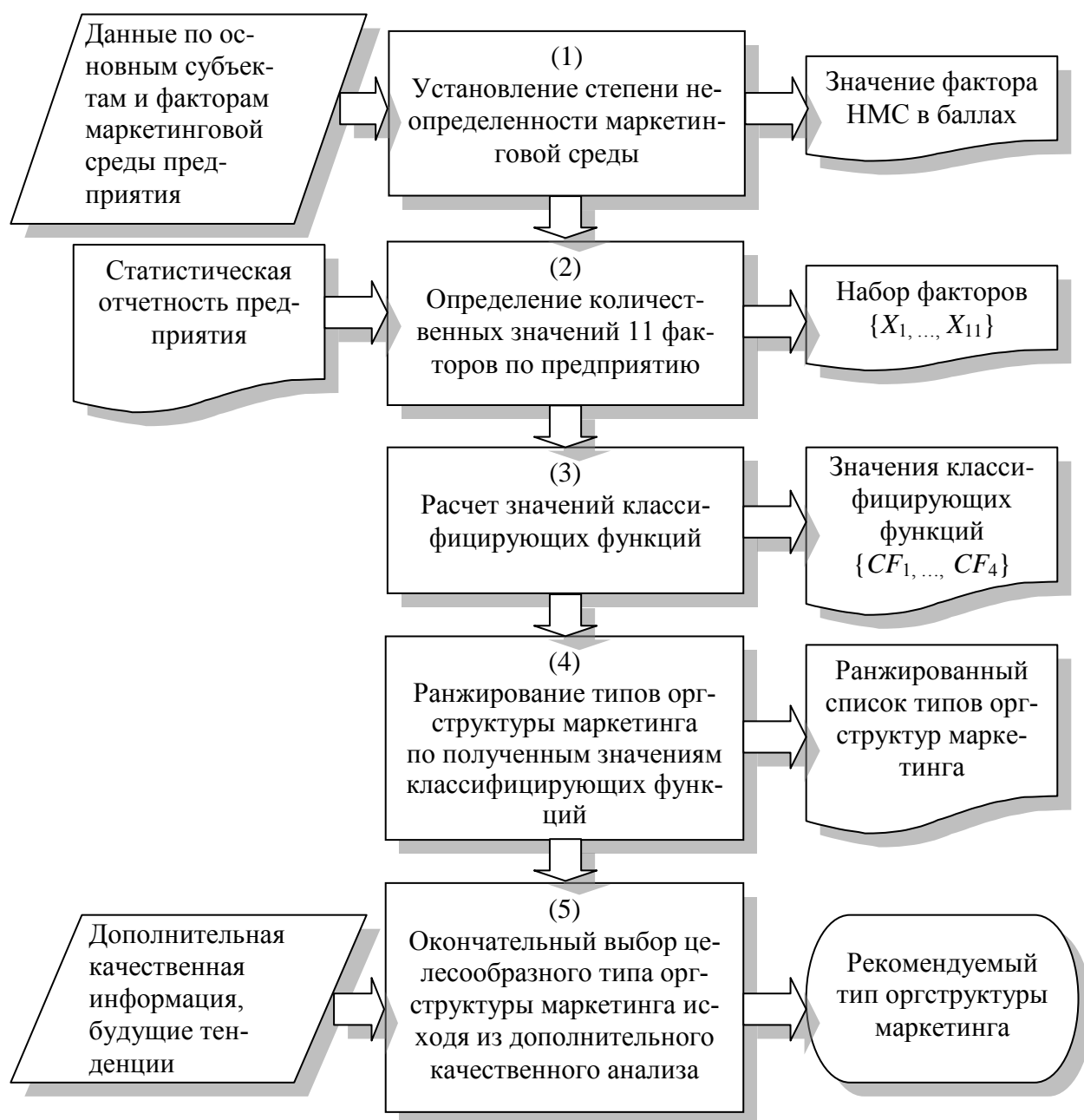
В третьей главе **«Методические и типовые решения по организации маркетинга на машиностроительных предприятиях»** предложены методические и практические рекомендации по организации маркетинга на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь.

Применительно к организационным структурам маркетинга рассмотрены достоинства и недостатки каждого из выделенных и описанных во второй главе типов оргструктуры: «Сбыт», «Рассогласованный маркетинг», «Скоординированный маркетинг», «Ведущая функция». Разработаны схема оргструктуры отдела маркетинга, подходы к определению численности работников, а также типовое положение о структурном подразделении. Средствами множественного дискриминантного анализа вычленены факторы, влияющие на выбор того или иного типа в конкретных условиях, а также определена весовость (влияние на выбор) каждого фактора. При этом с учетом существующих эмпирических исследований (Уейтца и Андерсена, 1981; Нонака и Никозия, 1979; Рукерта, Уолкера и Реринга, 1985; Олсона, Слейтера и Хатта, 2005; Кевина Жень Жоу, Чи Кин Йима и Дэвида Цзе, 2005 и др.) и теоретических разработок И. Ансоффа анализу подвергнут и такой фактор, как неопределенность (изменчивость) маркетинговой среды, которую предложено оценивать по разработанной трехбалльной шкале с учетом темпа технологических изменений, стабильности законодательства, степени известности потребителей, уровня и способов конкуренции, специфики предлагаемого на рынке товара, ценовой конъюнктуры и т.д.

Статистическая обработка данных показала, что наиболее значимыми факторами оказались (по убыванию значимости): доля отгрузок продукции внутри Республики Беларусь, доля средств производства / потребительских товаров в объеме производства продукции, степень неопределенности маркетинговой среды, доля отгрузки в страны дальнего зарубежья, специфика отрасли, среднесписочная численность промышленно-производственного персонала и объем производства, доля новых товаров в общем объеме производства, широта номенклатуры выпускаемой продукции.

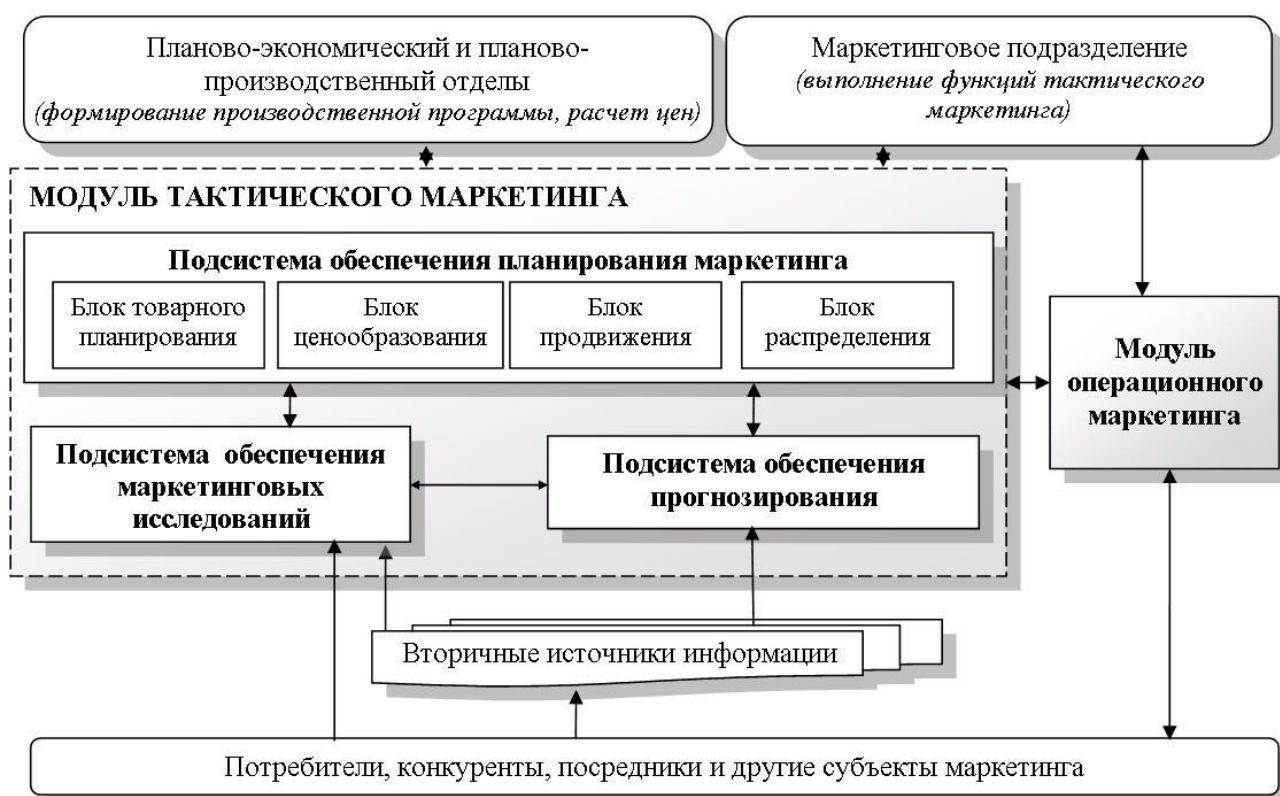
Исходя из результатов дискриминантного анализа разработана методика выбора типа организационной структуры маркетинга для машиностроительного предприятия, основные этапы которой представлены на рисунке 1.

Методика выбора типа оргструктуры маркетинга, в отличие от существующих теоретико-методических разработок, имеющих преимущественно описательный характер, позволяет осуществить выбор наиболее целесообразного типа оргструктуры маркетинга для машиностроительного предприятия. Она реализует научные принципы такого выбора в противовес экспертным (интуитивным) подходам к проблеме разработки организационной структуры, преобладающим в настоящее время в практике отечественных предприятий.



**Рисунок 1 — Этапы выбора целесообразного типа оргструктуры маркетинга на машиностроительном предприятии**

В аспекте информационно-методического обеспечения маркетинга на машиностроительном предприятии для устранения выявленных организационных дефектов разработаны типовые схемы информационно-методического обеспечения маркетинга применительно к каждому из выделяемых уровней деятельности: операционному, тактическому и стратегическому, а также к трем состояниям маркетинговой среды: «стабильному» (со степенью неопределенности до 1 балла), «динамичному» (от 1 до 2 баллов), «турбулентному» (более 2 баллов). В содержании схем формализованы основные информационные подсистемы, источники информации, маршруты движения, основные пользователи и возможные для использования методики и инструменты. Так, при «динамичной» среде предлагается следующая типовая схема информационно-методического обеспечения маркетинга на тактическом уровне (рисунок 2).



**Рисунок 2 — Типовая схема информационно-методического обеспечения маркетинга на тактическом уровне**

В сфере материального стимулирования работников, занятых в маркетинге, рассмотрена мотивационная сила выделенных в ходе анализа существующих на отечественных предприятиях систем оплаты труда. Показано, что в общем случае: 1) окладная система с общезаводскими показателями премирования подходит для предприятий, работающих в относительно стабильной внеш-

ней маркетинговой среде; 2) сдельно-коллективная система целесообразна для тех предприятий, которые работают в динамичной среде, позволяющей существенно нарастить объемы сбыта за счет интенсификации маркетинговых усилий; 3) окладная система со специфическими для маркетинга показателями премирования годится для предприятий, работающих в среде разной степени неопределенности, в том случае, когда необходимо не нарастить сбыт любыми способами, а достичь планируемых результатов маркетинга (как по отдельным маркетинговым инструментам, так и по разным функциям и уровням деятельности).

Кроме того, показано, что основным направлением совершенствования систем материального стимулирования на предприятиях отечественного машиностроения должно стать использование развитого комплекса показателей премирования, учитывающих иерархичность маркетинга, т.е. специфику стратегических, тактических и операционных результатов деятельности.

Для решения этой проблемы в диссертации разработана методика построения системы оплаты труда маркетологов, которая включает в себя выполнение следующих шагов:

1) составление перечня показателей, которые будут отражать операционные, тактические и стратегические результаты маркетинга и использоваться в рамках системы оплаты труда. (В работе приведены теоретически обоснованные возможные варианты таких показателей);

2) разбивка (с учетом рекомендуемой организационной структуры управления) перечня показателей по категориям работников, которые непосредственно влияют на их величину;

3) выбор по каждому показателю методики его расчета, включая методы сбора информации, источники (конкретные отчеты, формы и т.д.), периодичность расчета, а также способа установления нормативного (планового) значения, по отношению к которому будет оцениваться результативность труда маркетологов. (Это может быть среднеотраслевой или среднереспубликанский уровень или целевой уровень, устанавливаемый собственником);

4) выставление весовых коэффициентов для каждого из показателей по категориям работников (может использоваться метод иерархий Т. Саати);

5) определение (с учетом пп. 1—4) размера окладной части, величины и порядка выплат персональных надбавок, текущего премирования, вознаграждения по итогам года и других специальных выплат из прибыли после налогообложения.

Предложенные разработки апробированы в деятельности ведущих машиностроительных предприятий Республики Беларусь, в том числе для ОАО «Минское производственное объединение вычислительной техники» (МПОВТ)

в диссертации разработан комплекс практических рекомендаций, которые включают:

- рекомендации по совершенствованию оргструктуры маркетинга на ОАО «МПОВТ»;
- схему информационно-методического обеспечения маркетинга на тактическом и стратегическом уровнях, которая отражает специфику рынков сбыта ОАО «МПОВТ», информационные потребности структурных звеньев, осуществляющих маркетинг, рекомендуемые методы анализа маркетинговой информации и маркетингового планирования и т.д.;
- предложения по внесению изменений и дополнений в положения о премировании работников, занятых маркетингом, предусматривающие: дополнительные параметры, влияющие на размер процента вознаграждения маркетологов в сдельно-коллективной системе оплаты труда; выделение двух категорий работников отдела конъюнктуры рынка, рекламы и контроллинга и развитие специфических показателей премирования для каждой из них; дополнительные показатели премирования директора по маркетингу, учитывающие стратегические аспекты маркетинговых результатов на ОАО «МПОВТ».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**Основные научные результаты диссертации.** Проведенное в рамках диссертационной работы исследование позволило сделать следующие основные выводы и сформулировать предложения.

1. Рассмотрено содержание организации маркетинга на промышленном предприятии и разработана ее концепция как трехуровневой системы. В концепции на основе критериев объекта деятельности («фокуса внимания»), горизонта планирования и масштаба управления маркетинг рассматривается как совокупность трех уровней: стратегического, имеющего целью разработку стратегии маркетинга в аспекте целевых сегментов и позиционирования; тактического, где главной задачей является разработка комплекса маркетинговых программ в разрезе товарной номенклатуры, уровня цен, каналов сбыта и инструментов продвижения, а также обоснование необходимого бюджета для реализации таких программ; операционного, на котором непосредственно реализуются программы маркетинга, т.е. проводятся исследования рынка, кампании по продвижению, осуществляется сбыт продукции, включая торговлю и транспортировку, оказание сервисных услуг и т.д. Концепция включает перечень целей, основных маркетинговых функций уровней, возможные варианты внутренних и внешних оргструктур маркетинга, а также требования к информационно-методическому обеспечению и материальному стимулированию. Она показы-



вадет необходимость системного подхода к организации маркетинга. Основным преимуществом предлагаемого понимания маркетинга на предприятии является четкое разграничение маркетинговых подсистем, которые решают задачи, различные по содержанию, значимости и временному горизонту [1, 4, 5, 10, 12, 15, 17, 19, 23].

2. Описаны механизмы влияния уровня организации маркетинга на эффективность работы предприятия и его финансовое положение. Предложена схема, в соответствии с которой влияние уровня организации маркетинга на эффективность предприятия опосредуется качеством маркетинговых решений, их результатами, потенциалом маркетинговых подразделений и состоянием внешней среды. Осуществлен анализ методических подходов к оценке маркетинга на предприятии в зарубежной, российской и отечественной литературе. Показано, что нерешенными остались вопросы оценки уровня организации маркетинга с учетом ее иерархичности, а также применительно к расширительной трактовке понятия «организация». Для решения указанных вопросов в диссертации разработана методика оценки уровня организации маркетинга на предприятии, включающая перечень анализируемых параметров, источники информации и оценочные шкалы. Она позволяет осуществить качественный анализ организации маркетинга (форма организации) и получить ее количественную оценку (уровень организации) по отношению к предприятиям отрасли.

Обследование по предложенной методике 26 отечественных предприятий машиностроительного профиля позволило выявить недостатки организации маркетинга в аспектах организационной структуры (недостаточный уровень межфункциональной координации, относительно невысокий статус маркетингового руководителя в системе управления предприятием и другие), информационно-методического обеспечения (недостаточное использование формальных методов анализа и планирования, специального программного обеспечения и другие), а также материального стимулирования работников (отсутствие специфических показателей оценки и премирования, фиксированный размер премий и другие). Кроме того, были рассчитаны коэффициенты корреляции в рамках статистической связи «уровень организации маркетинга — эффективность работы машиностроительных предприятий и их финансовое положение». Указанные расчеты подтвердили обоснованность введенной в рамках методики системы показателей для количественной оценки уровня организации маркетинга [6, 9, 11, 13, 16, 17, 21, 22, 25].

3. По данным обследования разработаны методические основы построения организационной структуры маркетинга для предприятий машиностроения. Описаны достоинства и недостатки каждого типа оргструктуры; разработаны направления их совершенствования. Разработаны схема оргструктуры марке-

тинга, подходы к определению численности работников, а также типовое положение о структурном подразделении. Средствами множественного дискриминантного анализа систематизированы факторы, обуславливающие их применение; предложена методика по использованию типов в соответствии со степенью неопределенности внешней маркетинговой среды, измеряемой по разработанной в диссертации шкале (с учетом темпа технологических изменений, стабильности законодательства, степени известности потребителей, уровня и способов конкуренции, специфики предлагаемого на рынке товара, ценовой конъюнктуры и т.п.). Отличия применяемого подхода заключаются в следующем:

- объектом исследования являются исключительно предприятия машиностроения, таким образом, обеспечивается непосредственный учет специфики данной отрасли и, как следствие, особенностей маркетинга машиностроительной продукции;

- проблема выбора рассматривается в количественной плоскости, т.е. не только осуществлен качественный анализ, но и формализованы количественные связи между факторами и рекомендуемым типом оргструктуры;

- используется значительно большее число параметров, чем при организации маркетинговой деятельности по одному из традиционно используемых принципов (функциональному, товарному и т.д.). Так, во внимание принимаются широта номенклатуры маркетинговых функций (в том числе в разрезе уровней маркетинга), статус маркетингового руководителя, а также степень межфункциональной координации маркетинга [2, 7, 14, 17, 20, 21, 27].

4. Проанализировано информационно-методическое обеспечение маркетинга на отечественных машиностроительных предприятиях, выявлены резервы его улучшения. Предложены принципы построения информационно-методического обеспечения: неформального использования и управленческой направленности маркетинговой информации; интегрированности информационной системы; иерархичности; адекватности внешней среде. С учетом предложенных принципов разработаны типовые схемы информационно-методического обеспечения маркетинга на каждом из выделяемых уровней деятельности. Указанные схемы отражают особенности информационных потребностей и процессов каждого из уровней маркетинга: стратегического (преимущественно информация о скачкообразных изменениях в макросреде), тактического (преимущественно информация о текущем и прогнозируемом состоянии микросреды), операционного (преимущественно информация о состоянии операций и потоков) [3, 7, 8, 13].

5. В ходе анализа выделены типовые системы оплаты труда работников, занятых маркетингом, применяемые на машиностроительных предприятиях

Республики Беларусь. Рассмотрены мотивационная сила данных систем и границы их эффективного применения. Разработана методика построения системы оплаты труда маркетологов. Она включает обоснование состава и весомости возможных показателей премирования, их нормативные значения, базовую структуру заработной платы маркетолога. Ключевым отличием разработанной методики от применяемых является привязка материального стимулирования работников, занятых маркетингом, к специфике результатов выполнения маркетинговых функций по уровням деятельности [9, 17, 18, 24, 28].

**Рекомендации по практическому использованию результатов.** Практическая значимость полученных результатов состоит в том, что разработанные положения создают научно-методическую базу для принятия решений при организации (реорганизации) маркетинга на машиностроительных предприятиях. Так, отдельные положения диссертационной работы внедрены в практическую деятельность ведущих машиностроительных предприятий — РУП «Минский тракторный завод» (акт о внедрении от 31.01.2006 г. № 903/903-02), НПО «Интеграл» (акт о внедрении от 03.02.2006 г.), ОАО «МПОВТ» (справка об использовании № 338 от 28.12.2006 г.), РУП «Промсвязь» (справка о возможности использования от 31.08.2008 г.).

Кроме того, результаты проведенного исследования имеют практическую значимость в области подготовки (переподготовки) специалистов по маркетингу. Так, положения диссертационной работы обсуждены в управлении маркетинга и сотрудничества со странами СНГ Министерства промышленности Республики Беларусь и приняты к использованию для организации учебного процесса при переподготовке кадров ГУО «Институт повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов промышленности «Кадры индустрии» (справка об использовании от 21.02.2006 г. №11/131-1). Также результаты диссертационного исследования внедрены в учебный процесс на факультете заочного, вечернего и дистанционного обучения УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (акт внедрения в учебный процесс от 24.01.2006 г.). Кроме того, результаты диссертационной работы использовались в качестве материалов лекционного курса «Экономико-математическое моделирование в операционном менеджменте» для магистрантов специальности «Математические и инструментальные методы в экономике» (акт внедрения в учебный процесс от 25.06.2008 г.)

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *Статьи в научных рецензируемых журналах*

1. Пархименко, В.А. Маркетинговое действие / В.А. Пархименко // Чалавек. Грамадства. Свет. — 2004. — № 1. — С. 100—113.
2. Пархименко, В.А. Организация маркетингового подразделения / В.А. Пархименко // Изв. Белорус. инженер. акад. — 2004. — № 2 (18)/1. — С. 110—112.
3. Пархименко, В.А. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности / В.А. Пархименко // Докл. Белорус. гос. ун-та информатики и радиоэлектроники. — 2004. — № 4. — С. 148—158.
4. Пархименко, В.А. Гуманистика маркетинга / В.А. Пархименко // Чалавек. Грамадства. Свет. — 2005. — № 2. — С. 50—56.
5. Пархименко, В.А. Концепция трехуровневого маркетинга на предприятии / В.А. Пархименко // Изв. Белорус. инженер. акад. — 2005. — № 2(20)/1. — С. 170—173.
6. Пархименко, В.А. Анализ организации маркетинговой деятельности: методический подход / В.А. Пархименко // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2005. — № 3. — С. 89—96.
7. Пархименко, В.А. Внешняя среда и организационные параметры маркетинговой деятельности / В.А. Пархименко // Труд. Профсоюзы. Общество. — 2005. — № 4. — С. 50—56.
8. Пархименко, В.А. Информационное обеспечение маркетинговой деятельности предприятия / В.А. Пархименко // Финансы, учет, аудит. — 2006. — № 2. — С. 30—32.
9. Пархименко, В.А. Материальное стимулирование работников, занятых маркетинговой деятельностью на машиностроительных предприятиях / В.А. Пархименко // Экономика и управление. — 2006. — № 2. — С. 80—86.
10. Пархименко, В.А. Концепция качественной неоднородности и иерархичности маркетинговой деятельности / В.А. Пархименко // Вес. Ин-та совр. знаний. — 2006. — № 3. — С. 88—91.

### *Статьи в научно-практических журналах*

11. Пархименко, В.А. Количественная оценка уровня организации маркетинговой деятельности на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь / В.А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 4. — С. 63—75.
12. Пархименко, В.А. Проверить практикой теорию. О противоречии между скрытым характером практики маркетинга и открытым характером ее тео-

рии / В.А. Пархименко // Маркетинг: идеи и технологии. — 2007. — № 1. — С. 17—22.

13. Пархименко, В.А. Что хочет знать маркетолог? Значимость информационных потребностей в маркетинге / В.А. Пархименко // Маркетинг: идеи и технологии. — 2007. — № 2. — С. 46—50.

14. Пархименко, В.А. Выбор типа организационной структуры маркетинга для машиностроительных предприятий / В.А. Пархименко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2007. — № 3. — С. 23—38.

15. Пархименко, В.А. Расширенное воспроизводство за счет собственных средств: возможности ограничены / В.А. Пархименко // Финансы, учет, аудит. — 2007. — № 5. — С. 38—41.

16. Пархименко, В.А. Экспресс-диагностика на основе статистики / В.А. Пархименко // Директор. — 2008. — № 10. — С. 44—45.

17. Пархименко, В.А. Формы организации маркетинга в белорусском машиностроении / В.А. Пархименко // Нац. экон. газ. — Информбанк. — 2008. — № 64. — С. 27—31.

#### *Материалы конференций, семинаров*

18. Пархименко, В.А. Принципы материального стимулирования маркетинговых работников / В.А. Пархименко // Теория и практика менеджмента и маркетинга : материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 30—31 мая 2005 г. / Белорус. гос. экон. ун-т; под общ. ред. И.Л. Акулича. — Минск, 2005. — С. 204—205.

19. Пархименко, В.А. Математическое моделирование трех уровней маркетинговой деятельности промышленного предприятия / В.А. Пархименко // Проблемы создания механизма конкурентоспособного менеджмента : материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Минск, 2006 г. / ПНИРУП «Гипросвязь»; редкол.: В.И. Демидов [и др.]. — Минск, 2006. — С. 25—27.

20. Пархименко В.А. Организация маркетинга на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь: формы, уровень и пути совершенствования / В.А. Пархименко // Проблемы подготовки специалистов в области инновационной деятельности: состояние и перспективы : материалы междунар. науч.-практ. семинара, Минск, 27—28 сент. 2007 г. / Белорус. нац. техн. ун-т; под общ. ред. Е.В. Гуриной. — Минск, 2007. — С. 130—131.

#### *Тезисы докладов конференций*

21. Пархименко, В.А. Методологический подход к построению организационной структуры службы маркетинга на предприятии / В.А. Пархименко //

Маркетинг в предпринимательской деятельности — зарубежный и отечественный опыт : тез. докл. межвуз. науч.-практ. конф. профес.-преподават. состава и студентов, Минск, 2001 г. : в 2 ч. / Ин-т предпринимат. деятельности ; редкол.: Е.В. Петушкова [и др.]. — Минск, 2001. — Ч. 2. — С. 94—96.

22. Пархименко, В.А. Функциональная и структурная диагностика маркетинга / В.А. Пархименко // Радиоэлектроника, электротехника и энергетика : тез. докл. 8-й междунар. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов, Москва, 28 февр. — 1 марта 2002 г. : в 3 т. / Моск. энергет. ин-т ; редкол.: А.В. Клименко [и др.]. — М., 2002. — Т. 2. — С. 209.

23. Пархименко, В.А. Оценка состояния маркетинга на предприятии / В.А. Пархименко // НИРС—2003 : тез. докл. 8-й респ. науч.-техн. конф. студентов и аспирантов, Минск, 18—20 июня 2002 г. : в 7 ч. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: Б.М. Хрусталеv [и др.]. — Минск, 2003. — Ч. 5. — С. 136.

24. Пархименко, В.А. Иерархия процессов маркетинга / В.А. Пархименко // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22—23 апр. 2008 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники; под общ. ред. Е.Н. Живицкой и В.А. Пархименко. — Минск, 2008. — С. 411—414.

25. Пархименко, В.А. Метрика маркетингового результата и оплата труда / В.А. Пархименко // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22—23 апр. 2008 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники ; под общ. ред. Е.Н. Живицкой и В.А. Пархименко. — Минск, 2008. — С. 415—418.

26. Пархименко, В.А. Теоретические аспекты организации маркетинга / В.А. Пархименко // Экономическое развитие общества: инновации, информатизация, системный подход : тез. докл. междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22—23 апр. 2008 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники ; под общ. ред. Е. Н. Живицкой и В.А. Пархименко. — Минск, 2008. — С. 419—422.

27. Пархименко, В.А. Выбор типа организационной структуры маркетинга / В.А. Пархименко // Международная научно-техническая конференция, посвященная 45-летию МРТИ-БГУИР : тез. докл. междунар. науч.-техн. конф., Минск, 19 марта 2009 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники. — Минск, 2009. — С. 68—69.

28. Пархименко, В.А. Разработка системы оплаты труда маркетологов / В.А. Пархименко // Международная научно-техническая конференция, посвященная 45-летию МРТИ-БГУИР : тез. докл. междунар. науч.-техн. конф., Минск, 19 марта 2009 г. / Белорус. гос. ун-т информатики и радиоэлектроники. — Минск, 2009. — С. 69—70.

## РЭЗІЮМЭ

Пархіменка Ўладзімір Анатольевіч

### **Арганізацыя маркетынга на машынабудаўнічых прадпрыемствах Рэспублікі Беларусь: метадычныя і тыпавыя вырашэнні**

**Ключавыя словы:** маркетынг, узровень арганізацыі маркетынга, арганізацыйная структура, інфармацыйнае забеспячэнне, матэрыяльнае стымуляванне.

**Мэта працы:** распрацоўка канцэптуальных і метадычных асноў арганізацыі маркетынгу на машынабудаўнічых прадпрыемствах Рэспублікі Беларусь.

**Метады доследу:** параўнальны аналіз, апытанне, інтэрв'ю, нагляд, абагульненне, класіфікацыя, метады матэматычнай статыстыкі.

**Атрыманыя вынікі і іх навізна:** распрацаваны тэарэтыка-метадычныя асновы арганізацыі маркетынга на машынабудаўнічым прадпрыемстве, у тым ліку:

- канцэпцыя арганізацыі маркетынга на прадпрыемстве як сістэмы трох узроўняў;
- метадыка адзнакі ўзроўня арганізацыі маркетынга на машынабудаўнічым прадпрыемстве;
- метадычныя асновы пабудовы арганізацыйнай структуры маркетынга;
- тыповыя арганізацыйныя вырашэнні па інфармацыйнаму забеспячэнню маркетынга;
- метадыка пабудовы сістэмы матэрыяльнага стымулявання маркеталагаў.

**Ступень выкарыстання:** атрыманыя вынікі былі ўкаранены ў практычную дзейнасць РУП «Мінскі трактарны завод», НВА «Інтэграл», ААТ «Мінскае вытворчае аб'яднанне вылічальнай тэхнікі» і РУП «Прамсувязь», вучэбны працэс ДУА «Кадры індустрыі», а таксама выкарыстаны пры выкладанні курса «Маркетынг» ва УА «Беларускі дзяржаўны ўніверсітэт інфарматыкі і радыёэлектронікі».

**Вобласць ужывання:** машынабудаўнічыя прадпрыемствы Рэспублікі Беларусь, вучэбны працэс, падрыхтоўка і перападрыхтоўка высокакваліфікаваных адмыслоўцаў у вобласці маркетынга.

## РЕЗЮМЕ

Пархименко Владимир Анатольевич

### **Организация маркетинга на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь: методические и типовые решения**

**Ключевые слова:** маркетинг, уровень организации маркетинга, организационная структура, информационное обеспечение, материальное стимулирование.

**Цель работы:** разработка концептуальных и методических основ организации маркетинга на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь.

**Методы исследования:** сравнительный анализ, опрос, интервью, наблюдение, обобщение и классификация, методы математической статистики.

**Полученные результаты и их новизна:** разработаны теоретико-методические основы организации маркетинга на машиностроительном предприятии, в том числе:

- концепция организации маркетинга на предприятии как трехуровневой системы;
- методика оценки уровня организации маркетинга на машиностроительном предприятии;
- методические основы построения организационной структуры маркетинга;
- типовые организационные решения по информационно-методическому обеспечению;
- методика построения системы оплаты труда маркетологов.

**Степень использования:** полученные результаты внедрены в практическую деятельность РУП «Минский тракторный завод», НПО «Интеграл», ОАО «Минское производственное объединение вычислительной техники» и РУП «Промсвязь», учебный процесс ГУО «Кадры индустрии», а также использованы при преподавании курса «Маркетинг» в УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники».

**Область использования:** машиностроительные предприятия Республики Беларусь, учебный процесс, подготовка и переподготовка высококвалифицированных специалистов в области маркетинга.



## SUMMARY

Uladzimir A. Parkhimenka

### **Organization of marketing at machine-building companies in the republic of Belarus: methodical and typical solutions**

**Key words:** marketing, level of organization of marketing, organizational structure, information support, material stimulation.

**Aim of research:** development of conceptual and methodical fundamentals of organization of marketing at machine-building companies in the Republic of Belarus.

**Methods of research:** comparative analysis, interviewing, observation, generalization, classification, methods of mathematical statistics.

**Scientific value of gained results:** development of theoretical and methodical fundamentals of organization of marketing at machine-building companies, including:

- concept of organization of marketing as a system of levels;
- methods of evaluation of the level of organization of marketing at machine-building companies;
- methodical fundamentals of developing a marketing organizational structure;
- typical organizational decisions concerned with information support in marketing;
- methods of developing a system of material stimulation of marketers.

**Extent of use:** the results obtained have been used at the republican unitary enterprise «Minsk tractor plant», scientific production amalgamation «Integral», JSC «Minsk computer production amalgamation» and republican unitary enterprise «Promsvjaz», in the educational process at state education establishment «Personnel of industry» and while delivering courses on «Marketing» at education establishment «Belarusian state university of informatics and radioelectronics».

**Field of application:** machine-building enterprises of the Republic of Belarus, educational process of training and retraining of high-qualified personnel in marketing.

Редактор *Г.В. Андропова*  
Корректор *А.И. Федкович*  
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*  
Компьютерный дизайн *Ю.Н. Лац*

Подписано в печать 16.11.2009. Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 1,6. Уч.-изд. л. 1,4. Тираж 66 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».  
Лицензия издательская № 02330/0056968 от 30.04.2004.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».  
Лицензия полиграфическая № 02330/0148750 от 30.04.2004.  
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.