

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

РАШМАН БОРИС ГАРОЛЬДОВИЧ

УДК65.014.12+330.47(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Б.Г. Рашман

Науковий керівник:

Ханін Ігор Григорович –
доктор економічних наук,
професор

Рівне – 2017

АНОТАЦІЯ

Раишман Б.Г. Формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України, Рівне, 2017.

У дисертаційній роботі розглянуто теоретико-методичні основи та розроблено науково-практичні рекомендації щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Поглиблено економічну сутність комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, яку в дисертації запропоновано трактувати як концептуальний опис процесу управління бізнес-процесами, який засновано на реалізації функцій та методів управління ресурсами, їх взаємозв'язку, що визначає можливості та порядок виконання господарських завдань відповідно до місії організаційною структурою та інформаційною системою для забезпечення функціонального зв'язку у межах єдиного інформаційного простору при прийнятті управлінських рішень. Представлено загальну логіку побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства.

Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі в дисертації розглянуто як процес постійного підвищення якості функціонування маркетингової агенції на основі прогнозування та досягнення максимізації прибутку та попередження негативних проявів, інструментарієм чого є виявлення диспропорцій; оцінка структурних зрушень та структурних зв'язків; постановка скоригованих

завдань.

Реалізація запропонованих концептуальних положень щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції вимагає розробки відповідного механізму. В дисертації даний механізм представлено чотирма блоками, які включають блок ідентифікації ринкових потреб; блок діагностики поточної моделі; блок прогнозування; блок формування та оцінювання ефективності комплексної моделі.

Аналіз статистичного матеріалу, виконаного в дисертації, засвідчив, що в Україні нині має місце поживлення процесів утворення маркетингових агенцій та поширення прогресивного світового досвіду проведення маркетингових досліджень для вітчизняних підприємств. Перевагами укладання договорів про співпрацю з такими інституціями є оптимізація часу на отримання необхідної інформації за показниками якості, які повною мірою відповідають місії та стратегічним цілям господарської діяльності.

У дисертації виконано декомпозиційний аналіз ефективності маркетингової агенції, основу якого становить картка оцінки якості господарських рішень при провадженні маркетингової діяльності. Ключовими аспектами декомпозиційного аналізу обрано параметри часу, якості та ресурсного забезпечення з визначенням рівня відповідних показників на основі експертного оцінювання.

До складу експертної комісії повинні включатися як представники маркетингових служб підприємства-замовника, так і фахівці маркетингової агенції. Пропонована шкала оцінювання передбачає три діапазони оцінки – незадовільний рівень (1 бал), достатній (2 бали) та високий (3 бали).

Відповідно до запропонованої процедури карту представлено у вигляді квадратної матриці, кожний із елементів якої обчислюється як добуток бальної оцінки та коефіцієнта вагомості, що дозволило визначити середній рівень якості господарських рішень щодо виробництва маркетингової

послуги та оцінити доцільність використання існуючої організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Обґрунтовано, що вибір сценарію формування комплексної інформаційної та організаційної моделі маркетингової агенції вимагає встановлення резервів покращення фінансово-економічного стану та економічних характеристик господарської діяльності на засадах визначення міри відповідності кількості та спрямованості бізнес-комунікацій, які повинні бути реалізовані для здійснення процесу управління виробничо-комерційними процесами з залученням відповідного рівня якості інформації в обсягах, достатніх для прийняття оперативних рішень, що може бути реалізовано на засадах розробленої в дисертації процедури діагностики ефективності маркетингової агенції, що дозволяє ідентифікувати оптимальні для агенції сценарії – трансформації, інтеграції, модифікації, інновації. Їх вибір заснований на використанні удосконаленого науково-методичного підходу залежно від комбінації параметрів ефективності, представленого у вигляді матриці.

Запропонований підхід дозволяє визначити найбільш прийнятний для маркетингової агенції сценарій формування організаційної та інформаційної моделі з урахуванням типу мотивації та видів рішень, необхідних для досягнення цілей розвитку, зважаючи на інтенсивну або екстенсивну спрямованість. Обґрунтовано доцільність використання ситуаційного та процесного підходів до оцінювання ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Показано, що залежно від прогнозованої траєкторії зміни ефективності маркетингової агенції повинні реалізовувати економічні та організаційні напрями оптимізації за розробленими ключовими параметрами оптимізації.

В дисертації рекомендовано виокремлення варіантів оцінювання для обґрунтування доцільності оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Запропоновано загальну функцію ефективності

оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Акцентовано увагу на важливості відокремленого визначення ефективності формування інформаційної моделі маркетингової агенції та ефективності формування організаційної моделі маркетингової агенції при оптимізації. Для визначення ефективності формування інформаційної моделі маркетингової агенції рекомендовано використання статичного та динамічного підходів. Враховуючи варіативність вибору між ними при оцінюванні ефективності показано можливість варіації цільової функції залежно від ситуації виробництва маркетингової послуги.

Доведено, що вибір пріоритету повинен відбуватися на засадах діагностики господарської діяльності маркетингової агенції та доцільності утворення певної моделі залежно від специфіки маркетингової послуги. Показано, що особливістю оцінювання умов формування моделі є залучення експертів для визначення сталості або кризовості ситуації. Найбільш прийнятною в дисертації обрано модель бального оцінювання, в якій експертами обираються параметри надання маркетингової послуги за наявністю та доступністю ресурсів (R), рівнем зацікавленості замовників (I) та часом, запланованим для реалізації процесу виробництва (T).

За результатами використання рекомендованого в дисертації практичного інструментарію виконано розрахунок прогностичного економічного та організаційного ефектів оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі на засадах сценарію інновації у 2017 р., що дозволило забезпечити скорочення витрат на 120,5 тис. грн. при виробництві базових маркетингових послуг.

Ключові слова: формування, комплексна організаційна та інформаційна модель, маркетингова агенція, організаційна структура, ефективність, оптимізація.

ANNOTATION

Rashman B.G. Formation of the integrated organization and informational model of marketing agency. – Qualifying research as a manuscript copyright.

Dissertation for the scientific degree of the Candidate of Economic sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Enterprises Management (by economic activities). – National University of Water and Environmental Engineering of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Rivne, 2017.

In the thesis the theoretical basis and practical recommendations on formation of the integrated organizational and informational model are developed.

The economic essence of the integrated organizational and informational model of the marketing agency is improved. The paper proposes to consider it as an conceptual description of the business process management, based on the implementation of functions and methods of resource management, their interconnection that determines the possibilities and the procedure for the execution of economic tasks in accordance with mission of organizational structure and information system to provide functional communication within a single information space for making managerial decisions. The general logic of construction of an integrated organizational and informational model of the enterprise is presented.

The scientific and methodical support of the formation of an integrated organizational and informational model in the dissertation is considered as a process of continuous improvement of the quality of the marketing agency functioning on the basis of forecasting and achievement of profit maximization and prevention of negative manifestations, the tool of which is the detection of imbalances; assessment of structural shifts and structural relations; setting up corrected tasks.

The implementation of the proposed conceptual provisions for the formation of an integrated organizational and informational model of a marketing agency

requires the development of an appropriate mechanism.

In the dissertation this mechanism is represented by four blocks, which include a unit of identification of market needs; block of diagnostics of the current model; forecasting unit; block of formation and evaluation of the efficiency of the complex model.

The analysis of the statistical material, performed in the dissertation, testified that now in Ukraine there is a revival of the processes of formation of marketing agencies and dissemination of the progressive world experience of conducting marketing research for domestic enterprises. The advantages of concluding agreements on cooperation with such institutions are to optimize the time to obtain the necessary information on quality indicators that fully correspond to the mission and strategic objectives of economic activity.

In the dissertation, a decomposition analysis of the effectiveness of a marketing agency, the basis of which is the card for evaluating the quality of economic decisions in the course of marketing activity, was performed. The key aspects of decomposition analysis are the parameters of time, quality and resource support, with the definition of the level of relevant indicators on the basis of expert evaluation. The expert commission should include both representatives of marketing services of the enterprise-customer and experts of the marketing agency.

The proposed evaluation jackal provides three ranges of assessment: unsatisfactory level (1 point), sufficient (2 points) and high (3 points). In accordance with the proposed procedure, the card is presented in the form of a square matrix, each element of which is calculated as a product of the ballroom score and weighting factor, which allowed to determine the average level of quality of economic decisions for the production of marketing services and assess the feasibility of using the existing organizational and informational model of the marketing agency.

It is substantiated that the choice of the scenario of forming of the integrated informational and organizational model of the marketing agency requires the

establishment of reserves for improving the financial and economic status and economic characteristics of economic activity on the basis of determining the degree of conformity of the number and direction of business communications that should be realized for the implementation of the process of management of production and commercial processes.

There is a necessity of the involvement of the appropriate level of information quality in volumes sufficient for making operational decisions that can be realized on the basis of the procedure developed by the dissertation on the effectiveness of the marketing agency, which allows identifying the optimal scenarios for the agency - transformation, integration, modification, innovation.

Their choice is based on the use of an advanced scientific and methodical approach depending on a combination of efficiency parameters presented in the form of a matrix.

The proposed approach allows us to determine the most suitable scenario for the marketing agency for the formation of an organizational and informational model, taking into account the types of motivation decisions necessary to achieve development goals, despite the intensive or extensive orientation. The expediency of using situational and process approaches to assess the effectiveness of optimization of the complex organizational and informational model of the marketing agency is substantiated. It is shown that depending on the predicted trajectory of changing the effectiveness of the marketing agency, they must implement economic and organizational optimization directions based on the developed key optimization parameters.

Recommends the selection of evaluation options to substantiate the feasibility of optimizing the organizational and informational model of the marketing agency are made in dissertation. The general function of efficiency of optimization of the complex organizational and informational model of the marketing agency is proposed. The attention is focused on the importance of a separate definition of the effectiveness of the formation of the information model

of the marketing agency and the effectiveness of the formation of the organizational model of the marketing agency for optimization. The use of static and dynamic approaches to determine the effectiveness of the formation of the information model of the marketing agency is recommended. Taking into account the variability of the choice between them in assessing the effectiveness, the possibility of variation of the target function depending on the situation of marketing service production is shown.

It is substantiated that the choice of priority should be based on the principles of diagnosing the economic activity of the marketing agency and the feasibility of forming a particular model depending on the specifics of the marketing service. It is shown that the evaluation of the conditions of model formation is the involvement of experts in determining the constancy or crisis of the situation.

The most suitable for the dissertation is the model of ball assessment, in which experts choose the parameters of marketing service provision on the availability and availability of resources (R), the level of customer interest (I) and the time scheduled for the implementation of the production process (T).

According to the results of the use of the practical tools recommended in the dissertation, the calculation of the forecast of economic and organizational effects of the optimization of an integrated organizational and informational model on the basis of the scenario of innovation in 2017 was made. It allowed to reduce the cost by 120.5 thousand UAH in the production of basic marketing services.

Keywords: formation, integrated organizational and informational model, marketing agency, organizational structure, efficiency, optimization.

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

1. Рашман Б.Г. Оцінка стану та динаміки розвитку підприємств рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання України / Б.Г. Рашман // *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne* (Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects. – Opole: WSZiA, 2017. – С. 49-55 (0,5 д.а.).

2. Рашман Б.Г. Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. – Вип. 6 (06). – 2016. – С. 132-137 (0,39 д.а.).

3. Рашман Б.Г. Розвиток методів оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / О.М. Сазонець, О.Ю. Попова, Б.Г. Рашман // *Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: Збірник наукових праць Донецького державного університету управління*. – 2016. – Том XVII. – Вип. 299. – С. 31-43. *Особистий внесок автора: запропоновано науково-методичний підхід з оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції* (0,71 д.а., особисто автора – 0,24 д.а.).

4. Рашман Б.Г. Економічне обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. – 2017. – Вип. 13. – Част. 2. – С. 134-139 (0,37 д.а.).

5. Рашман Б.Г. Підвищення якості господарських рішень на засадах інтеграції інформаційної та організаційної моделей підприємства / Б.Г. Рашман // *Науковий вісник Херсонського державного університету*.

Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 18. – Част. 2. – С. 77-81 (0,32 д.а.).

6. Рашман Б.Г. Економічна діагностика ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман / Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – Харків: ХНАДУ. – 2017. – №1 (16). – С. 101-109 (0,59 д.а.).

7. Рашман Б.Г. Декомпозиція ефективності комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції [Електронний ресурс] / Б.Г. Рашман // Ефективна економіка. – 2017. – № 1. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5756> (0,49 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

8. Рашман Б.Г. Особливості формування комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства / Б.Г. Рашман // Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування інвестиційно-інноваційних моделей модернізації економіки України» у рамках VIII Міжнар. наук.-практ. форуму «Донбас 2020: перспективи розвитку очима молодих вчених» (м. Красноармійськ, 31 трав.-1 черв. 2016 р.). – Красноармійськ: ДонНТУ, 2016. – С. 380-382 (0,18 д.а.).

9. Рашман Б.Г. Підвищення якості господарських рішень на засадах удосконалення зв'язку інформаційної та організаційної моделей підприємства / Б.Г. Рашман // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи: Матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23-24 черв. 2016 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 139-141 (0,15 д.а.).

10. Рашман Б.Г. Оцінка проблем та необхідності трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези допов. XI-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 3-5 лист. 2016 р.). – Львів : Вид-во

«Львівської політехніки», 2016. – С. 238-240 (0,2 д.а.).

11. Рашман Б.Г. Методичне забезпечення аналізу ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 17-18 лют. 2017 р.) – Ужгород: Ужгородський національний університет, 2017. – С. 84-87 (0,18 д.а.).

12. Рашман Б.Г. Особливості оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 березн. 2017 р.). – Одеса: Вид-во «Ноулідж», 2017. – С. 129-131 (0,1 д.а.).

13. Popova O.Yu. Main approaches to design the organizational and informational models of marketing agency / O.Yu. Popova B.G. Rashman // Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку територій: матер. VI Міжнар. наук-практ конф. (м. Опольє, Польща, 20-23 квіт. 2017 р.). – 2017. – С. 31-32. *Особистий внесок автора: розроблено основні принципи побудови організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції* (0,16 д.а., особисто автора – 0,08 д.а.).

ЗМІСТ

Вступ	14
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇВ СУЧАСНИХ УМОВАХ	23
1.1. Економічний зміст комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єктів господарювання	23
1.2. Теоретико-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції як суб'єкта господарювання	38
1.3. Концептуальні положення з формування комплексної інформаційної та організаційної моделі підприємства	54
Висновки до розділу 1	71
Розділ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ	75
2.1. Оцінка стану та динаміки розвитку підприємств рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання України	75
2.2. Декомпозиційний аналіз ефективності діяльності маркетингової агенції	87
2.3. Науково-методичне забезпечення діагностики ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції	101
Висновки до розділу 2	119
Розділ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ	124
3.1. Економічне обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції	124
3.2. Розвиток методів оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції	135
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції	150
Висновки до розділу 3	161
ВИСНОВКИ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	167
ДОДАТКИ	192

ВСТУП

Актуальність теми. Реалізація можливостей підвищення ефективності функціонування вітчизняних підприємств значною мірою обумовлюється сталістю ринкових позицій, схильністю споживачів та досконалістю конкурентних відносин на ринку. В цих умовах процедура прийняття управлінських рішень повинна базуватися передусім на результатах провадження маркетингової діяльності, фокусом якої є трансформація існуючої або побудова нової організаційної структури управління та інформаційної системи прийняття управлінських рішень, спроможних забезпечити не лише відповідність критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, але й відповідати уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та процес споживання, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб.

Відповідно до найкращих світових практик успішна маркетингова діяльність підприємств може бути реалізована за допомогою маркетингових агенцій, що провадять діяльність відповідно до вимог Податкового кодексу України у вигляді маркетингових послуг, які з метою оподаткування розглядаються як послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції, політики цін, організації та управління рухом продукції до споживача. В Україні ринок маркетингових сервісів динамічно розвивається і є достатньо новим. Так, частка наданих маркетингових послуг у 2016 р. за прогнозними даними досягла рівня 1702 млн. грн. (0,1% від ВВП), а прогнозовані темпи зростання, за оцінками фахівців, щороку складають близько 5%. Однак, недосконалість економічних відносин між підприємствами-замовниками та виробниками маркетингових послуг, невизначеність результатів маркетингової діяльності за часом спричиняють протиріччя в організації політики виробництва та збуту, що спонукає до невиправданого заниження

витрат на інформацію або відмову від утримання відповідних маркетингових підрозділів. У зв'язку з цим постає завдання з розробки та впровадження обґрунтованих управлінських рішень у сфері формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції для забезпечення відповідності вимогам гнучкості та адаптивності до постійно змінних запитів споживачів внаслідок зростання конкуренції маркетингових сервісів та ускладнення інформації про ринок.

Вагомим внеском у вирішення питань підвищення якості інформаційного забезпечення та формування досконалих організаційних структур для реалізації ефективної маркетингової діяльності суб'єктів господарювання є роботи таких вчених-економістів, як: В. Аронова, С. Ільяшенко, М. Котабе (*M. Kotabe*), Ф. Котлер (*P. Kotler*), С. Левицька, В. Пилипенко та ін. Окремі аспекти дослідження якості та диверсифікації маркетингових сервісів на засадах удосконалення організаційного та інформаційного забезпечення, що реалізуються як підприємствами, так і маркетинговими агенціями, представлено у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: В. Гончар, І. Лазаришина, М. Мальчик, Н. Метленко, І. Продіус, І. Сазонець, І. Тараненко, І. Ханін та інші.

На необхідність запровадження більш досконалих і якісних методів маркетингової діяльності та маркетингових сервісів на інноваційній основі наголошено у працях М. Білик, С. Ковальчук, Ф. Лігноло (*F. Lignoleaux*), А. Лялюк, О. Телетова, Т. тен Раа (*T. ten Raa*) та ін.

Незважаючи на високу цінність результатів наукових досліджень, нині можна констатувати відсутність кореляції між усвідомленням необхідності удосконалення маркетингової діяльності та інвестуванням маркетингу, адже такі інвестиційні витрати розглядаються, переважно, як витрати, які не мають чіткої визначеності у часі щодо віддачі, що викликає негативну мотивацію до провадження якісних маркетингових послуг. Відтак, подальшого розвитку та уточнення потребують теоретико-методичні і практичні аспекти формування

ефективних відносин між підприємствами та виробниками маркетингових послуг, а саме маркетинговими агенціями з метою отримання якісної інформації про ринок. Актуальність і необхідність вирішення питань удосконалення процесів формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції обумовили вибір теми дисертації, окреслили її цільове спрямування, визначили мету, завдання і структуру.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Національного університету водного господарства та природокористування (м. Рівне), зокрема за темою: «Науково-технологічний розвиток корпоративної економіки на основі паритету цивільної та військової продукції та інформаційної безпеки» (номер державної реєстрації 0114U006433, 2015-2017 рр.), у межах якої автором визначено роль, місце маркетингової діяльності в забезпеченні реалізації місії підприємств, запропоновано інструментарій діагностики та оцінювання ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Відповідно до поставленої мети дослідження визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;
- систематизувати наукові підходи до формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;
- висвітлити концептуальні положення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

- реалізувати декомпозиційний аналіз ефективності маркетингової агенції;

- удосконалити науково-практичні засади проведення діагностики та сценарного аналізу комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

- розвинути теоретичні основи економічного обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

- уточнити порядок оцінювання ефективності оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Об'єктом дослідження є процеси формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень із формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції в процесі надання маркетингових послуг.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, теорій розвитку та економічного зростання, теорії маркетингу. В роботі використано такі методи та прийоми наукового дослідження, як: узагальнення та аналізу (для формування понятійного апарату комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції), статистичний та порівняльний (із метою проведення аналізу основних тенденцій на ринку маркетингових сервісів), процесний і ситуаційний (для систематизації наукових підходів до формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції); методи економіко-математичного моделювання та функціонально-цільовий підхід (при економічному обґрунтуванні умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції), методи сценарного аналізу (для удосконалення підходів щодо діагностики та

сценарного аналізу комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, оцінки ефективності оптимізаційних заходів).

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі нормативно-правових актів України, офіційних статистичних матеріалів та звітів Державної служби статистики України, наукової літератури за досліджуваною тематикою (вітчизняної та зарубіжної), інформації, що поширюється через мережу «Інтернет», а також результатів власних досліджень і спостережень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Основні наукові результати полягають у такому:

удосконалено:

– організаційно-методичні підходи до реалізації декомпозиційного аналізу ефективності маркетингової агенції на підставі використання картки оцінки якості господарських рішень при провадженні маркетингової діяльності, що дозволяє представити у системному вигляді параметри часу, якості та ресурсного забезпечення процедури формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з визначенням рівня відповідних показників на основі експертного оцінювання;

– науково-практичні засади проведення діагностики та сценарного аналізу комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, основу якого становить порівняння темпів приросту економічного ефекту та витрат, що дозволяє врахувати тип мотивації та види рішень, прийнятних для досягнення цілей розвитку, зважаючи на інтенсивну або екстенсивну його спрямованість;

– теоретичні основи економічного обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції через виокремлення ключових параметрів оптимізації, зокрема таких, як: доходи та

витрати на реалізацію маркетингової послуги, ймовірність реалізації певного сценарію, ліміт можливого залучення ресурсів за обсягами, вартістю та часом, вагомість виконання функції, кількість та доцільність зв'язків між функціями окремих складових організаційної структури та інтенсивність виробництва затребуваної в межах функції маркетингової інформації, що дає змогу забезпечити узгодженість між ситуаційним та процесним підходами;

– порядок оцінювання ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, відмінною рисою якого є відокремлена побудова цільової статичної або динамічної функції оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, що уможливорює підвищення якості надання маркетингових послуг;

набули подальшого розвитку:

– економічна сутність комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з позиції сукупності економічних взаємовідносин між елементами організаційної структури та інформаційної системи, що відповідає критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності процесу провадження маркетингової діяльності, що сприяє максимізації рівня задоволення потреб кінцевого споживача маркетингової послуги й забезпечує підвищення ефективності управління бізнес-процесами;

– систематизація наукових підходів до формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, виконана на підставі представлення економічних передумов і наслідків реалізації сценаріїв трансформації, інтеграції, модифікації або інновації організаційної структури та інформаційної системи управління, що формує об'єктивне підґрунтя для розробки управлінських рішень, орієнтованих на максимізацію споживчої цінності та економічної успішності виробника маркетингової послуги;

– концептуальні положення формування комплексної організаційної та

інформаційної моделі маркетингової агенції, засновані на виділенні принципів, методів, інструментарію, орієнтованих на встановлення таких економічних параметрів оптимізації, за яких досягається дуалістичний економічний ефект у системі економічних відносин між замовником маркетингових послуг та маркетинговою агенцією-виробником маркетингових послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Основні теоретико-методичні положення та практичні рекомендації, наведені в дисертаційній роботі, можуть бути використані у практичній маркетинговій діяльності підприємств та маркетингових агенцій. Розроблені пропозиції та теоретичні положення доведено до рівня практичних рекомендацій і впроваджено при веденні маркетингової діяльності та виробництві маркетингових послуг:

– Міжнародною громадською організацією «Міжнародна асоціація маркетингових ініціатив» – застосовано інструменти аналізу та діагностики маркетингової агенції, оцінено ефективність маркетингових послуг із позиції статичного та динамічного аспектів (довідка № 9/03 від 09.03.2017 р.);

– ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛІС Лтд." – використано інструментарій діагностики факторів формування та оцінювання ефективності організаційної й інформаційної моделі маркетингової агенції (довідка № 18 від 22.02.2017 р.);

– ТОВ «Імпакто» – використано рекомендації з економічного обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції й запропонований метод оцінювання ефективності їх формування (довідка № 49 від 12.01.2017);

– ТОВ «Проівент» – впроваджено науково-методичні підходи та практичні пропозиції з формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (довідка № 17 від 08.02.2017 р.).

Окремі положення дисертації використовуються в навчальному процесі Національного університету водного господарства та природокористування

(м. Рівне) при викладанні дисциплін «Міжнародна конкурентоспроможність підприємств», «Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю», «Інформатизація світогосподарського розвитку» (довідка № 011/К07-29 від 27.01.2017 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, усі результати якого одержано автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використано лише ті наукові положення, висновки та пропозиції, які є результатом особистої роботи здобувача.

Апробація результатів дисертації. Результати дисертаційної роботи були оприлюднені та отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях: «Формування інвестиційно-інноваційних моделей модернізації економіки України» (у рамках VIII Міжнар. наук.-практ. форуму «Донбас 2020: перспективи розвитку очима молодих вчених») (м. Покровськ, 2016 р.); «Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи (м. Одеса, 2016 р.); «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 2016 р.); «Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України» (м. Ужгород, 2017 р.); «Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи» (м. Одеса, 2017 р.); «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку територій» (м. Ополь, Польща, 2017 р.).

Публікації. Основні положення дисертації викладено в 13 наукових працях загальним обсягом 4,34 друк. арк., з них 3,79 друк. арк. належать особисто автору, у тому числі: 1 монографія – у співавторстві (0,5 друк. арк.); 6 статей – у наукових фахових виданнях України (2,87 друк. арк., особисто автора – 2,4 друк. арк.), у тому числі 3 статті – у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз даних (2,1 друк. арк.); 6 публікацій – у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій (0,97 друк. арк., особисто автора – 0,89 друк. арк.).

Структура та загальний обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 201 сторінку комп'ютерного тексту, основний текст викладено на 165 сторінках. Робота містить 27 таблиць та 19 рисунків, 7 додатків на 10 сторінках. Список використаних джерел налічує 211 найменувань на 25 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Економічний зміст комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єктів господарювання

Розвиток сучасних суб'єктів господарювання відбувається в умовах змін, які постійно пришвидшуються. В цих умовах виникають нові вимоги до організації ефективного бізнесу, які вимагають забезпечення гнучкості та адекватності рішень, що приймаються, не лише з урахуванням економічних та інших інтересів підприємств-виробників та необхідністю фокусування на вимогах споживачів, поведінка яких та готовність та спроможність споживати вироблену продукцію стає запорукою відшкодування витрат та отримання прибутку або іншого задекларованого місією підприємства результату.

Для забезпечення конкурентної позиції суб'єкти господарювання зіштовхуються з необхідністю формування унікального асортименту товарів та послуг, який не лише повинен відповідати критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, але й уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб. Вирішення завдання гнучкості та адаптивності викликає необхідність надання більшого рівня самоорганізації організаційній структурі управління діяльністю суб'єктів господарювання та інформаційної системи підтримки управлінських рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі, що дозволить адекватно та оперативно реагувати на трансформацію існуючих

запитів споживачів та утворення нових. При цьому важливим є удосконалення набутих та набуття нових компетенцій управлінських кадрів, спроможних ідентифікувати, забезпечити та реалізувати найбільш ефективні напрямки господарської діяльності, зокрема ситуації, за яких витрати ресурсів мінімізуються при стабільності або зростанні результатів чи досягається сповільнення темпів росту витрат порівняно із випереджаючими темпами зростання фінансових результатів.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання, що реалізує процеси виробництва та збуту продукції, вимагає побудови формальних та неформальних правил організації господарської діяльності, що відбувається за умови накопичення, розподілу, обробки та використання інформації у вигляді потоку даних, які відображають кількісні параметри функціонування підприємства. Як зазначають науковці, інформація становить основу забезпечення управління розвитком компанії. Передусім на цьому наголошено у працях В. Верби [23], І. Лазаришиної [74], І. Сазонця [138]; [140]; [139], І. Ханіна [162-164].

Накопичені дані, відповідно до місії підприємства утворюють так званий інформаційно-комунікаційний простір, що формує підґрунтя для розробки господарських рішень та визначає умови доцільності їх реалізації з подальшим визначенням ступеня досягнення бажаної мети, на що вказують дослідники О. Дубас [45], Д. Кабаченко [58].

Нині слід констатувати підвищення рівня охоплення цільової аудиторії Інтернет-технологіями, інформація в значних обсягах трансформується від паперових носіїв до віртуального представлення, що забезпечено сучасними інструментами управління інформаційними потоками в Інтернеті [49]. Науковцями наголошується на необхідності інституціоналізації моделей інформаційних потоків на підприємстві, що дозволить суттєво скоротити витрати часу та ресурсів на обробку, накопичення та використання масиву даних відповідно до цілей та задач, що може бути реалізовано на засадах

розробки типових моделей інформаційних потоків та їх застосування в системах бази даних і документології для прийняття рішень, на що акцентується увага у дослідженнях В.І. Кунченко-Харченко [70], С. Левицької [78] та О. Павелко [104].

Саме інституалізація методів роботи з інформацією дозволить підприємствам отримати синергетичний ефект, що проявляється в забезпеченні інтенсифікації розвитку при максимізації економічного ефекту в господарській діяльності [63]. При цьому інформація охоплює не лише економічні характеристики передумов та наслідків прийнятих господарських рішень. Однією із важливих вимог є диверсифікація даних, що відображають всі аспекти господарської діяльності – соціальний, екологічний, техніко-технологічний тощо [60; 88; 96]. Врахування диверсифікації дозволить здійснити формування єдиного інформаційного забезпечення системи управління промисловим підприємством в складних ринкових умовах, перейти до інноваційної моделі реалізації господарських відносин, що сприятиме зростанню потенціалу опору стохастичним проявам кризових явищ в економіці України [107; 117; 144]. Використання інформації, що охоплює всі аспекти господарської діяльності підприємства, дозволяє побудувати якісну систему внутрішнього контролю та аудиту бізнес-процесів, метою яких є систематизація потоку даних про бізнес-процеси та їх наслідки, втрачені вигоди та уникнення небезпеки, що дозволить більш коректно та повно оцінити економічні вигоди підприємства та визначити потенціал розвитку у майбутніх періодах господарювання [18; 19; 24; 31; 87; 99; 106; 137; 141; 158; 171].

Залежно від джерела походження, властивостей, обсягу та інших характеристик, які обумовлені специфікою явищ та об'єктів, які вони характеризують, дані формують масив інформації, що має на меті надавати об'єктивну характеристику подіям або процесам, які використовуються як основа формування мети діяльності та визначення бажаних для суб'єкта

господарювання шляхів її досягнення. Враховуючи різноманітність даних, що генеруються в процесі прийняття рішень, доцільним є систематизація типів інформації відповідно до характеристик, які мають ключове значення при виборі методів збору, накопичення, обробки та споживання (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Види інформацій в діяльності суб'єктів господарювання*

№ з\п	Тип інформації	Види інформації
1.	За напрямом використання	Диверсифікована монопрофільна
2.	Сфера розповсюдження	Внутрішня, зовнішня
3.	За джерелом походження	Зовнішня, внутрішня
4.	За терміном отримання	Ретроінформація, оперативна, перспективна
5.	За масштабами розповсюдження	Глобальна, стратегічна, тактична
6.	За рівнем складності	Проста, комплексна
7.	За надійністю	Достовірна, ризикована
8.	За носієм	Вербальна, письмова, цифрова
9.	За періодичністю	Однократна, тимчасова, періодична, постійної дії
10.	За учасниками	Корпоративна, локальна
11.	За способом доступу	Інформація прямого доступу, інформація непрямого доступу
12.	За рівнем управління	Офіційна, неофіційна
13.	За оформленням	Паперова, віртуальна
14.	За рівнем доступу	Закрита, відкрита

* Розроблено автором.

Підсумовуючи результати систематизації типів інформації, яка генерується в діяльності суб'єктів господарювання, доцільним є надання розгорнутого визначення поняттю інформаційної системи суб'єкта

господарювання. Інформаційна система підприємства може трактуватися як сукупність відносин між генераторами, отримувачами та користувачами інформації з приводу спрямування інформаційних потоків про стан реалізації бізнес-процесів, необхідних для формування та реалізації господарських рішень, спрямованих на забезпечення реалізації місії підприємства. Умовою ефективного функціонування інвестиційної системи є забезпечення руху прямих та зворотних потоків інформації належної якості між генераторами та користувачами інформації [136]. Однак слід враховувати, що мова опису даних та правила формування та передачі інформаційних потоків повинні бути стандартизованими для всіх учасників господарських відносин, які охоплені дією даної інформаційної системи. Проявом дії інформаційної системи є організація документообігу, що фіксує інформацію відповідно до прийнятих правил та вимог користувачів, забезпечує циркуляцію у прямому та зворотному напрямку інформаційних потоків у межах організаційної структури, яка впорядковує інформаційні потоки та спрямовує їх відповідно до посадових обов'язків та завдань. Крім того, враховуючи те, що підприємство представляє собою відкриту систему взаємовідносин із зовнішнім середовищем, інформаційна система повинна розглядатися не як ізольована, що виконує роль накопичення та розподілу внутрішньої інформації, а є відповідальною за розповсюдження інформації про стан підприємства у зовнішньому оточенні і залучення зовнішньої інформації до процедури прийняття управлінських рішень.

Як зазначено вище, розподіл інформації відбувається винятково впорядкованим чином у межах діючої організаційної структури підприємства. Традиційно, організаційна структура розглядається як невід'ємна частина підприємства, яка упорядковує зв'язки між бізнес-процесами та їх виконавцями та забезпечує цілісність уявлення про господарські процеси, що відбуваються відповідно до задекларованої місії [20; 52; 65].

Метою утворення та забезпечення функціонування організаційної структури є зменшення рівня невизначеності та ризиків, які виникають в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища існування суб'єкта господарювання [93; 100]. Елементи організаційної структури можна розглядати як центри відповідальності за формуванням та реалізацією управлінських рішень, які є носієм корпоративних стандартів та культури підприємства [98; 102; 115; 120].

Якщо розглядати співвідношення «система – структура», то організаційна структура підприємства забезпечує комунікації між елементами системи, якими представлені ланки управління, що підпорядковуються горизонтальним та вертикальним зв'язкам. Це забезпечує проходження потоку інформації, необхідної для реалізації функцій управління.

Будь-якій організаційній структурі притаманні тип, складність та ієрархічність, що знаходить відображення в побудові координаційних механізмів виконання функцій та обов'язків відповідальних за окремі бізнес-процеси. Традиційними організаційними структурами вважаються лінійна, функціональна, матрична, дивізійна тощо, особливістю формування яких є орієнтування на забезпечення максимальної ефективності реалізації стратегічних завдань у межах місії підприємства.

Однак слід зауважити, що функціонування будь-якої організаційної структури поза залежністю від обраного типу є спирається на інформаційні потоки, які генеруються в інформаційній системі. Тому можна дійти висновку про наявність чітко вираженого кореляційного зв'язку між інформаційною системою та організаційною структурою підприємства, що конкретизується в формі прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності господарської діяльності. В основі таких рішень є процеси збору, накопичення, обробки та інтерпретації інформації з подальшим розподілом повноважень між елементами організаційної структури за

виконання специфічних процесів, які визначаються метою управлінського рішення, характером очікуваного результату, типом та ступенем впливу результатів реалізації управлінського рішення на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання.

Систематизуючи особливості формування інформаційної системи та організаційної структури підприємства можна дійти висновку про необхідність комплексного розгляду та їх об'єднання в більш складну систему взаємовідносин, які забезпечують на підприємстві комунікативні процеси між відповідальними (або центрами відповідальності та центрами витрат) при прийнятті управлінських рішень.

З огляду на це необхідним є запровадження поняття комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства, якій притаманні атрибути складності, ієрархічності, спеціалізації та концентрацій функцій управління, адаптивності в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього оточення існування суб'єкта господарювання [34; 37; 147; 152; 157; 167].

Зміст організаційної та інформаційної моделі підприємства можна трактувати з позицій економічного, соціального, екологічного, інституціонального та технологічного аспектів (табл. 1.2).

Багатоаспектний розгляд комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства орієнтує на врахування чіткої та суворої залежності фінансово-економічних результатів господарської діяльності підприємства від рівня споживацької активності, що проявляється у готовності та спроможності клієнтів підприємства-виробника споживати вироблену продукцію [51; 198].

Таблиця 1.2

Зміст складових комплексної організаційної та інформаційної моделі
суб'єкта господарювання*

Аспекти	Організаційна структура	Інформаційна система	Комплексна організаційна та інформаційна модель
Економічний	Оптимізація витрат на виконання трудової функції	Забезпечення достатньою інформацією	Витрати, прибуток, час
Соціальний	Закріплення функцій, повноважень, сфер відповідальності, оптимізація ергономіки	Всебічне розкриття всіх аспектів задачі, висвітлення стану оточуючого середовища при виконанні відповідної функції	Повноваження, обов'язки, управлінські функції, закріплення влади та повноважень, якість виконання трудової функції, покращення стану внутрішнього та зовнішнього середовища
Техніко-технологічний	Розподіл завдань відповідно до навиків та посадових інструкцій	Кваліфікація, досвід, ефективність, комунікативність	Координація, адаптація, гнучкість, опір змінам, виявлення та використання резервів підвищення ефективності
Інституційно-ональний	Фіксація способу виконання трудової функції в установчих документах та корпоративній культурі	Правила та принципи генерації, обробки, розподілу та споживання інформації	Формальні та неформальні правила та норми виконання функцій
Інформаційний	Інформаційні одиниці	Документообіг	Потік даних щодо стану та перспектив реалізації бізнес-процесів

* Розроблено автором.

Тому головним завданням комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства є фокусування на результатах провадження маркетингової діяльності, яка має на меті вирішення низки завдань, успіх реалізації яких гарантує підприємству успішність реалізації місії та отримання бажаного результату господарювання, що забезпечує довгостроковий розвиток. Зміст завдань провадження маркетингової діяльності підприємства, що обумовлюють формування ключових

характеристик організаційної та інформаційної моделі – об’єктів впливу, наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Типологія завдань провадження маркетингової діяльності суб’єкта господарювання при формуванні комплексної організаційної та інформаційної моделі

Завдання провадження маркетингової діяльності підприємства		
Тип завдання	Зміст завдання	Ключові характеристики організаційної та інформаційної моделі – об’єкти впливу
Ринкові дослідження	Вивчення споживачів, виявлення незадоволених потреб, ознайомлення з діяльністю конкурентів, їх стратегією, тактикою, вивчення структури ринку, вивчення загальних умов діяльності в країні, регіоні тощо	Частка ринку, рівень присутності на ринку, законодавче забезпечення, культурно-історичні, релігійні особливості, конкурентна позиція
Стратегічний дизайн та планування	Визначення маркетингових цілей, розробка відповідної стратегії, оцінка альтернативних маркетингових стратегій, засобів та механізмів реалізації тощо	Вибір типу організаційної структури та правил організації інформаційних потоків
Товарна політика	Прийняття рішень про розробку нових товарів, зняття товарів з виробництва, модифікація товарів, планування асортименту тощо	Асортимент, номенклатура, виробнича програма, виробнича потужність
Ціноутворення	Визначення цін на товари та послуги, розробка цінової стратегії, прийняття рішень щодо зміни ціни тощо	Ціноутворення, рівень витрат, норма прибутку
Дистрибуція та логістика	Вибір системи розподілу, вибір оптимальних каналів розподілу, вибір структури каналу, управління каналами розподілу, організація збуту продукції тощо	Швидкість адаптації до змінних умов ринку, гнучкість, швидкість реагування на зміни
Бізнес-комунікації та прийняття управлінських рішень	Вибір ефективних форм просування товарів, організація реклами, стимулювання збуту, організація участі підприємства у ярмарках та виставках, PR	Рівномірність змін, інтенсивність виконання завдань, кількість закріплених функцій, час виконання завдання
Діагностика підприємства	Маркетинговий аудит зовнішнього середовища, заходів, цілей та стратегій маркетингу, оцінка результатів, визначення ефективності роботи, контроль заходів тощо	Макроекономічна ситуація, фінансово-економічний стан конкурентів та фінансові результати власної діяльності, ефективність управлінських рішень

Залучення до процедури побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства принципів провадження маркетингової діяльності має на меті зсув акцентів з власне фінансово-економічних результатів господарської діяльності до зв'язків між виробником та споживачем, що суттєво відрізняється від існуючих правил побудови організаційних структур та інформаційних систем, заснованих на відокремленому їх розгляді та ізольованій побудові, виходячи лише з інтересів підприємства – виробника.

Фокусування на вимогах споживачів, поведінка, готовність та спроможність споживати вироблену продукцію яких стає запорукою відшкодування витрат та отримання прибутку або іншого задекларованого місією підприємства результату, повинна набувати пріоритетного статусу при формуванні нової або зміни існуючої організаційної структури управління та інформаційної системи прийняття управлінських рішень. Це дозволяє висунути гіпотезу про те, що формування комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єкта господарювання повинне відповідати як критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, так і уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб.

Водночас якщо процедура прийняття управлінських рішень повинна базуватися передусім на результатах провадження маркетингової діяльності, фокусом якої є трансформація існуючої або побудова нової організаційної структури управління та інформаційної системи прийняття управлінських рішень, спроможних забезпечити не лише відповідність критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, але й відповідати уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб, то створення такої

моделі залежить від специфіки маркетингової діяльності суб'єкта господарювання (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Рівні підтримки маркетингової діяльності суб'єкта господарювання
та сфери відповідальності*

Рівні підтримки маркетингової діяльності підприємства			
		Організаційна структура	Інформаційна система
Сфери відповідальності	Стратегічний рівень	Розроблення комплексу маркетингу: - дослідження поведінки споживачів; - аналіз конкурентів; - аналіз і дослідження маркетингових можливостей підприємства; - сегментація ринку та вибір цільових сегментів; - позиціонування товару на ринку	Дослідження ринку: - дослідження поведінки споживачів; - аналіз конкурентів; - аналіз і дослідження маркетингових можливостей підприємства; - сегментація ринку та вибір цільових сегментів; - позиціонування товару на ринку
	Оперативний рівень	Реалізація функцій у межах маркетингової послуги: - створення служби маркетингу; - функціонування маркетингової інформаційної системи; - визначення стратегії і планування маркетингу; - маркетинговий контроль	Діагностика комплексу маркетингу: Продукт (властивості; якість; асортимент; сервіс; упакування; розмір); Ціна (знижки; націнки; термін платежів); Місце (методи доставки; транспортування; зберігання; продаж); Просування (реклама; публік рилейшнз; виставки; форми торгівлі)

* Розроблено автором.

Як видно з табл. 1.4 підтримка маркетингової діяльності підприємства повинна відбуватися як за рахунок взаємодії елементів організаційної структури суб'єкта господарювання, так і за рахунок інформаційної системи, головною метою функціонування якої є надання оперативної та достовірної інформації про зміст маркетингової послуги, її значення для організації виробничої та збутової діяльності, можливість її виконання певними елементами організаційної структури, що в подальшому є основою для

закріплення відповідних процесів за конкретними виконавцями. При цьому важливості набуває розділення сфер відповідальності на оперативну та стратегічну, що дозволить оцінити тривалість виконання завдань маркетингової діяльності та оцінити вплив на загальний успіх реалізації місії підприємства.

Значущість маркетингової діяльності на сучасному етапі обумовлюється прискоренням змін умов господарювання, що проявляється у стрімкій появі нових методів отримання, обробки та інтерпретації інформації про стан ринку, конкурентні позиції підприємства-виробника. Провадження маркетингової діяльності власними силами підприємств-виробників ускладнюється внаслідок недосконалості економічних відносин між підприємствами-замовниками та виробниками маркетингових послуг.

Невизначеність результатів маркетингової діяльності за часом спричиняють протиріччя в організації політики виробництва та збуту, що спонукає до невиправданого заниження витрат на інформацію або відмову від утримання відповідних підрозділів. Однак низька якість результатів маркетингової діяльності може призвести до погіршення фінансово-економічного стану підприємства з причини звуження можливостей збутової діяльності і, як наслідок, неможливості відшкодування здійснених витрат на виробництво та збут [43].

Підсумовуючи досвід формування організаційних структур та інформаційних систем в управлінні суб'єктом господарювання доцільною є систематизація передумов формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (типового представника підприємницької діяльності та суб'єкта господарювання, місія якого пов'язана із наданням маркетингових послуг) (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Передумови формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції*

* Розроблено автором.

Відповідно до систематизованих передумов формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції необхідним є врахування дуалістичної природи ефекту формування комплексної

організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, зміст якої полягає в необхідності врахування як критеріїв економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, так і уявлень кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання виробленої маркетингової послуги, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб. З огляду на це логіку побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єкта господарювання доцільно представити в такий спосіб (рис. 1.2).

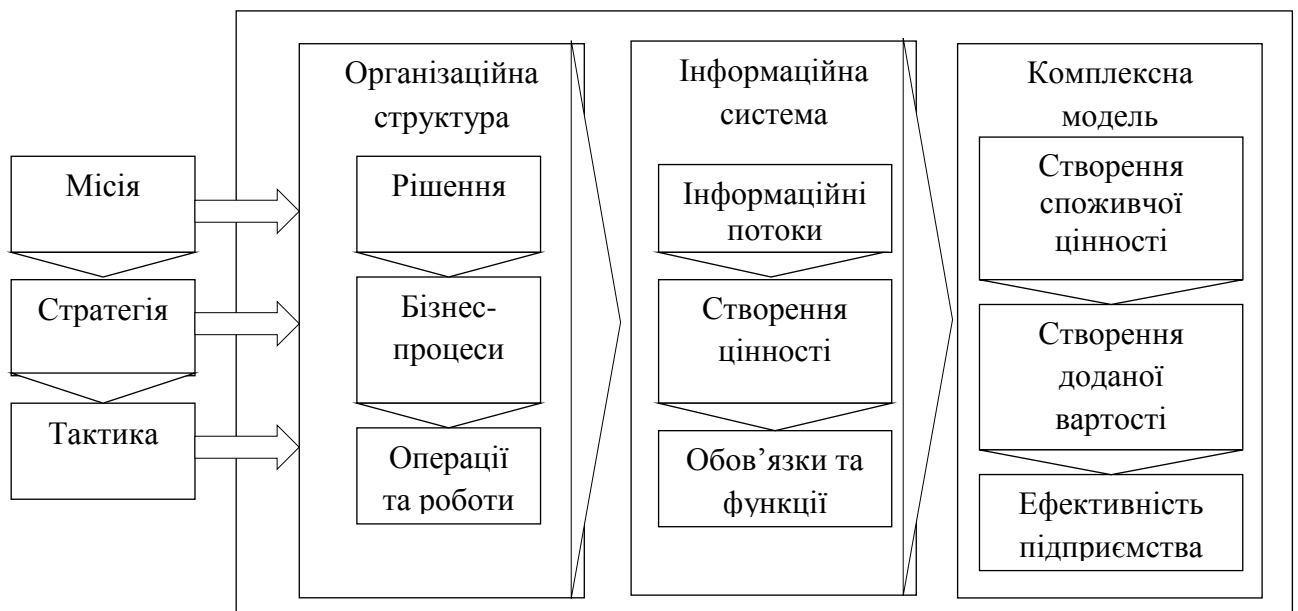


Рис. 1.2. Логіка побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єкта господарювання*

* Розроблено автором.

Виходячи із формального представлення логіки побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства (рис. 1.2) доцільним для комплексного опису керованої підсистеми є використання властивостей організаційної структури, функціональної та інформаційної системи управління підприємством.

Таким чином, проведене дослідження показало необхідність

формування нової або зміни існуючої організаційної структури управління та інформаційної системи прийняття управлінських рішень, що дозволяє висунути гіпотезу, що формування комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єкта господарювання повинне відповідати як критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, так і уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб.

Відтак, економічна сутність комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єкта господарювання повинна бути розкрита з позиції сукупності економічних взаємовідносин між елементами організаційної структури та інформаційної системи, що орієнтовано на врахування відповідності як критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, так і уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання виробленої продукції.

Враховуючи наявність безумовного зв'язку діяльності підприємства та споживача, комплексна модель повинна забезпечувати:

1) спроможність підприємства досягнути прибутку відповідно до місії, стратегії та тактики господарської діяльності [5];

2) максимізацію рівня задоволення інтересів суб'єкта господарювання та споживача, які вступають до протиріччя з огляду на витрати та доходи. З позиції споживача оптимізація витрат у напрямку їх зниження при зменшенні або незмінності цін може слугувати ознакою погіршення якості, що загрожує небезпеці скорочення можливостей до розвитку у майбутньому. Проте підвищення ціни не завжди є проявом покращення якості [189];

3) виявлення факторів та резервів підвищення ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання, максимізацію потенціалу розвитку та прискорене економічне зростання з одночасним підвищенням

соціальної, інституціональної та інших видів ефективності, які мають значущість для покращення фінансово-економічного стану, активного пошуку та імплементації нових систем маркетингових комунікацій [79; 103; 135; 146; 160];

4) узгодження інтересів виробників маркетингової послуги та замовників за параметрами ціни, якості, строків, що дозволяє максимізувати інтереси двох сторін і є відображенням синергетичного ефекту, що не може бути досягнуто при фокусуванні лише на меті отримання прибутку виробником маркетингової послуги без урахування економічних інтересів та настанов підприємства – замовника [29; 188];

5) інтерактивність взаємодії між виробником та споживачем в глобальному маркетинговому середовищі, максимізацію ефективності інструментарію електронного маркетингу та віртуальних інструментів мас-медіа [191; 200; 207; 208; 210].

Отже, головна ідея побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства полягає в тому, що її формування повинне сприяти зростанню власних фінансово-економічних результатів та максимізувати рівень задоволення клієнтів-запитувачів маркетингових послуг. Лише врахування такої дуальної природи цінності маркетингової послуги дозволить удосконалити економічні відносини між підприємствами-замовниками та виробниками маркетингових послуг, знизити невизначеність результатів маркетингової діяльності за часом для споживачів, що становить підґрунтя для максимізації споживчої цінності та економічної успішності виробника маркетингової послуги.

1.2. Теоретико-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції як суб'єкта господарювання

Маркетингове агентство відіграє ключову роль в утворенні зв'язків між виробниками, продавцями і кінцевими споживачами, з метою забезпечення кращого або максимального задоволення потреб кожного із суб'єктів ринкового середовища, які використовують маркетингові послуги для стратегій розвитку. Впродовж тривалого часу маркетинг в Україні було представлено в основному як рекламу на практиці, дії та рішення відносно просування товарів та послуг на ринку. В Україні маркетингова діяльність в якості професійної ділової активності є достатньо новим видом бізнесу, що має справу з класичними принципами "4 P з маркетингу": продукт, ціна, місце і просування по службі. Враховуючи незадовільний фінансово-економічний стан більшості підприємств в Україні, слід констатувати, що вітчизняні суб'єкти господарювання орієнтовані переважно на провадження маркетингової діяльності власними силами, що створює ілюзію здешевлення виробничого та збутового процесу і не стимулює звертання до професійних маркетингових агенцій, які здійснюють надання маркетингових послуг на засадах платності. В результаті недостатності навичок та недосконалості маркетингового потенціалу підприємства-виробники приймають помилкові маркетингові рішення, що не дозволяє забезпечити успішні позиції на ринку.

Питання надання якісних комплексних маркетингових послуг було досліджено багатьма вченими і всесвітньо відомими фахівцями в галузі маркетингу [177; 192; 197; 199]. Їх увага зосереджена навколо підходів до трансформації стратегій маркетингу і бізнес-процесів на принципово нових основах, запозичених у світовій практиці та адаптованих до вітчизняних умов господарювання. Основою рекомендацією є використання спеціалізованих маркетингових агентств для сучасних українських підприємств, що дозволить на принципово новому якісному рівні за урахуванням конкурентних позицій створити ефективну маркетингову стратегію. В цих умовах маркетингова агенція буде представлена як професійний посередник між виробниками і клієнтом.

Основними завданнями будь-якої маркетингової агенції в сучасних умовах є:

1) пошук шляхів поліпшення фінансово-економічних показників на засадах диверсифікації та удосконалення маркетингових послуг;

2) надання інформації про ринкові позиції, основних конкурентів, потенційних учасників, очікувані тенденції компанії і напрямки розвитку, перспективи зростання економіки тощо;

3) виявлення потенційних або існуючих клієнтів з їх унікальними потребами та вподобаннями з метою порівняння причин і мотивів здійснення закупівель.

Тому проектування організаційних та інформаційних моделей маркетингового агентства повинно починатися з формулювання цілей з належним урахуванням власних інтересів, найбільш ефективного використання ресурсів і бюджетів, наявних конкуренції, ринків та споживачів. Розробка основних наукових положень із побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства повинна враховувати вимоги до організації ефективного бізнесу, які орієнтовані на забезпечення гнучкості та адекватності рішень, що приймаються, не лише з урахуванням економічних та інших інтересів підприємств-виробників, а й необхідності фокусування на вимогах споживачів, поведінка яких, готовність та спроможність споживати вироблену продукцію стає запорукою відшкодування витрат та отримання прибутку або іншого задекларованого місією підприємства результату [39; 41; 72; 116]. Підприємства-виробники мають провадити маркетингову діяльність, звертаючись до маркетингових агенцій, які представлено інституціями, функціонування яких дозволяє підприємствам-користувачам ринкової інформації отримувати якісні маркетингові послуги, необхідні для розробки стратегій господарської діяльності та забезпечення ефективної реалізації місії.

На важливості врахування вимог як власне маркетингової агенції до провадження ефективної господарської діяльності, так і оцінювання потенціалу фінансово-економічного успіху замовників маркетингової послуги наголошено у працях провідних фахівців-маркетологів [6-8].

Як показують результати узагальнення існуючих пропозицій у галузі моніторингу формування попиту і пропозиції, відстеження змін у конкурентному середовищі, досягнення конкурентної раціональності набувають важливості у будь-якій сфері господарської діяльності [10; 13; 17; 30]. Однак спільним у численних напрацюваннях є позиція фахівців щодо необхідності розробки такої політики побудови організаційних структур та інформаційних систем на підприємстві, які б враховували вимогу встановлення довготривалих відносин між виробниками маркетингових послуг та їх споживачами, задоволення попиту споживача та досягнення ним економічного добробуту з реалізацією цілей соціального, техніко-технологічного, інституціонального та іншого характеру при отриманні очікуваного прибутку, використанні результатів послуг, наданих маркетинговою агенцією [61; 64; 66; 76; 77; 92; 153].

При цьому наголошується на важливості концентрації саме на провадженні маркетингової діяльності, хоча часто дослідниками використовується поняття збутової діяльності, яка має на меті, переважно, формування політики збуту, орієнтованої на збільшення продажів, вихід на нові або нарощування присутності на існуючих ринках [165; 170].

З позиції сукупності бізнес-процесів збутова діяльність представлена як дії щодо формування попиту, комплектація портфелю замовлень, оцінювання виробничої потужності та затвердження виробничої програми, організація відвантажувальних робіт та транспортування, контроль за здійсненням розрахунків, передача документації тощо [179]. Відтак, принциповою відмінністю між маркетинговою та збутовою діяльністю є те, що перша має ознаки творчості, креативності та становить сферу прийняття управлінських

рішень, пов'язаних безпосередньо з реалізацією місії підприємства. На відміну від маркетингової діяльності, збутова діяльність представляє собою більш технічний процес, що відповідає встановленому регламенту та процедурам реалізації торговельної угоди з приводу задоволення конкретних потреб. Тобто, можна констатувати підпорядкованість збутової діяльності маркетинговій діяльності, яка є більш комплексним видом діяльності, скерованим на досягнення прибутку і одночасне задоволення вимог споживачів.

Підсумовуючи результати порівняння збутової та маркетингової діяльності, висвітлені розбіжності, можна стверджувати, що провадження маркетингової діяльності повинне бути представлене динамічним процесом, заснованим на врахуванні унікальності споживацьких потреб та умов їх задоволення, що вимагає постійного перегляду та оновлення організаційної структури, переорієнтування інвестиційних потоків, що дозволить здійснити швидке реагування на зміну конкурентних умов господарювання, нестабільність прихильності споживачів. Таким чином, стає можливим урахування динамічності процесу надання маркетингових послуг та розвитку господарської діяльності споживача при формуванні комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Інтенсифікація розвитку господарських відносин в Україні та активна інтеграція країни в світові ринкові комунікації висуває принципово нові вимоги до прийняття маркетингових рішень на підприємствах. Передусім зазначена проблем пов'язана з відносною ізольованістю виробника товарів і послуг від кінцевого споживача, що може викликати значні формаційні викривлення при обміні інформацією між ними з приводу бажаних та необхідних характеристик продукції, випуск та продаж якої забезпечує, з одного боку, повну міру задоволення споживацьких потреб, з іншого боку – стає підґрунтями для відшкодування здійснених витрат на виробництво та збут і отримання бажаного прибутку для забезпечення подальшого розвитку

підприємства. В цьому нагальним завданням маркетингової агенції є негайний відклик на запити споживача маркетингової послуги в такий спосіб, щоб скороти час на виконання запиту та представити у формі, затребуваній споживачем. Тому виникає необхідність розробки науково-методичних основ інтеграції організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції з метою утримання поточних клієнтів, актуалізації потенційних клієнтів, активного залучення клієнтів конкуруючих агенцій.

Слід зауважити, що проблеми підвищення ефективності маркетингу в цілому та установ, що надають маркетингові послуги, достатньо широко висвітлені у науковій літературі. Передусім слід відзначити сучасні наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних фахівців-маркетологів [174; 190]. Проте більшість досліджень орієнтована, переважно, на побудову організаційних або інформаційних моделей прийняття рішень без урахування комплексної їх взаємодії, що не дозволяє повною мірою поєднати різноспрямовані між собою інтереси та вимоги споживачів і виробників маркетингової інформації [94; 108]. Крім того необхідним є посилення уваги до проблеми взаємообумовленості специфіки побудови організаційної моделі маркетингової агенції залежно від особливостей інформації, що необхідна для функціонування підприємства, та правил організації функціонування інформаційної моделі залежно від рівня організації діяльності.

В цих умовах важливою є розробка основних науково-методичних принципів трансформації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, які дозволять здійснити інтегроване управління діяльністю підприємства з метою задоволення споживацьких потреб на якісному рівні та забезпечити реалізацію місії продуцента маркетингових послуг при максимізації прибутку, що становить запоруку довгострокового функціонування.

Міра успішності функціонування сучасних підприємств значною мірою обумовлюється низкою умов та факторів, чіткість розпізнавання яких та

інтерпретація у кількісних і якісних вимірниках, що характеризують економічні процеси та результати господарської діяльності, стає запорукою прийняття обґрунтованих та ефективних господарських рішень. Прийняття рішень вимагає чіткого розподілення обов'язків і функцій між виконавцями, що орієнтує на проведення досліджень у сфері покращення якості формування та використання організаційної моделі діяльності підприємства. Враховуючи, що взаємовідносини між елементами організаційної структури вимагають залучення, обробки та виробництва інформації для наступного обміну, важливості набувають питання дослідження правил та умов формування інформаційної моделі.

Підприємство з урахуванням специфіки функціонування повинне бути представлено як об'єкт і процес. Як об'єкт підприємство може бути охарактеризоване через організаційну структуру, що базується на наданні чіткості структурі керованої підсистеми, взаємодії її складових частин і зв'язку з зовнішнім середовищем функціонування. Елементи організаційної структури є відповідальними за здійснення функцій управління – мотивації, планування, організації, контролю та регулювання. Управління за своєю сутністю є інформаційним процесом і передбачає наявність замкнутого інформаційного контуру, що формується у системі прямих та зворотних зв'язків, які існують між елементами організаційної структури. Якщо організаційна модель підприємства представляється у вигляді організаційної структури, що характеризує склад і взаємозв'язки відділів, посад, ключових виконавців, залучених до процесу прийняття рішень, то функціональна модель підприємства описує підсистему у вигляді набору взаємодіючих і взаємопов'язаних блоків, яка відображає процеси, операції, дії, що пов'язані із реалізацією окремих функцій механізму його функціонування. Основу таких блоків складають виробничі процеси, управлінські процеси, інформаційні потоки, потоки фінансових коштів тощо. Інформаційна модель відображає інформаційні процеси і потоки, що формують інформаційний

простір підприємства. Для інформаційної моделі підприємства повинні бути сформовані фундаментальні поняття. Передусім об'єктом інформаційної моделі підприємства є центри відповідальності та центри витрат, за ключовими параметрами яких стає можливою оцінка економічної ефективності функціонування підприємства. Атрибутом підприємства в межах інформаційної моделі є базові властивості підприємства, що проявляються в спроможності випускати продукцію відповідно до місії підприємства. Значенням атрибуту в інформаційній моделі підприємства має бути асортимент та номенклатура продукції, що випускається.

Як правило, для комплексного опису керованої підсистеми використовують сукупність організаційної, функціональної та інформаційної моделі. Тому узагальнено зв'язок між інформаційною та організаційною моделями підприємства з моделлю прийняття рішень можна представити в такий спосіб (рис. 1.3).

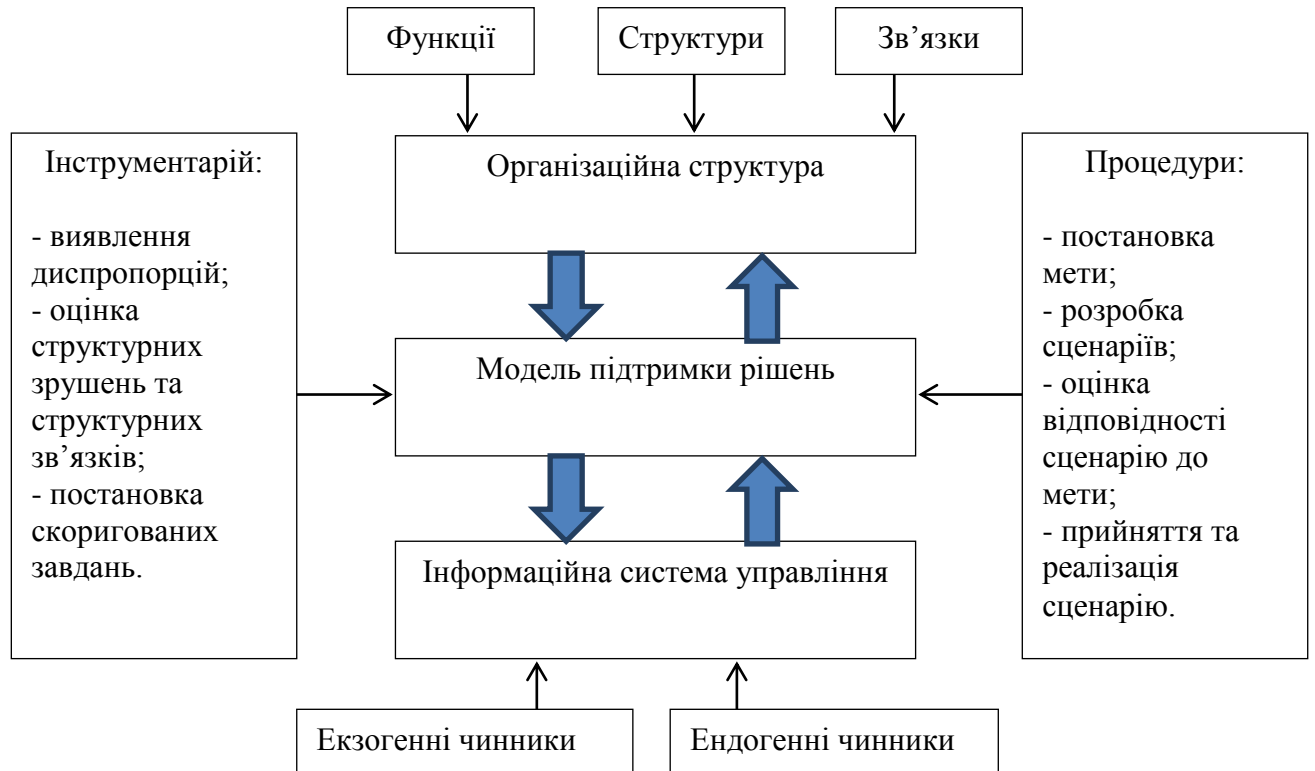


Рис. 1.3. Зв'язок інформаційної та організаційної моделі підприємства з моделлю прийняття рішень*

* Розроблено автором.

Необхідність врахування ендогенних або внутрішніх чинників зумовлена необхідністю постійної перебудови структури та складу робочої групи, делегуванням повноважень та перерозподілом сфер відповідальності відповідно до специфіки виконуваного бізнес-процесу, що забезпечує гнучкість та адаптивність маркетингової агенції до змінних умов. Врахування екзогенних чинників обумовлене динамікою змін затребуваних послуг клієнтами маркетингової агенції, що вимагає від робочих груп побудови такої системи взаємовідносин, які мали б оптимальні характеристики за часом, вартістю та якістю як для замовників, так і виконавців.

Поєднуючи висвітлені особливості організаційної та інформаційної моделі підприємства можна зробити висновок, що комплексна модель підприємства повинна бути заснована на ряді універсальних та специфічних принципів формування, метою дотримання яких є забезпечення ефективної діяльності підприємства. Безпосередній процес формування інформаційної та організаційної моделі підприємства є пов'язаним із необхідністю прийняття управлінських рішень, що характеризуються в межах підприємства нескінченним вибором із безлічі альтернатив досягнення цілей діяльності, головною ознакою успішності яких є отримання прибутку.

Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі необхідно розглядати як процес постійного підвищення якості функціонування маркетингової агенції на основі прогнозування та досягнення максимізації прибутку, попередження негативних проявів, інструментарієм чого є виявлення диспропорцій; оцінку структурних зрушень та структурних зв'язків; постановку скоригованих завдань. Використання даного інструментарію дозволяє попередити настання негативних наслідків внаслідок невизначеності та ризику впливу ендогенних та екзогенних чинників, які формуються у середовищі, що постійно змінюється, або зменшити наслідки настання кризових явищ у вигляді

збільшення витрат та падіння норми прибутку. Для умов функціонування маркетингової агенції даний аспект господарювання набуває пріоритетного значення при прийнятті управлінських рішень, адже даний тип підприємницької діяльності відрізняється багатoproфільністю послуг, що надаються, а організація діяльності передбачає формування робочих груп, які відповідальні за конкретний бізнес-процес, створений для конкретного клієнта. Невизначеність та ризик має як внутрішню, так і зовнішню природу походження. Внутрішня природа невизначеності та ризику зумовлена необхідністю постійної перебудови структури та складу робочої групи, делегуванням повноважень та перерозподілом сфер відповідальності відповідно до специфіки бізнес-процесу, що виконується і забезпечує гнучкість та адаптивність маркетингової агенції до змінних умов.

Параметри ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції повинні включати параметри економічної ефективності за основними показниками, параметри конкурентоспроможності. Ознаки визначаються залежно від обраних параметрів:

- за критеріями конкурентоспроможності – порівняно із компаніями-аналогами (частка ринку, кількість клієнтів, варіативність послуг тощо);
- за економічними критеріями – загальновизнаними значеннями, що включають порівняння абсолютних показників діяльності (доходів, витрат, прибутків) та похідних (рентабельність, строк окупності тощо) [2; 16; 81; 83].

В цьому сенсі основні етапи формування комплексної моделі повинні забезпечити поступовий перехід від діючої моделі бізнесу через трансформацію до ідеальної моделі бізнесу. Як ідеальну модель бізнесу в контексті діяльності маркетингової агенції слід розуміти таку модель, яка забезпечує зайняття та зростання бажаної частки ринку маркетингових послуг при збереженні або нарощуванні обсягів прибутку та норми прибутковості. В цьому контексті як діючу модель слід розуміти модель, за

якої частка ринку та фінансовий результат, що одержується, не відповідає уявленню керівництва про повну реалізацію потенціалу маркетингової агенції або його недостатнє значення для забезпечення ефективної діяльності. Для кожного етапу повинні бути сформовані унікальні критерії прийняття рішень, орієнтовані на вибір сценарію, який забезпечуватиме бажаний рівень ефективності за конкурентоспроможністю та економічними параметрами господарської діяльності [53; 68; 97]. Залежно від фінансово-економічних, соціальних, інституціональних, ринкових та інших умов функціонування маркетингової агенції можливі такі сценарії формування комплексної організаційної та інформаційної моделі – трансформація, інтеграція, модифікація або оновлення (інновація).

Необхідність використання сценарію трансформації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції викликана нагальністю подолання протиріч між постійним збільшенням інформації, що надходить із зовнішнього середовища, зниженням її якості і збільшенням часу на сортування, обробку та використання відповідно до місії. В умовах посилення конкурентної боротьби маркетингові агенції зіштовхуються з необхідністю підвищення якості надання послуг, орієнтованих на підвищені вимоги кінцевих споживачів, що стає запорукою досягнення цілей відповідно до встановлених критеріїв. Основним прийомом трансформації є внесення змін до діючої моделі маркетингової агенції структурного, системного та функціонального характерів.

Структурні зміни передбачають виявлення зв'язків між інформацією в межах діючої інформаційної моделі та способами її обробки та інтерпретації у межах діючої організаційної моделі з подальшою оптимізацією за часом, вартістю та потенційними доходами. Системні зміни орієнтовані на підвищення ступеня сталості зв'язків і дозволяють сформувати комплексну модель у вигляді нової системи, якій притаманні унікальні характеристики ієрархічності структурних елементів, їх множинність та різновиди, цілісність як відношення до систем більш високого рівня (відношення до галузі,

конкурентів, ринку споживача). Зміст функціональних змін полягає у формуванні таких відносин між структурними елементами та способами їх зв'язку, за яких зміни в одному елементі викликають зміни в іншому. Для умов діяльності підприємства, у тому числі маркетингової агенції існує небезпека набуття змінами статусу латентності, що не дозволяє формалізувати зв'язки та кількісно їх визначити. При цьому трансформація вимагає мінімального фінансування, адже спирається, передусім, на пошук та імплементацію нової послідовності розподілу та обробки інформації.

Реалізація необхідності трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції означає у загальному вигляді більш глибоке проникнення, посилення взаємодії та взаємообумовленого впливу один на одного елементів кожної з моделей у межах системи управління підприємством. Загальним методичним принципом трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є кількісна та якісна конкретизація зв'язків, що представляє собою вираження трансформації відповідно до потреб зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

Більш складною формою є реалізація сценарію інтеграції, яка передбачає усунення формальних меж між інформаційною та організаційною моделлю маркетингової агенції, що проявляється у набутті бізнес-процесами ознак інформаційної та організаційної діяльності одночасно. Основною вимогою до реалізації даного сценарію є досягнення сумісності у виконанні інформаційних та організаційних функцій підрозділами маркетингової агенції, а економічними наслідками є досягнення ефекту економії на масштабі виробництва при перевищенні темпів збільшення обсягів функцій, які виконуються, над темпами збільшення оплати за їх виконання. Слід розрізняти певні типи інтеграції, які за рівнем елімінування меж між інформаційною та організаційною моделлю можуть характеризуватися як повна, помірна та мінімальна інтеграція.

Повна інтеграція передбачає формування комплексної моделі, в якій

формальні межі інформаційної та організаційної моделі відсутні, а робоча група при виконанні функцій відповідно до завдання керується неформальними правилами розподілу функціональних обов'язків. Це забезпечує гнучкість та динамічність делегування функцій, що свідчить про максимальну адаптивність і гарантує мінімальний час виконання завдань. Водночас слід констатувати можливу небезпеку повної інтеграції, за якої схильність до ухиляння від функції, що виконується, максимізується, адже прагнення передачі обов'язків та відповідальності при відсутності фіксованих меж виконання трудової функції кожного з представника робочої групи посилюється внаслідок зростаючої демотивації. Більш контрольованою для оцінки ефективності роботи маркетингової агенції слід вважати помірну інтеграцію, яка передбачає об'єднання окремих функцій у межах бізнес-процесу при збереженні відокремленості виконання функцій у межах інформаційної та організаційної моделі, що дозволяє підвищити рівень контролю за часом та якістю. Мінімальна інтеграція доцільна у випадках необхідності досягнення короткострокових економічних вигод у вигляді економії на витратах при разовому об'єднанні частин функцій, які виконуються.

Кількісна конкретизація інтеграції полягає у встановленні оптимальних обсягів витрат ресурсів, термінів та ступеню відповідності планових і фактично досягнутих показників господарської діяльності через обсяги наданих маркетингових послуг, виручки, собівартості та інших фінансово-економічних параметрів. Якісна конкретизація досягається шляхом виміру ступеня задоволеності споживачів, його максимізації при одночасному збереженні або підвищенні норми прибутку. Крім того, важливістю для якісної оцінки набуває рівень прозорості взаємозв'язків та взаємодії елементів інформаційної та організаційної систем, що дозволить оперативно виявити надлишковість зв'язків, зростання витрат на дію маркетингової агенції внаслідок надлишковості взаємозв'язків та взаємодії. Слід зауважити, що проміжне місце між якісною та кількісною конкретизацією замають

параметри ефективності, які у загальному вигляді представляють співвідношення між результатами та витратами [22; 40; 47]. Кількісна складова в цьому проявляється через вимір перевищення результатів над витратами. Сама міра перевищення, що залежить від суб'єктивного сприйняття необхідності та достатності даного перевищення, є однозначно якісною складовою. Графічну інтерпретацію залежності якісної та кількісної складової трансформації інформаційної та організаційної моделі маркетингової агенції наведено на рис. 1.6

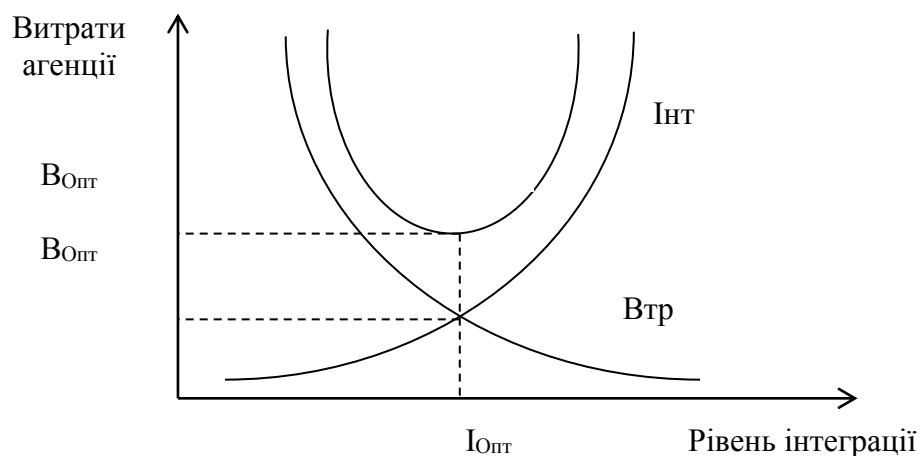


Рис. 1.4. Визначення оптимальних витрат на інтеграцію організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (авторська розробка)

де СВ – лінія сукупних витрат,

Інт – витрати на інтеграцію,

Втр – можливі втрати внаслідок виникнення критичних ситуацій при недосконалому рівні інтеграції,

V_{Opt} – оптимальний рівень витрат,

I_{Opt} – оптимальний рівень інтеграції.

Визначення оптимальних витрат на інтеграцію організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції відповідно до рис. 1.4 повинне відбуватися шляхом порівняння потенційних вигод, можливих витрат та знаходження точки рівності. Особливістю даного підходу до оцінювання оптимальних параметрів інтеграції є врахування можливих втрат внаслідок виникнення критичних ситуацій при недосконалої інтеграції, які зростатимуть при надлишковій інтеграції.

Модифікація комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції представляє сценарій, що вимагає збільшення обсягів фінансування, спричиненого необхідністю докорінної зміни певних функцій або структурних елементів. Враховуючи, що типовими відділами маркетингової агенції можуть бути відділ по роботі з клієнтами, креативний відділ, виробничий підрозділ, відділи PR та бізнес-адміністрування, то модифікація може торкатися наступних функцій, зміни в яких стосуються набуття даними структурними підрозділами нових властивостей, що проявляється в розширенні кола функцій при збереженні місії функціонування кожного з підрозділів:

- зміна послідовності виконання функцій та бізнес-процесів;
- зміна способу виконання функції;
- зміна способу представлення результатів;
- зміна ресурсів, що використовуються, на альтернативні;
- зміна виконавців тощо.

Більш невизначеним за наслідками та рівнем ризику є сценарій оновлення комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції на засадах впровадження інновацій. Інновація при формуванні комплексної моделі означає побудову принципово нового утворення, яке не має аналогів, на відміну від існуючих моделей маркетингової агенції, що викликає значущі зміни в глобальній практиці надання маркетингових послуг. Як результат, маркетингова агенція стає так

званим «взірцем» реалізації бізнес-процесів, що у свою чергу є принципово новою ланкою господарської діяльності з точки зору ринкового розповсюдження набутого досвіду серед партнерів та конкурентів. Така інновація набуває рис унікальної стратегічної бізнес-одиниці, що стає предметом продажу та нової сфери бізнесу для маркетингової агенції і формує нове джерело доходів. Небезпека запровадження такого сценарію полягає в організаційному аспекті (пов'язана з невідповідністю кваліфікації підприємств, що запозичують передовий досвід, та порушенням строків виконання бізнес-процесів внаслідок некерованості наслідків внесення змін), в технічному аспекті (відсутність резерву потужностей та достатнього обсягу ресурсів виконання нових функцій, подовження часу виконання функцій внаслідок необхідності адаптації та набуття відповідного досвіду і навичок для вирішення завдань) та в фінансово-економічному (адже величина витрат та доходів від імплементації інноваційної комплексної моделі є унікальною характеристикою, що притаманна кожному з підприємств, що унеможливорює стандартизацію фінансово-економічних характеристик запровадження та використання придбаної інноваційної моделі маркетинговою агенцією).

Проведене дослідження свідчить про те, що вибір сценарію формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції повинен базувати на співставленні потенційних економічних вигадів, можливих втрат та необхідних обсягів фінансування змін. В цьому аспекті модель прийняття рішень має бути представлена комплексом умов, які дозволяють оцінити успішність реалізації місії маркетингової агенції з урахуванням динамічності змін середовища функціонування маркетингової агенції. Подальші наукові пошуки повинні бути спрямовані у площину розробки критеріїв вибору сценаріїв формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, їх кількісне визначення та оцінку доцільності запровадження кожного з сценаріїв для успішної реалізації місії маркетингової агенції.

1.3. Концептуальні положення з формування комплексної інформаційної та організаційної моделі підприємства

Реалізація господарських рішень на підприємстві вимагає використання ряду даних, пов'язаних із характеристикою сфер діяльності, які формують підґрунтя або відчують наслідки дій щодо забезпечення ефективних виробничо-господарських та фінансово-економічних процесів. За своїми властивостями та змістом інформація накопичується, трансформується відповідно до мети використання, споживається, зберігається, що дозволяє відобразити поточну позицію підприємства в зовнішньому середовищі та оцінити майбутні фінансово-господарські стани діяльності. Головним фокусом використання інформації повинне бути формування очікуваних (планових) показників діяльності та вимір досягнутих (фактичних) результатів реалізації відповідних рішень. Коректна та своєчасна інформація становить основу управління підприємством, визначає ефективність прийняття та реалізації господарських рішень, забезпечуючи оцінку потрібних для досягнення запланованих результатів ресурсів та ідентифікацію міри успішності управлінських дій [21; 36; 50]. Підґрунтя підвищення ефективності господарської діяльності становить забезпечення узгодженості інформації між користувачами даних відповідно до потреб в отриманні якісних даних щодо передумов та наслідків прийняття рішень, що формує необхідність удосконалення та розвитку організаційних процесів управління інформацією для своєчасного реагування на зміну умов господарювання.

На значенні та особливостях формування і використання інформації в управлінському процесі наголошено у ряді наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних науковців. Теоретико-методологічні та науково-методичні засади побудови інформаційних систем і технологій на підприємстві представлено у роботах, які пов'язують інформацію з ключовими факторами

зв'язку між функціями менеджменту [55; 56].

На безпосередній зв'язок якісної інформації з ефективністю господарської діяльності підприємства наголошено у дослідженнях, які орієнтовані на створення методичних засад підвищення конкурентоспроможного положення на ринку [169]. При цьому акцентовано увагу на однозначній позиції щодо необхідності застосування міжнародних стандартів із метою створення інтегрованої системи управління, досягнення сталого розвитку та управління ризиками в господарській діяльності [57]. Пропоновані науково-методичні підходи мають прикладне значення для аналізу показників якості інформаційно-вимірювальних систем та дозволяють оцінити корисність інформації залежно від її обсягу, змістового наповнення для рішень, орієнтованих на максимізацію ефективності [38; 102].

Правила побудови інформаційних масивів щодо результатів діяльності суб'єктів господарювання формалізовано у чинному законодавстві України, що створює підґрунтя для уніфікації корпоративної інформації, фіксації правил обміну та захисту для забезпечення конфіденційності і прозорості [48]. Слід констатувати, що існуючі розробки спрямовані, переважно, на розвиток теорії моделювання інформаційних потоків, водночас важливості набуває виявлення зв'язку між інформацією та показниками економічної ефективності діяльності підприємства, організації інформації для об'єктивної оцінки якості рішень.

Важливості набувають питання висвітлення сутності інформації та визначення основних принципів побудови та інтеграції інформаційної та організаційної моделей підприємства для підвищення якості господарських рішень на підприємстві та забезпечення ефективної господарської діяльності.

Господарське рішення на підприємстві представляє процес активних дій щодо задоволення потреби у підвищенні ефективності господарської діяльності на основі формування, оцінки та вибору з можливих

альтернативних шляхів досягнення бажаних результатів. Важливою умовою прийняття рішень слід вважати багатоальтернативність шляхів досягнення бажаного результату. Завданням особи, котра приймає рішення, є оцінювання кожного з можливих варіантів, виходячи з критеріїв доступності ресурсів, конкретності очікуваного результату, цінності для підприємства та споживачів, відповідності інституціональному середовищу прийняття рішень (як формального, так і неформального роду). Ступінь відповідності між досягнутими та запланованими результатами при реалізації господарських рішень представляє міру якості господарського рішення, однак сукупність параметрів якості може бути «спотворена» внаслідок відсутності повної та об'єктивної системи інформації та методів її збору, обробки чи передачі між користувачами.

Для підвищення якості господарських рішень необхідно класифікувати інформацію, визначаючи вхідні та прогнозні дані, співставлення яких дозволяє оцінити міру якості. Класифікація інформаційних потоків може включати такі ознаки: за джерелом походження (зовнішня, внутрішня); за оперативністю (стратегічна, тактична, оперативна); за масштабами охоплення господарської діяльності підприємства (локальна, глобальна); за рівнем оцінюваності (кількісна, якісна); за часом ідентифікації впливу (латентна, оперативна); за принципом утворення (стохастична, детермінована); за формою наочного представлення (візуальна (рисунки, фотовідбитки), змішана (таблиці, схеми, діаграми, графіки), знаково-символьна (формули, тексти); за сферою виникнення (технічна, економічна, фінансова, екологічна, соціальна тощо).

Серед запропонованих ознак та відповідних до них видів важливості набуває фінансово-економічна інформація, адже прийняття господарських рішень вимагає, передусім, оцінки потенційних витрат та вигід у будь-якій сфері діяльності підприємства. Тому увага при побудові інформаційної моделі підприємства повинна бути приділена саме врахуванню особливостей

формування та використання фінансово-економічних одиниць (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Сутнісна характеристика фінансово-економічних одиниць
інформаційної систем управління підприємством*

Результативна характеристика	Процесна характеристика	Просторова характеристика
Результат прийняття рішень	Об'єкт управління	Відображення рівня збалансованості
Відображення реальних і потенційних можливостей підприємства	Чинник зміни	Інтегрована характеристика за центрами витрат та центрами відповідальності
Оцінка ефективності	Чинник ризику та невизначеності	Інтегральна оцінка
Оптимізація бізнес-процесів	Побудова бізнес-процесів	Формування й удосконалення організаційної структури

* Розроблено автором.

Побудова відповідної до потреб підприємства у підвищенні ефективності господарювання інформаційної моделі вимагає дотримання умови непорушності єдності та безперервності передачі та зберігання інформації відповідно до потреб користувачів, які утворюють центри інформації. Центром інформації підприємства слід розуміти окремого користувача або групу продуцентів і користувачів, які об'єднуються відповідно до подібності потреб і використовують інформацію для прийняття господарських рішень, зміст та спрямованість результатів яких визначається сферою відповідальності за бізнес-процеси відповідно до місії суб'єкта господарювання. Функціонування центрів інформації вимагає стандартизації опису та організації передачі інформації. Враховуючи, що господарські рішення є ланцюгами, які пов'язують бізнес-процеси на підприємстві з приводу залучення, розподілу, перероблення ресурсів та виробництва готової продукції, доцільним є представлення інформаційних моделей відповідно до способу передачі інформації як лінійну, інтерактивну, транзакційну.

Розкриваючи сутність кожної з наведених моделей необхідно відмітити наступне.

Лінійна інформаційна модель підприємства (рис. 1.5) представляє спрощений спосіб передачі інформації між центрами, що характеризує односпрямований процес зв'язку між продуцентами та користувачами.



Рис. 1.5. Лінійна інформаційна система управління підприємством
(авторська розробка)

Основним недоліком лінійної моделі є відсутність зворотного зв'язку між результатами попередніх та майбутніх рішень, однак доцільність її застосування визначається можливістю дискретної оцінки поточної ефективності окремого бізнес-процесу. Однак, якщо ефективність підприємства має властивість адитивності, то можна передбачити, що загальна ефективність господарювання буде визначатися як алгебраїчна сума ефективності окремих бізнес-процесів. У межах моделювання таке спрощення є доцільним у випадках, коли бізнес-процеси відносно схожі за обсягами споживаних ресурсів та характеристиками виробленої продукції.

Більш складною моделлю є інтерактивна інформаційна модель підприємства (рис. 1.6).



Рис.1.6. Інтерактивна інформаційна система управління підприємством
(авторська розробка)

Інтерактивна модель дозволяє подолати недолік лінійної моделі та передбачає наявність розвинутих складних зворотних зв'язків, які базуються на зворотних зв'язках між центрами інформації та рішеннями, що приймаються впродовж реалізації бізнес-процесів. Водночас, використання інтерактивної моделі не дозволяє представити інформаційний обмін як динамічний процес, тому для врахування змін у часі та зворотних зв'язків між інформацією щодо реалізованих рішень та інформацією для майбутніх рішень доцільним є використання транзакційної моделі (рис. 1.7).

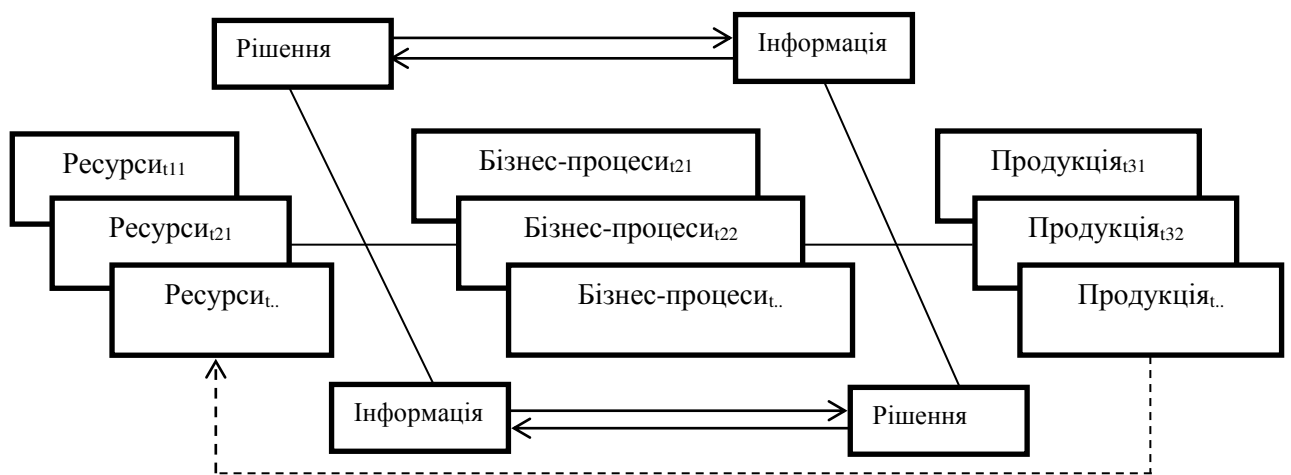


Рис. 1.7. Транзакційна інформаційна система управління підприємством (авторська розробка)

Транзакційна модель передбачає динамічний обмін інформацією, що обумовлює організаційну взаємозалежність інформаційних елементів, які розподіляються від загальної інформації (яка характеризує місію та стратегії підприємства) до більш конкретної (що характеризує тактичні та оперативні рішення). Особливістю побудови транзакційної моделі, представленої на рис. 1.9, є врахування взаємозалежності між інформаційними центрами при обміні інформацією про передумови та наслідки прийнятих господарських рішень за відповідними бізнес-процесами. При цьому процес обміну представлений як одночасний та безперервний, в якому центр інформації

може виконувати як роль продуцента, так і роль отримувача інформації, що гарантує оперативну ідентифікацію та врахування змін у зовнішньому й внутрішньому середовищі господарювання. Це забезпечує підпорядкування законам діалектики як відображення різноманітних аспектів діяльності підприємства (фінансової, інвестиційної, техніко-технологічної, соціальної, екологічної тощо) в процесі його розвитку. Врахування діалектичної суперечності інформаційної моделі полягає в врахуванні ефекту синергії, тобто у перевищенні величини загальної ефективності господарської діяльності над алгебраїчною сумою показників ефективності окремих бізнес-процесів. Кількісним проявом синергії є фінансовий результат підприємства у вигляді прибутку або збитку, що визначає потенціал розвитку у подальших періодах господарювання. Тому представлення взаємодії між центрами інформації відповідно до транзакційної моделі відповідно до законів діалектики уможливорює ефективне виявлення можливостей до забезпечення простого та розширеного відтворення на підприємстві, сприяючи реалізації місії та максимізації ефективності.

Утворення центрів інформації вимагає чіткої структуризації організаційної моделі підприємства, яка забезпечує ефективну господарську діяльність. Як організаційну модель підприємства слід розуміти спеціальну форму відображення зв'язків, правил, що регламентує розподіл таких функцій управління, як мотивація, планування, організація, контроль та регулювання у центрах інформації. Організаційні відносини між користувачами визначають умови реалізації господарських рішень при врахуванні особливостей та закономірностей функціонування підприємства, що регламентується формально закріпленим інструментарієм – статутними документами, місією, внутрішньою політикою підприємства у сфері господарських відносин, чинним законодавством та іншими організаційними документами. Водночас важливим є врахування і неформального інструментарію реалізації відносин між продуцентами і користувачами

інформації, що реалізується на підставі правил корпоративної культури, норм і традицій, притаманних даному підприємству або спільноті, до якої належить колектив підприємства. Організаційна модель дозволяє сформувати фінансово-економічну інформацію та її потоки в такий спосіб, щоб забезпечити користувачів інформацією в обсягах, якості, необхідних для реалізації господарських рішень у відповідній сфері діяльності для оцінки доцільності впливу на внутрішнє та зовнішнє середовище з метою досягнення поставлених цілей та максимізації ефективності.

Необхідність інтеграції інформаційної та організаційної моделі підприємства визначається потребами управління господарською діяльністю в забезпеченні процесів функціонування та розвитку. Процеси функціонування представлені діями щодо реалізації функцій управління – мотивації, планування, організації та контролю; процеси розвитку, у свою чергу, представлені рішеннями, мета яких полягає у зміні траєкторії розвитку підприємства для забезпечення максимізації ефективності господарювання.

Інтеграція процесів функціонування та розвитку повинна бути ґрунтуватися на ряді вимог. Передусім, необхідною є підтримка оперативного доступу користувачів до актуальної інформації, представленої на стандартній мові опису, що є прийнятною для всіх центрів інформації. Використання уніфікованої мови представлення інформаційних даних дозволить скоротити витрати часу та ресурсів для обробки, інтерпретації та використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Як результат – це безпосередньо впливатиме на скорочення витрат при формуванні такої комплексної організаційної та інформаційної моделі, що дозволить підвищити якість та ефективність господарських рішень на підприємстві. Іншою вимогою є забезпечення активного діалогу між центрами інформації та користувачами для узгодження потреб в інформації та можливостей їх задоволення за оптимальним рівнем ресурсоспоживання та часом. При цьому важливим є не лише оцінка обсягів задіяних ресурсів за

фізичними та вартісними параметрами, а й визначення інтенсивності їх споживання у часі. Швидкість споживання ресурсів при цьому повинна порівнюватися із темпами нарощення обсягів виробництва, що дозволить визнати процес розвитку господарської діяльності як інтенсивний або екстенсивний.

Особливістю інтенсивного розвитку є перевищення темпів зростання результатів над темпами росту ресурсів, які спрямовано на досягнення відповідного результату. Ідеальною умовою інтенсивності розвитку доцільно вважати приріст результату при абсолютному зменшенні витрат ресурсів у часі при виробництві даного результату. Водночас слід констатувати обмеженість інтенсифікації розвитку, адже абсолютне зменшення обсягів використання ресурсів може призвести до зміни діапазону параметрів якості, що вимагатиме перегляду цінової політики на виробництво результату, що, як правило, супроводжується зниженням ціни при переході до більш низького діапазону якості.

В цих умовах завданням суб'єкта господарювання є інвестування ресурсів у виробничий процес для забезпечення відповідності НТП, оновлення технологій, підвищення якості персоналу тощо. В цих умовах екстенсифікація розвитку матиме на меті забезпечення умов переходу у подальших періодах господарювання до моделі інтенсифікації.

Головною метою інтеграції інформаційної та організаційної моделі підприємства (рис. 1.8) є забезпечення якості господарських рішень, що формується під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Ключовими характеристиками якості є врахування статичного та динамічного аспектів інформації, що утворюється при прийнятті та реалізації рішення. Статичний аспект полягає в оцінці ступеня досягнення цілей (релевантна для управління інформація, своєчасне надання інформації) та ідентифікації факторів успіху досягнення цілей (час отримання інформації, відсутність суперечностей та розбіжностей у системі вимірювання та оцінок,

оперативне виявлення прийнятних та критичних відхилень, підготовка інформації відповідно до вимог користувачів).

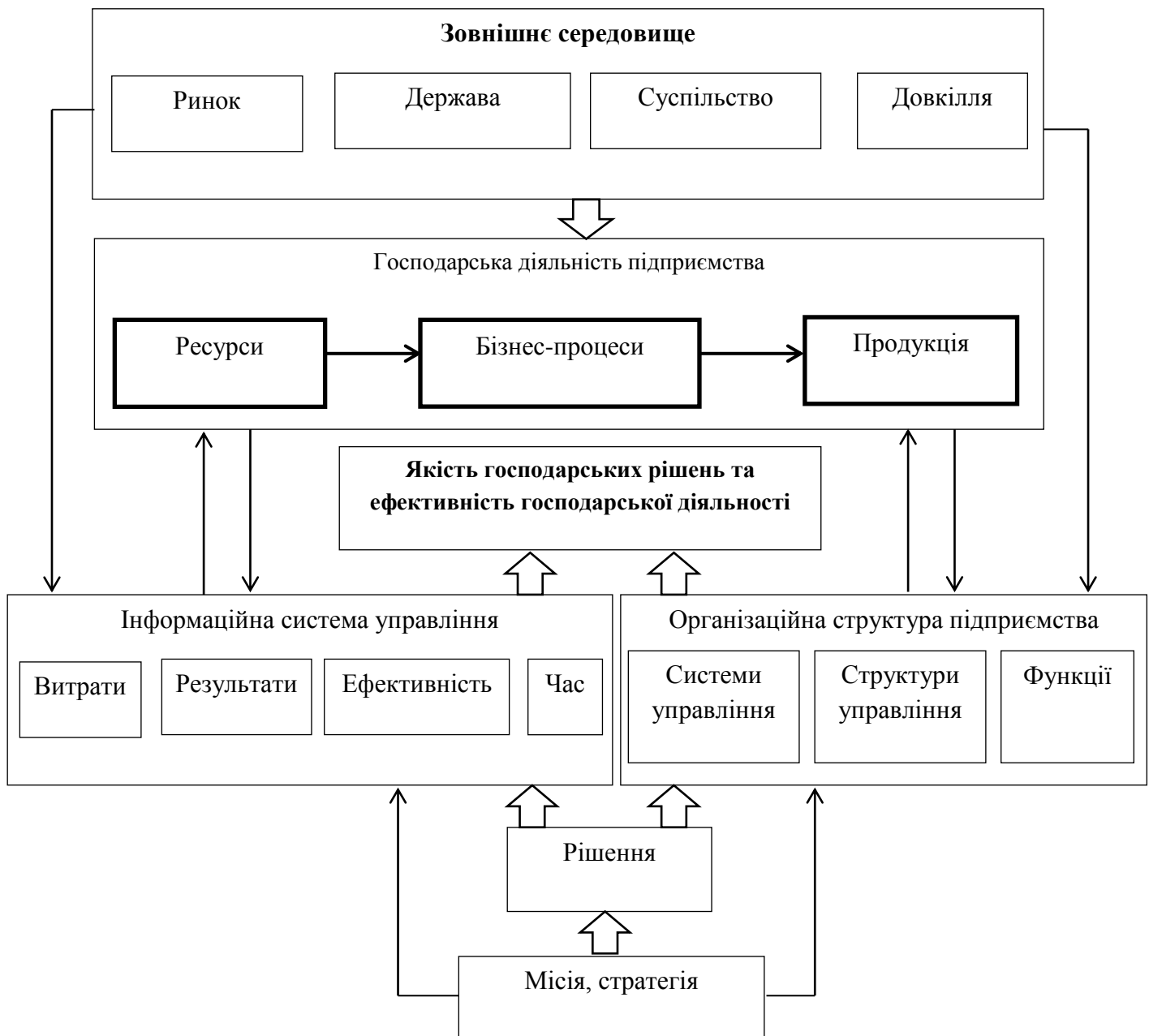


Рис. 1.8. Концептуальне забезпечення формування комплексної інформаційної та організаційної моделі підприємства (авторська розробка)

Більш складним є динамічний аспект, зміст якого полягає в оцінці частки корисної, застарілої та зайвої інформації, дотримання строків та графіків отримання інформації, кількості актів повторного затребування

інформації, кількості запитів щодо зміни або розширення інформаційної бази, витрат часу на збір, виправлення інформації або збір додаткової інформації.

Підсумковими діями щодо оцінки якості господарських рішень на засадах інтеграції інформаційної та організаційної моделі підприємства є перевірка очікуваних або досягнутих результатів за такими вимогами. Передусім якість залежить від чутливості інформації до змін у бізнес-процесах під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища, що вимагає врахування будь-яких змін у бізнес-процесах – як негативних, так і позитивних. Крім того, якщо затребувана інформація не змінюється під впливом вимог, потреб користувачів, необхідно виявити причини, адже це є свідченням низької якості господарських рішень, або вона повинна бути виключена з розгляду, якщо відсутній її вплив на передумови та наслідки реалізації рішень. Такі зміни мають бути оцінені кількісно та однозначно для порівняння із попередніми періодами господарювання або найкращими за рівнем ефективності результатами реалізації попередніх господарських рішень. При цьому якість безпосередньо пов'язана з ефективністю функціонування центрів інформації, що означає мінімальні витрати часу та ресурсів для отримання необхідної інформації.

Інтеграція інформаційної та організаційної моделі підприємства моделі може здійснюватися активними, пасивними та напівактивними методами. Активна інтеграція відбувається шляхом примусового поширення даних з центрів інформації на всі бізнес-процеси. Пасивна передбачає, що інформація надається за умови її запиту певним центром інформації. Напівактивний метод є похідною від синтезу активної та пасивної інтеграції, зміст якої полягає у забезпеченні безперервної взаємодії між центрами інформації з приводу накопичення, обміну та використання інформаційних одиниць, що дозволяє представити підприємство як єдину органічну систему господарювання відповідно до місії, стратегій та тактики її реалізації.

Бізнес-процеси є ключовим елементом формування якості господарських рішень в загальній системі управління підприємством. Їх зміст полягає в забезпеченні трансформації ресурсів (матеріальних, технічних, фінансових, інформаційних тощо) впродовж встановленого терміну часу та в межах затвердженого бюджету до продукції, характер якої визначається місією підприємства і має споживчу цінність на ринку. З організаційної точки зору бізнес-процес може бути представлений як послідовність завдань, які реалізуються в певній послідовності, що декларується специфікою виробничого процесу, орієнтованою на задоволення ринкових потреб і забезпечення на цій основі отримання доданої вартості, що представляє собою джерело розвитку підприємства в майбутніх періодах господарювання. З інформаційної точки зору бізнес-процес може бути охарактеризований як накопичення, обробка та розподіл інформації між користувачами, що визначає якість господарського рішення, що безпосередньо пов'язана з ефективністю господарської діяльності підприємства.

Запропонована класифікація інформації, що виникає на підприємстві і становить основу оцінки ефективності для прийняття і реалізації господарського рішення, враховує внутрішні та зовнішні чинники господарського середовища відповідно до місії, стратегії та завдань господарської діяльності. Пріоритетність фінансово-економічної інформації обумовлена її важливістю для прогнозування потенційних витрат та результатів реалізації господарських рішень. Враховуючи необхідність дотримання правил залучення, обробки, передачі, зберігання та трансформації інформації відповідно до місії підприємства висвітлено особливості побудови інформаційної та організаційної моделі, інтеграція яких дозволяє реалізувати успішну господарську діяльність. Наведений теоретико-методичний підхід до оцінки якості господарських рішень на засадах інтеграції інформаційної та організаційної моделі підприємства

дозволяє забезпечити ефективну організаційну взаємодію між центрами інформації, що вимагає у подальших дослідженнях формування відповідних економіко-математичних моделей оцінки ефективності.

Реалізація запропонованих концептуальних положень щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції вимагає розробки відповідного механізму. У загальному вигляді механізм реалізації концепції повинен включати функції, ресурси, методи та інструменти, які дозволять реалізувати мету на засадах сукупності принципів, які орієнтовані на досягнення збалансованості інтересів як виробника товарів та послуг, так і споживача. Основними параметрами збалансованості можна вважати ціну виробленої продукції, яка для виробника є характеристикою спроможності відшкодувати здійснені витрати та отримати прибуток, що характеризує можливості розвитку у подальших періодах господарювання, а для споживача - відповідність між ціною та якістю споживання.

Тому доцільним є представлення даного механізму у вигляді взаємопов'язаних чотирьох блоків, які включають блок ідентифікації ринкових потреб (діагностика можливостей виробництва маркетингових послуг відповідно до запитів клієнтів, аналіз поточного стану та ринкових тенденції для порівняння потужностей із місткістю ринку); блок діагностики поточної моделі (діагностика можливостей виробництва маркетингових послуг відповідно до запитів клієнтів за функціями організаційної структури та інформаційної системи; виявлення резервів та факторів підвищення ефективності організаційної структури та інформаційної системи; оцінка доступності ресурсів та економічної доцільності їх залучення); блок прогнозування (трендовий аналіз зміни ринкової кон'юнктури, оцінка економічної доцільності надання маркетингової послуги агенцією для замовника; визначення впливу на економічні параметри функціонування маркетингової агенції (прибуток, витрати) та неекономічні параметри (ділова

репутація, імідж тощо); блок формування та оцінювання ефективності комплексної моделі (сценарний аналіз напряму формування комплексної моделі; обґрунтування ефективності; оптимізація комплексної моделі на засадах вибраного сценарію; контроль та підтримка ефективності) (рис. 1.9).

Методи управління (позитивної та негативної мотивації) Функції управління (мотивація, планування, організація, контроль та регулювання)	Блок 1 «Ідентифікація ринкових потреб»		Принцип збалансованості
	Аналітичне забезпечення ринкових потреб, визначення типових та специфічних запитів клієнтів		
	Аналіз поточного стану та ринкових тенденції для порівняння потужностей із місткістю ринку		
	Визначення рівня відповідності організаційної структури та інформаційної моделі до можливості виробництва маркетингової послуги за бажаними для підприємства показниками якості, витрат та часу		Принцип оптимізації та принцип «м'якого управління»
	Блок 2 «Діагностика поточної моделі»		
	Діагностика можливостей виробництва маркетингових послуг відповідно до запитів клієнтів за функціями організаційної структури та інформаційної системи		
	Виявлення резервів та факторів підвищення ефективності організаційної структури та інформаційної системи		
	Оцінка доступності ресурсів та економічної доцільності їх залучення		
	Блок 3 «Прогнозування фінансово-економічного стану маркетингової агенції»		
	Трендовий аналіз зміни ринкової кон'юнктури		Принцип моніторингу
	Оцінка економічної доцільності надання маркетингової послуги агенцією для замовника		
	Визначення впливу на економічні параметри функціонування маркетингової агенції (прибуток, витрати) та неекономічні параметри (ділова репутація, імідж тощо)		
	Блок 4 «Формування та оцінювання ефективності комплексної моделі маркетингової агенції»		
	Сценарний аналіз напряму формування комплексної моделі		
	Обґрунтування ефективності формування комплексної моделі		
	Оптимізація комплексної моделі на засадах вибраного сценарію		
Контроль та підтримка ефективності сформованої комплексної моделі, визначення резервів підвищення ефективності			

Рис. 1.9. Блоки механізму формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (авторська розробка)

Особливістю реалізації механізму формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є у першому блоці ідентифікація ринкових потреб. Ринкові потреби доцільно оцінювати якісними та кількісними показниками. До якісних можна віднести такі, як

структура споживацьких потреб, стан та динаміка попиту, імідж маркетингової агенції, рівень конкурентоспроможності, інвестиційна привабливість, потенціал розвитку, мотивація агенції та споживача, якість маркетингової послуги. До кількісних належать ціна маркетингової послуги, встановлена виробником, ціни конкурентів, доходи та фінансово-економічний стан маркетингової агенції, місткість ринку, виробничі потужності, рівень завантаження елементів організаційної структури.

Блок діагностики поточної моделі має на меті виявлення причин та факторів, які сприяють розгортанню кризових явищ. Їх небезпека полягає в погіршенні фінансово-економічного стану маркетингової агенції, іміджу, втраті довіри та репутації. Завданням блоку є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища господарської діяльності маркетингової агенції, безперервне оновлення інформаційного масиву даних щодо затребуваності маркетингової послуги з боку споживача, визначення доцільності закріплення відповідної функції з вироблення маркетингової послуги за конкретним виконавцем або процесу за групою виконавців.

Завданням реалізації блоку прогнозування фінансово-економічного стану є укладання прогнозів щодо як очікуваних результатів (статичний вимір), так очікуваних бізнес-процесів (динамічний вимір). Для організаційної структури ключовими показниками прогнозування є завдання, функції, виконавці із притаманними ним елементами корпоративної культури, оточення і корпоративними зв'язками. Для формаційної системи принципними показниками є інтенсивність формування даних, обсяги інформаційних потоків, їх відповідність стратегічним завданням та тактиці надання маркетингових послуг.

Блок формування та оцінювання ефективності комплексної моделі повинен бути реалізований за виробничими, комерційними, інформаційними, адміністративними та технічними параметрами. Виробничі параметри включають оцінювання відповідності бізнес-процесів, пов'язаних із

виробництвом маркетингових послуг, прийнятим стандартам, формальним та неформальним правилам організації маркетингової діяльності. Комерційні включають оцінювання економічної ефективності збуту, постачання, торговельних операцій. Інформаційні параметри орієнтовані на оцінювання оперативності та достовірності інформації, необхідної для успішного виробництва маркетингових послуг. Адміністративні параметри передбачають оцінювання ефективності виконання управлінських функцій за часом та вартістю. Технічна група орієнтована на вимірювання ефективності застосованих технологій виробництва маркетингових послуг. Підсумковим параметром є співвідношення між прибутком та витратами, що відображає загальний економічний успіх функціонування маркетингової агенції.

Методами управління для реалізації запропонованого механізму слід вважати методи позитивної (формування середовища прийняття управлінських рішень, в якому домінуючими є заохочення, нагороди та преміювання у матеріальній та нематеріальній формах, що спонукає до самомотивації та підвищення рівня відповідальності за поставлені завдання на засадах позитивного відношення до виконання професійної функції) та негативної мотивації (реалізується на основі методів примушення, покарань та спонукання, що орієнтує на виконання професійної функції задля уникнення ситуації ризику, втрат або збитків). В сучасній практиці отримали поширення обидва типи мотивації, що дозволяє при використанні певної їх комбінації досягнути мети реалізації концепції формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Як функції управління повинні використовуватися традиційні функції управління – мотивація, планування, організація, контроль та регулювання, що дозволить реалізувати повною мірою запропоновані принципи реалізації концепції. Як основні принципи пропонується використовувати для першого блоку принцип збалансованості, зміст якого полягає в узгодженні інтересів виробників маркетингової послуги та споживачів за ціновими

характеристиками та часом її виконання.

Для другого блоку важливим є дотримання принципів оптимізації та «м'якого управління». Під принципом оптимізації слід розуміти примусовий вибір інструментарію підвищення ефективності процесу формування комплексної інформаційної та організаційної моделі, доцільність якого визначається ситуаційно з урахуванням домінуючих на час вибору факторів виробництва маркетингової послуги. Основна ідея використання принципу «м'якого управління» полягає в тому, що методи мотивації створюють поштовх до дії, а рішення, форми їх реалізації, рівень інтенсивності та ресурсне забезпечення визначається центрами відповідальності самостійно, що означає вільність вибору центрами відповідальності напрямів оптимізації та способів підвищення ефективності. Необхідність використання принципу моніторингу декларується необхідністю комплексного вирішення завдань, пов'язаних із підвищенням ефективності формування комплексної моделі на засадах отримання повної та достовірної інформації про споживача, конкурентів-виробників маркетингової послуги, стан внутрішнього середовища з позиції наявних або прогнозованих відхилень у функціонуванні діючої моделі, а також підготовку рішень, спрямованих на покращення фінансово-економічного стану маркетингової агенції.

Слід відзначити, що дія запропонованого механізму може мати як регулярний характер, так і функціонувати за умови реалізації превентивних заходів, викликаних настанням ризикованих подій, що мають непрогнозований в системі управління характер. Сформовані в роботі основні блоки механізму формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції забезпечують поступовий перехід від діючої моделі бізнесу через трансформацію до ідеальної моделі бізнесу. Ідеальною моделлю бізнесу в контексті діяльності маркетингової агенції слід вважати таку модель, яка забезпечує зайняття та зростання бажаної частки ринку маркетингових послуг при збереженні або

нарощуванні обсягів прибутку та норми прибутковості. В цьому контексті під діючою моделлю слід розуміти модель, за якої частка ринку та фінансовий результат, що отримується, не відповідає уявленням керівництва про повну реалізацію потенціалу маркетингової агенції або його недостатнє значення для забезпечення ефективної діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі дисертаційної роботи поглиблено економічний зміст комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції; теоретико-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції; обґрунтовано концептуальні положення з формування комплексної інформаційної та організаційної моделі підприємства.

1. Обґрунтовано, що в сучасних умовах господарювання розвиток сучасних підприємств відбувається в умовах змін, які постійно пришвидшуються та характеризуються стохастичною динамікою та спрямованістю. З'ясовано, що в цих умовах виникають нові вимоги до організації ефективного бізнесу, які вимагають забезпечення гнучкості та адекватності рішень, що приймаються, не лише з урахуванням економічних та інших інтересів підприємств-виробників, а й необхідністю фокусування на вимогах споживачів, поведінка яких, готовність та спроможність споживати вироблену продукцію стає запорукою відшкодування витрат та отримання прибутку або іншого задекларованого місією підприємства результату. Встановлено, що підприємства-виробники мають провадити маркетингову діяльність при звертанні до маркетингових агенцій, які представлено інституціями, функціонування яких дозволяє підприємствам-користувачам ринкової інформації отримувати якісні маркетингові послуги, необхідні для розробки стратегій господарської діяльності та забезпечення ефективної

реалізації місії.

2. Проведене дослідження показало необхідність формування нової або зміни існуючої організаційної структури управління та інформаційної системи прийняття управлінських рішень, що дозволило висунути в дисертації гіпотезу про те, що формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції повинне відповідати як критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, так і уявленням кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб. З огляду на це економічну сутність комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції в дисертації запропоновано трактувати як концептуальний опис процесу управління бізнес-процесами, який засновано на реалізації функцій та методів управління ресурсами, їх взаємозв'язку, що визначає можливості та порядок виконання господарських завдань відповідно до місії організаційною структурою та інформаційною системою для забезпечення функціонального зв'язку у межах єдиного інформаційного простору при прийнятті управлінських рішень. Представлено загальну логіку побудови комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства.

3. Обґрунтовано, що доцільним для комплексного опису керованої підсистеми є використання властивостей організаційної структури, функціональної та інформаційної системи управління підприємством. В дисертації виявлено зв'язок між інформаційною системою управління та організаційною структурою підприємства з моделлю підтримки рішень. З'ясовано, що комплексна організаційна та інформаційна модель підприємства повинна бути заснована на ряді універсальних та специфічних принципах формування, метою дотримання яких є забезпечення ефективної діяльності підприємства при реалізації сценаріїв трансформації, інтеграції, модифікації або інновації. Безпосередній процес формування комплексної

інформаційної та організаційної моделі підприємства є пов'язаним із необхідністю прийняття управлінських рішень, які характеризуються у межах підприємства нескінченим вибором з безлічі альтернатив досягнення цілей діяльності, головною ознакою успішності яких є отримання прибутку як для підприємства-замовника маркетингової послуги, так і для маркетингової агенції.

4. Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі в дисертації розглянуто як процес постійного підвищення якості функціонування маркетингової агенції на основі прогнозування та досягнення максимізації прибутку й попередження негативних проявів, інструментарієм чого є виявлення диспропорцій; оцінка структурних зрушень та структурних зв'язків; постановка скоригованих завдань. Використання даного інструментарію дозволяє попередити настання негативних наслідків внаслідок невизначеності та ризику впливу ендогенних та екзогенних чинників, що формуються під впливом середовища, що постійно змінюється, або зменшити наслідки настання кризових явищ у вигляді збільшення витрат та падіння норми прибутку. Показано, що для умов функціонування маркетингової агенції даний аспект господарювання набуває пріоритетного значення при прийнятті управлінських рішень, адже даний тип підприємницької діяльності відрізняється багатoproфільністю послуг, що надаються, а організація діяльності передбачає формування робочих груп, відповідальних за конкретний бізнес-процес, створений для конкретного клієнта при виробництві маркетингової послуги.

5. Реалізація запропонованих концептуальних положень щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції вимагає розробки відповідного механізму. В дисертації даний механізм представлено чотирма блоками, які включають блок ідентифікації ринкових потреб (діагностика можливостей виробництва маркетингових послуг відповідно до запитів клієнтів, аналіз поточного стану

та ринкових тенденції для порівняння потужностей із місткістю ринку); блок діагностики поточної моделі (діагностика можливостей виробництва маркетингових послуг відповідно до запитів клієнтів за функціями організаційної структури та інформаційної системи; виявлення резервів та факторів підвищення ефективності організаційної структури та інформаційної системи; оцінка доступності ресурсів та економічної доцільності їх залучення); блок прогнозування (трендовий аналіз зміни ринкової кон'юнктури, оцінка економічної доцільності надання маркетингової послуги агенцією для замовника; визначення впливу на економічні параметри функціонування маркетингової агенції (прибуток, витрати) та неекономічні параметри (ділова репутація, імідж тощо); блок формування та оцінювання ефективності комплексної моделі (сценарний аналіз напряму формування комплексної моделі; обґрунтування ефективності; оптимізація комплексної моделі на засадах вибраного сценарію; контроль та підтримка ефективності).

6. Сформовані в роботі основні блоки механізму формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції забезпечують поступовий перехід від діючої моделі бізнесу через трансформацію до ідеальної моделі бізнесу. Ідеальною моделлю бізнесу в контексті діяльності маркетингової агенції запропоновано вважати таку модель, яка забезпечує зайняття та зростання бажаної частки ринку маркетингових послуг при збереженні або нарощуванні обсягів прибутку та норми прибутковості. В цьому контексті під діючою моделлю в роботі розуміється модель, за якої частка ринку та фінансовий результат, що отримується, не відповідає уявленням керівництва про повну реалізацію потенціалу маркетингової агенції або його недостатнє значення для забезпечення ефективної діяльності.

Основні положення розділу висвітлено у публікаціях автора: [122]; [124]; [125]; [126]; [130].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Оцінка стану та динаміки розвитку підприємств рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання України

Посилення залежності сучасних виробників від ринкової кон'юнктури вимагає більш детального фокусування на процесах збору, обробки та інтерпретації маркетингової інформації, що дозволяє об'єктивно оцінити ринковий потенціал та визначити перспективи існування конкретних виробників у ринковому середовищі порівняно із конкурентами. В цих умовах виробники зіштовхуються із проблемою постійного оновлення інформацій та використання прогресивних методів її інтерпретації для розробки стратегій.

Враховуючи значну інертність у впровадженні інновацій на вітчизняних підприємствах виконання даної функції ускладнюється внаслідок необхідності здійснення підготовки відповідних фахівців або підвищення їх кваліфікації, модернізації діючих інформаційних та організаційних структур. За цих обставин керівництво розглядає процеси модернізації як витрати, що не мають чіткої визначеності у часі щодо віддачі. Зокрема таке відношення регламентується діючими стандартами бухгалтерського обліку, відповідно до яких однією з складових операційних витрат є саме витрати на реалізацію маркетингової діяльності, які включають аналіз ринкового оточення та позиціонування підприємства-виробника на ринку [113]. Невизначеність результатів маркетингової діяльності за часом та

негативний вплив на прибуток спричиняють протиріччя в організації політики виробництва та збуту, що спонукає до невиправданого заниження витрат на інформацію або відмову від утримання відповідних підрозділів. Як результат, виникає ряд небезпек та загроз існуванню виробника, що викликає падіння ринкової вартості підприємства, збільшує ризик втрати конкурентних позицій та припинення існування в довгостроковому періоді.

Вирішення проблеми відсутності кореляції між усвідомленням необхідності удосконалення маркетингової діяльності та інвестування маркетингу нині є предметом уваги з боку теоретиків та практиків, зарубіжних і вітчизняних вчених-економістів. У роботах А.Рао (Rao A.), Г. Фляйшера (Fleisher G.) представлені результати досліджень, які орієнтують на впровадження стандартів ведення бізнесу на умовах підвищення стандартів якості проведення стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства порівняно з підприємствами-аналогами [187; 204].

В роботі Ф. Лігноло (Lignoleaux F.S.) маркетинг виступає саме тим інструментом та методом управління, що забезпечує ефективність та прибутковість бізнесу, однією з головних умов яких є фокусування бізнес-процесів на здійсненні якісного маркетингу при використанні достовірної та повної інформації про конкурентну позицію виробника товару в динамічному вимірі [195]. На значущість та важливість розгляду маркетингових витрат у контексті інвестицій для забезпечення динамічного розвитку підприємств на засадах інновацій у сфері отримання маркетингової інформації наголошується у працях К.М. Кристенсена та Дж. О'Шонессі [69; 101]. Запропоновані моделі спрямовані на забезпечення та підтримку прискореного зростання бізнесу, ключовою складовою яких є повна кореляція між бізнес-процесами та інформаційним забезпеченням, що фіксує зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі існування підприємства і становить основу прийняття рішень щодо зміни траєкторії поведінки.

Сучасні вітчизняні науковці розглядають технології збору інформації для виробників як маркетингову інновацію, що вимагає докорінної зміни ключових компетенцій маркетингових служб для оперативного реагування на запити клієнтів [90; 91]. Наголошення на доцільність використання інновацій у маркетингу спостерігається у працях О.С. Телєтова та І.В. Тараненка [150; 151]. Вченими-економістами акцентується увага на фокусуванні на стратегічних аспектах маркетингової діяльності й вказується на необхідність постійного впровадження нових технологій маркетингу в господарську діяльність вітчизняних підприємств.

Відкликом на зростаючі потреби вітчизняних виробників у здійсненні ефективного маркетингу є поява на ринку маркетингових агенцій, ключові завдання яких – це надання маркетингових послуг на принципово новій основі, що пов'язане із використанням передових технологій і методах збору, обробки, інтерпретації та накопичення інформації про ринкові можливості успішної реалізації місії підприємств. Тому важливим є визначення стану та перспектив розвитку підприємств рекламної діяльності й досліджень кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання для оцінювання рівня значущості для виробників виконання маркетингової функції сторонніми організаціями, типовими представниками яких є маркетингові агенції, що надають послуги у сфері інформації.

Дана теза частково підтверджується статистичним матеріалом, що свідчить про наявність низки кризових явищ, які постійно розгортаються з різним ступенем інтенсивності в економіці України. Передусім, впродовж періоду 2010-2015 рр. фіксується поступове зниження підприємницької активності, що знайшло відображення в сталому падінні основних макроекономічних показників (рис. 2.1). Так, починаючи з 2013 року має місце щорічне зниження обсягів ВВП (близько 10%) відносно попереднього періоду, що супроводжується зменшенням реальних доходів населення.

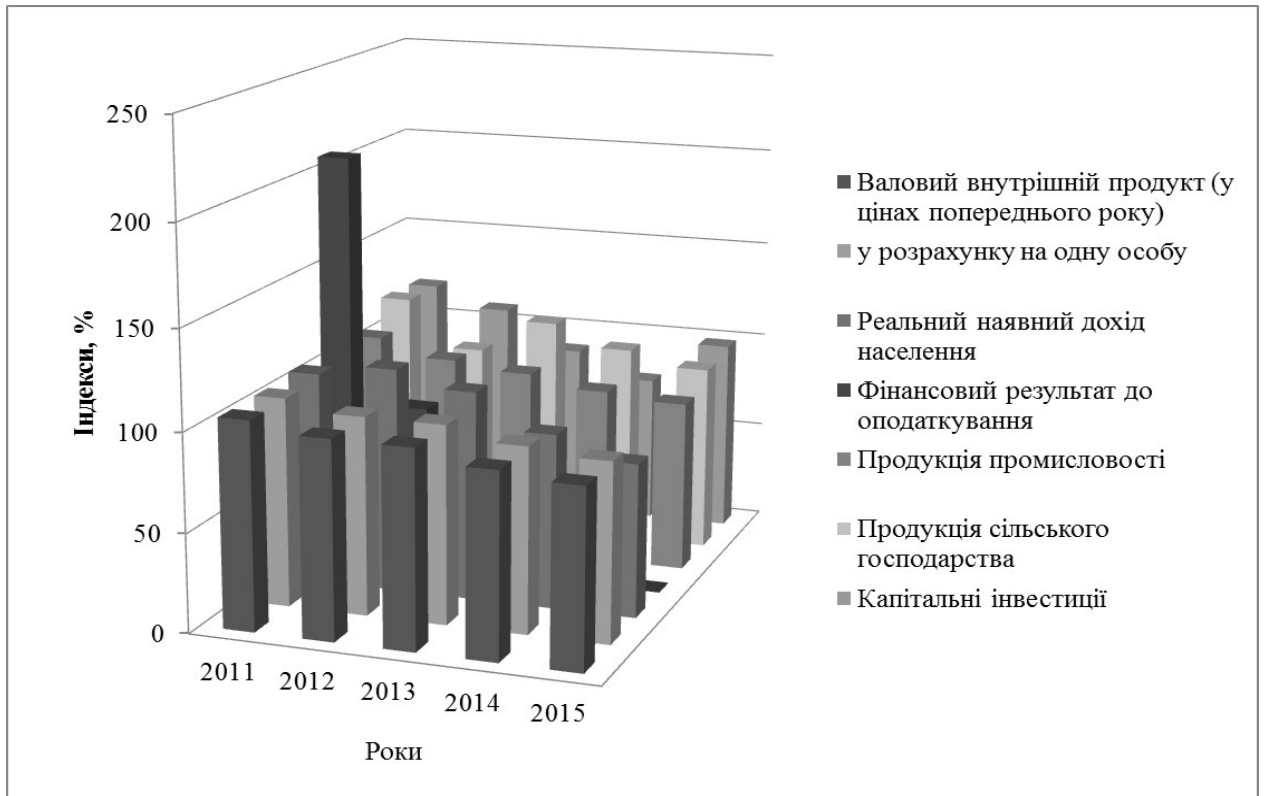


Рис. 2.1. Індеси основних макроекономічних показників України за період 2011-2015 рр. (побудовано за даними [145])

Якщо у 2015 р. ВВП в Україні досяг відмітки 90,11% від рівня 2014 р., то скорочення доходу населення становило 70,81% за аналогічний період. Негативні тенденції в основних макроекономічних показниках добробуту України призвели до суттєвого зменшення обсягів капітальних інвестицій, які становлять джерело розширеного відтворення та забезпечення інтенсивного розвитку, що дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити максимізацію прибутку без прийняття рішень відносно зростання цін.

Найбільший спад інвестиційної активності спостерігався у 2014 р., коли обсяги інвестування досягли рівня 75,9% від рівня 2013 р., що пов'язано з економічною кризою та політичною нестабільністю в Україні. Незначне поживлення інвестиційних процесів відбувалося впродовж 2015 р., за який інвесторами було надано інвестиційної підтримки близько рівня 2014 р. (98,3% у 2015 р. відносно 2014 р.), що в умовах загальної нестабільності доцільно розглядати як поштовх до визнання інвестиційної привабливості

вітчизняних виробників як внутрішніми, так і зовнішніми інвесторами. Така ситуація свідчить, з одного боку, про звуження платоспроможного попиту, з іншого – вимагає від підприємств-виробників застосування більш досконалої інструментарію продажів. З огляду на це вони зіштовхуються з нагальною необхідністю активізації збуту та принципової зміни філософії збуту виробленої продукції. Однією із атрибутивних властивостей сучасного суспільства є поширення інформаційних технологій, які дозволяють підприємствам отримувати швидкий доступ до широкого кола потенційних споживачів, розповсюджуючи інформацію за допомогою інноваційних інструментів, які становлять основу інноваційного маркетингу, що повинен бути реалізований на принципово новому рівні. Підтвердженням цього є зростання частки присутності виробників товарів і послуг у глобальній мережі та активне використання мас-медіа технологій (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Використання соціальних медіа на підприємствах за видами економічної діяльності (відсотків до загальної кількості підприємств, які використовували комп'ютери упродовж року)*

Показники	Частка підприємств, які використовували соціальні медіа, %							
	Соціальні мережі (ВКонтакте, Facebook, LinkedIn, Xing, Viadeo, Yammer тощо)		Блоги чи мікроблоги підприємства (Twitter, Present.ly тощо)		Мультимедійний вміст веб-сайтів (YouTube, Flickr, Picassa, SlideShare тощо)		Засоби обміну знаннями (Wikipedia, PBWiki, Google Docs)	
Роки	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Усього, у тому числі із середньою кількістю працівників:								
– до 50 осіб	13,3	17,3	3,7	5,2	9,2	10,9	17,9	18,8
– 50–249 осіб	12,4	15,6	3,3	4,6	8,2	9,5	17,1	18,0
– 250 і більше осіб	14,6	20,5	4,5	6,3	10,9	13,4	19,4	20,3
– 250 і більше осіб	19,9	30,1	6,4	9,9	17,7	22,4	22,8	24,8

*Побудовано за даними: [145, с. 440].

Як видно із табл. 2.1 усвідомлення важливості використання більш досконалих та прогресивних маркетингових інструментів призвело до активізації використання соціальних медіа на підприємствах. За період 2014-2015 рр. обсяг використання соціальних мереж, веб-сайтів та засобів обміну знаннями поступово зростає. Це дозволяє підприємствам-виробникам більш досконало виявляти потенційних клієнтів та ідентифікувати специфіку клієнтських запитів, формувати портрет споживача з притаманними йому смаками та мотиваціями, що дозволяє відстежувати динамічні та стохастичні зміни у ринковому середовищі, формувати інструментарій впливу на споживацькі переваги.

До переваг використання новітніх маркетингових технологій доцільно віднести наявність цільової аудиторії, невеликі інвестиційні витрати порівняно з традиційним маркетинговим інструментарієм, нелімітований доступ до соціальних медіа з боку працівників та споживачів впродовж доби (24 години), можливість класифікації споживачів та забезпечення адресності інформації про товари та послуги, які пропонуються на ринку, багатофункціональність та репрезентативність соціальних медіа при відносно нелімітованих обсягах контенту [114; 118; 119; 134; 152]. Саме споживачі з притаманними їм атрибутами поведінки, схильності, смаків, переваг, платоспроможності тощо, на думку фахівців, повинні ставати ключовими об'єктами управління при формування організаційних структур та побудові інформаційних систем, що позитивно впливатиме на формування споживчої цінності та створення доданої вартості, що становить основу формування та підвищення ефективності господарської діяльності [142; 143; 155; 166].

При цьому важливим є формування такої системи критеріальних оцінок ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі, що орієнтується на нові вимоги до організації ефективного бізнесу, які передбачають забезпечення гнучкості та адекватності рішень, що приймаються, не лише з урахуванням економічних

та інших інтересів підприємств-виробників, а й вказують на необхідність фокусування на вимогах споживачів, поведінка яких, готовність та спроможність споживати вироблену продукцію стає запорукою відшкодування витрат та отримання прибутку або іншого задекларованого місією підприємства-замовника маркетингової послуги результату.

Місія маркетингової агенції як багатопрофільного підприємства полягає у використанні комплексних інформаційних технологій, орієнтованих на дослідження ринку, формування стратегічних рішень відносно зовнішніх комунікацій підприємств-замовників, організацію рекламної кампанії, контроль ефективності діяльності підприємств-замовників маркетингової послуги після впровадження продуктів маркетингової агенції. Тому можна вважати, що маркетингові агенції займають провідну нішу у сфері інформації та телекомунікації, яка у світі, зокрема в Україні у зв'язку з суттєвим прискоренням соціально-економічного розвитку, посиленням ринкової орієнтованості на досягнення цілей господарської діяльності, набуває поширення та активізації з подальшою диверсифікацією маркетингових послуг та умов їх надання.

Значущість діяльності підприємств, які надають послуги у сфері інформації та телекомунікації, визначається рівнем впливу результатів їх економічної активності на формування показників національного добробуту, найголовнішим з яких є валовий внутрішній продукт (ВВП). За період 2010-2015 рр. сфера інформації та телекомунікації є однією із найбільш динамічних, що постійно розвивається (табл. 2.2).

Враховуючи інформацію про стан ринку, інтенсивність конкуренції, вимоги споживачів, тенденції змін у ціновій політиці та інших макроекономічних показниках, що набувають важливості при провадженні маркетингової діяльності, можна дійти висновку, що діяльність, пов'язана з виробленням інформації, набуває статусу базової при формуванні показників ВВП та інших показників добробуту країни.

Таблиця 2.2

ВВП та його складові (у фактичних цінах, млн.грн) *

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Валовий внутрішній продукт	1079346	1299991	1404669	1465198	1586915	1979458
Приріст ВВП, %		20,44	8,05	4,31	8,31	24,74
Інформація та телекомунікації	33011	38390	43379	48372	52724	67822
Приріст, %		16,29	13,00	11,51	9,00	28,64
Частка підприємств інформації та телекомунікації у ВВП, %	3,06	2,95	3,09	3,30	3,32	3,43

* Розраховано на підставі [44; 145, с. 498].

Як видно з розрахунків міра впливу таких підприємств на макроекономічні показники поступово збільшується, досягнувши у 2015 р. значення 3,43% в структурі ВВП. При цьому за період 2014-2015 рр. приріст обсягів інформаційних та телекомунікаційних послуг має найбільший рівень (24, 74%), що втричі перевищує аналогічний показник за попередні роки. Нині фіксується зростання присутності вітчизняного сектору інформації та телекомунікації на міжнародному ринку, що є свідченням підвищення попиту серед суб'єктів господарювання на інформацію про стан зовнішнього середовища господарської діяльності (табл. 2.3) [145, с. 513-514; 44].

Таблиця 2.3

Структура імпорту-експорту послуг в Україні (млн. дол. США)*

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Усього експорту	11936,3	14180,3	14096,2	14233,2	11520,8	9736,6
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	672,1	860,8	1113,5	1477,2	1675,6	1585,6
Частка в експорті, %	5,63	6,07	7,90	10,38	14,54	16,28
Усього імпорту	5421,6	6214,2	6650,1	7523	6373,1	5523
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	300,7	383	456,2	696,8	512	548,3
Частка в імпорті, %	5,55	6,16	6,86	9,26	8,03	9,93

В цих умовах маркетингова агенція як суб'єкт господарювання що надає інформаційні послуги стосовно зайняття клієнтом певної ніші в інформаційному просторі статусу пріоритетної при виборі вітчизняними маркетинговими агенціями міжнародного визнання і є сучасним заходом для подолання негативної мотивації вітчизняних підприємств до інвестування маркетингових заходів. На користь висновку щодо зростання конкурентоспроможного потенціалу вітчизняних маркетингових агенцій свідчать дані табл. 2.3 щодо зростання частки експорту інформаційних та телекомунікаційних послуг з 5,63% у 2010 р. до 16,28% у 2015 р. на фоні незначного підвищення імпорту аналогічних послуг з 5,55% до 9,93% у відповідний період. Порівняння результатів діяльності підприємств інформації та телекомунікації із загальною економічною активністю в Україні (табл. 2.4) вказує на важливу їх роль у створенні робочих місць та участі в реалізованих послугах.

Таблиця 2.4

Порівняльна характеристика підприємств інформації та телекомунікації із загальною економічною активності в Україні*

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млн. грн., усього	3291816	3909856	4104435	3950427,9	4170659,9	4973350
Інформація та телекомунікації	65499,2	73883,9	78825,9	79839,9	84103,6	99949,8
Частка, %	1,99	1,89	1,92	2,02	2,02	2,01
Кількість підприємств, од.	360166	358662	347081	372811	341001	343440
Інформація та телекомунікації	12634	13821	12853	14216	13319	13633
Частка, %	3,51	3,85	3,70	3,81	3,91	3,97
Кількість зайнятих працівників, тис. ос.	7639,1	7479,9	7388,3	7130,1	6298,5	6032,8
Інформація та телекомунікації	228,4	226,5	214,7	213,5	192,7	164,2
Частка, %	2,99	3,03	2,91	2,99	3,06	2,72

* Розраховано на підставі [44; 145, с. 520-526].

Відповідно до статистичних даних впродовж 2010-2015 рр. частка ринку інформаційних та телекомунікаційних послуг складала близько 2%, що створена близько 4% підприємств із загальної їх кількості, охоплюючи біля 3% всіх зайнятих в Україні. На фоні кризових тенденцій в економіці України підприємства інформації та телекомунікації зберегли досить сталі показники функціонування впродовж 2010-2015 рр. (рис. 2.2).

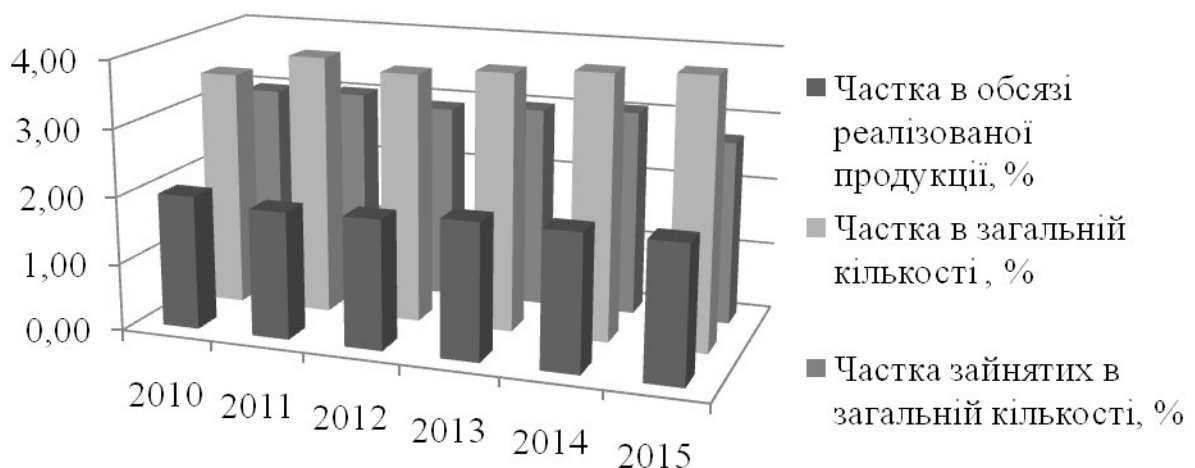


Рис. 2.2. Частка підприємств інформації та телекомунікації в загальній економічній активності України (побудовано за [44; 145, с. 520, с. 522-524])

Однак при збереженні сталості розвитку фінансово-економічні характеристики функціонування підприємств інформації та телекомунікацій мають вкрай незадовільні значення, які проявилось в отриманні негативного значення фінансового результату в розмірі 10074,8 млн. грн. у 2015 р. порівняно із позитивним його значенням у 2010-2013 рр. У складі фінансового результату до оподаткування підприємств інформації та телекомунікації має місце відносно стала тенденція до збільшення абсолютного розміру прибутку за період 2010-2015 рр. (рис. 2.3).

Однією з вагомих причин є низька платоспроможність замовників маркетингових та інших інформаційних послуг, згортання їх діяльності та активності на ринку, що спровокувало низьку зацікавленість у замовленні

відповідних маркетингових досліджень у сторонніх організацій.

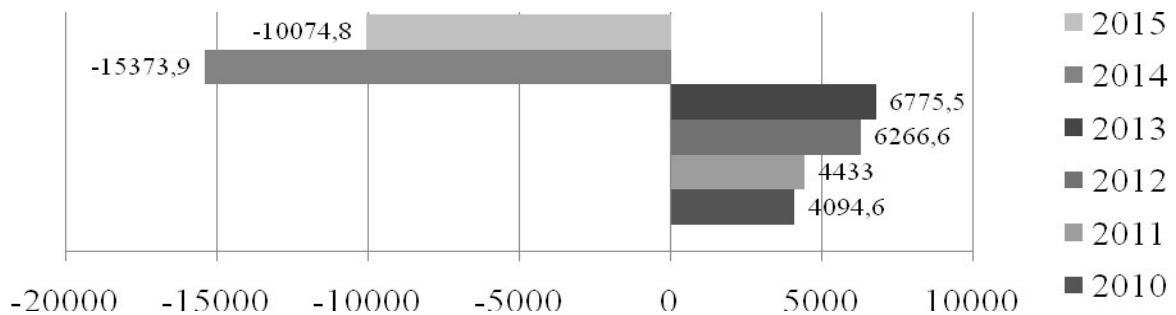


Рис. 2.3. Фінансовий результат до оподаткування підприємств інформації та телекомунікації, млн. грн.
(побудовано за даними: [44; 145, с. 537])

Погіршення фінансової ситуації та зростання збитків у 2014-2015 рр. пояснюється значною мірою впливом рецесії в економічному просторі України, дією політичних процесів та поступовою девальвацією національної валюти. Крім того, враховуючи незадовільний фінансово-економічний стан значної кількості підприємств в Україні можна зробити припущення про сталість мотивації до провадження маркетингової діяльності власними силами, що створює помилкову «впевненість» у заощадженні бюджету підприємства-виробника та достатність компетенцій в отриманні якісної інформації.

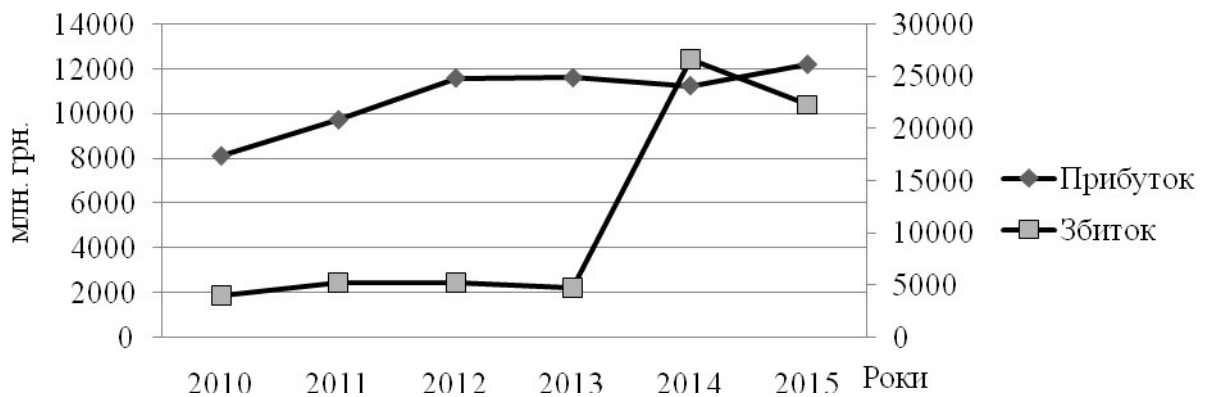


Рис. 2.4. Динаміка прибутку (збитку) діяльності підприємств інформації та телекомунікації, млн. грн. (побудовано за даними: [145, с. 537; 44])

Про підвищення значущості реклами та маркетингових заходів в підприємницькій активності свідчать дані щодо активізації інвестиційних процесів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Індекси капітальних інвестицій в рекламній діяльності і дослідженнях кон'юнктури ринку (відсотків до попереднього року)*

Роки	Індекси інвестицій	
	Усього в Україні	В рекламній діяльності (у тому числі інша професійна, наукова та технічна діяльність, ветеринарна діяльність)
2011	114,2	159,9
2012	108,3	93,9
2013	92,1	93
2014	75,9	30,9
2015	98,3	184,3

* Розраховано за даними: [44; 145, с. 508].

Якщо в цілому для України характерним є скорочення індексів обсягів капітальних інвестицій до 98,3% у 2015 р. порівняно із 2014 р., то в секторі реклами та інших видів діяльності обсяги інвестицій за 2014-2015 рр. збільшилися приблизно вдвічі.

Зростання обсягу інвестицій в рекламну діяльність може бути пояснене зміною пріоритетів інвесторів і відмовою від інвестування матеріаломістких виробництв на користь інвестування сфери послуг, що має скорочені терміни окупності при вищих ставках доходності без обтяження основними засобами, що є характерним для матеріального виробництва і вимагає «замороження» капіталу на тривалий час.

Проведене дослідження свідчить про необхідність розгляду маркетингової діяльності підприємств-виробників не лише з позиції елементів операційних витрат та нерациональних втрат, що спричиняють падіння прибутку, а й з позиції якісної інформаційної послуги, що повинна

бути реалізована компетентними інституціями. Такими інституціями у сучасному ринковому середовищі виступають маркетингові агенції, що забезпечують виконання процесів збору, обробки, накопичення інформації про ринкову кон'юнктуру відповідно до запиту споживача.

Аналіз статистичного матеріалу свідчить, що в Україні нині має місце пошкваллення процесів утворення маркетингових агенцій та поширення прогресивного світового досвіду проведення маркетингових досліджень для вітчизняних підприємств. Перевагами укладання договорів про співпрацю з такими інституціями є оптимізація часу на отримання необхідної інформації за показниками якості, які повною мірою відповідають місії та стратегічним цілям господарської діяльності.

У подальшому необхідно визначити економічні умови доцільності такої співпраці, адже організація діяльності маркетингової агенції, її інформаційна та організаційна структури повинні бути чутливими та гнучкими для забезпечення максимального рівня якості надання маркетингової послуги. Тому важливим завданням є визначення порядку оптимізації інформаційної та організаційної структури маркетингової агенції, обґрунтування економічних критеріїв оптимізації та визначення рівня ефективності, що є мотивують чинником прийняття рішень щодо оптимізації.

2.2. Декомпозиційний аналіз ефективності діяльності маркетингової агенції

Реалізація господарських процесів вимагає оцінювання міри успішності та ступеню наближення до ідеального стану (максимального наближення фактично досягнутих результатів господарювання до запланованих, що регламентуються місією та стратегічними завданнями підприємства). В умовах мінливого середовища діяльність будь-якого суб'єкта

господарювання відбувається під впливом дії ряду зовнішніх та внутрішніх факторів, що мають стохастичну, важкопрогнозовану природу прояву.

Крім того, складність урахування дії мінливих факторів обумовлена неоднозначністю можливих сценаріїв розвитку подій, які на стадії планування господарських рішень мають ймовірнісний характер, що не дозволяє повною мірою оцінити наслідки реалізації бізнес-процесів та реалізації відповідних господарських рішень. В цих умовах завданням комплексної організаційної та інформаційної моделі суб'єкта господарювання є розподіл та закріплення функцій за виконавцями відповідно до даних, що формуються інформаційною системою. Особливого значення дані завдання набувають для умов функціонування маркетингової агенції, яка за природою господарських процесів забезпечує, з одного боку, інформацією про стан ринкового середовища підприємств-споживачів, а з іншого боку, накопичує, обробляє та перерозподіляє інформацію для успішної реалізації власної місії. Дуалістична природа інформаційної системи маркетингової агенції вимагає специфічного інструментарію побудови організаційної структури та оцінювання ефективності комплексної інформаційної та організаційної моделі, що враховує особливості бізнес-процесів щодо виробництва маркетингових послуг, специфіку кінцевого продукту, якому має бути притаманна усвідомлена цінність та корисність з боку підприємства-замовника маркетингової послуги.

Успішність функціонування маркетингової агенції може бути виміряна як традиційними кількісними, так і якісними критеріями. Узагальнюючим показником для діагностики ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є показник прибутку, що дозволяє оцінити економічну доцільність реалізації певного бізнес-процесу або господарської діяльності в цілому. Крім того, даний вид ефекту є узагальнюючим для інших видів ефектів, які безпосередньо або опосередковано впливають на рівень витрат та доходів, що виникають при виробництві та продажу маркетингової

послуги. Для маркетингової агенції, специфікою якої є постійне оновлення організаційної та інформаційної моделі відповідно до швидко змінних потреб споживачів маркетингової послуги, динаміка співвідношення прибутку та витрат дозволить оцінити успішність змін з урахуванням багатоаспектності процесу виробництва маркетингових послуг. Тому можна стверджувати, що ефективність є системоутворюючим явищем, що має складу ієрархічну структуру. Для таких складних структур доцільним є використання декомпозиції як методу системного аналізу, який передбачає використання ланцюгу «декомпозиція-аналіз-синтез».

Доцільність використання декомпозиції для аналізу ефективності обумовлюється можливістю надання уявлення про стан реальної системи господарської діяльності, що стає можливим на основі використання ретроспективної інформації про фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання та фінансові результати діяльності. При використанні декомпозиції відбувається перехід від опису проблемної ситуації (для умов маркетингової агенції такою проблемною ситуацією є встановлення відповідності діючої комплексної організаційної та інформаційної моделі до вимог споживачів маркетингових послуг) до надання детального уявлення про стан системи, що аналізується. Для маркетингової агенції такими детальними характеристиками слід вважати час, якість та ресурсне забезпечення. Наступним кроком є моделювання системи на засадах синтезу окремих характеристик системи. Для маркетингової агенції таким кроком є моделювання можливих сценаріїв формування комплексної організаційної та інформаційної моделі з подальшим оцінюванням та реалізацією обраного сценарію. Результатом декомпозиції є отримання покращеної системи. Для маркетингової агенції таким результатом слід вважати оптимізовану комплексну організаційну та інформаційну модель, яка забезпечує максимізацію ефективності господарської діяльності при максимізації рівня задоволення споживацьких потреб.

Для проведення декомпозиційного аналізу ефективності маркетингової агенції доцільно використати картку оцінки якості господарських рішень при провадженні маркетингової діяльності. Особливістю контрольної карти є візуалізація ключових параметрів, які виконують роль об'єктів управління і передбачають проведення суцільних або вибіркових спостережень за зміною кількісних та якісних параметрів об'єкта управління.

Враховуючи те, що прийняття рішень базується на співставленні очікуваних результатів із нормативними, доцільною є розробка критеріїв, які представляють межу, при досягненні якої змінюється область прийняття рішення. Найбільшим простим описом такої зміни є перехід від позитивного до негативного рішення, або прийняття чи відмова від рішення. Як критерії доцільно рекомендувати нормативні значення, які визначаються експертним шляхом фахівцями маркетингових агенцій з урахуванням набутого власного досвіду та результатів світової практики надання маркетингових послуг. Тому, запропоновані нормативні значення відповідно до обраної шкали зміни рівня від незадовільного до високого доцільно поділити на три діапазони, які включають незадовільний рівень (можлива оцінка 1 бал), достатній рівень (можлива оцінка 2 бали) та високий рівень (можлива оцінка 3 бали).

Відповідно до запропонованої процедури карту представлено у вигляді квадратної матриці, кожний із елементів якої обчислюється як добуток бальної оцінки та коефіцієнта вагомості, що дозволило визначити середній рівень якості господарських рішень щодо виробництва маркетингової послуги та оцінити доцільність використання існуючої організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (табл. 2.6).

Під тривалістю обороту капіталу для умов маркетингової агенції слід розуміти швидкість проходження інвестованого капіталу всіх стадій виробництва маркетингової послуги. Оборотність інвестованого капіталу може бути розрахована як відношення виручки від реалізації маркетингової

послуги до середньорічної вартості активів маркетингової агенції, вираженої у вартісному вимірі.

Таблиця 2.6

Ключові аспекти декомпозиційного аналізу

Групи	Показники	Умовна позначка	Експерта оцінка			Ваго- мість
			Незадо- вільний рівень (1 бал),	Достат- ній (2 бали)	Високий (3 бали)	
			Н	Д	В	
Параметри часу	Тривалість обороту капіталу, днів	T ₁	>30	10-15	<10	0,55
	Швидкість обороту інвестованого до маркетингової послуги капіталу, оборотів на місяць	T ₂	<5	5-15	>15	0,25
	Сталість економічного зростання, %	T ₃	<10	10-50	>50	0,2
Параметри якості	Задоволеність замовника, бали	Q ₁	0-49	50-79	80-100	0,5
	Ефективність сервісу, бали	Q ₂	0-49	50-79	80-100	0,35
	Імідж агенції, бали	Q ₃	0-49	50-79	80-100	0,15
	Рентабельність операційної діяльності, частки	R1	→0	<1	>1	0,6
	Рентабельність інвестицій, частки	R2	→0	<1	>1	0,3
	Завантаженість виробничих потужностей агенції (%)	R3	0-29	30-79	80-100	0,1

Якщо оборотність показує кількість обертів капіталу інвестованого до виробництва маркетингової послуги за досліджуваний період, то можна

констатувати, що ділова активність суб'єкта господарювання зростає, ринкові позиції зміцнюються, що свідчить про загальне підвищення ефективності господарської діяльності. Крім того, доцільним є визначення тривалості одного обороту як відношення тривалості терміну надання маркетингової послуги до коефіцієнта обіговості.

Сталість економічного зростання дозволяє оцінити середні темпи розвитку суб'єкта господарювання шляхом визначення співвідношення між чистим прибутком та власним капіталом маркетингової агенції. При зростанні значення даного показника можна констатувати інтенсифікацію розвитку підприємства, посилення можливостей до збільшення рівня ділової активності. Для забезпечення підвищення рівня даних показників можливим є використання ряду стратегічних заходів, орієнтованих на поглиблення маркетингових досліджень у сфері прискорення просування маркетингових послуг від виробника до споживача, оптимізації портфелю замовлень, ефективне ціноутворення, що враховує як інтереси маркетингової агенції, так і споживача маркетингової послуги.

Іншим важливим стратегічним заходом є скорочення тривалості бізнес-процесів, результатом реалізації яких є вироблена маркетингова послуга, що повною мірою задовольняє потреби запитувачів. Крім того, важливим є поширення інформації щодо можливостей та рівня прогресивності маркетингової агенції порівняно із конкурентами. Результатом запровадження рекомендованих стратегічних заходів є ефект, пов'язаний зі збільшенням обсягів виробництва маркетингових послуг на засадах інтенсифікації, що означає зростання портфелю виконаних замовлень без залучення додаткових інвестиційних ресурсів або прискорене його зростання при більш повільних темпах приросту обсягів інвестицій.

Як видно з табл. 2.6 ключовими аспектами декомпозиційного аналізу обрано параметри часу, якості та ресурсного забезпечення із визначенням рівня відповідних показників на основі експертного оцінювання. До складу

експертної комісії повинні включатися як представники маркетингових служб підприємства-замовника, так і фахівці маркетингової агенції. Пропонована шкала оцінювання включає три діапазони оцінки – незадовільний рівень (1 бал), достатній (2 бали) та високий (3 бали).

До ключових параметрів, які характеризують параметри часу, слід віднести:

- тривалість обороту капіталу (T_1 , днів),
- швидкість обороту інвестованого до маркетингової послуги капіталу (T_2 , оборотів на місяць),
- сталість економічного зростання (T_3 , %).

До параметрів якості:

- задоволеність замовника (Q_1 , бали),
- ефективність сервісу (Q_2 , бали),
- імідж агенції (Q_3 , бали).

До параметрів ресурсного забезпечення:

- рентабельність операційної діяльності (R_1 , частки),
- рентабельність інвестицій (R_2 , частки),
- завантаженість виробничих потужностей агенції (R_3 , %).

Особливістю запропонованої групи показників є забезпечення комплексності представлення результатів надання маркетингової послуги для маркетингової агенції через зміну у фінансово-економічних показниках господарської діяльності та для підприємств-замовників через вимірювання рівня задоволеності, що дозволяє оцінити ступінь прихильності клієнтів та прогнозувати інтенсивність звернень у майбутніх періодах господарювання.

Для коректного оцінювання необхідною є розробка кількісних параметрів відповідності до нормативних значень, що дозволить відповідно до обраної шкали констатувати область зміни рішень. Прикладом зміни рішення може бути його прийняття або відмова від реалізації. Для умов функціонування маркетингової агенції прикладом такого рішення може бути

або прийняття замовлення на виробництво маркетингової послуги, відмова від надання даної послуги або зміна ресурсних чи часових параметрів виробництва маркетингової послуги, що дозволить забезпечити максимізацію потреб клієнта-замовника та економічних, іміджевих, репутаційних та інших інтересів маркетингової агенції.

В цьому аспекті доцільно використовувати діапазон, який буде варіюватися від незадовільного до високого рівня. Незадовільний рівень відповідає негативному рішення у вигляді відмови від його реалізації або пошуку альтернативного рішення. При цьому можливими варіантом є узгодження зміни ресурсного забезпечення процесу виробництва маркетингової послуги, скорочення або збільшення часу на реалізацію відповідних бізнес-процесів з урахуванням інтересів виробника та замовника. Слід зауважити, що внесення зміни до плану виробництва маркетингової послуги вимагатиме додаткових витрат часу та ресурсів, що повинно бути враховано в остаточній оцінці ефективності виконання елементами організаційної структури закріплених функцій та доцільність залучення додаткової інформації в обсягах та якості, достатніх для провадження ефективної маркетингової діяльності. З огляду на необхідність урахування інтересів як виробника, так і замовника маркетингової послуги високий рівень відповідності необхідно трактувати як доцільність виробництва маркетингової послуги з позиції максимізації очікуваних результатів відповідно до соціально-економічних та інших критеріїв як власне маркетингової агенції, так і підприємства-замовника.

Процедура оцінювання повинна підпорядковуватися ряду вимог для забезпечення достовірності оцінки та формування дієвого підґрунтя для реалізації управлінських рішень. Передусім однією з важливих вимог є відповідність мети господарської діяльності змісту та обсягу виконання робіт із виробництва маркетингової послуги. Крім того, важливою вимогою слід вважати кількісну вимірюваність результатів виробництва маркетингової

послуги, що досягається шляхом використання єдиної мови опису, що є прийнятною як для виробника, так і для замовника. Це дозволить скоротити витрати часу та ресурсів для досягнення узгодженості цілей маркетингової агенції та підприємства-користувача результатам маркетингової послуги. Третьою важливою вимогою слід вважати аналіз чутливості кількісних та якісних параметрів маркетингової послуги до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі господарювання.

Для умов провадження маркетингової діяльності базисними кількісними характеристиками повинні бути ефект та ефективність господарської діяльності (величина прибутку, рентабельність, витрати, строк окупності тощо). Для підприємства виробника важливості набувають ті ж самі параметри, що відображають міру успішності реалізації місії підприємства при використанні результатів споживання наданої маркетингової послуги. До якісних параметрів слід віднести рівень задоволеності клієнтів в якості наданої маркетингової послуги та час від моменту замовлення та моментом отримання результату.

Більш складною є процедура констатації змін у зовнішньому та зовнішньому середовищі при наданні маркетингової послуги. Для маркетингової агенції складність обумовлена тією обставиною, що результатом господарської діяльності є інформація, яка матиме властивість втрачати цінність та корисність у часі. Тому виникає питання щодо обсягів інформації, що повинна бути задіяна для провадження маркетингової діяльності. Розгляд інформації як ресурсу дозволяє дійти висновку, що залучення додаткових інформаційних одиниць вимагатиме додаткових витрат маркетингової агенції, пов'язаних із накопиченням, переробкою та трансформацією більшого інформаційного масиву даних, що означає підвищення завантаженості та насичення елементів організаційної структури маркетингової агенції більшим обсягом завдань та бізнес-процесів. Це вимагатиме додаткових витрат на оплату праці, технічне забезпечення, що

збільшує витратну частину ефективності і при незмінності результату призведе до погіршення показників ефективності. Як потенційні рішення для збереження або скорочення обсягу задіяних ресурсів та зменшення витрат може відбутися перерозподіл функцій та бізнес-процесів між виконавцями, перегляд термінів та порядку виконання робіт, скорочення часу на виконання бізнес-процесів (якщо це не призведе до погіршення якості очікуваного результату). Крім того, доцільним є розгляд інформації як результату діяльності маркетингової агенції. Специфіка такого результату полягає в тому, що інформація набуває корисності як для виробника маркетингової послуги, так і для користувача, що вимагає узгодження за ресурсами і часом. Тому завданням комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є досягнення узгодження та максимізації інтересів всіх учасників маркетингової діяльності.

Враховуючи комплексність процедури оцінювання ефективності для умов маркетингової агенції необхідною є візуалізація результатів вимірювання. Основним методичним прийомом оцінювання доцільно обрати формування карти оцінювання. Карта оцінювання представляє собою результат, що відображає ступінь відповідності міри успішності виконання елементами організаційної структури маркетингової агенції закріплених за ними функцій та бізнес-процесів із надання маркетингових послуг за обраною групою показників. Картка, що пропонується, відображає не лише успішність виконання закріплених за елементами організаційної структури маркетингової агенції функцій, а й дозволяє визначити доцільність залучення відповідної інформації та спроможність інформаційної системи до накопичення, перероблення та використання масиву даних про стан ринку відповідно до власних ресурсних можливостей та інтересів замовників такої маркетингової послуги.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС ЛТД.", яке є маркетинговою агенцією, було обрано три базисних

послуги, які є найбільш затребуваними з боку споживачів. Слід зауважити, що віднесення маркетингової послуги до найбільш затребуваної повинно відбуватися на основі підрахунку частоти її замовлення з боку споживача.

Для умов досліджуваної маркетингової агенції такими послугами є: прогноз ринку маркетингових сервісів; цінові дослідження; реінжиніринг структури маркетингових відділів. Для умов ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС ЛТД." виконано декомпозиційний аналіз та визначено середній рівень ефективності методом середньої геометричної (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Результати декомпозиційного аналізу
для умов ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС ЛТД."

Показники		Види маркетингових послуг																		
		Прогноз ринку маркетингових сервісів						Цінові дослідження						Реінжиніринг структури маркетингових відділів						
		2015 р.			2016 р.			2015 р.			2016 р.			2015 р.			2016 р.			
	Ваго- мість	н	д	в	н	д	в	н	д	в	н	д	в	н	д	в	н	д	в	
T ₁	0,55																			
T ₂	0,25																			
T ₃	0,2																			
Q ₁	0,5																			
Q ₂	0,35																			
Q ₃	0,15																			
R ₁	0,6																			
R ₂	0,3																			
R ₃	0,1																			
Середнє значення ефективності		5,35			7			7,4			7,65			5,9			6,75			
Тенденції		Зростання						Зростання						Зростання						

* - заповнені клітини означають максимальний рівень відповідності запланованих показників фактично досягнутим; незаповнені клітини - максимальний ступінь невідповідності між запланованими та фактично досягнутими характеристиками маркетингової послуги.

За результатами складання картки оцінювання видів маркетингових послуг – прогнозу ринку маркетингових сервісів; цінових досліджень; реінжинірингу структури маркетингових відділів, що наведені у табл. 2.7, слід зауважити, що середні величини можуть бути визначені як середньоарифметична величина. Перевагою такого вимірювання є спрощена

математична операція, яка передбачає розділення суми всіх величин одного виду або виміряних в єдиній системі одиниць на їх кількість. Крім того, можливим є використання середньозваженої величини.

Очевидно, що значення середньоарифметичної буде залежати як від індивідуальних значень, параметрів, що входять до оцінки, так і ваги або частоти появи відповідної ознаки. Поряд із перевагою для оцінювання ефективності у вигляді спрощеної процедури оцінювання недоліком є те, що неоднозначним є вплив ваги або частоти появи ознаки на значення ефективності. Це означає, що при незначному значенні параметру та одночасному великому значенні ваги даного фактору величина ефективності буде залежати від фактору, що має порівняно невелике значення.

При знаходженні простої арифметичної цей вплив не буде враховано. Тому використання простої або середньозваженої величини може призводити до протилежних або конфліктних рішень, що не дозволить коректно виміряти результати діяльності маркетингової агенції. Крім того, розрахункова ефективність може мати невелике значення, яке слід відобразити у вигляді цілого числа. В цих умовах приведення до більшого значення ефективності завищення очікування щодо результатів провадження маркетингової діяльності викликає небезпеку, а приведення до меншого значення означатиме заниження очікувань, що викликає небезпеку відмови від надання маркетингової послуги. Як додатковий недолік середньоарифметичної слід назвати використання лише однорідних показників, адже результат оцінювання означає таке значення ефективності, яке є властивим для кожної маркетингової послуги за умови, що загальне значення ознаки ефективності розподіляється рівномірно між всіма видами маркетингових послуг, що надаються. Більш коректним слід вважати розрахунок середньгеометричної величини, зміст якої для ефективності полягає в тому, що вагомість ознаки визначається у вигляді відносних величин динаміки або темпів росту за однаковий проміжок часу. Враховуючи, що специфікою маркетингової

послуги є небезпека втрати актуальності маркетингової інформації для замовника у часі, то використання середньої геометричної дозволить врахувати середні темпи зростання та мінливість зовнішнього середовища провадження маркетингової діяльності. Позитивною рисою використання середньгеометричної величини при розрахунку ефективності слід вважати, що результат оцінювання буде представляти величину, що є рівно віддаленою від максимально очікуваного значення ефективності та його можливого мінімального значення. Це означає, що результат оцінювання представляє собою середнє значення, скориговане на час його досягнення.

Тому для умов ТОВ з іноземною інвестицією «ПАЛС ЛТД.» визначено середній рівень ефективності методом середньої геометричної для трьох видів маркетингових послуг, що провадяться даною маркетинговою агенцією – прогноз ринку маркетингових сервісів, цінові дослідження, реінжиніринг структури маркетингових відділів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення середнього рівня ефективності за результатами
декомпозиційного аналізу для умов ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС
ЛТД."

Показники	Види маркетингових послуг					
	Прогноз ринку маркетингових сервісів		Цінові дослідження		Реінжиніринг структури маркетингових відділів	
Роки	2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.	2015 р.	2016 р.
T ₁	1,1	1,1	1,65	1,65	0,55	1,1
T ₂	0,25	0,5	0,25	0,5	0,25	0,5
T ₃	0,2	0,4	0,4	0,4	0,2	0,4
Q ₁	1	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Q ₂	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05	1,05
Q ₃	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,3
R ₁	0,6	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2
R ₂	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
R ₃	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1	0,1
Середнє значення ефективності	5,35	7	7,4	7,65	5,9	6,75

Результати визначення середнього рівня ефективності за результатами декомпозиційного аналізу для умов ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС ЛТД.", представлені у табл. 2.8 свідчать, що ефективність базисних маркетингових послуг, які надаються маркетинговою агенцією впродовж 2015-2016 рр. мають тенденцію до зростання. При цьому максимальний рівень ефективності має послуга з цінових досліджень.

Однак слід зауважити, що для визначення динаміки та тенденцій в зростанні ефективності необхідним є порівняння темпів приросту. Як свідчать розрахунки, для маркетингової послуги «Прогноз ринку маркетингових сервісів» приріст ефективності за досліджуваний період склав 23,5%, для послуги «Цінові дослідження» - 10%, для послуги «Реінжиніринг структури маркетингових відділів» - 14,4%. Тому можна дійти висновку, що перспективною для реалізації є перша маркетингова послуга, яка має найбільші темпи зростання, що є свідченням максимального ступеня відповідності комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції завданням провадження маркетингової діяльності.

Позитивна динаміка значення ефективності надання маркетингової послуг загалом є критерієм ефективності функціонування вже діючої комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Завданнями керівництва в цьому випадку є збереження досягнутих тенденцій у формуванні ефективності або забезпечення прискорених темпів зростання, що є ознакою інтенсифікації. При виявленні негативних тенденцій у вигляді зниження ефективності, наявних ознак екстенсифікації розвитку головною управлінською задачею є розробка сценаріїв зміни комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з подальшим оцінюванням ресурсної можливості та доцільності реалізації кожного зі сценаріїв.

Таким чином, складання картки оцінювання для проведення декомпозиції дозволяє визначити спроможність діючої комплексної

організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції досягнення узгодження та максимізації інтересів всіх учасників маркетингової діяльності. При виявленні зниження параметрів ефективності надання певних маркетингових послуг слід констатувати неспроможність виконання комплексною організаційною та інформаційною моделлю маркетингової агенції функції та бізнес-процесів, що вимагатиме її зміни при досягненні критичних параметрів ефективності принципової перебудови. Крім того, при проведенні декомпозиції слід враховувати, що результати декомпозиційного аналізу мають дуалістичну природу, адже стають мотивують чинником замовлення виробництва маркетингової послуги в спеціалізованих маркетингових агенціях та обумовлюють необхідність формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції відповідно до вимог споживачів маркетингових послуг.

Таким чином, рекомендовано процедуру формування картки оцінки якості господарських рішень при провадженні маркетингової діяльності, розвинуто науково-методичні положення з декомпозиційного аналізу ефективності маркетингової агенції, що дозволяє представити у комплексному вигляді параметри часу, якості та ресурсного забезпечення процедури формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з визначенням рівня відповідних показників на основі експертного оцінювання.

2.3. Науково-методичне забезпечення діагностики ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Успішне виконання виробничо-комерційних завдань, які ставляться підприємствами для забезпечення успішного функціонування, значною мірою визначається рівнем організації робіт серед виконавців та якістю

забезпечення бізнес-процесів інформацією про стан ринку, що вимагає споживання якісних маркетингових послуг. Сучасні маркетингові агенції повинні орієнтуватися при наданні послуг на швидкозмінні інтереси та потреби споживачів, що висуває принципово нові вимоги до формування їх організаційної та інформаційної моделі на засадах гнучкості та інноваційності.

Саме на необхідності використання нових форм організації виробництва маркетингових послуг наголошується в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, присвячених проблемам трансформації економічних відносин на засадах процедури діагностики [154]. Науковцями акцентується увага на важливості формування такої організаційної структури управління підприємствами, яка спроможна вирішувати не лише поточні виробничі завдання, а й сприяти реалізації ефективних бізнес-комунікацій із зовнішнім ринковим середовищем, забезпечуючи в такий спосіб сталість збутового процесу та зміцнення конкурентних позицій [28; 109]. Інструментом формування такої структури визнається процедура діагностики ефективності, яка орієнтована на виявлення умов покращення параметрів господарювання за всіма аспектами [71; 175]. Дослідниками пропонується розвинутий загальний та специфічний інструментарій такої діагностики на теоретичному та практичному рівнях [1; 25].

Відзначаючи комплексність та високу теоретичну значущість розробок у сфері діагностики організаційних структур та систем управління підприємством слід зауважити, що уточнення потребують положення щодо діагностики маркетингових агенцій, специфікою яких є врахування як індивідуальних параметрів економічного успіху, так і зацікавленості підприємств-замовників маркетингових послуг.

Тому важливості набувають питання щодо розвитку теоретико-методичних положень з економічної діагностики ефективності організаційної

та інформаційної моделі маркетингової агенції для визначення перспективних напрямів її формування та забезпечення на цій основі зростання фінансово-економічних результатів господарської діяльності.

Важливість проведення діагностики ефективності інформаційної та організаційної моделі суб'єкта господарювання обумовлена необхідністю встановлення резервів покращення фінансово-економічного стану та економічних характеристики господарської діяльності на засадах визначення міри відповідності кількості та спрямованості бізнес-комунікацій, які повинні бути реалізовані для здійснення процесу управління виробничо-комерційними процесами із залученням відповідного рівня якості інформації в обсягах, достатніх для прийняття оперативних рішень. За результатами діагностики можливим є встановлення відповідності діючої організаційної структури та інформаційної системи підприємства до вимог забезпечення ефективної за показниками прибутку та витрат господарської діяльності. Запобігання або компенсація кризових станів, що проявляються внаслідок накопичення результатів помилкових у попередніх періодах рішень, вимагає визначення напрямів формування комплексної інформаційної та організаційної моделі підприємства з урахуванням специфіки місії та умов реалізації господарських процесів.

Для маркетингових агенцій, які надають послуги на ринку маркетингових сервісів, така діагностика дозволить визначити відповідність обсягів використаних ресурсів (зокрема інформації про ринок) для виробництва маркетингових послуг реальній потребі в них; адекватності ціни маркетингової послуги для замовника порівняно із конкурентами, що надають аналогічні послуги; обґрунтувати доцільність формування, утримання або ліквідації певного структурного елементу або переорієнтування каналів розповсюдження інформації серед діючих структурних елементів; доцільність розширення спектру надання маркетингових послуг для забезпечення зростання прибутку та економії на

масштабах виробництва.

Необхідність запровадження процедури діагностики підсилюється тією обставиною, що сучасні умови господарювання характеризуються високим ступенем невизначеності та стохастичності, що призводить до утворення умов здійснення маркетингової діяльності під впливом факторів, ідентифікація яких на момент розробки маркетингової послуги є ускладненою за кількісними та якісними характеристиками. Крім того, невизначеністю може характеризуватися й ступінь та специфіка впливу на умови надання маркетингової послуги з позиції обсягів та вартості задіяних ресурсів, часу розробки та виконання маркетингової послуги. Іншим важливим проявом невизначеності та стохастичності слід вважати наявність часового лагу між усвідомленням замовником маркетингової послуги, необхідності споживання її результатів та моментом часу імплементації результатів діяльності маркетингової агенції в практику господарської діяльності замовника. Як результат, може мати місце викривлення інформації у вигляді зниження рівня її актуальності на момент впровадження результатів маркетингової послуги або ж результат провадження буде суттєво відрізнятися від очікуваних.

У загальному вигляді процедура діагностики може бути представлена сукупністю етапів, виконання яких дозволяє дійти висновку щодо напряму формування комплексної організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції, а саме таких, як: трансформація, інтеграція, модифікація, інновація. Процедура діагностики повинна розпочинатися з аналізу загальної динаміки обсягів наданих маркетингових послуг за видами, часом, задіяними для реалізації відповідних бізнес-процесів елементами організаційної структури та інформаційної системи. Залежно від виявленої динаміки стає можливими оцінювання доцільності залучення додаткових ресурсів для компенсації незадовільних результатів провадження маркетингової діяльності або диверсифікації маркетингових послуг.

Наступним етапом є виявлення кількісних характеристик організаційної структури з позиції функцій та посадових обов'язків, розподілу повноважень та закріплення завдань із виробництва маркетингової послуги. Враховуючи комплексність характеру формування моделі маркетингової агенції наступним етапом діагностики слід вважати аналіз інтенсивності накопичення, обробки та використання інформації для виробництва маркетингової послуги із одночасною перевіркою відповідності елементів організаційної структури на спроможність виконання функціональних завдань у встановлені терміни та в межах бюджету.

Останнім етапом є вибір сценарію формування комплексної організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції, що відповідає ситуації максимізації ефективності за оптимального рівня використання ресурсів. При цьому головною умовою вибору є врахування рівня задоволеності потреб замовника маркетингової послуги, що дозволить у подальшому зміцнити ділову репутацію маркетингової агенції та розширити коло потенційних клієнтів.

Важливою складовою діагностики є формування критеріальної бази прийняття рішень, яка в загальному вигляді представлена на рис. 2.5. Особливістю пропонованого підходу є формування системи критеріїв, які доцільно розділити на такі, як: екологічний, техніко-технологічний, соціальний, ресурсний, інституціональний та екологічний критерії. Економічний критерій є узагальнюючим для критеріїв інших видів, адже в цьому критерії через величини витрат та доходів відображаються технічні, соціально-екологічні та інші умови виробництва маркетингової послуги. Доцільність використання економічного критерія як головного при прийнятті рішень обумовлена залежністю параметрів доходів та витрат від технічного рівня маркетингової агенції, ступеня задоволеності робітників в умовах та результатах праці, умов залучення інвестицій, доступності ресурсів, що обумовлює їх цінові характеристики.

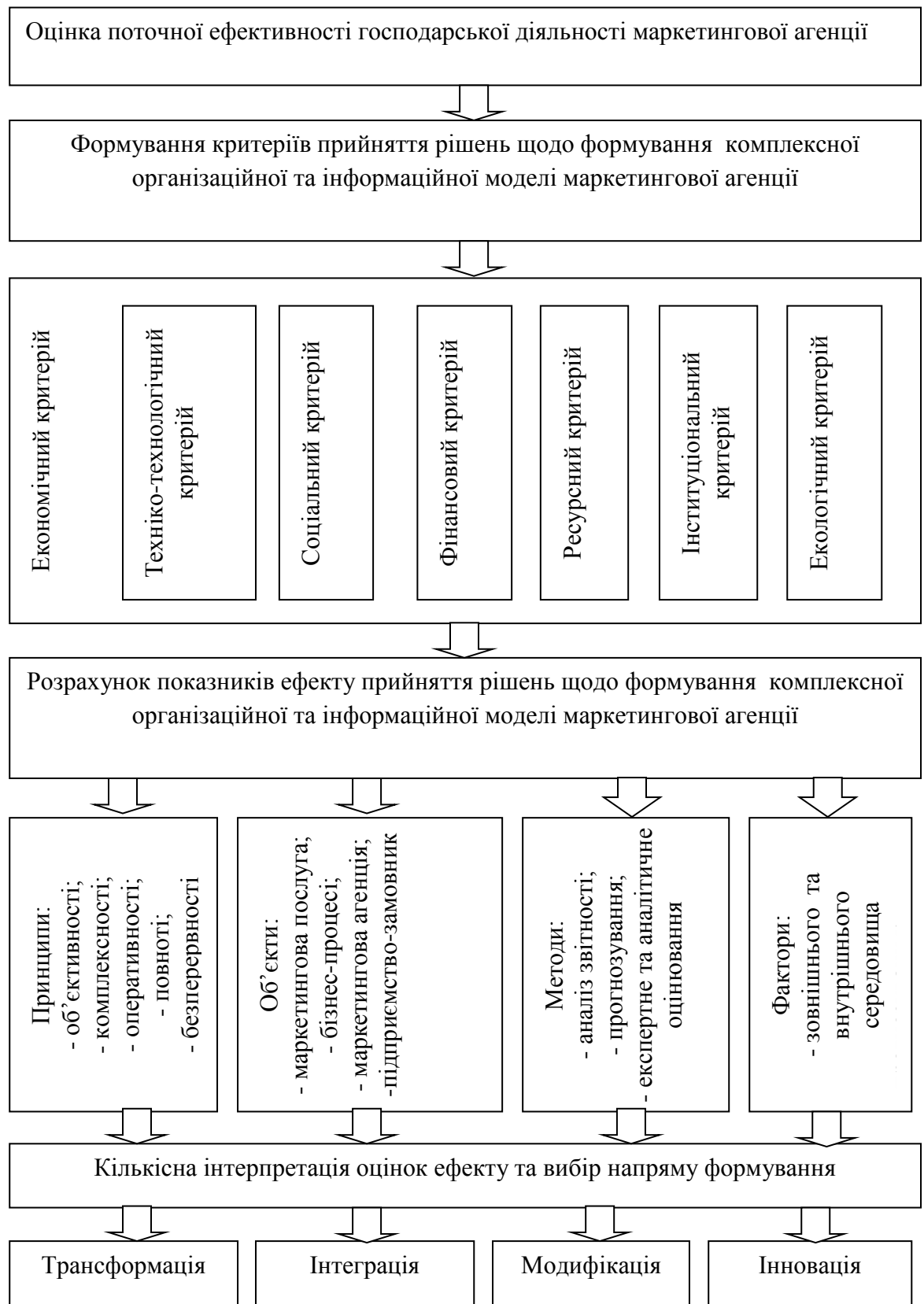


Рис. 2.5. Структуризація процедури діагностики ефекту формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції
(авторська розробка)

Розгляд маркетингової агенції як суб'єкта господарювання уможливорює використання традиційних показників оцінки ефективності організаційних та інформаційних структур організації з метою діагностики, які забезпечують комунікації між виконавцями бізнес-процесів відповідно до їх функцій та завдань. До складу таких показників традиційно включаються кількісні та якісні оцінки, що характеризують ефективність виконання функцій управління. Якщо розглядати інформаційну та організаційну модель маркетингової агенції як засіб реалізації функцій управління, то можна стверджувати, що для оцінки ефективності реалізації функції планування важливим показником є визначення міри наближення підприємства до стратегічних задач та успішність реалізації місії господарської діяльності. Для функції організації визначальною є ідентифікація кадрового складу та рівня його готовності виконувати поставлені завдання за якістю, що забезпечує успішне функціонування підприємства в господарському просторі. У межах функції мотивації оцінка ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції відбувається шляхом визначення міри успішності використання стимулюючих заходів у вигляді спонукальних та примусових впливів на відповідальних за виконання бізнес-процесів, вимірювання особистої зацікавленості виконавців у виробництві маркетингової послуги необхідного рівня якості.

Поняття ефективності та ефекту є пов'язаними, на чому наголошується в публікаціях вітчизняних та зарубіжних учених-економістів [26; 168]. Базовим методичним принципом, що може бути використаний для уточнення змісту та розбіжностей між ефектом й ефективністю, є кількісна визначеність. Так, якщо ефект вимірюється абсолютними показниками, то ефективність - відносними вимірниками (у вартісних й натуральних одиницях) [27; 111]. Крім того, вимір ефективності може здійснюватися в площині оцінювання ефекту від технічної, економічної, соціальної, екологічної, інституціональної діяльності [62; 172]. Особливістю ефекту

формування організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції є дотримання принципів, базовим з яких є забезпечення одночасного підвищення фінансового результату діяльності як маркетингової агенції, так і замовника маркетингової послуги, що формує вимоги до дуального оцінювання ефектів за різними аспектами діяльності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Види ефекту формування комплексної організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції

Вид ефекту	Зміст	Рівні виникнення	
		Маркетингова агенція	Підприємство-замовник маркетингової послуги
Економічний	Відображає обсяг витрачених ресурсів та отриманих результатів у вартісному вимірі	Інтенсифікація розвитку	Стабілізація фінансового стану, скорочення втрат, підвищення прибутку, сталість ринків збуту
Ресурсний	Вимірює інтенсивність споживання ресурсів у вартісному або натуральному вимірі	Скорочення часу та кількості бізнес-комунікацій, удосконалення інформаційного обміну	Скорочення часу на отримання якісної маркетингової послуги
Техніко-технологічний	Оцінює виробничі потужності та продуктивність ресурсів	Оновлення технологій виробництва маркетингових послуг відповідно до світових стандартів	Проведення маркетингової діяльності відповідно до світових стандартів
Соціальний	Характеризує вплив на соціальне оточення та колектив агенції	Підвищення ділової репутації та довіри клієнтів і партнерів	Зростання рівня інформованості споживачів та їх довіри до виробника
Екологічний	Вимірює вплив на довкілля	Скорочення паперового документообігу	Скорочення паперового документообігу
Фінансовий	Оцінка доцільності залучення додаткових ресурсів, інвестицій	Підвищення інвестиційної привабливості та оптимізація інвестиційних витрат	Економія на прямих та непрямих витратах за рахунок зниження ризиків
Інституціональний	Вимірювання впливу на культуру, норми та традиції	Удосконалення бізнес-комунікацій	Удосконалення бізнес-етики та бізнес-культури

Представлена у табл. 2.9 видова класифікація ефективності побудована виходячи із сутності та специфіки результату, що отриманий за умови використання сукупності ресурсів, задіяних у процесів виробництва маркетингової послуги. Особливістю зазначеної класифікації є те, що економічний ефект представляє собою узагальнюючу характеристику інших видів ефекту, характеризуючи їх обсяги та рівень використання ресурсів через вартісні показники. Однак використання лише економічного ефекту як основи прийняття рішення щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції не є достатнім. Так, Х. Лейбенстайном запроваджено поняття X-неефективності, що характеризує неефективність функціонування за критерієм витрат суб'єкта господарювання порівняно із «взірцями» кращої практики і означає перевищення витрат об'єкта аналізу відносно об'єкта-еталона, а висновком щодо ефективності функціонування об'єкта аналізу є засвідчення результатів «поганого» управління та «поганої» мотивації [80]. Слід зауважити, що використання X-неефективності для умов функціонування маркетингової агенції є виправданим, адже успішність виробництва маркетингової послуги не визначається лише співвідношенням витрачених ресурсів та отриманих результатів, адже цей процес є творчим і креативним, що обумовлює першочерговість урахування сталої мотивації та якісного управління при визнанні діяльності економічно успішною та доцільною.

Узагальнюючим показником для діагностики ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є показник прибутку, що дозволяє оцінити економічну доцільність реалізації певного бізнес-процесу або господарської діяльності в цілому. Для маркетингової агенції, специфікою якої є постійне оновлення організаційної та інформаційної моделі відповідно до швидко змінних потреб споживачів маркетингової послуги, динаміка прибутку не дозволить оцінити успішність змін з урахуванням багатоаспектності процесу формування ефективності.

Тому доцільним є запровадження дворівневого механізму наскрізного аналізу, що повинен включати якісні та кількісні показники, а також первинні та похідні показники діяльності.

Як методи діагностики ефективності комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції доцільно використовувати такі, що дозволять здійснити аналіз із позиції доцільності виконання маркетингової послуги виробником та необхідності отримання даної послуги реципієнтом. Лише в такій дуальній інтерпретації можливим є системний аналіз показників, які охоплюють об'ємні характеристики діяльності маркетингової агенції (кількість та види маркетингових послуг), продуктивність (завантаженість бізнес-процесу, виконавця, команди), витрати (обсяг залучених ресурсів для виробництва маркетингової послуги у вартісному та натуральному вимірі), часові характеристики виробництва (час, що витрачається окремим виконавцем на виробництво маркетингової послуги, або тривалість бізнес-процесу), попит та пропозиція на ринку маркетингових послуг (конкурентне середовище та профіль споживачів), очікувані результати та набутий минулий досвід (якісна та кількісна характеристики очікуваних результатів та масив даних щодо результативності попередніх періодів діяльності).

Для аналізу ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції необхідним є визначення міри відповідності отриманого результату до запланованого з одночасним порівнянням із «ідеальними» параметрами функціонування маркетингової агенції, що становить основу для прийняття випереджаючих управлінських рішень щодо стратегії та тактики виробництва маркетингової послуги. Тому з метою аналізу необхідним є визначення переліку нормативних значень, інструментарію оцінки поточних параметрів ефективності, розробка шкали оцінювання та формування системи індикаторів, які представляють граничні значення показників ефективності. Їх досягнення вимагає зміни області

прийняття рішень. З огляду на перелік необхідних та достатніх умов проведення аналізу доцільним є використання наступних методів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Систематизація методів аналізу ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Методи аналізу ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції		
Оцінювальні	Діагностичні	Евристичні
- індексний	- факторний аналіз	- експертне оцінювання
- порівняння	- імітаційне моделювання	- бальна оцінка
- еталонне тестування	- регресійний аналіз	- екстраполяція
Об'єкт аналізу – кількісна інформація		Об'єкт аналізу – якісна інформація
Методи аналізу – формалізовані математичні методи, засновані на кількісно виражених параметрах ефективності		Методи аналізу – неформалізовані описові дані у вигляді якісної інформації, що вимагатиме непрямого оцінювання або експертних оцінок

Систематизовано автором на основі: [178; 184; 186; 202; 203; 209].

Відповідно до табл. 2.10 такими методами є оцінювальні, діагностичні та евристичні. Принциповою розбіжністю методів є інформаційна база, що використовується для розрахунку параметрів ефективності маркетингової діяльності – якісна або кількісно виражена інформація. Важливість урахування специфіки та виду інформації, що використовується для провадження маркетингової діяльності, пов'язана із плануванням, організацією та контролем за бізнес-процесами.

Методика оцінювання представлена сукупністю методів факторного аналізу, що включають індексний метод, метод порівняння та еталонний аналіз. Індексний метод дозволяє оцінити зв'язок між економічними параметрами ефективності через прості та загальні індекси. Прості індекси представляють собою відношення двох ознак ефективності, що є достатньо спрощеним для використання та сприйняття результату, але метод не враховує залежність ознак від інших ознак, які спричиняють вплив на

ефективність. Загальні індекси є більш складними з точки зору оцінки комплексних зв'язків з урахуванням їх вагомості для користувачів. При цьому доцільним є застосування ланцюгових та базисних індексів, темпів росту та приросту. Метод порівняння використовується для визначення міри розбіжностей між бажаним та фактично досягнутим станом. Еталонне тестування передбачає формування масиву даних щодо досягнутих параметрів економічного ефекту від виконання окремих бізнес-процесів та агенції в цілому за групами, що характеризують техніко-технологічні, соціальні, екологічні або інші аспекти надання маркетингової послуги з подальшим установленням еталонних (або найкращих) значень з урахуванням інтересів та переваг замовників маркетингової послуги.

Наступним кроком є визначення міри відхилення фактичних параметрів від еталонних шляхом знаходження відношення фактичного параметру до еталонного. Підсумкова оцінка визначається за формулою:

$$E = \sum_j \alpha_j \sum_i \beta_{ij} * \varepsilon_{ij} \quad (2.1)$$

де ε – відношення фактичного параметру ефективності до еталонного;

α, β – коефіцієнти вагомості для груп ефективності маркетингової агенції.

Підсумком використання методу еталонного тестування є визначення міри ефективності за шкалою успішності. Перевагами використання факторного аналізу є можливість розгляду взаємообумовленості факторів ефективності з позиції функціональної залежності (детермінований аналіз) та ймовірнісної природи (стохастичний аналіз). Варіацією факторного аналізу є імітаційне моделювання та регресійний аналіз, що дозволяє встановити функціональні залежності з метою прогнозування поведінки ефективності в майбутніх періодах господарювання. Домінуючими методами доцільно вважати математико-статистичні, які надають об'єктивне кількісне

вираження об'єкта, що досліджується. Відносно ефективності комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, то така кількісна визначеність сприятиме розробці дієвих стратегій оптимізації, спрямованих на максимізацію прибутку, збільшення присутності на ринку, залучення більшого кола клієнтів при диверсифікації маркетингових послуг, дозволить зменшити витрати часу та ресурсів на виробництво маркетингової послуги при скороченні терміну отримання, обробки та інтерпретації ринкової інформації та закріпленні функціональних обов'язків за елементами організаційної структури відповідно до посадових інструкцій та сфер відповідальності, а також згідно з неформальними правилами, які визначають доцільність закріплення функцій залежно від репутації співробітника, його навичок, результатів виконання аналогічних або схожих завдань у попередніх періодах господарювання [32-33; 84-86]. Систематизацію математико-статистичних методів наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Зміст математико-статистичних методів аналізу ефективності
формування комплексної організаційної та інформаційної моделі
маркетингової агенції**

Метод	Зміст
Кореляційний аналіз	Формалізація зв'язку та ступеня тісноти зв'язку між елементами організаційної структури та інформаційної системи
Регресійний аналіз	Визначення залежності часу, витрат, доходів, якості та обсягу споживання ресурсів між собою та їх вплив на загальну функцію ефективності
Дисперсійний аналіз	Визначення впливу приватного фактора (часу, витрат, доходів, якості та обсягу споживання ресурсів) на загальну функцію ефективності
Варіаційний аналіз	Визначення впливу варіацій незалежних змінних на залежні
Дискримінантний аналіз	Визначення розбіжностей між параметрами ефективності та їх розмежування за інтервалами (бальна оцінка, встановлення діапазону зміни параметрів, при досягненні меж якого змінюється область прийняття рішень)
Факторний аналіз	Визначення залежності між змінними ефективності (часу, витрат, доходів, якості та обсягу споживання ресурсів) для встановлення найбільш впливово на ефективність фактора
Кластерний аналіз	Угрупування факторів у групи, кластери за принципом подібності та схожості. Основана вимога – елементи кластеру повинні бути однорідними та одно порядковими, що відрізняє їх від елементів іншого кластеру

Отримання кількісно вираженої інформації потребує евристичного оцінювання та експертного опитування респондентів з використанням не кількісних або якісних методів аналізу [181; 183; 185; 205]. Враховуючи специфіку діяльності маркетингової агенції та спроможність якісно проводити маркетингове дослідження у сфері оцінювання напрямів оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі, доцільною є систематизація професійних евристичних методів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Некількісні евристичні методи аналізу ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Метод	Зміст
Метод фокус-груп	Проведення дискусії спеціально підготовленими модератором, який спонукає до виявлення учасниками групи мотивів особистої та групової поведінки, особливостей сприйняття рекламної послуги, її супроводу та усвідомлення доцільності встановлення зв'язків із даною маркетинговою агенцією.
Кабінетні дослідження	Підготовка та обробка інформації про ефективності діяльності маркетингової агенції здійснюється за використання вторинних джерел інформації (Інтернет ресурси, публікації, монографічні дослідження, мас-медіа тощо).
Глибинне інтерв'ю	Безпосереднє спілкування з представниками маркетингової агенції, споживачами її послуги може мати статус приватної бесіди, при цьому посилення на джерело інформації відсутнє.
Анкетування та опитування	Передбачає попередню розробку листа опитувань, що містить ключові питання щодо статусу діяльності маркетингової агенції. Задачею дослідника є коректне відображення та повна фіксація відповідей респондентів.
Експертне оцінювання	Розв'язання аналітичних задач інтуїтивними методами за використанням досвіду, навичок та набутих прийомів досліджень.
Експертиза (stortchecking)	Аналіз та вимірювання ефективності надання маркетингових послуг всередині організаційної структури, розділення процесу виробництва на бізнес-процеси та встановлення відповідальних із подальшим аналізом індивідуальної ефективності.
Газетний огляд (Clipping)	Близький за змістом та специфікою до кабінетних досліджень, але переважно базується на використанні періодичних видань непрофесійного характеру.
Метод таємного покупця (Mystery Shopping)	Залучення незалежних фахівців, завданням яких є оцінювання умов та ефективності надання маркетингової послуги. Основним прийомом є вибіркоче замовлення маркетингової послуги під виглядом споживача.

Враховуючи те, що маркетингова агенція представляє собою повноправного гравця на ринку із особливостями ведення діяльності, результатом якої є виробництво маркетингової послуги, що пропонується, доцільним є використання ряду класичних та специфічних методів дослідження стратегічної та операційної маркетингової діяльності для обґрунтування її ефективності. Сучасна теорія та практика управління використовують достатньо диверсифікований перелік таких методів, які відрізняються прийомами, математичним апаратом, обсягами та специфікою інформації, що залучається до аналізу, наприклад, методи аналізу загальної стратегії фірми, метод стратегічного аналізу макро- та мікросередовища, метод аналізу ринкової стратегії, комплексні методи тощо [35; 180; 193; 206; 211].

Таблиця 2.13

Угрупування методів обґрунтування ефективності власної маркетингової діяльності для маркетингової агенції

Методи	Різновиди методів	Зміст відповідно до специфіки діяльності маркетингової агенції
1	2	3
Методи аналізу загальної стратегії фірми	Дерево цілей	Графічне представлення декомпозиції цілей діяльності на другорядні та іншорядні цілі більш низького рівня із вказівкою на їх ієрархію та зв'язок між собою
	LOTS-метод	Виявлення індивідуальних думок респондентів на всіх ланках управління на підставі детального обговорення процедури надання маркетингових послуг
	MOST метод	Виявлення зв'язку між місією, стратегією, тактикою виробництва маркетингових послуг
Метод стратегічного аналізу макро- та мікросередовища реалізації господарської діяльності	SWOT	Розподіл факторів на чотири групи: сильні та слабкі сторони, загрози та можливості
	STEP	Аналіз економічних, технічних, соціальних та політичних факторів виробництва маркетингової послуги
	SPACE	Класифікація та оцінювання зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на ефективність виробництва маркетингової послуги
Метод аналізу ринкової стратегії	Матриця Ансоффа	Вибір стратегії розвитку та інструментів зростання ринкової частки через використання матриці оцінювання
	Модель Портера	Аналіз загрози появи конкурентів та потенційних субститутів для маркетингової послуги, що пропонується, оцінювання рівня інтенсивності конкурентної боротьби

продовження табл. 2.13

	Матриця БКГ	Визначення відносної частки ринку та прогнозування темпів зростання присутності маркетингової агенції на ринку
	Матриця Мак-Кінзі	Матриця представлена 9-ма сегментами, показники в яких розділені на дві групи – ті, які характеризують конкурентоспроможність маркетингової агенції, та ті, що характеризують перспективи зростання галузі бізнесу
	Shell/DPM	Оцінювання конкурентоспроможності бізнесу та перспективи розвитку галузі надання маркетингових послуг (основний інструмент – матриця 3*3)
Комплексні методи	PIMS	Побудова моделі кількісного впливу стратегії та тактичних задач на рівень прибутку
	Модель Абела	Розподіл за групами покупців, потребами покупців, технологіями виробництва маркетингових послуг

За підсумками діагностики необхідним є вибір сценарію формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції залежно від комбінації параметрів ефективності (рис. 2.6).

		$\frac{\partial E}{\partial C}$				
		Темпи змін	↑↑	↑	↓	↓↓
$\frac{\partial E}{\partial P}$	↑↑					
	↑					
	↓					
	↓↓					

Умовні позначки:

E – ефективність господарської діяльності маркетингової агенції;

C – витрати (собівартість надання послуг), тис. грн.;

P – прибуток маркетингової агенції, тис. грн.;

↑↑, ↓↓ – випереджаюче зростання (зменшення), що вимірюється шляхом співставлення відповідних даних за наступний та попередній періоди; ↑, ↓ – повільне зростання (зменшення) показника

	Типи сценаріїв	Типи розвитку	Типи мотивації	Види управлінських рішень
	Сценарій трансформації	Екстенсивний розвиток	Пасивна поведінка	Адміністративні, розпорядчі
	Сценарій інтеграції	Переважаю екстенсивний розвиток	Стала мотивація	Рутинні, адаптаційні
	Сценарій модифікації	Переважаю інтенсивний розвиток	Активна поведінка	Раціональні, припустимі
	Сценарій інновацій	Інтенсивний розвиток	Креативність та творчість	Ініціативні

Рис. 2.6. Матриця вибору сценаріїв формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (авторська розробка)

Запропонована матриця (рис. 2.6) дозволяє визначити найбільш прийнятний для маркетингової агенції сценарій формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з урахуванням типу мотивації та видів рішень, необхідних для досягнення цілей. За результатами формування можливим є забезпечення двох типів розвитку – інтенсивного та екстенсивного. За інтенсивним напрямом головною метою є розширення кола функцій та бізнес-процесів, сфокусованих на виробництві та реалізації маркетингових послуг при незмінності кількості зв'язків та управлінських одиниць. Економічний ефект досягатиметься за рахунок економії ресурсів та скорочення часу на надання послуги. Іншим протилежним напрямом формування є екстенсивний, що вимагає залучення додаткових ресурсів на виробництво маркетингової послуги при незмінному обсязі. Як результат виникає небезпека втрати частини прибутку, але такий напрям може розглядатися як інвестування, що спрямоване на створення підґрунтя для подальшої інтенсифікації діяльності маркетингової агенції. На необхідності врахування можливої заміни інтенсивного напрямку розвитку на екстенсивний та у зворотному слід акцентувати увагу внаслідок можливої появи небезпеки втрат, адже прийняття рішень щодо залучення додаткових інвестицій внаслідок некоректного оцінювання ситуації здатне призвести до появи непродуктивних витрат, які за умови накопичення можуть спричинити падіння основних фінансово-економічних результатів господарської діяльності та погіршення фінансового стану підприємства.

Тип мотивації для рішення завдань вибору сценаріїв формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції може варіюватися від пасивної поведінки через сталу мотивацію до активної поведінки. Пасивна поведінка характеризується прийняттям типових, добре відомих щодо умов та наслідків реалізації управлінських рішень. Особливістю їх прийняття є домінування адміністративних, розпорядчих методів управління, відповідальність за реалізацію яких несе ініціатор такого

рішення. Це означає, що виконавець рішення внаслідок відсутності відповідальності за наслідки має низький рівень зацікавленості в успіху та інтенсифікації розвитку, адже це вимагатиме додаткових зусиль та ресурсів.

Іншим типом мотивації є стала мотивація, що характеризується тиражуванням досягнутого успішного досвіду та зберігання темпів розвитку та рівня ефективності. Основою управління є прийняття рутинних та адаптаційних рішень, що дозволяє хоча б не погіршувати рівень ефективності. Перевагою такої поведінки є однозначність прогнозу очікуваних витрат та доходів, що дозволяє підвищити імовірність та точність прогнозування рівня ефективності. Активна поведінка характеризується виникненням додаткових витрат внаслідок зростання рівня невизначеності наслідків прийняття раціональних рішень, адже умови господарювання є такими, що постійно змінюються. Проте виникнення додаткових витрат буде компенсуватися приростом доходів внаслідок оптимізації бізнес-процесів, більш ефективним розподілом та закріпленням функцій між виконавцями, підвищенням якості інформації, що залучається для провадження маркетингової діяльності.

Найбільш складним типом мотивації є креативність та творча поведінка, що дозволяє на принципово новій основі розробляти способи провадження маркетингової діяльності, пропонувати споживачам нові маркетингової послуги, які мають ознаку унікальності для ринку або клієнта. Слід враховувати, що інноваційність за своїм змістом може супроводжуватися підвищенням витрат на надання маркетингової послуги та зростанням міри невизначеності ризику. В цих умовах запорукою зростання ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є забезпечення перевищення темпів зростання доходів над темпами зростання витрат. Успішність реалізації даного сценарію максимізується при монопольному положенні маркетингової агенції на ринку, однак зростання конкурентної боротьби та поширення

інформації про умови та зміст інноваційної послуги за часом призводить до її типізації та поширення серед конкурентів – маркетингових агенцій. Тому завданням ініціативних управлінських рішень є постійне оновлення переліку маркетингових послуг, що надаються маркетинговою агенцією, визначення нових способів провадження маркетингової діяльності, орієнтованих на економію витрат ресурсів та скорочення часу реалізації відповідних бізнес-процесів.

За результатами проведеного дослідження можливо зробити висновок про необхідність здійснення постійного моніторингу стану організаційної структури та інформаційної системи маркетингової агенції, параметрів ефективності, що дозволяє оцінити необхідність застосування інтенсивного або екстенсивного підходу до формування організаційної та інформаційної моделі. Використання запропонованих етапів діагностики забезпечує прийняття рішень у сфері виробництва маркетингових послуг, орієнтованих на вибір сценарію формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції на засадах трансформації, інтеграції, модифікації або інновації, що забезпечує інтенсивний або екстенсивний розвиток. Подальші дослідження повинні бути сфокусовані на визначення пріоритетів розвитку маркетингової агенції та розробку інструментарію оцінювання доцільності використання певного сценарію для умов маркетингової агенції, що спроможне забезпечити інтенсифікацію розвитку на принципово новому підґрунті, оптимізувати параметри часу, якості та ресурсного забезпечення бізнес-процесів, спрямованих на виробництво та продаж маркетингової послуги.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційної роботи виконано оцінку стану та динаміки розвитку підприємств рекламної діяльності і досліджень

кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання України; проведено декомпозиційний аналіз ефективності маркетингової діяльності підприємства; удосконалено науково-методичний підхід до діагностики та сценарного аналізу комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

1. Дослідження еволюції економічних відносин в сучасному господарському просторі показало, що природнім відкликом на зростаючі потреби вітчизняних виробників у здійсненні ефективного маркетингу є поява на ринку маркетингових агенцій, ключовими завданнями яких є надання маркетингових послуг на принципово новій основі, що пов'язане з використанням передових технологій та методах збору, обробки, інтерпретації, накопичення інформації про ринкові можливості успішної реалізації місії підприємств.

2. Показано, що атрибутикою сучасного господарського простору є забезпечення ефективної діяльності підприємств на засадах кваліфікованого використання інструментів маркетингу, що дозволяє здійснювати комплексне рішення проблем, пов'язаних із виявленням та аналітичним обґрунтуванням тенденцій у сфері виробництва інформації, затребуваної для вирішення господарських проблем вітчизняними підприємствами-споживачами. З'ясовано, що значущість діяльності підприємств, які надають послуги у сфері інформації та телекомунікації, визначається рівнем впливу результатів їх економічної активності на формування показників національного добробуту, найважливішим з яких є валовий внутрішній продукт (ВВП). Визначено, що за період 2010-2015 рр. сфера інформації та телекомунікації є однією з найбільш динамічних, що постійно розвивається.

3. Проведені розрахунки дозволили дійти висновку, що міра впливу таких підприємств на макроекономічні показники поступово збільшується, досягнувши у 2015 р. значення 3,43% в структурі ВВП. На сьогодні фіксується зростання присутності вітчизняного сектору інформації та

телекомунікації на міжнародному ринку, що є свідченням набуття вітчизняними маркетинговими агенціями міжнародного визнання і сучасним заходом для подолання негативної мотивації вітчизняних підприємств до інвестування маркетингових заходів. Аналіз статистичного матеріалу, виконаного в дисертації, засвідчив, що в Україні нині має місце поживлення процесів утворення маркетингових агенцій та поширення прогресивного світового досвіду проведення маркетингових досліджень для вітчизняних підприємств. Перевагами укладання договорів про співпрацю з такими інституціями є оптимізація часу на отримання необхідної інформації за показниками якості, які повною мірою відповідають місії та стратегічним цілям господарської діяльності.

4. В дисертації виконано декомпозиційний аналіз ефективності маркетингової агенції, основу якого становить картка оцінки якості господарських рішень при провадженні маркетингової діяльності. Ключовими аспектами декомпозиційного аналізу обрано параметри часу, якості та ресурсного забезпечення з визначенням рівня відповідних показників на основі експертного оцінювання. До складу експертної комісії повинні включатися як представники маркетингових служб підприємства-замовника, так і фахівці маркетингової агенції. Пропонована шкала оцінювання передбачає три діапазони оцінки – незадовільний рівень (1 бал), достатній (2 бали) та високий (3 бали). До ключових параметрів, які характеризують параметри часу, в дисертації віднесено тривалість обороту капіталу (T_1 , днів), швидкість обороту інвестованого до маркетингової послуги капіталу (T_2 , оборотів на місяць), сталість економічного зростання (T_3 , %); до параметрів якості – задоволеність замовника (Q_1 , бали), ефективність сервісу (Q_2 , бали), імідж агенції (Q_3 , бали); до параметрів ресурсного забезпечення – рентабельність операційної діяльності (R_1 , частки), рентабельність інвестицій (R_2 , частки), завантаженість виробничих потужностей агенції (R_3 , %) та запропоновано нормативні їх значення

відповідно до обраної шкали зміни рівня (від незадовільного до високого). Відповідно до запропонованої процедури карту представлено у вигляді квадратної матриці, кожний із елементів якої обчислюється як добуток бальної оцінки та коефіцієнта вагомості, що дозволило визначити середній рівень якості господарських рішень щодо виробництва маркетингової послуги та оцінити доцільність використання існуючої організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

5. Показано, що результати декомпозиційного аналізу мають дуалістичну природу, адже стають мотивоутворюючим чинником замовлення виробництва маркетингової послуги в спеціалізованих маркетингових агенціях та обумовлюють необхідність формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції відповідно до вимог споживачів маркетингових послуг.

6. Обґрунтовано, що вибір сценарію формування комплексної інформаційної та організаційної моделі маркетингової агенції вимагає встановлення резервів покращення фінансово-економічного стану та економічних характеристик господарської діяльності на засадах визначення міри відповідності кількості та спрямованості бізнес-комунікацій, які повинні бути реалізовані для здійснення процесу управління виробничо-комерційними процесами з залученням відповідного рівня якості інформації в обсягах, достатніх для прийняття оперативних рішень, що може бути реалізовано на засадах розробленої в дисертації процедури діагностики ефективності маркетингової агенції, що дозволяє ідентифікувати оптимальні для агенції сценарії – трансформації, інтеграції, модифікації, інновації.

7. За результатами діагностики можливим є встановлення відповідності діючої організаційної структури та інформаційної системи підприємства вимогам забезпечення ефективної за показниками прибутку та витрат господарської діяльності. Запобігання або компенсація кризових станів, що проявляються внаслідок накопичення результатів помилкових у попередніх

періодах рішень, вимагає визначення напрямів формування комплексної інформаційної та організаційної моделі підприємства з урахуванням специфіки місії та умов реалізації господарських процесів. Досліджено основні можливі напрями та динаміку екстенсивного та інтенсивного розвитку маркетингової агенції, що дозволило сформувати перелік та розкрити зміст можливих сценаріїв формування комплексної моделі, якими є сценарій трансформації, інтеграції, модифікації, інновацій, вибір яких заснований на використанні удосконаленого науково-методичного підходу залежно від комбінації параметрів ефективності, представленого у вигляді матриці.

Запропонований підхід дозволяє визначити найбільш прийнятний для маркетингової агенції сценарій формування організаційної та інформаційної моделі з урахуванням типу мотивації та видів рішень, необхідних для досягнення цілей розвитку, зважаючи на інтенсивну або екстенсивну спрямованість.

Основні положення розділу висвітлено у публікаціях автора: [121]; [122]; [123]; [127]; [129].

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ МАРКЕТИНГОВОЇ АГЕНЦІЇ

3.1. Економічне обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Прискорені зміни в зовнішньому середовищі господарювання вітчизняних підприємств, що пов'язані із динамічним характером економічних та соціальних реформ, викликають появу проблем реалізації місії у вигляді опору існуючої інформаційної та організаційної структур до оперативного виконання стратегічних та оперативних завдань. Як наслідок, підприємства вимушені використовувати ринкову інформацію, що неповною мірою відповідає стратегічним цілями і завданням, що у підсумку призводить до прийняття помилкових рішень та виникнення загроз зниження прибутку. Така ситуація вимагає корегування способів виконання завдань та комунікацій між структурними підрозділами підприємства-користувача ринкової інформації. При цьому більш схильними до прояву сталих опорів є маркетингові агенції, діяльність яких безпосередньо сфокусована на фіксації ринкових змін, та які є чутливими до змін поведінки споживачів, що вимагають необхідної для реалізації їх власних місій інформації та послуг, пов'язаних з її отриманням і використанням.

На необхідність постійного оновлення та модернізації управлінських структур наголошено в дослідженнях ряду науковців, якими відмічається пряма залежність видів та форм управлінських рішень залежно від ринкової ситуації. В роботі Ф.Н. Давидовського висвітлено сутність реструктуризації як засобу раціоналізації організаційних систем, процес якої повинен бути

заснований на ряді критеріїв економічного та соціального змісту [42].

В такий спосіб, на думку автора, може бути забезпечений об'єктивний зв'язок між суспільними та економічними системами господарювання, що уможливить максимальну реалізацію інтересів виробників маркетингових послуг та користувачів у частині максимізації індивідуальної норми ефективності. Н.С. Павлова наголошує у своїх дослідженнях, що процес реструктуризації систем управління повинен мати ознаки системності, для чого пропонується використовувати системний, процесний та вартісний підходи до оптимізації організаційних структур підприємства [105].

Водночас процес оптимізації не повинен відокремлюватися від системних змін на підприємстві в цілому і має відбуватися на засадах реінжинірингу як одного з сучасних та прогресивних методів управління підприємством, на чому акцентують увагу зарубіжні та українські вчені-економісти М. Хаммер, Дж. Чампи, О.П. Єлець, В.Н. Андрієнко [4; 46; 161]. При цьому основу змін можуть складати, за К. Камероном та Р. Куином, процедури діагностики та змін організаційної культури підприємства [59]. Однак для вітчизняного ринку маркетингових послуг на сьогодні є характерною значна теоретизація управлінського інструментарію щодо здійснення оптимізації, на чому наголошено у працях О.М. Тарабукіної [148; 149]. Вчені І. Лилик та В.І. Пилипенко акцентують увагу на необхідності посилення досліджень у площині визначення умов та доцільності організації взаємодії виробників із інституціями, місією яких є надання кваліфікованих маркетингових послуг, забезпечення користувачів якісною ринковою інформацією [82; 110].

Тому важливим є економічне обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, що становить основу надання якісних послуг щодо збору, обробки необхідної для користувачів інвестиції та надання маркетингових послуг.

Забезпечення ефективної реалізації місії підприємства-виробника

значною мірою залежить від якості маркетингу, орієнтованого на визначення найбільш успішних ринкових стратегій збуту виробленої продукції, продаж якої за економічно доцільними для виробника та споживачів цінами дозволить компенсувати здійснені в процесі виробництва та збуту витрати ресурсів, отримати прибуток, достатній для забезпечення існування підприємства в господарському просторі.

Підприємства-виробники спроможні здійснювати маркетинг власними силами, досліджуючи та аналізуючи потенційні можливості успішного збуту виробленої продукції. Водночас в умовах інтенсивних ринкових змін доцільним є залучення маркетингових агенцій, спеціалізацією яких є кваліфікований маркетинг, що заснований на використанні прогресивного світового та вітчизняного досвіду, який оперативно відслідковується та імплементується маркетологами такої агенції. В цьому разі маркетинг для підприємства може характеризуватися динамічним зростанням витрат, але такі витрати будуть компенсуватися економією часу на отримання ринкової інформації більш високого рівня якості, що є важливою запорукою комерційного успіху на ринку та досягнення позиції лідера. За наявності розгалуженої системи та каналів збуту продукції (торгові мережі, супермаркети тощо) здійснення маркетингу для підприємства виробника може бути реалізовано саме споживачами.

Маркетингова агенція провадить діяльність у вигляді маркетингових послуг, які з метою оподаткування розглядаються як послуги, що забезпечують функціонування діяльності платника податків у сфері вивчення ринку, стимулювання збуту продукції (робіт, послуг), політики цін, організації та управління рухом продукції (робіт, послуг) до споживача в межах господарської діяльності такого платника податків (пп. 14.1.108 п.14.1 ст. 14 Податкового кодексу України) [112]. На користь гіпотези про доцільність використання маркетингових агенцій як кваліфікованих виробників маркетингових послуг свідчать статистичні дані щодо

прискорення розвитку ринку маркетингових сервісів в Україні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ринок маркетингових сервісів України, млн. грн *

№ з\п	Маркетингові сервіси	Роки				
		2014	2015	Темп росту 2015/2014	2016 (прогнозні дані)	Темп росту 2016/2015, (прогнозні дані)
1.	Обсяг ринку маркетингових сервісів, усього, у тому числі:	1672	1633	- 2,3 %	1702	4,2 %
2.	Consumer marketing	293	249	-15 %	261	5 %
3.	Trade marketing (Мерчандайзинг, Trade promo, Програми мотивації та контролю персоналу)	658	691	5 %	726	5 %
4.	Event Marketing and Sponsorship	85	72	-15 %	72	0 %
5.	Loyalty Marketing (Mailing, DB management, Contact-Center)	561	561	0 %	589	5 %
6.	Нестандартні комунікації (life placement, ambient media)	75	60	-20 %	54	-10 %
7.	Оцінка обсягів ринку Директ Маркетингу	1281,8	1247,55	-3 %	1305,95	5 %

* за даними Всеукраїнської рекламної коаліції [75].

Фахівцями передбачається зростання ринку маркетингу за більшістю напрямів (табл. 3.1), що свідчить про підвищення зацікавленості користувачів до використання послуг спеціалізованих маркетингових інституцій. Як захід зі скорочення витрат на маркетингові послуги підприємства-виробники користуються інструментарієм Директ Маркетингу, що орієнтований на усунення посередників у наданні інформації про продукти та ринки для безпосередніх її користувачів і споживачів виробленої продукції. Саме роль маркетингових агенцій у виробництві реклами, реалізації послуг контакт-центрів нині забезпечує стабільність ринку Директ Маркетингу на фоні загальних кризових процесів в економіці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Оцінка обсягів ринку Директ Маркетингу, млн. грн *

№ з\п	Показники	2014	2015	2016 (прогноз)
1.	Внесок до ЗМІ	45,7	44,3	46,7
2.	Виробництво матеріалів для адресного директ- мейлу	313,5	328	344
3	Послуги контакт-центрів	323	348	387
4.	Директ Маркетинг	599,6	527,25	578,25

* за даними Всеукраїнської рекламної коаліції [75]

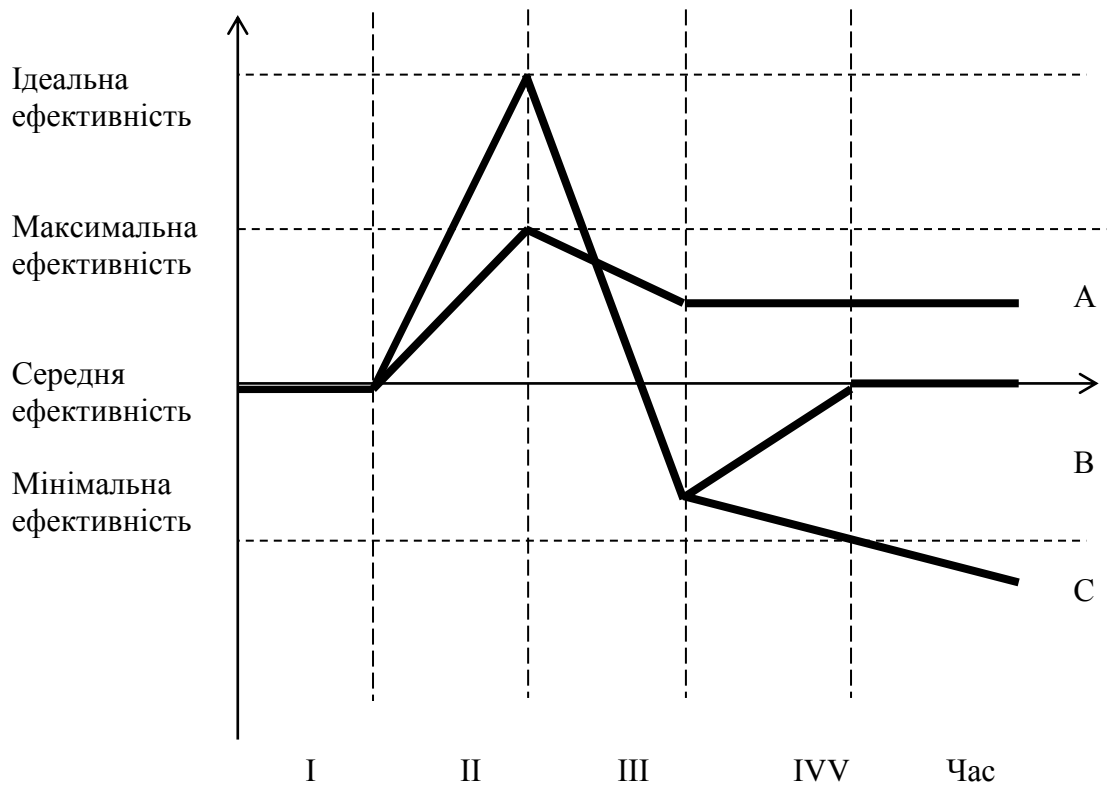
В цих умовах маркетингові агенції повинні бути максимально чутливі до наслідків динамічних змін на ринку інформації та надавати конкурентоспроможні маркетингові послуги, до яких належать послуги з розміщення продукції платника податку в місцях продажу, вивчення, дослідження та аналізу споживчого попиту, внесення продукції (робіт, послуг) платника податку до інформаційних баз продажу, збору та поширення інформації про продукцію (роботи, послуги) [133].

Необхідність оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції виникає внаслідок впливу причин зовнішнього та внутрішнього характеру. Зовнішній характер оптимізації обумовлений необхідністю оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі і має, переважно, «вимушений» характер, що проявляється у прийнятті рішень примусового характеру. Особливістю таких рішень є відсутність значної кількості альтернатив та обмеженість часу на розробку, аналіз та ухвалення відповідного управлінського рішення. Прийняття такого роду рішень може бути викликане неможливістю діючої моделі адекватно реагувати на зміни умов господарювання, що можна констатувати при зниженні фінансових результатів діяльності. Типовими сигналами для прийняття таких рішень є динамічне зростання витрат на надання маркетингових послуг та зниження прибутку. При цьому негативні зміни мають стохастичний, непрогнозований характер. Подолання невизначеності та стохастичності вимагатиме додаткових витрат ресурсів та часу на провадження маркетингової

діяльності, внесення змін до комплексної організаційної та інформаційної моделі. При цьому виникає небезпека необхідності залучення додаткових ресурсів для компенсації ситуацій отримання незадовільних результатів таких змін. При відсутності відповідних рішень такі зміни трансформуються у детерміновані, супроводжуються сталістю виникнення непродуктивних витрат, та такі, що мають прогнозовану динаміку. Метою оптимізації в цих умовах є забезпечення функціонування маркетингової агенції у зоні ефективності, для якої характерним є стале перевищення отриманих від продажу маркетингової послуги доходів над витратами, що здійснені для її виробництва.

Прийняття рішень щодо оптимізації починається з діагностики фінансово-економічного стану маркетингової агенції (I етап на рис. 3.1). Внутрішні причини, які викликають необхідність оптимізації, спричинені умовами організації діяльності маркетингової агенції, що знаходяться у межах компетенції керівництва та управлінського персоналу. Якщо в межах реалізації місії змінюються стратегічні пріоритети при прийнятті рішень або фіксуються невідповідності в механізмах реалізації функцій управління у зв'язку з недостатністю інформації за обсягами або якістю та активними діями, то існує небезпека утворення зон антиефективності господарської діяльності.

Під зоною антиефективності слід розуміти період часу функціонування маркетингової агенції, для якої характерним є стале перевищення витрат на надання маркетингової послуги над доходами, що виникають при оплаті споживачами відповідної послуги, або зростання ефективності, яке викликане некерованими з боку менеджерів діями (рис. 3.1).



Зона антиефективності



Зона ефективності

Рис. 3.1 Можливі сценарії формування ефективності діяльності маркетингової агенції (A – активний сценарій, B – реактивний сценарій, C – пасивний сценарій) (авторська розробка)

Причинами утворення зон антиефективності є тиражування близько подібних функцій або їх дублювання виконавцями, що викликає складнощі у визначенні відповідальних за кінцевий результат та умов його розподілу між виконавцями, невідповідності у системі інтерпретації зовнішньої та внутрішньої інформації, нескоординовану діяльність виконавців, нечіткість надання завдань або представлення результатів їх реалізації, що обумовлює небезпеку втрати керованості та різке падіння ефективності, відповідає пасивному сценарію.

Можливі різні траєкторії зміни ефективності, що призводять до отримання ефективності, яка залежно від співвідношення результату та

витрат може характеризуватися як ідеальна, максимальна, середня або мінімальна. Ідеальна ефективність має, переважно, якісне значення, що проявляється в прагненні до забезпечення прибутку при повній відсутності витрат (II етап – етап активних управлінських дій).

Щодо короткострокових рішень, то очевидно, досягнення такого рівня ефективності є можливим, якщо їх реалізацію забезпечено організаційними змінами за рахунок типових рішень, що здійснені у попередніх періодах господарювання та відшкодовані за рахунок отриманих доходів. Проте констатація ситуації досягнення ідеальної ефективності можлива лише на основі використання системи бухгалтерського обліку, коли має місце лише позитивний грошовий потік, що підтверджується документами первинної бухгалтерської звітності, а витрати дорівнюють нульовому значенню. З позиції управлінського обліку така ситуація є недосяжною, адже процедура прийняття рішення вимагає часу для роботи фахівців, що повинен бути оплачений у вигляді винагороди. Тому у практичній діяльності ідеальна ефективність є недосяжною, більшою мірою представляє орієнтир для порівняння альтернатив та вибору найкращого для реалізації відповідного управлінського рішення. Небезпека досягнення ідеальної ефективності полягає у втраті керованості та може призвести до досягнення мінімального рівня ефективності, що відповідає III етапу функціонування маркетингової агенції – етапу пасивних управлінських дій. Однак при використанні активного сценарію, зміст якого полягає у прийнятті економічно обґрунтованих рішень, можливим є досягнення максимального рівня ефективності, що не загрожує у подальшому виникненням кризових станів.

На відміну від ідеальної ефективності, середній рівень ефективності, забезпечений реалізацією реактивного сценарію, основою якого є стратегія очікування настання максимально сприятливої ситуації можливих наслідків у вигляді зростання ефективності без використання значного обсягу додаткових ресурсів, що є характерним для пасивного сценарію. Залежно від

мотиваційних настанов суб'єктів прийняття рішень на IV етапі необхідним є впровадження рішень, орієнтованих на зміну траєкторії формування ефективності, що визначає підсумковий рівень ефективності на етапі V. Останній етап залежно від досягнутого рівня ефективності повинен розглядатися з позиції адаптаційних заходів щодо прийняття наступних рішень. При цьому мінімальна ефективність означатиме помилковість прийнятих на попередніх етапах рішень і в подальшому вимагатиме залучення додаткових непродуктивних з позиції відшкодування ресурсів. Найбільш доцільним результатом слід вважати результат, який наближається до максимального рівня ефективності, але не перевищує його.

Слід відмітити, що процес прийняття рішень повинен бути розглянутий як безперервний, що означає постійну оцінку та коригування траєкторії формування ефективності залежно від досягнутих параметрів ефективності на попередніх етапах. Така оцінка забезпечить дострокове виявлення небажаних відхилень та дозволить мінімізувати витрати на усунення негативних результатів прийнятих раніше помилкових рішень або достроково попередити їх настання.

Залежно від прогнозованої траєкторії зміни ефективності маркетингової агенції повинні реалізовуватися економічні та організаційні напрями оптимізації, одночасна реалізація яких забезпечить формування задовільного для гарантування успішної реалізації місії рівня (рис. 3.2).

Економічні	Скорочення непродуктивних витрат	Напрями оптимізації	Забезпечення пропорційності між темпами розвитку агенції та змінами в організаційній структурі	Організаційні
	Прискорення оборотності обігового капіталу		Виключення надлишкових функцій та рівнів управління	
	Залучення додаткових ресурсів		Усунення нераціональних функціональних зв'язків	
	Диверсифікація діяльності та послуг		Зниження конфліктності	

Рис. 3.2. Напрями оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (авторська розробка)

Слід зауважити, що розподіл напрямів оптимізації між економічними та організаційними, представленими на рис. 3.2, має на меті фокусування уваги при прийнятті рішень на фінансово-економічних параметрах (для економічного блоку), та параметрах процесу управління (для організаційного блоку).

Принцип системності, який повинен бути використаний при оптимізації організаційної та інформаційної структури маркетингової агенції, вимагає врахування при прийнятті рішень ситуаційного та процесного підходів. У рамках першого підходу оптимізація та її критерії залежатимуть від стану зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Види рішень при використанні ситуаційного підходу до оптимізації

Рівні управління	Види рішень			
	Організаційні	Економічні	Технічні	Соціальні
Стратегічний	Аутсорсинг	Залучення інвестицій	Структурно-технологічні рішення	Зміна системи стимулювання
Тактичний	Реструктуризація	Інтенсифікація бізнес-процесів	Реконфігурація бізнес-процесів	Вплив на мотивацію
Операційний	Орієнтовані на швидкі зміни	Екстенсифікація бізнес-процесів	Перерозподіл ресурсів	Перерозподіл функцій

У межах процесного підходу рекомендована послідовність оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції включає три етапи – підготовчий, оптимізаційний та виробничий. Особливістю реалізації першого підготовчого етапу є комплексний аналіз часу, обсягу та вартості ресурсів, необхідних для надання маркетингової послуги.

Етап оптимізації є одним із найвідповідальніших внаслідок необхідності розробки потенційних сценаріїв майбутньої траєкторії розвитку маркетингової агенції та, залежно від спрямованості, вибору найбільш економічно доцільного з них.

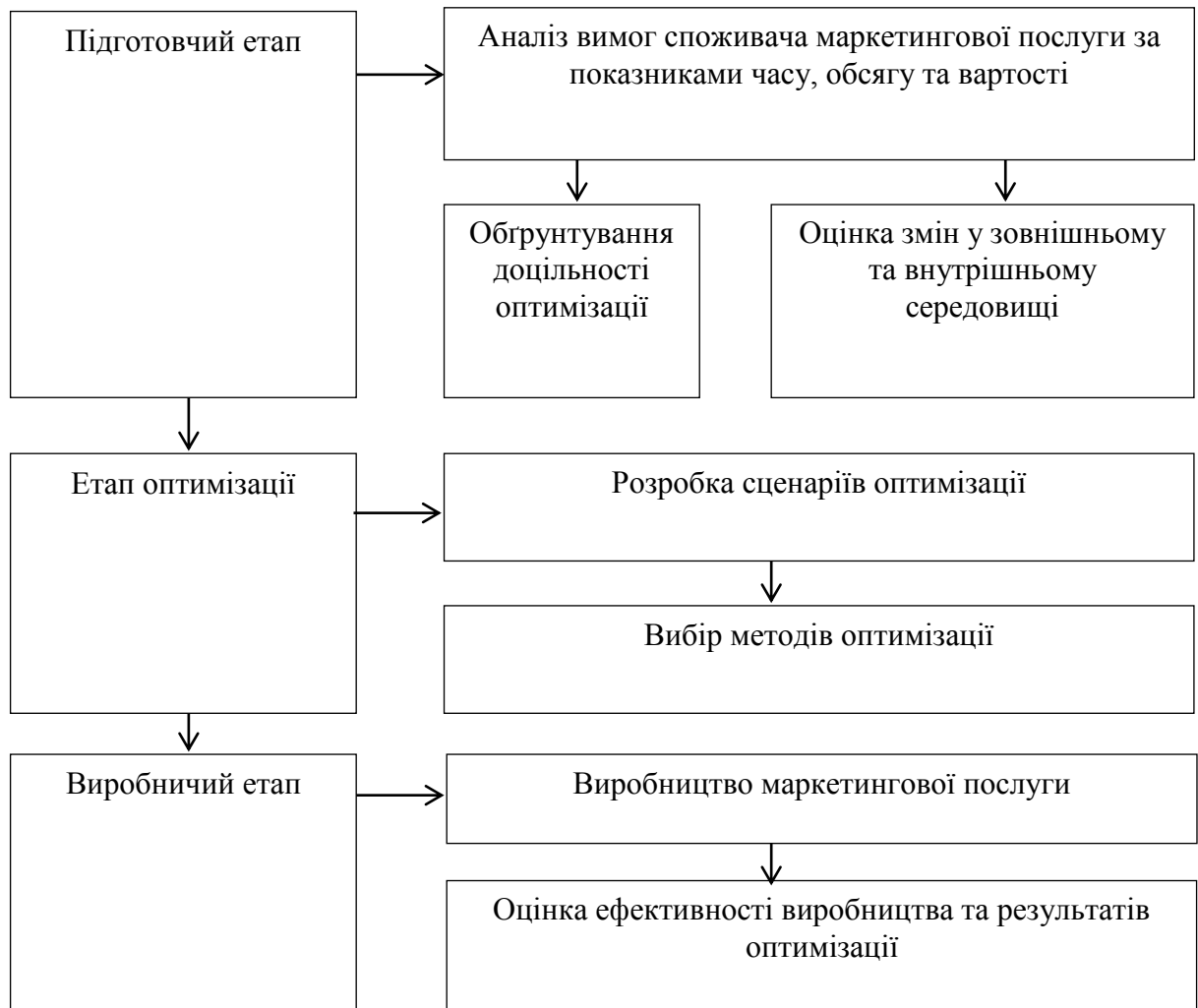


Рис. 3.3. Послідовність оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції у межах процесного підходу
(авторська розробка)

Реалізація завдань з оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції вимагає в якості базового інструментарію використання економіко-математичних моделей, які можуть мати або універсальний характер (тобто вживаний для будь-якого підприємства, що реалізує маркетингові послуги), або мати унікальну структуру побудови, обумовлену специфікою діяльності маркетингової агенції. Проте ключовими параметрами таких моделей повинні бути, передусім, доходи та витрати на

реалізацію маркетингової послуги, ймовірність реалізації певного сценарію, ліміт можливого залучення ресурсів за обсягами, вартістю та часом, необхідний для забезпечення переходу від одного сценарію до іншого, вагомість виконання функції, визначена шляхом експертного оцінювання, кількість та доцільність зв'язків між функціями окремих структурних складових організаційної структури та інтенсивність виробництва затребуваної у межах функції інформації, яка є об'єктом виробництва маркетингової послуги.

За результатами проведеного дослідження виявлено необхідність розгляду маркетингової агенції як інституції, функціонування якої дозволяє підприємствам-користувачам ринкової інформації отримувати якісні маркетингові послуги, необхідні для розробки стратегій господарської діяльності та забезпечення ефективної реалізації місії. Рекомендовано для забезпечення принципу системності прийняття рішень щодо оптимізації при одночасній реалізації ситуаційного та процесного підходів. Визначений перелік ключових параметрів дозволяє окреслити економічні умови здійснення оптимізації та сформуванню у подальшому інструментарії вибору доцільного для маркетингової агенції сценарію формування ефективності з урахуванням ресурсних обмежень за фізичними характеристиками, часом та вартістю.

3.2. Розвиток методів оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Прийняття управлінських рішень на підприємствах та організаціях у сучасних умовах вимагає залучення значного обсягу інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища, що становить основу для вибору способів реалізації господарської діяльності відповідно до місії. Особливістю

інформації для забезпечення організації діяльності є її використання на всіх рівнях управління та бізнес-процесах, що робить діяльність суб'єкта господарювання більш керованою і становить запоруку успішного досягнення цілей. Тому побудова організаційних структур підприємств повинна відбуватися з урахуванням особливостей та специфіки інформаційного забезпечення, що висуває нові вимоги до оцінювання доцільності та ефективності формування організаційної та інформаційної моделі господарської діяльності. Передусім зазначені процеси актуалізуються для маркетингових агенцій, що виконують роль посередника між виробниками та споживачами, надаючи якісні маркетингові послуги щодо визначення та прогнозування комерційного успіху підприємств на ринку.

Враховуючи те, що ринкові зміни мають, переважно, стохастичний характер, який проявляється не лише в швидкому оновленні засобів отримання та обробки інформації щодо вимог клієнтів, а й у зростанні конкуренції на ринку інформаційних послуг, актуальність дослідження питання формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, що дозволить підтримати оптимальний рівень задоволення маркетингових потреб підприємств-виробників при підвищенні ефективності власної господарської діяльності, істотно зростає.

Проблемам підвищення надійності та якості інформації у ринковому середовищі присвячено ряд досліджень, орієнтованих на захист інформаційних ресурсів та забезпечення інформаційної безпеки економічної системи [3; 11]. Дослідниками відзначається невід'ємність структури управління від системи інформації та наголошується на необхідності підвищення керованості на засадах узгодження функцій та цілей окремих структурних підрозділів, що засновано на оптимальності з позиції часу, вартості та обсягах інформації і спрямовано на підвищення ефективності господарювання [12; 156]. Водночас науковцями звертається увага на

необхідність удосконалення організаційних структур, які повинні формуватися як під впливом інформації, що залучається для прийняття господарських рішень, так і утворювати основу її формування, розподілення та обробки відповідними структурними елементами [15]. При цьому важливою умовою формування організаційних структур є забезпечення інноваційності, відмінна риса якої - підвищення рівня знань та компетенції виконавців у сфері ефективного використання ресурсів, забезпечення їх рентабельності, що утворює додаткові можливості для зростання фінансово-економічних результатів господарської діяльності та сприяє закріпленню суб'єкта господарювання в мінливому ринковому середовищі [54]. Як результат, організаційна структура набуває статусу невід'ємної частини внутрішнього господарського механізму підприємства, що потребує оцінювання з позицій ефективності та результативності [95].

Більшість дослідників погоджуються з ідеєю доцільності використання характеристик результативності та ефективності, що мають абсолютну та відносну природу походження і потребують специфічного інструментарію вимірювання та способу розрахунку [173]. При цьому результати оцінювання становлять основу прийняття рішень щодо здійснення бізнес-процесу або коригування способу реалізації залежно від досягнутих параметрів результативності [176]. Науковці-економісти в сучасних умовах намагаються сфокусувати свої розробки на врахуванні специфіки господарської діяльності підприємств та їх галузевої приналежності, які дозволяють здійснити більш коректний вибір параметрів ефективності, що наочно відображають успіх реалізації місії суб'єкта господарювання через вимірювання успішності організаційної структури, яка спроможна попередити втрати та максимізувати результати за мінімального рівня ресурсовитрат [182; 196].

Існуючі розробки орієнтовано, переважно, на визначення ефективності організаційної структури або системи інформаційного забезпечення суб'єктів господарювання. Проте для маркетингових агенцій, які виконують

кваліфіковані маркетингові завдання у сфері досліджень ринку, розвитку продуктів та ринків збуту, створення каналів розподілу, навчання персоналу, що визначає максимальний рівень відповідальності за якість маркетингових послуг, важливість оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі набуває значущості в сучасних умовах.

Тому важливим науковим завданням є систематизація та розвиток методів оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, що засновані на вимірюванні значущості та пріоритетності виконання функцій управління, інформаційного забезпечення реалізації бізнес-процесів при виробництві маркетингової послуги. Вирішення даного завдання сприятиме підвищенню гнучкості маркетингової агенції в умовах динамічних змін, яких зазнають ринки, що дозволить більш успішно просувати маркетингові послуги на засадах підвищення рівня усвідомлення підприємств-замовників про необхідність використання професійних маркетингових продуктів, вироблених із застосуванням прогресивних методів і технологій світового рівня. Крім того, розвиток методів дозволить на більш системному та комплексному рівнях забезпечити якісне вивчення ринку.

Якісна маркетингова діяльність на підприємствах в сучасних умовах стає невід'ємною частиною управлінського процесу, набуваючи статусу окремої специфічної функції менеджменту. Необхідність формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції обумовлюється такими причинами, які набувають статусу пріоритетних при прийнятті рішень щодо удосконалення організаційних структур та розподілу функціональних обов'язків при виробництві маркетингових послуг:

– вимога використання оперативної інформації у режимі реального часу, що означає своєчасність та гарантує мобільність бізнес-процесів, їх реагування через перебудову на зміни у зовнішньому середовищі та потреби внутрішнього середовища маркетингової агенції з подальшою оптимізацією,

спрямованою на зменшення прямих та непрямих витрат;

– створення суцільної інформаційної системи, що орієнтована на забезпечення оперативності доступу до інформації та результатам її обробки всіх ланок системи управління і дозволяє сформувати оптимальний склад бізнес-процесів та виконавців для виробництва маркетингової послуги на засадах скоординованості взаємодії структурних елементів загальної системи управління.

Очікування підприємств-замовників маркетингової послуги зводиться до прагнення отримання рішень «під ключ», що означає повний супровід маркетинговою агенцією господарської діяльності з моменту розробки продукції до моменту реалізації, споживання та утилізації виробленої продукції. Це вимагає від маркетингової агенції формування такої моделі, яка б мала більш прогресивні порівняно з моделями маркетингової діяльності підприємства характеристики, зміст яких полягає у професіоналізмі виконавців, високому рівні етичності та корпоративних стандартах, культурі при наданні інформації про ринок, зокрема, конкурентів, спеціалізації на маркетингових послугах, які є унікальними та якісними для замовника. В цьому випадку дуалістична природа ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції означає досягнення бажаних параметрів результативності як для виробника маркетингової послуги, так і для її замовника, серед яких прибуток є найілюстративнішим показником успішності провадження маркетингової діяльності. Крім того, дана модель повинна відповідати світовим стандартам та будуватися на принципах системності, адаптивності, гнучкості, комплексності та ієрархічності.

Загальну логіку формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції можна представити в такий спосіб (рис. 3.4).

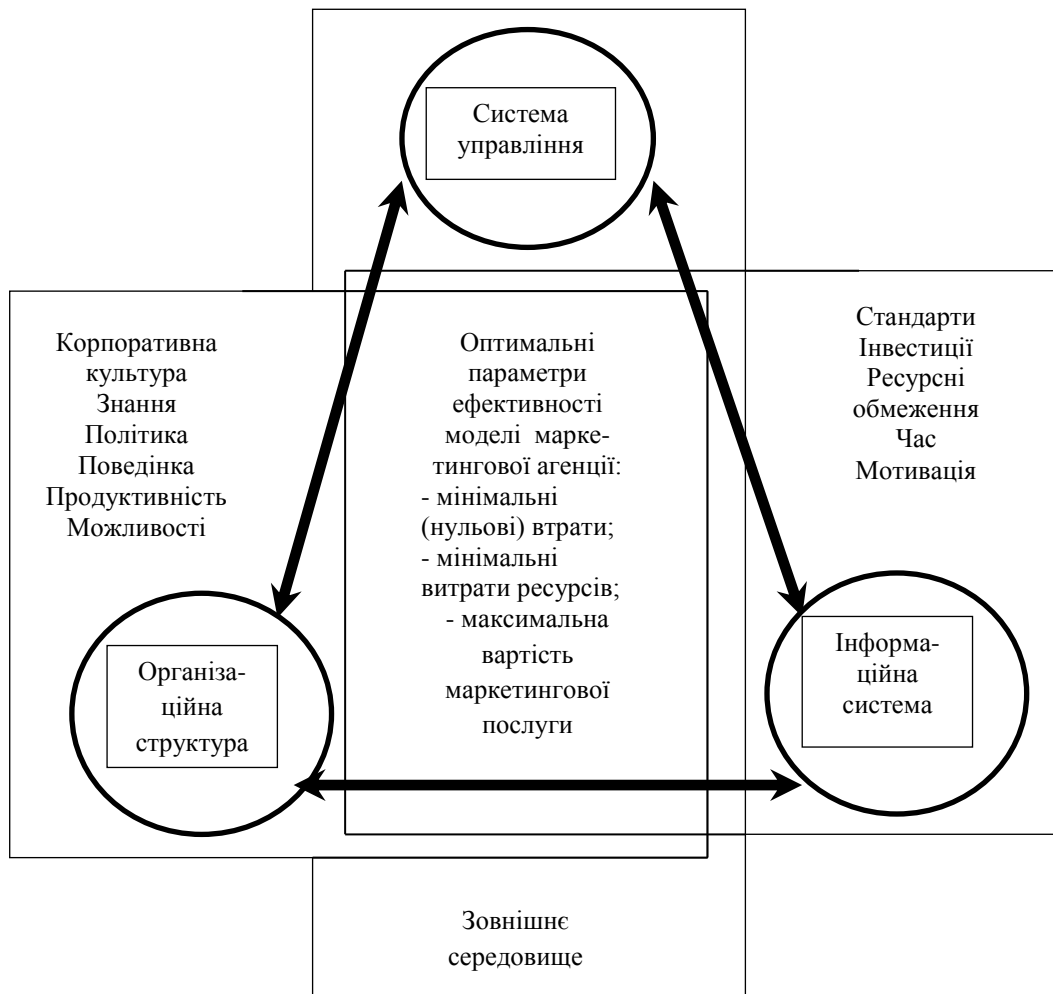


Рис. 3.4. Загальна логіка формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (авторська розробка)

Оцінка ефективності формування повинна відбуватися залежно від процедури, яка була обрана для реалізації даного завдання. Доцільним є виокремлення таких варіантів оцінювання для обґрунтування доцільності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції:

- на засадах рівноправності організації та інформації;
- пріоритет інформаційної системи над організаційною структурою;
- пріоритет організаційної структури над інформаційною системою;
- інформаційна система як базова модель маркетингової агенції;
- організаційна структура як базова модель маркетингової агенції;

- інформаційна система як основа реалізації функції контролю, організаційна структура як основа реалізації функцій мотивації, організації та регулювання (рис. 3.4).

Логіка виокремлення пріоритетності дозволяє сформувати більш об'єктивну методичну базу оцінювання у частині формування цільової функції ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Визначення пріоритетності обумовлює перелік та зміст складових функції ефективності, які підлягають оцінюванню для обґрунтування доцільності формування певного виду організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Проте загальною вимогою є забезпечення порівнянності складових, що може бути досягнуто завдяки використанню вартісних показників.

Важливою особливістю вимірювання ефективності є розмежування понять результативності та власне ефективності. Результативність походить від перевищення отриманого блага порівняно з обсягами витрачених зусиль та ресурсів, що забезпечили отримання такого блага. При цьому не враховуються часові параметри даного процесу, адже важливим в такій інтерпретації є лише фізичний параметр, оцінюваний переважно у вартісних одиницях.

Прикладом результативності в абсолютному вимірі є показник прибутку (збитку), у відносному – рентабельність та строк окупності. Для власне ефективності принциповим питанням є оцінка співвідношення отриманого результату не лише з задіяними ресурсами, а й із часовими характеристиками, адже інтенсивність отримання результатів (доходів або інших результатів некомерційного характеру) дозволяє врахувати цінність результату, що стає головним мотивуючим фактором для прийняття рішень щодо формування відповідної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Враховуючи прогнозний характер оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції доцільною є рекомендація щодо розподілу показників ефективності на дві групи – статичні та динамічні. Статичні показники дозволяють вимірювати ефективність через досягнуті результати функціонування організаційної та інформаційної моделі для вирішення функціональних задач у межах бізнес-процесів, що реалізуються для виробництва маркетингової послуги. Перевагами такої групи показників є наочність та однозначність результатів. Водночас слід констатувати певні недоліки застосування статичних показників. Головним з них є неможливість коригування ефективності вже здійсненого бізнес-процесу. Але в такий спосіб утворюється підґрунтя для накопичення досвіду з метою успішної реалізації майбутніх бізнес-процесів. Динамічні показники, у свою чергу, представляють результат порівняння досягнутих результатів із запланованими або ідеальними параметрами ефективності. При цьому очевидними для управлінських рішень є часові тенденції розвитку, що стають основою для прийняття корегувальних або попереджувальних рішень відносно небезпеки реалізації помилкових рішень у майбутніх періодах господарювання. Враховуючи зазначені особливості підходів до оцінювання, функція ефективності набуває наступного вигляду (3.1):

$$E = F(\{x | E_O(x)\}, \{y | E_I(y)\}, R), \quad (3.1)$$

де E – ефективність формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

F – функція залежності;

$E_O(x)$ – характеристична властивість ефективності формування організаційної моделі маркетингової агенції;

$E_I(y)$ – характеристична властивість ефективності формування

інформаційної моделі маркетингової агенції;

R – рівень невизначеності або ризику внаслідок наявності лагу між формуванням моделі у поточному періоді та отриманням результату реалізації бізнес-процесу або виробництвом маркетингової послуги у майбутньому.

Важливим питанням є відокремлене визначення ефективності формування інформаційної моделі маркетингової агенції та ефективності формування організаційної моделі маркетингової агенції. Для оцінювання інформації, що залучається для виробництва маркетингової послуги, доцільним є використання фінансово-економічних показників, що однозначно характеризують досягнуті результати господарської діяльності, відображають співвідношення між прибутком, витратами та платою за ризик.

Статичний підхід до оцінювання ефективності представлений формулою (3.2):

$$E_I^C = \frac{\sum_i (\text{ЦМ}_i - \text{ПВ}_i - \text{НВ}_i) \pm \sum_j \text{Ц}_j * R_j}{\text{ПВ}_i + \text{НВ}_i}, \quad (3.2)$$

де E_I^C – ефективність інформаційної моделі відповідно до статичного підходу;

ЦМ_i – ціна маркетингової функції, грн.;

ПВ_i , НВ_i – фактичні відповідно прямі та непрямі витрати на виробництво маркетингової послуги, грн.;

Ц_j – ціна ризику, грн. (від'ємне значення матиме місце при настанні ситуації втрат, позитивне значення - при ситуації попередження ймовірних збитків);

R_j – ймовірність настання ризику;

i – номер бізнес-процесу або маркетингової послуги;

j – номер виду ризику.

Динамічний підхід до оцінювання ефективності представлений формулою (3.3):

$$E_I^D = \frac{\sum_i (\text{ЦМ}_i - \text{ПВ}_i - \text{НВ}_i) \pm \sum_j \text{Ц}_j * R_j}{\text{П}_{\text{баз}}}, \quad (3.3)$$

де E_I^D - ефективність інформаційної моделі відповідно до динамічного підходу;

$\text{П}_{\text{баз}}$ – базове (очікуване) значення величини прибутку від реалізації бізнес-процесу або виробництва маркетингової послуги, грн.

Слід враховувати, що використання процедури дисконтування або компаундингу, що рекомендовано у межах теорії інвестицій для врахування фактору часу, є доцільним лише за умови тривалості процесу виробництва маркетингової послуги, більшої за рік. Однак, згідно з даними статистики тривалість послуги не перевищує одного року, тому використання інструментарію дисконтування не є виправданим [73].

Більш складною слід вважати процедуру оцінювання ефективності формування організаційної моделі маркетингової агенції. Ключовими факторами ефективності є фактори, що відображають доцільність виконання функцій елементами організаційної структури маркетингової агенції, технічні можливості досягнення цілей та виконання поставлених завдань, раціональність зв'язків між структурними елементами.

Зважаючи на те, що ефективність виконання організаційної функції управління повинна характеризувати зв'язки між елементами організаційної структури, їх доцільність при виробництві маркетингової послуги, результативною складовою такої ефективності повинен бути чистий грошовий потік, що генерується безпосередньо при виконанні відповідного бізнес-процесу. Підсумовуючи особливості формування критеріїв прийняття рішень, можна стверджувати, що процедура оцінювання повинна бути

заснована на обґрунтуванні грошових потоків маркетингової агенції, що виникають при наданні маркетингової послуги. З цієї позиції кожне замовлення маркетингової послуги представлятиме для маркетингової агенції інвестиційний проект, який визнається доцільним при перевищенні позитивного грошового потоку над негативним. Тому можливим є використання принципів оцінювання інвестицій для обґрунтування доцільності формування інформаційної та організаційної моделі маркетингової агенції. Принциповим є визначення специфіки формування чистого грошового потоку, адже пропонується модель орієнтована на врахування вартісних показників, вимір яких може бути здійснений прямим способом або вимагатиме непрямого оцінювання внаслідок відсутності чітких кількісних параметрів та характеристик ефективності. Такими складовими, які вимагають непрямого оцінювання, зокрема експертного оцінювання, є оцінка важливості та цінності виконання маркетингової послуги агенцією для замовника. Останній параметр є принциповим, адже більше, ніж 60% підприємств, що потребують якісних маркетингових послуг, не звертаються до маркетингових агенцій [73].

Ідея такого оцінювання полягає в визначенні та порівнянні не лише результатів та витрат у вартісному вигляді, а й у встановленні рівня задоволеності реципієнтів, їх готовності до подальшого співробітництва із продуцентом маркетингової послуги, перспективи підвищення репутації та визнання маркетингової агенції на ринку тощо. Тому доцільним є використання підходу щодо обґрунтування величини грошового потоку, запропонованого Д. Ленсколдом, відповідно до якого результат та ефективність маркетингу повинна вимірюватися через розрахунок приросту цінності додаткового клієнта та зумовленого цією появою додаткового доходу:

$$\Delta\text{ЧГП}_t = \Delta\text{ЦК}_t + \Delta\text{ЕВ}_t + \Delta\text{ЧОП}_t, \quad (3.4)$$

де $\Delta ЦК_t$ – приріст цінності додаткового клієнта за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

ΔEB_t – приріст економії витрат за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

$\Delta ЧОПр_t$ – приріст чистого операційного прибутку від клієнтів, що з'явилися за рекомендаціями в інтервалі t загального періоду експлуатації інвестиційного проекту [14; 194].

Використання зазначеного підходу для оцінювання трансформованого в такий спосіб грошового потоку ускладнюється внаслідок неоднозначності трактування показника «приріст цінності додаткового клієнта», збільшення якого розглядають як приріст чистого (після сплати податку на прибуток) операційного прибутку, зумовленого появою клієнта (або сегмента клієнтів) в результаті конкретних інвестицій (приросту інвестицій) у маркетинг, які потребують оцінки, а величина цього показника містить лише той приріст чистого операційного прибутку, який клієнт або сегмент клієнтів забезпечать підприємству без будь-яких додаткових інвестицій, крім тих, які необхідно оцінити [14].

$$E_o = \frac{ЧГП}{I}, \quad (3.5)$$

де E_o – ефективність організаційної моделі маркетингової агенції;

ЧГП – чистий грошовий потік від виробництва маркетингової послуги, грн.;

I – обсяги інвестиційних витрат на виробництво відповідної маркетингової послуги, грн.

Організаційна модель визнається ефективною відповідно до підходу за формулою (3.5), якщо значення E_o перевищує одиницю, що є свідченням відшкодування здійснених витрат на виробництво маркетингової послуги.

Враховуючи варіативність вибору між статичним або динамічним підходами при оцінюванні ефективності можливі такі варіації цільової функції залежно від ситуації виробництва маркетингової послуги (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Цільові функції ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Тип ситуації виробництва маркетингової послуги	Експертна оцінка ситуації виробництва маркетингової послуги	Вид домінуючої функції	Пріоритетність формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції
Стандартна практика, сталий розвиток	$S \rightarrow 0$ $S \in [0; 16]$	Статична	На засадах рівноправності
Реалізація функції технічно неможлива	$S \rightarrow \min$ $S \in [17; 32]$	Переважно статична	Пріоритет інформаційної системи над організаційною структурою
Реалізація задачі технічно неможлива	$S \rightarrow \min$ $S \in [33; 49]$	Переважно статична	Пріоритет організаційної структури над інформаційною системою
Маркетингова послуга є інноваційною	$S \rightarrow \max$ $S \in [50; 66]$	Переважно динамічна	Інформаційна система як базова модель маркетингової агенції
Маркетингова послуга є поширеною практикою на ринку	$S \rightarrow \max$ $S \in [67; 83]$	Переважно динамічна	Організаційна структура як базова модель маркетингової агенції
Кризова ситуація	$S \rightarrow \max$ $S \in [84; 100]$	Динамічна	Інформаційна система як основа реалізації функції контролю, організаційна структура як основа реалізації функцій мотивації, організації та регулювання

Вибір пріоритету повинен відбуватися на засадах діагностики господарської діяльності маркетингової агенції та доцільності утворення певної моделі залежно від специфіки виконуваної маркетингової послуги. Як видно з табл. 3.4, при різних ситуаціях експертної оцінки цільова функція

варіюється від статичної до динамічної, хоча не виключається застосування одночасно двох функцій, що дозволяє підвищити обґрунтованість оцінки ефективності. Особливістю оцінювання умов формування моделі є залучення експертів для визначення сталості або кризовості ситуації. Найбільш прийнятною є модель бального оцінювання, в якій експертами обираються параметри надання маркетингової послуги за наявністю та доступністю ресурсів, рівнем зацікавленості замовників та часом, запланованим для реалізації процесу виробництва. Наступним кроком є затвердження шкали оцінювання та визначення суми балів за кожною групою показників. Вибір параметрів відповідно до кожної групи здійснюється шляхом розрахунку суми балів за кожною групою:

$$S = \sum_1^i R_i + \sum_1^j I_i + \sum_1^k T_i, \quad (3.6)$$

де S – тип ситуації виробництва маркетингової послуги;

R_i – наявні та доступні ресурси, бали;

I_i – рівень зацікавленості замовників в наданні маркетингової послуги, бали;

T_i – оцінка часу, запланованого для реалізації процесу виробництва маркетингової послуги, бали;

i, j, k – номери характеристик груп параметрів надання маркетингової послуги відповідно за наявністю та доступністю ресурсів, рівнем зацікавленості замовників та часом, запланованим для реалізації процесу виробництва.

У загальному вигляді функцію оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції доцільно представити у такий спосіб:

$$E = \begin{cases} E_I^C, S \rightarrow 0 \\ E_I^D, S \rightarrow \max \\ E_0, 0 \leq S \leq \max \end{cases} \quad (3.7)$$

Запропонований підхід до оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (формула 3.7) представляє собою комплексне поєднання методів, зокрема порівняльного, експертного оцінювання, бальної оцінки та факторного аналізу, що дозволяє врахувати статичну характеристику ефективності у вигляді досягнутого результату та динамічність змін. Для умов виробництва маркетингової послуги ТОВ з іноземною інвестицією «ПАЛІС ЛТД.» виконано розрахунок показників ефективності, що дозволяє прийняти рішення щодо вибору процедури формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції за підсумками експертного оцінювання типу ситуації (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Показники	Види маркетингових послуг					
	Прогноз ринку маркетингових сервісів		Цінові дослідження		Реінжиніринг структури маркетингових відділів	
Роки	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Експертна оцінка ситуації виробництва маркетингової послуги ($S_{\max}=100$ балів)	$S_{\max}=8$ балів	$S_{\max}=10$ балів	$S_{\max}=15$ балів	$S_{\max}=13$ балів	$S_{\max}=65$ балів	$S_{\max}=60$ балів
Тип ситуації	Стандартна практика	Стандартна практика	Стандартна практика	Стандартна практика	Маркетингова послуга є інноваційною	Маркетингова послуга є інноваційною
E_I^C	1,19	1,28	1,21	1,33	-	-
E_I^D	-	-	-	-	0,92	0,99
E_0	1,11	1,15	1,07	1,18	0,88	0,95

Проведені розрахунки ефективності на прикладі ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС ЛТД." (табл. 3.5) свідчать про достатньо високий рівень ефективності виробництва маркетингових послуг, хоча для реінжинірингу діючих маркетингових відділів підприємств-замовників має місце незадовільний рівень ефективності, що свідчить про наявність збитків, які не покриваються економічними вигодами, що отримуються. Проте завданням маркетингової агенції є закріплення ринкових позицій та підвищення репутації, що дозволить за рахунок удосконалення політики ціноутворення на дану послугу забезпечити зростання ефективності.

Наведені підходи дозволяють комплексно представити у вартісному вимірі характеристичні властивості ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Використання наведеного методичного підходу до оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з позиції статички та динаміки забезпечує дотримання ряду принципів управління, ключовими серед яких є комплексність та системність в реалізації бізнес-процесів, що проявляється в оптимальному з позиції часу, вартості та обсягів залученні інформації та розподілі функціональних обов'язків виробників маркетингової послуги. При цьому стає можливими попередження негативних наслідків втрати керованості у вигляді збільшення прямих та непрямих витрат, зниження ціни ситуації настання ризику втрат. Це дозволить підвищити ефективність управління та приймати рішення, які максимізують міру успішності реалізації місії маркетингової агенції.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Реалізація управлінських рішень вимагає оцінювання ефективності як

міри наближення бажаного результату до фактично отриманого. Ступінь наближення визначає успішність вибору певної альтернативи серед можливих варіантів досягнення результату, що характеризується достатнім та необхідним рівнем ресурсного забезпечення, якості та часу досягнення бажаного результату. Традиційні оцінки ефективності орієнтують на порівняння результатів та витрат, які виражено переважно у вартісних одиницях, що дозволяє оцінити темпи зростання в господарській діяльності підприємства. Порівняння може бути виконано у вигляді абсолютного перевищення результату над витратами.

Узагальнюючим критерієм прийняття рішень щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції є економічний критерій, який дозволяє представити у системному вигляді сукупність всіх задіяних для досягнення фінансово-економічного результату надання маркетингової послуги ресурсів. Особливістю ресурсів є їх неоднорідність та інтенсивність споживання у часі, що унеможливорює використання простої алгебраїчної суми за натуральними показниками обсягів та часу використання. Тому використання вартісних показників дозволяє, передусім, урахувати в моделі різномірні характеристики задіяних ресурсів та оцінити з позиції цінності використання в часі. Останнє зауваження набуває важливості внаслідок необхідності вирішення при прийнятті управлінських рішень проблеми обмеженості та вичерпності ресурсів. При цьому більш обмежений ресурс вимагатиме інтенсивнішого споживання, що призводить до збільшення ціни маркетингової послуги

Слід зауважити, що залучення більш цінного та обмеженого ресурсу не дозволяє безпосередньо стверджувати про рівень якості маркетингової послуги, що, очевидно, впливатиме на фінансово-економічні показники функціонування як продуцента (маркетингової агенції), так і реципієнта (підприємства-замовника). Дуалістична природа якості маркетингової послуги дозволяє сформулювати наступне визначення. Під якістю

маркетингової послуги слід розуміти міру задоволення потреб споживачів та виробників маркетингової послуги в реалізації ефективної господарської діяльності. При цьому непрямим чином якість, як характеристика маркетингової послуги, впливає на всі критерії прийняття рішень щодо оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Найбільш очевидним для ідентифікації рівня якості є комплексний техніко-економічний критерій, кількісна та якісна складова якого регламентується технічною документацією та дозволяє порівняти фактичний стан маркетингової агенції із ідеальною моделлю, параметри якої вимірюються показниками витрат, доходу від реалізації вироблених послуг та прибутку, які можуть бути досягнуті за умови використання оптимізованої комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

Особливістю вимірювання якості маркетингової услуги є відсутність матеріально-уреченого продукту, що не дозволяє застосувати кількісно визначені критерії оцінювання. В цих умовах замовник маркетингової послуги оцінюватиме якість виходячи з власного уявлення про ступінь задоволення потреби, рівень реалізації суб'єктивних інтересів та відповідність цінностям. Головним завданням маркетингової агенції є виявлення ступеня недовіри клієнта до агенції в цілому, міри погодження із запропонованою ціною та часом надання маркетингової послуги. Якщо враховувати фактор змінності та стохастичності інформаційного середовища про стан ринку, то це стосується більшою мірою поведінки споживача маркетингової послуги і означає, що попит на певні маркетингові послуги є недетермінованим, прихильність споживачів до даної маркетингової агенції може змінюватися під впливом динамічності зовнішнього середовища, посилення конкуренції на ринку маркетингових послуг тощо. Тому потенційні напрями оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції вимагають розробки ефективних стратегій управління поведінкою споживача та запровадження високих стандартів

обслуговування, досягнення балансу між цінністю клієнта та власними витратами і доходами на обслуговування даного клієнта. При виборі напрямку оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (табл. 3.6) доцільним є розділення напрямів на дві групи: економічна та організаційна.

Таблиця 3.6

Напрями оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Економічні	Скорочення непродуктивних витрат	Напрями оптимізації	Забезпечення пропорційності між темпами розвитку агенції та змінами в організаційній структурі	Організаційні
	Прискорення оборотності обігового капіталу		Виключення надлишкових функцій та рівнів управління	
	Залучення додаткових ресурсів		Усунення нераціональних функціональних зв'язків	
	Диверсифікація діяльності та послуг		Зниження конфліктності	

Розроблено автором.

До економічної групи слід віднести скорочення непродуктивних витрат, прискорення оборотності обігового капіталу, залучення додаткових ресурсів, диверсифікацію діяльності та послуг. Скорочення непродуктивних витрат передбачає визначення центрів відповідальності та центрів витрат маркетингової агенції, в яких спостерігається стійке перевищення витрат над доходами, які узагальнено представляють міру економічного успіху господарської діяльності. Слід зауважити, що непродуктивні витрати можуть бути вираженням екстенсивного типу розвитку, який вимагає залучення додаткових ресурсів, що непрямым чином впливають на збільшення масштабів виробництва та сприяють збільшенню прибутку маркетингової агенції. Традиційно вважається, що стратегічним завданням суб'єктів

господарювання є досягнення інтенсивного типу розвитку, за якого темпи зростання результатів перевищують темпи зростання витрат або відбувається зростання доходів при зменшенні рівня витрат. Слід зауважити, що дана ситуація матиме місце при використанні прогресивних технологій, які вимагають додаткового інвестування. При цьому спостерігатиметься часовий лаг між моментом інвестування капіталу та часом його повного відшкодування. Тому у передінвестиційній та інвестиційній фазі з позиції бухгалтерського обліку будуть фіксуватися лише витрати, які помилково можуть визнаватися як непродуктивні, адже первинна бухгалтерська звітність надаватиме дані про наявність витрат та фінансових зобов'язань підприємства. Водночас на оперативній фазі інвестиційного циклу або на фазі ліквідації інвестиційного об'єкта система бухгалтерського обліку буде надавати інформацію про наявність доходів при відсутності витрат, що може бути помилково визнане як прояв інтенсифікації господарської діяльності, адже при розрахунку традиційного показника ефективності як співвідношення результатів та витрат на час оцінювання витрати за даними первинної звітності відсутні.

Тому доцільним є запровадження системи управлінського обліку для більш коректного визначення ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, що дозволить при використанні механізму дисконтування або нарощування привести у співставний вигляд показники результатів та витрат, які мають різне часове походження. В такій інтерпретації стає можливим порівняння реальних темпів приросту результатів та витрат для встановлення інтенсивності або екстенсивності господарської діяльності. Однак слід зауважити, що фокусування лише на інтенсифікації не є можливим внаслідок фізичних обмежень ресурсної та технологічної бази будь-якого виробництва. Для ресурсів характерною є наявність максимальної продуктивності, зміна якої вимагає додаткових інвестицій, орієнтованих на створення нового більш

прогресивного інструментарію виконання трудової функції. Тому наявність етапів екстенсивного розвитку можна розглядати як необхідну та достатню умову для забезпечення ефективної господарської діяльності та підвищення рівня ефективності як збільшення прибутку при абсолютному скороченні витрат або прискореними темпами зростання прибутку порівняно із темпами приросту витрат.

Окреме місце в рекомендованих напрямках оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції займають організаційні напрями, реалізація яких базується, переважно, на управлінських рішеннях відносно формування нової послідовності виконання робіт, або зміни комбінації факторів та ресурсів, які необхідні для досягнення бажаного результату.

Як правило, реалізація організаційних напрямів оптимізації не вимагає значних за обсягами інвестицій і проявляється на оперативному рівні управління у вигляді інструкцій та поточних розпоряджень, на стратегічному рівні – у вигляді стратегії та політики розвитку без вказівки на конкретні часові обмеження. Важливим організаційним напрямом є забезпечення пропорційності між темпами розвитку маркетингової агенції та змінами в організаційній структурі. Можливість реалізації даного напрямку базується на впровадженні принципу гнучкості у формування комплексної моделі, що дозволяє мінімізувати витрати часу між моментом постановки завдання та моментом отримання реакції у вигляді управлінського рішення, що забезпечує виробництво якісної маркетингової послуги. Головною умовою реалізації даного напрямку є відсутність бар'єрів та перешкод у вигляді використання надлишкової інформації або інформації, мова опису якої має розбіжності для різних рівнів управління.

Виключення надлишкових функцій та рівнів управління як важливий організаційний напрямок дозволяє оптимізувати витрати на виробництво маркетингової функції, що має безпосередній вплив на фінансово-економічні

показники господарської діяльності маркетингової агенції. Як основний метод виявлення надлишкових функцій доцільно запропонувати функціонально-вартісний аналіз, що дозволяє на основі відображення зв'язку між функціями управління і центрами відповідальності, графіку виконання маркетингової послуги визначити відповідність та доцільність виконання певної функції конкретним виконавцем. В результаті можливим є формування оптимальних графіків виконання робіт, забезпечення ефективного розподілу функцій між центрами відповідальності з мінімальними затратами ресурсів та часу, підвищення швидкості інформаційного обміну в маркетинговій агенції.

Певним різновидом виключення надлишкових функцій та рівнів управління можна вважати такий організаційний напрям, як усунення нераціональних функціональних зв'язків. Враховуючи те, що організаційна структура маркетингової агенції передбачає формалізацію руху інформаційних потоків за вертикаллю та горизонталлю управлінських зв'язків, можна очікувати що час передачі інформації від виробника до отримувача буде продовжений внаслідок необхідності перевірки даної інформації за всіма центрами відповідальності, що знаходяться за відповідною горизонтальною або вертикальною ієрархією. Слід зауважити, що для умов функціонування маркетингової агенції час є найбільш важливим фактором конкурентоспроможності, тому наявність надлишкових функцій може призвести до небезпеки погіршення або втрати конкурентних позицій на ринку маркетингових послуг, якщо часові параметри виробничого процесу матимуть тенденцію до збільшення порівняно із конкурентами. Тому реалізація даного напрямку має на меті забезпечення безпосереднього постачання необхідної інформації до конкретного запитувача. Проте, слід відмітити наявність ряду небезпек, що загрожують зниженням ефективності маркетингової агенції при виключенні надлишкових функцій. Так, надлишкові функції забезпечують багаторівневу перевірку якості інформації,

відповідають за розподіл інформації відповідно до потреб запитувачів. Крім того, гарантується достатній та повний обсяг інформації для конкретного споживача, адже багаторівневий спосіб отримання інформації забезпечує її уточнення та доповнення відповідно до конкретної потреби.

Зниження конфліктності, як важливий організаційний напрямок, передбачає зменшення або повне усунення протиріч між центрами відповідальності при виконанні функцій та використанні інформації, які виступають об'єктом конфлікту. Суб'єктами конфлікту є виконавці маркетингової послуги, замовники маркетингової послуги, а також інші суб'єкти, які зацікавлені у владі, контролі на певними цінностями або сферами впливу, залучені у процес отримання лідерства або контролю над ресурсами, чи виконують сумісно однорідну діяльність із прагненням до одноосібного присвоєння результатів спільної діяльності, підпорядкування суспільних інтересів власним, ускладненням реалізації інтересів інших учасників процесу виробництва маркетингової послуги.

Як методи зниження конфліктності в умовах господарської діяльності маркетингової агенції слід запропонувати методи, які розрізняються для конструктивних та деструктивних конфліктів. Розбіжності між конструктивними та деструктивними конфліктами полягають в тому, що перші орієнтовані на формування ефективних рішень у сфері оптимізації функцій, ресурсів та часу. Водночас другий тип конфлікту (деструктивний) перешкоджає підвищенню ефективності взаємодії виконавців та центрів відповідальності. Тому для конструктивних конфліктів доцільно використовувати методи підтримки та мотивації конструктивних конфліктів, успіх яких залежить від кваліфікації управлінських кадрів, відповідальних за провокацію та вирішення таких протиріч, що сприяють знаходженню та використанню шляхів підвищення економічної та інших видів ефективності маркетингової агенції. Для деструктивних конфліктів більш типовим є використання методів протидії та запобігання, адже розгортання протиріч та

поглиблення конфліктів вимагатиме збільшення витрат на подолання негативних наслідків прояву даного типу конфліктів.

З огляду на можливі напрями оптимізації доцільно рекомендувати наступні сценарії підвищення ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Сценарії підвищення ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції

Сценарії	Об'єкти забезпечення	Стратегічні заходи
Трансформація	Функції, задачі, обов'язки	Зміна інфраструктури, удосконалення документообігу, зміна інтенсивності інформаційних потоків
Інтеграція	Ресурси	Економія ресурсів, збільшення рівня завантаження виробничих потужностей, диверсифікація напрямів використання ресурсів, вторинне використання ресурсів
Модифікація	Технологія, корпоративні стандарти, етика бізнесу, корпоративна культура	Зміна та розвиток корпоративних цінностей, норм поведінки та точок зору, правил взаємовідносин між виконавцями бізнес-процесів, набуття нових навичок та поширення цінностей, що історично склалися, на всі ланки управлінської ієрархії
Інновація	Час, якість, культура, поведінка	Мотивація інноваційного мислення та інноваційної поведінки персоналу, забезпечення динамічності розвитку, системності мислення та виконання бізнес-процесів, надання більшої структурованості та адаптованості організаційній структурі та інформаційній системі маркетингової агенції

Сценарії підвищення ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, наведені у табл. 3.7, розрізняються за об'єктами забезпечення та стратегічними заходами, що повинні бути реалізовані для підтримки відповідного сценарію. Сценарій трансформації є найменш витратним, адже передбачає перерозподіл управлінських функцій між елементами організаційної структури. Найбільш витратним слід вважати сценарій інновації, що вимагає

внесення змін до часових параметрів виконання бізнес-процесів, перегляд стандартів якості, формування нового типу корпоративної культури та поведінки виконавців.

Вибір певного з наведених сценаріїв передбачає отримання специфічних результатів, кількісні та якісні характеристики яких набувають статусу мотивують для прийняття відповідних рішень.

Можливий перелік та особливості очікуваних результатів оптимізації наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані результати оптимізації

Ситуації	Сценарії			
	Трансформація	Інтеграція	Модифікація	Інновація
Стандартна практика, сталий розвиток	Тиражування результатів	Пропорційність розвитку	Прискорений розвиток	Інтенсифікація розвитку
Реалізація функції технічно неможлива	Підвищення кваліфікації	Запозичення провідного вітчизняного досвіду	Удосконалення маркетингової послуги	Отримання нових знань
Реалізація задачі технічно неможлива	Удосконалення маркетингової послуги	Запозичення провідного світового досвіду	Формування нової послуги	Формування нового портфелю маркетингових послуг
Маркетингова послуга є інноваційною	Скорочення витрат, зменшення обсягу продажів	Стабілізація витрат, збільшення прибутку	Збільшення витрат при випереджаючих темпах збільшення прибутку	Формування нового ринку маркетингових послуг
Маркетингова послуга є поширеною практикою на ринку	Стабільність ринкових позицій	Збільшення рівня присутності на ринку, збільшення ринкового сегменту		Диверсифікація ринку
Кризова ситуація	Припинення існування	Злиття та поглинання	Екстенсифікація розвитку	Інтенсифікація розвитку

Слід відмітити, що оцінювання потенційних результатів та визначення рівня їх бажаності для маркетингової агенції є завданням експертів та

фахівців, роль яких можуть виконувати співробітники маркетингової агенції, що мають відповідну кваліфікацію, навички, які відповідають профілю маркетингової послуги, що оцінюється, та досвід вирішення подібних задач. Крім того, доцільним є залучення замовників маркетингової послуги, які мають значний рівень мотивації до отримання якісного продукту і спроможні здійснювати оцінювання відповідно до власних усталених критеріїв, що відповідають уявленню про бажані характеристики маркетингової послуги.

Для умов ТОВ «ПАЛС ЛТД.» результати оптимізації наведено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок ефектів від реалізації базових сценаріїв оптимізації у 2017 р.

Сценарії	Види маркетингових послуг						Сумарний економічний ефект
	Прогноз ринку маркетингових сервісів		Цінові дослідження		Реінжиніринг структури маркетингових відділів		
	Економічний ефект, тис. грн	Організаційний, бали (макс. 10 балів)	Економічний ефект, тис. грн.	Організаційний ефект, бали	Економічний ефект, тис. грн.	Організаційний ефект, бали	
Сценарій трансформації	10	2	27	3	33	1	70
Сценарій інтеграції	5	7	5	2	30	3	35
Сценарій модифікації	15,7	5	20	3	63	1	98,7
Сценарій інновацій	24,5	8	35,8	8	60,2	6	120,5
Сумарний організаційний ефект	55,2	22	87,8	16	186,2	11	324,2
Рекомендація щодо вибору	Сценарій інновацій		Сценарій інновацій		Сценарій інновацій		

Визначення організаційного ефекту передбачає залучення експертів, яким необхідно здійснити оцінювання організаційної ефекту за 10-ти бальною шкалою. Зміст організаційного ефекту полягає у визначенні

раціональності комутацій між окремими елементами організаційної структури, залучених до виробництва відповідної маркетингової послуги.

Проведені розрахунки свідчать про доцільність використання сценарію інновації при оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, адже сумарний економічний ефект сягає значення 120,5 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційної роботи удосконалено науково-методичний підхід до економічного обґрунтування умов оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції; розвинуто методи оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції; виконано розрахунок ефекту при використанні запропонованого інструментарію.

1. Обґрунтовано доцільність використання ситуаційного та процесного підходів до оцінювання ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Показано, що залежно від прогнозованої траєкторії зміни ефективності маркетингової агенції повинні реалізовувати економічні та організаційні напрями оптимізації за розробленими в дисертації ключовими параметрами оптимізації, які включають доходи та витрати на реалізацію маркетингової послуги, ймовірність реалізації певного сценарію, ліміт можливого залучення ресурсів за обсягами, вартістю та часом, необхідним для забезпечення переходу від одного сценарію до іншого, вагомість виконання функції, визначена шляхом експертного оцінювання, кількість та доцільність зв'язків між функціями окремих структурних складових організаційної структури та інтенсивність виробництва затребуваної у межах функції інформації, яка є об'єктом виробництва маркетингової послуги.

2. Показано, що оцінка ефективності формування повинна відбуватися залежно від процедури, яка була обрана для реалізації даного завдання. В дисертації рекомендовано виокремлення таких варіантів оцінювання для обґрунтування доцільності оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції:

- на засадах рівноправності організації та інформації;
- пріоритет інформаційної системи над організаційною структурою;
- пріоритет організаційної структури над інформаційною системою;
- інформаційна система як базова модель маркетингової агенції;
- організаційна структура як базова модель маркетингової агенції;
- інформаційна система як основа реалізації функції контролю, організаційна структура як основа реалізації функцій мотивації, організації та регулювання.

3. Рекомендовано загальну функцію ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Акцентовано увагу на важливості відокремленого визначення ефективності формування інформаційної моделі маркетингової агенції та організаційної моделі маркетингової агенції при оптимізації. Для визначення ефективності формування інформаційної моделі маркетингової агенції рекомендовано використання статичного та динамічного підходів. Враховуючи варіативність вибору між статичним або динамічним підходами при оцінюванні ефективності показано можливість варіації цільової функції залежно від ситуації виробництва маркетингової послуги.

4. Обґрунтовано, що вибір пріоритету повинен відбуватися на засадах діагностики господарської діяльності маркетингової агенції та доцільності утворення певної моделі залежно від специфіки маркетингової послуги. Показано, що особливістю оцінювання умов формування моделі є залучення експертів для визначення сталості або кризовості ситуації. Найбільш прийнятною в дисертації обрано модель бального оцінювання, в якій

експертами обираються параметри надання маркетингової послуги за наявністю та доступністю ресурсів (R), рівнем зацікавленості замовників (I) та часом, запланованим для реалізації процесу виробництва (T). Наступним кроком є затвердження шкали оцінювання та визначення суми балів за кожною групою показників. Вибір параметрів відповідно до кожної групи здійснюється шляхом розрахунку суми балів за кожною групою.

5. Для умов виробництва маркетингової послуги ТОВ з іноземною інвестицією «ПАЛС ЛТД.» виконано розрахунок показників ефективності, що дозволяє прийняти рішення щодо вибору процедури оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції за підсумками експертного оцінювання типу ситуації. Проведені розрахунки ефективності на прикладі ТОВ з іноземною інвестицією "ПАЛС ЛТД." свідчать про достатньо високий рівень ефективності виробництва маркетингових послуг, хоча для реінжинірингу діючих маркетингових відділів підприємств-замовників має місце незадовільний рівень ефективності, що свідчить про наявність збитків, які не покриваються економічними вигодами. Однак завданням маркетингової агенції є закріплення ринкових позиції та підвищення репутації, що дозволить за рахунок удосконалення політики ціноутворення на дану послугу забезпечити зростання ефективності.

6. За результатами використання рекомендованого в дисертації практичного інструментарію виконано розрахунок прогностичного економічного та організаційного ефектів оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі на засадах сценарію інновації у 2017 р., що дозволило забезпечити скорочення витрат на 120,5 тис. грн. при виробництві базових маркетингових послуг.

Основні положення розділу 3 висвітлено в публікаціях автора: [128]; [130]; [132]; [201].

ВИСНОВКИ

Основним науковим результатом дисертаційної роботи є вирішення актуального наукового завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад і розробка науково-практичних рекомендацій щодо формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції як підґрунтя для створення передумов побудови сталих відносин між усіма учасниками ринку при виробництві та споживанні якісних маркетингових послуг, що дозволить забезпечити інтенсивний розвиток і розширене відтворення господарських процесів вітчизняних підприємств на засадах позиціонування та закріплення ринкових позицій, створення нових сегментів ринку.

1. З'ясовано дуалістичну природу ефекту формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, зміст якої полягає в необхідності врахування як критеріїв економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності здійснення виробництва для підприємства, так і уявлень кінцевого споживача про якість, ціну та власне процес споживання виробленої маркетингової послуги, орієнтований на максимізацію рівня задоволення потреб. З огляду на це уточнено економічну сутність комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з позиції сукупності економічних взаємовідносин між елементами організаційної структури та інформаційної системи, що відповідає критеріям економічності ресурсного забезпечення та економічної доцільності процесу провадження маркетингової діяльності, що сприяє максимізації рівня задоволення потреб кінцевого споживача маркетингової послуги і забезпечує підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

2. Систематизовано наукові підходи до формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції на підставі представлення економічних передумов та наслідків переходу від діючої

моделі бізнесу через трансформацію до ідеальної моделі бізнесу на підставі реалізації сценаріїв трансформації, інтеграції, модифікації або інновацій організаційної структури та інформаційної системи управління, що формує об'єктивне підґрунтя для розробки управлінських рішень, орієнтованих на максимізацію споживчої цінності та економічної успішності виробника маркетингової послуги.

3. З урахуванням виокремлених в дисертації принципів, методів, інструментарію, орієнтованих на встановлення таких економічних параметрів оптимізації, за яких досягається дуалістичний економічний ефект у системі економічних відносин між замовником маркетингових послуг та маркетинговою агенцією-виробником маркетингових послуг, уточнено концептуальні положення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції.

4. На підставі рекомендованої в роботі процедури формування картки оцінки якості господарських рішень при провадженні маркетингової діяльності розвинуто організаційно-методичні підходи до реалізації декомпозиційного аналізу ефективності маркетингової агенції, що дозволяє представити у комплексному вигляді параметри часу, якості, ресурсного забезпечення процедури формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з визначенням рівня відповідних показників на основі експертного оцінювання.

5. Сформовано науково-практичні засади проведення діагностики та сценарного аналізу комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, основу якого становить порівняння темпів приросту економічної ефективності та витрат, що дозволяє врахувати тип мотивації та види рішень, прийнятні для досягнення цілей розвитку, зважаючи на інтенсивну або екстенсивну його спрямованість.

6. На підставі використання ситуаційного та процесного підходів розвинуто теоретичні основи економічного обґрунтування умов оптимізації

організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції. Ключовими параметрами моделі оптимізації в роботі окреслено доходи та витрати на реалізацію маркетингової послуги, ймовірність реалізації певного сценарію, ліміт можливого залучення ресурсів за обсягами, вартістю та часом, необхідним для забезпечення переходу від одного сценарію до іншого, вагомість виконання функції, визначену шляхом експертного оцінювання, кількість та доцільність зв'язків між функціями окремих складових організаційної структури та інтенсивність виробництва затребуваної у межах функції інформації, що є об'єктом виробництва маркетингової послуги.

7. Удосконалено порядок оцінювання ефективності оптимізації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції з позиції статичної та динамічної реалізації бізнес-процесів при дотриманні ряду принципів управління, ключовими серед яких є комплексність та системність, що проявляється в оптимальному з позиції часу, вартості та обсягів залученні інформації та розподілі функціональних обов'язків виробників маркетингової послуги. При цьому стає можливим попередження негативних наслідків втрати керованості у вигляді збільшення прямих та непрямих витрат, зниження ціни ситуації настання ризику втрат. Це дозволить підвищити ефективність управління та приймати рішення, які максимізують міру успішності реалізації місії маркетингової агенції.

8. Практичне значення запропонованого в дисертації науково-методичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо аналізу й діагностики маркетингової агенції, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, оцінки ефективності маркетингових послуг із позиції статичного та динамічного аспектів, послідовності оптимізації організаційної й інформаційної моделі маркетингової агенції в межах процесного та ситуаційного підходів створює підґрунтя для забезпечення сталого розвитку, підвищення якості й конкурентоспроможності маркетингових послуг в Україні, які відповідають світовим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютина М.К. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.К. Абрютина. – 3-е изд. – М. : Дело, 2013. – 273 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. / Р. Акофф. – М.: Прогресс, 2005. – 372 с.
3. Андрианов В.В. Обеспечение информационной безопасности бизнеса / В.В. Андрианов, С.А. Зефирова, В.Б. Голованов, Н.А. Голдуев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЦИПС и Альшина Паблишерз, 2011. – 373 с.
4. Андриенко В.Н. Модели реинжиниринга систем управления / В.Н. Андриенко. – Донецк: ДонНУ, 2001. – 184 с.
5. Антонов С.А. Рекламирование в условиях глобализации и индивидуализации потребления / С.А. Антонов // Вестник С.-Петербургского ун-та. – 2008. – № 4. – С. 470-482.
6. Аронова В.В. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: Монографія / В.В. Аронова, Г.І. Дібніс ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ : [Вид-во СНУ ім. В. Даля], 2010. – 224 с.
7. Багорка М.О. Особливості моніторингу процесів формування попиту й стимулювання збуту на продовольчому ринку / М.О. Багорка, І.А. Білоткач // АгроСвіт. – 2009. – № 6. – С. 5-10.
8. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю [Текст]: монографія / І.В. Балабанова ; Донецьк. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2008. – 537 с.
9. Балабанова Л.В. Маркетинговий аудит системи сбыта [Текст] : монографія / Л.В. Балабанова, А.В. Балабанич ; Донец. гос. ун-т економіки и торговли им. М. Туган- Барановского. – Донецк : ДонГУЭТ, 2003. – 188 с.

10. Балановська Т.І. Управління маркетинговою діяльністю на агропродовольчому ринку / Т.І. Балановська, О.П. Гоголюя // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2010. – Вип. 154. – Ч.1. – С. 368-373.
11. Бегун А.В. Інформаційна парадигма безпеки економічної системи / А.В. Бегун // Моделювання та інформаційні технології в економіці. – 2011. – № 83. – С. 144-151.
12. Бегун А.В. Модель оцінювання ефективності захисту інформаційних ресурсів банку / А.В. Бегун // Сб. научн. труд. «Анализ, моделирование, управление, развитие экономических систем». – Симферополь: ТНУ. – 2012. – С. 51-53.
13. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник / П.І. Белінський. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
14. Білик М.С. Аналіз результативності діяльності маркетингових служб підприємства / М.С. Білик, Г.І. Кіндрацька, В.М. Білик // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – С. 43-50.
15. Бобровник В.М. Теоретичні аспекти дослідження категорії «організаційна структура управління підприємством» / В.М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – № 2. – С. 166-170.
16. Булеев И.П. Предприятие в системе общественных отношений: институциональный аспект: Монография / И.П. Булеев. – Донецк, 2006. – 424 с.
17. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования [Текст] / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 6. – С. 50-63.
18. Бутинець Ф. Ф. Контроль і ревізія: Підручник / За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця / Ф. Ф. Бутинець, Н. Г. Виговська, Н. М. Малюга, Н. І. Петренко . – 3-е вид., доп. і перероб. – Ж.: ПП «Рута», 2002. – 544 с.

19. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль: суть і зміст / Т.А. Бутинець // Вісник ЖДТУ / Економічні науки. – 2008. – № 2 (44). – С. 31-42.
20. Важицький Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей: основні методи і засоби / Ф. Важицький // Регіональна економіка. – 2001. – № 2. – С. 147-150.
21. Валіулліна З. В. Інформаційна безпека корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів / З.В. Валіулліна // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2016.– Том 24. Вип. 6. – С. 34-43.
22. Валіулліна З.В. Фактори впливу на процес забезпечення інформаційної безпеки корпоративної економіки] / З.В. Валіулліна // Бізнес Інформ. – 2016. – № 6. – С. 101-105.
23. Верба В.А. Інформаційне забезпечення управління розвитком компанії / В.А. Верба // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць ДВНЗ "КНЕУ імені В.Гетьмана". – 2009. – № 22. – С. 145–154.
24. Виговська Н. Г. Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація [Текст]: монографія / Н. Г. Виговська. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 532 с.
25. Воронкова А.Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: монографія / А.Е. Воронкова. – Х.: Вид-во «ІНЖЕК», 2008. – 520 с.
26. Габор С.С. Ефективність як економічна категорія / С.С. Габор // Інноваційна економіка. – 2012. – № 7(33). – С. 14-17.
27. Гамма Т.М. Критерії оцінки економічної ефективності інтеграційних процесів у харчовій промисловості / Т.М. Гамма, О.М. Терещенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Науковий журнал. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 3 (80). – С. 182-192.
28. Георгіаді Н.Г. Фактори, які впливають на формування і використання організаційних структур управління підприємствами / Н.Г. Георгіаді, С.В. Князь, Р.Б. Вільгуцька // Менеджмент та підприємництво

в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. – 2013. – № 767. – С. 19-24.

29. Глобальная маркетинговая среда. Опыт концептуальной интеграции / В. И. Черенков ; Санкт-Петербургский гос. ун-т. Факультет менеджмента. - СПб. : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2003. - 366 с.

30. Гоголь Г.П. Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств / Г.П. Гоголь, А.В. Колодійчук, А.Ю. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148-153.

31. Голов С. Ф. Управлінський облік / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003. – 704 с.

32. Гончар В. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності в межах реалізації стратегічних змін на промислових підприємствах / В.В. Гончар // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект: Сборник научных трудов. – Донецк: ДонНУ, 2014. – Т.2. – С. 77 – 83.

33. Гончар В.В. Методика оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства / В.В. Гончар, М.М. Мальцев // Reporter of the Priazovskyi State Technical University. – 2016. – Issue 32, Volume 1. – С. 4-11 (Section: Economic sciences).

34. Гончар В.В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств: проблеми формування, розвитку та використання: монографія / В.В. Гончар. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2014. – 280 с.

35. Гончарук А.Г. Новий підхід в управлінні ефективністю у промисловості України / А.Г.Гончарук // Економіка України. – 2006. – №11. – С.36-46.

36. Гончарук А.Г. Про ефективність розподілу електроенергії в Україні / А.Г. Гончарук // Економіка України. – 2007. – № 4. – С. 28-35.

37. Грабар Н.Д. Вдосконалення маркетингової діяльності

підприємства / Н.Д.Грабар [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1275/1/Grabar%20N.D.%2C%20MUNm-51.pdf>

38. Грабовський О.В. Аналіз показників якості інформаційно-вимірjuвальних систем / О.В. Грабовський // Вісник національного технічного університету «ХПІ». – 2013. – №16. – С. 59-66.

39. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку / Т. В. Гринько // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 247-252.

40. Грицюк П.М. Прогнозування ціни акцій з використанням методу генетичних алгоритмів / П.М. Грицюк // Сучасні проблеми прогнозування соціально-економічних процесів: концепції, моделі, прикладні аспекти: Монографія / За ред. О.І. Черняка, В.П. Захарченка. – Бердянськ, 2012. – С.389 – 401.

41. Гудкова В. Діагностика підприємства: від специфічних особливостей до загального змісту / В. Гудкова // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління», 2016. – Вип. 35. – С. 182-192.

42. Давыдовский Ф.Н. Содержание и сущность реструктуризации как средства рационализации деятельности организационных систем / Ф.Н. Давыдовский // Управление общественными и экономическими системами. – 2006. – № 2. – С. 1-8.

43. Дебелак Д. Бизнес-модели: Принципы создания процветающей организации / пер. с англ. / Д. Дебелак. – М.: Издательский дом Гребенникова, 2009. – 256 с.

44. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] : офіц. веб-сайт. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Назва з екрана.

45. Дубас О.П. Інформаційно-комунікаційний простір: поняття, сутність, структура / О.П. Дубас // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – 2010. – Вип. 19. – С. 223–232.

46. Єлець О.П. Теоретичні засади проведення реінжинірингу / О.П. Єлець // Управление экономикой переходного периода: Сб. науч. тр. / НАН Украины. Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2007. – С. 254-261.

47. Жиглей І.В. Актуальні проблеми складання та використання соціальної звітності / І.В. Жиглей // Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. – 2009. – Вип. № 17. – Том 2. – С. 134-138.

48. Закон України "Про доступ до публічної інформації" від 17.05.2012 р., № 4711-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.

49. Захарченко А.П. Загальні принципи аналізу інформаційних потоків у Інтернеті / А.П. Захарченко // Наукові записки Інституту журналістики. – 2010. – Т. 41. – С. 80–85.

50. Зубілевич С. Я. Закон Сарбейнса-Окслі та його вплив на аудит системи внутрішнього контролю в Україні / С. Я. Зубілевич // Школа професійного бухгалтера. – 2011. – Січ. (№ 1). – С. 9–12.

51. Ильяшенко Н.С. Отличительные особенности маркетинга образования от классического маркетинга / Н.С. Ильяшенко, Ю.Н. Мельник // Маркетинг образовательных услуг: монография / под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О. В. Прокопенко. – Ruda Śląska : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium, 2016. – С. 40-47.

52. Іванова Н. Н. Економічний аналіз організаційних та виробничих структур : монографія / Н. Н. Іванова, Н. Н. Мозгов, Б. І. Герасимов / Під наук. ред. Б. І. Герасимова, 2003. – 120 с.

53. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи адаптації організаційних структур управління підприємств до принципів корпоративного управління / І.А. Ігнат'єва, В.С. Кудлай, О.Ю. Євлах // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 3, Т. 2. – С. 108-111.

54. Ігнат'єва І. А. Методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної гнучкості підприємств сфери послуг / І. А. Ігнат'єва, Н. В. Хлістунова // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 4. – С. 128-135.
55. Інформаційні системи в менеджменті : [навч. посіб.] / С.В. Глівенко, Є. В. Лапін, О. О. Павленко та ін. – Суми : Університет. книга, 2005. – 407 с.
56. Інформаційні системи і технології підприємства : навч. посібн. / О.В. Оліферов, Н.М. Спіцина, Т.В. Шабельник: Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. – 944 с.
57. Ісаєнко М.Г. Напрямки розробки та застосування міжнародних стандартів на системи управління / М.Г. Ісаєнко, О.П. Удовіченко, М.А. Котляр // Вісник ДонНУЕТ. – 2013. – № 1(57). – С. 125-130.
58. Кабаченко Д. В. Використання системного підходу при формуванні комплексної оцінки фінансового стану підприємства / Д.В. Кабаченко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – Запоріжжя : Класичний приватний університет. – 2010. – № 3. – С. 56-62.
59. Камерон К.К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин: Пер. с англ. / Под ред. И.А. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
60. Карачарова К.А. Класифікація інформаційних потоків автотранспортних підприємств / К.А. Карачарова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 33. – С. 88-93.
61. Кеворков В.В. Политика и практика маркетинга на предприятии : учебно-методическое пособие / В.В. Кеворков, С.В. Леонтьев – М.: ИСАРП, «Бизнес-Тезаурус», 1999. – 192 с.
62. Кобєлева Т.О. Методи оцінювання ефективності реклами та її впливу на споживачів / Т.О.Кобєлева, Л.С.Марчук // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – № 25 (1134). – С. 79-84.

63. Кондратюк О.М. Синергія інформації в управлінні витратами підприємства / О.М. Кондратюк, О.В. Школа // Держава та регіони. – 2010. – № 5. – С. 134-138.
64. Коноплицкий В.А. Экономический словарь: толково-терминологический / В.А. Коноплицкий, А.И. Филина. – К. : КНТ, 2007. – 624 с.
65. Корнюхин С.В. Организационная структура предприятия: современные подходы и пути развития / С.В. Корнюхин – М. : Европейский центр по качеству, 2003. – 48 с.
66. Котлер Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филип Котлер / Ф. Котлер. – М. : Олимп-Бизнес, 2007. – 224 с.
67. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер ; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 752 с.
68. Кравченко О.С. Інтеграція еволюційного і революційних механізмів управління змінами як основа ефективного управління бізнес-процесами підприємства / О.С. Кравченко, Л.А. Габріелян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2, т.1. – С.34-38.
69. Кристенсен К.М. Решение проблемы инноваций в бизнесе. Как создать растущий бизнес и успешно поддерживать его рост / К.М. Кристенсен, М.Е. Рейнор; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 290 с.
70. Кунченко-Харченко В.І. Моделі інформаційних потоків та їх використання в системах бази даних та документології для прийняття рішень / В.І. Кунченко-Харченко // Збірник наукових праць Інституту проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова НАН України. – 2010.– Вип. 54. – С. 175-179.
71. Кучерявенко С.В. Диагностический анализ как методология познания сложных систем / С.В. Кучерявенко, А.Н. Быстрова; Юргинский

технологический институт. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2012. – 131 с.

72. Кушнір Н. Інституціональне середовище ринкової трансформації природно-ресурсної сфери / Н.Б. Кушнір // Економіст. – 2013. – № 12. – С. 55-57.

73. Куярова Л.А. Исследование востребованности маркетинговых услуг со стороны среднего бизнеса [Электронный ресурс] / Л.А. Куярова, И.П. Пономарев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – №1. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2004/1/1807.html>

74. Лазаришина І. Інформаційне забезпечення маркетингового аналізу: сутність, класифікація, вимоги до інформаційної бази [Електронний ресурс] / І. Лазаришина, Н. Котюк // Економічний аналіз. - 2012. - Т. 10(1). - С. 400-403. - Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10\(1\)_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2012_10(1)_86).

75. Лазебник М. Объем рекламного рынка Украины 2015 и прогноз объемов рынка 2016. Экспертная оценка Всеукраинской рекламной коалиции [Электронный ресурс] / М. Лазебник // Всеукраинская рекламная коалиция. – Режим доступа: [www/URL: http://www.adcoalition.org.ua/adv/statistics](http://www.adcoalition.org.ua/adv/statistics). – 30.01.2017.

76. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж.- Ж. Ламбен; пер.: Б.И. Лифляндчиков, В.Л. Дунаевский, С.А. Бурьян. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.

77. Левитт Т. Маркетинговая миопия / Т. Левитт // В кн.: Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – С. 11-34.

78. Левицька С.О. Організація обліку діяльності суб'єктів як синергетичний процес інформаційного забезпечення їх менеджменту/ Левицька С. О.// Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”. – Острог: Видавництво Національного університету “Острозька академія”, 2016. – Випуск 1 (29). – С.124-136.

79. Лезина Т. А. Эволюция интернет-маркетинга: от публикации сайта до маркетингосоциальных медиа (Social Media Marketing) / Т. А. Лезина, Т. А. Лукичева // Экономика и управление. – 2011. – № 11. – С. 18-36.

80. Лейбенстайн Х. Аллокативная эффективность в сравнении с Х-эффективностью /Х. Лейбенстайн // Теория потребительского поведения и спроса // Вехи экономической мысли. – СПб. – 1993. – Вып.1. – С. 477-506.

81. Лепа Н.Н. Моделирование процессов управления развитием предприятий: монография / Н.Н. Лепа, Р.Н. Лепа, А.И. Пушкарь. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2005. – С. 281-305.

82. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні в 2014 році: експертна оцінка та аналіз УАМ / І. Лилик // Маркетингові дослідження. – 2015. – № 1. – С. 4-26.

83. Лысенко Ю.Г. Поиск эффективных решений в экономических задачах: монография / Ю.Г. Лысенко, А.Ю. Минц, В.П. Стасюк – Донецк: Донецкий национальный ун-т, 2009. – 100 с.

84. Лялюк А. Маркетингові стратегії формування лояльності клієнтів на основі матриці "витрати/доходи від обслуговування клієнтів" / А. Лялюк // Наук. вісн. Східноєвроп. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. Серія: Економічні науки / Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки ; [редкол.: Л. Г. Ліпич та ін.]. – Луцьк, 2013. – № 5 (254). – С. 70–74.

85. Лялюк А.М. Вплив маркетингового стратегічного планування підприємства на рівень його ринкової безпеки / А.М. Лялюк//Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». Вип. 5, Част. 2.– Херсон : Херсонський державний університет, 2014. – С.151-155.

86. Лялюк А.М. Предметне поле маркетингових досліджень поведінки покупців [Електронний ресурс] / А.М. Лялюк // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2497>

87. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності

промислового підприємства: системний підхід до розвитку [Текст]: монографія / В. Ф. Максимова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.

88. Малімон В. І. Комунікаційна політика в діяльності державного службовця: навч. посібник / В. І. Малімон. – 2-ге вид. доп. і розш. – Івано-Франківськ: Місто"НВ, 2008. – 344 с.

89. Мальчик М.В. Маркетингова складова в системі управління промисловим підприємством / М.В.Мальчик // Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. – 2013. – Вип. 19 – № 3. – С. 188-193.

90. Маркетингові інновації в економіці і бізнесі : монографія / за ред. С.В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2013. – 321 с.

91. Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки : монографія / за ред. С.В. Ковальчук. – Хмельницький : ТОВ «Поліграфіст-2», 2011. – 322 с.

92. Маяцкая И.Н. Процессный подход в маркетинговой деятельности [Текст] / И.Н. Маяцкая // Российское предпринимательство. – 2005. – № 3 (63). – С. 30-34.

93. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1995. – 704 с.

94. Метеленко, Н. Г. Основи побудови комунікаційної системи руху та регламентації потоку інформації промислового підприємства / Н.Г. Метеленко // Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку. – 2010. – № 1. – С. 385-400.

95. Метеленко Н.Г. Формування організаційної структури управління як складової внутрішнього господарського механізму промислового підприємства / Н.Г. Метеленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 10. – С. 46-49.

96. Мізюк Б.М. Інформаційна природа управління / Б.М. Мізюк //

Економіка та держава. – 2012. – № 2. – С. 8-13.

97. Моделирование структуры життєздатних соціально-економічних систем : монографія / Л.Н. Сергєєва, А.В. Бакурова, В.В. Воронцов, С.О. Зульфугарова. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 200 с.

98. Муравьев А. Корпоративное управление и его влияние на поведение приватизированных предприятий / А. Муравьев, Л. Савулькин // Вопросы экономики. – 1998. – № 7. – С. 110-119.

99. Нападівська Л. В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: Монографія / Л. В. Нападівська. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с.

100. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект / О. Ніпіаліді // Наукові записки. – 2001. – № 7. – С. 176 – 178.

101. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.

102. Обер-Крие Дж. Управление предприятием: пер с фр. Ф.Р. Окунева, А. П. Сизова / Дж. Обер-Крие. – М. : Бизнес- Информ, 1998. – 256 с.

103. Ойнер О. К. Виртуальный маркетинг и его применение на отечественных предприятиях [Электронный ресурс] / О.К. Ойнер, Е.В. Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5.– Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/marketing/2000-5/05.shtml>

104. Павелко О.В. Економічна сутність оцінки у системі бухгалтерського обліку / О.В. Павелко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: зб. наук. праць. Економіка. – Вип. 1(61). – 2013. – С. 162-169.

105. Павлова Н.С. Системный, процессный, стоимостной подходы в оптимизации организационных структур предприятий / Н.С. Павлова // Вестник Удмуртского университета. – Экономика и право. Выпуск 1. – 2008.

– С. 39-46.

106. Пантелеєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [Монографія] / В. П. Пантелеєв. – Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. – 491 с.

107. Пархоменко О.В. Інноваційна економіка як результат взаємодії економічної і соціальної систем / О.В.Пархоменко // Науково-технічна інформація. –2009. –№ 3. – С. 3-6.

108. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства / С.А. Петренко // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – № 1(3). – Т. 2. – С. 245-252.

109. Петренко С.А. Раціоналізація та інноваційна діяльність в Україні [Електроний ресурс] / С.А. Петренко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2011. – № 1. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Traeiv/2011_1/8.pdf.

110. Пилипенко В.І. Ринок маркетингових досліджень: становлення і проблеми розвитку /В.І. Пилипенко // Маркетинг в Україні. – 2012. – №5. – С. 16-20.

111. Погорелов С.М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства / С.М. Погорелов, О.В. Леденко, О.А. Матяж // Вісник НТУ «ХП». – 2015. – № 26 (1135). – С. 76-82.

112. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2011. – № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.

113. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 “Витрати”, затверджене Міністерством фінансів України від 31 грудня 1999 року № 318.

114. Пономаренко В.С. Стратегічне управління підприємством / В.С. Пономаренко.– Х.: Основа, 1999.– 620 с.

115. Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента / А. В. Попов. – М. : Изд-во МГУ, 1991. – 152 с.

116. Продіус І.П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22.

117. Птіцина Л.А. Основні підходи до управління інформаційними потоками бізнес діяльності промислових підприємств України: формування єдиного інформаційного забезпечення системи управління промисловим підприємством в складних ринкових умовах / Л.А. Птіцина // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 2. – С.121-124.

118. Пурлик В.М. Рынок инвестиционных товаров и логистика: Монография / В. М.Пурлик.– М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1997.– 192 с.

119. Путятін Ю. О. Фінансові механізми стратегічного управління розвитком підприємства: Монографія / Ю.О. Путятін, О.І. Пушкар, О.М. Тридід.– Х.: Основа, 1999.– 488 с.

120. Радыгин А. Собственность, корпоративные конфликты и эффективность / А. Радыгин, С. Архипов // Вопросы экономики. – 2000. – № 11. – С. 114-134.

121. Рашман Б.Г Декомпозиція ефективності комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції [Електронний ресурс] / Б.Г. Рашман // Ефективна економіка. – 2017. – №1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5756>

122. Рашман Б.Г. Методичне забезпечення аналізу ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 17-18 лют. 2017 р.) – Ужгород: Ужгородський національний університет, 2017. – С. 84-87.

123. Рашман Б.Г. Особливості формування комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства / Б.Г. Рашман // Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування інвестиційно-інноваційних

моделей модернізації економіки України» у рамках VIII Міжнар. наук.-практ. форуму «Донбас 2020: перспективи розвитку очима молодих вчених» (м. Красноармійськ, 31 трав.-1 черв. 2016 р.). – Красноармійськ: ДонНТУ, 2016. – С. 380-382.

124. Рашман Б.Г. Оцінка проблем та необхідності трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези допов. XI-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 3-5 лист. 2016 р.). – Львів : Вид-во «Львівської політехніки», 2016. – С. 238-240.

125. Рашман Б.Г. Підвищення якості господарських рішень на засадах удосконалення зв'язку інформаційної та організаційної моделей підприємства / Б.Г. Рашман // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи: Матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23-24 черв. 2016 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 139-141.

126. Рашман Б.Г. Підвищення якості господарських рішень на засадах інтеграції інформаційної та організаційної моделей підприємства / Б.Г. Рашман // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 18. – Част. 2. – С. 77-81.

127. Рашман Б.Г. Економічна діагностика ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман / Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – Харків: ХНАДУ. – 2017. – № 1(16). – С. 101-109.

128. Рашман Б.Г. Економічне обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман / Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – 2017. – Вип. 13. – Част. 2. – С. 134-139.

129. Рашман Б.Г. Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Економічний вісник Запорізької державної інженерної

академії. – Вип. 6 (06). – 2016. – С. 132-137.

130. Рашман Б.Г. Особливості оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 березн. 2017 р.). – Одеса: Вид-во «Ноулідж», 2017. – С. 129-131.

131. Рашман Б.Г. Оцінка стану та динаміки розвитку підприємств рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання України / Б.Г. Рашман // *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne (Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects.* – Opole: WSZiA, 2017. – С. 49-55.

132. Рашман Б.Г. Розвиток методів оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / О.М. Сазонець, О.Ю. Попова, Б.Г. Рашман // Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – 2016. – Том XVII. – Вип. 299. – С. 31-43.

133. Роз'яснення міністерства доходів і зборів від 01.07.2013 «Практика застосування норм Податкового кодексу України: останні зміни» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.auditcnt.com.ua/news/view_news.php?id=964.

134. Румянцев Н. В. Моделирование гибких производственно-логистических систем / Н. В. Румянцев.– Донецк: ДонНУ, 2004.– 235 с.

135. Савинов Ю. А. Эффективность международного маркетинга в сети Интернет / Ю. А. Савинов // Российский внешнеэкономический вестник. – 2008. – № 12. – С. 3-12.

136. Савіна Н.Б. Інфраструктурне забезпечення функціонування логістичних систем: / Н.Б. Савіна // Вісник Національного університету

водного господарства та природокористування. Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 449-457.

137. Сагова О. Особливості організації та методики аудиту фінансових інвестицій [Текст] / О. Сагова // Економічний аналіз. – 2010. – Вип. 6. – С. 489-492.

138. Сазонець І.Л. Інвестування: міжнародний аспект: Навчальний посібник / І. Л. Сазонець, В. А. Федорова – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 272 с.

139. Сазонець І.Л. Обґрунтування факторів координації економічної рівноваги в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / І. Л. Сазонець, А.Ю. Гладченко // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2016. – Вип. 19. – С. 40-50. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2016_19_6.

140. Сазонець І. Л. Сутність та основні концепції діяльності ТНК в умовах глобалізації / І. Л. Сазонець, Ю. М. Варич. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 275 с.

141. Синєокий О.В. Інформаційне право України та електронне право високих технологій / О.В. Синєокий. – Запоріжжя: ЗНУ, 2010. – 215 с.

142. Соловьева И. А. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации [Електронний ресурс] / И. А. Соловьева, Р. И. Закирьянов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – 2016. – Том 8, № 2 (март - апрель). – С. 1-17. - Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN216.pdf>

143. Соловьева И.А. Комплексная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации / И.А. Соловьева, Р.И. Закирьянов // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». - 2015. – №2. – С.370-384. – Режим доступу: http://ogbus.ru/issues/2_2015/ogbus_2_2015_p370-384_SolovevaIA_ru.pdf.

144. Сорокіна О.С. Родові характеристики поняття "інформація" /

О.С. Сорокіна // Науковий вісник "Гілея". – 2009. – № 27. – С. 323-335.

145. Статистичний щорічник України за 2015 рік / Відповідальний за випуск О. А. Вишневська. За редакцією І. М. Жук. – Київ: Державна служба статистики України, 2016. – 575 с.

146. Таганов Д. Н. Интернет как новый элемент системы маркетинговых коммуникаций / Д. Н. Таганов // Маркетинг. – 2003. – № 3. – С. 67-74.

147. Таньков К. М. Комплексная бизнес-модель производственно-логистической системы промышленного предприятия / К.М. Таньков, О.В Бахурец // БИЗНЕСИНФОРМ. – 2009. – № 10. – С. 95-99.

148. Тарабукіна О.М. Проблеми та перспективи розвитку маркетингових досліджень в Україні [Електронний ресурс] / О.М. Тарабукіна, О.А. Юрченко. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/14_APSN_2008/Economics/32278.doc.htm

149. Тарабукіна О.М. Український ринок маркетингових досліджень: реалії та перспективи [Електронний ресурс] / О.М. Тарабукіна, В.Л. Бондарчук. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32277.doc.htm

150. Тараненко І.В. Маркетингові інновації в забезпеченні конкурентоспроможності: системний підхід / І.В. Тараненко // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. – Одеса : Одеський нац. економ. ун-т. – 2012. – № 2 (45). – С. 180-185.

151. Телетов О.С. Особливості мовленнєвого впливу в рекламних текстах / О.С. Телетов, С.Г. Телетова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2015. – № 4. – С. 49-58.

152. Томашевський В. М. Моделювання систем / В. М. Томашевський. – К. : BHV, 2005. – 352 с.

153. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент [Текст] : концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М. и др. : Вильямс, 2007 (СПб.). – 924 с.

154. Трансформаційні процеси економічної системи в умовах сучасних викликів: монографія / За заг. редакцією В.І. Гринчуцького. – Тернопіль: Крок, 2014. – 544 с.

155. Тридід О. М. Система обслуговування споживача: теорія і практика: Монографія / О. М.Тридід, К. М.Таньков, Т. Я. Дутка.– К.: УБС НБУ, 2008.– 184 с.

156. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] / І.П. Продіус, М.П. Пріступа // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 3-4 (4-5). – С. 17-22. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.

157. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы [Електронний ресурс]. – Режим доступу:https://www.coso.org/documents/coso_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf

158. Федоренко С. В. Розробка інформаційного забезпечення та інформаційні потоки промислового підприємства / С.В. Федоренко, Д.О. Правоторов // Економіка та держава. – 2006. – № 11. – С. 33-34.

159. Федорченко С.Г. Обобщенная функция полезности и ее приложения : монография / С.Г. Федорченко, Ю.А. Долгов, А.В. Кирсанова [и др.] / Под ред. С. Г. Федорченко. – Тирасполь : Приднестровский ун-т, 2011. – 196 с.

160. Хамдамова Г. А. Роль Интернет-маркетинга в достижении успеха компании / Г.А. Хамдамова, Б. А. Тулепбеков // Проблемыэкономики. – 2007. – № 5.– С. 117-119.

161. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в

бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; [пер. с англ.]. – СПб.: Издательство Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

162. Ханин И. Г. Место и роль семиотики в решении проблем организации управления и информационных технологий / И. Г. Ханин, М.В. Поляков, Н. В. Борматенко // Наукові праці. Комп'ютерні технології. – 2010. – Т. 134, Вип. 121. – С. 186-195.

163. Ханин И. Г. Организация управления объектами национального хозяйства на основе системно-семиотической парадигмы. Инновационный аспект / И. Г. Ханин. – Д. : Арт- Пресс, 2010. – 352 с.

164. Ханин И. Г. Принципы организации проектирования с применением системно-семиотического подхода / И. Г. Ханин // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2010. – Т. 4. – Вип. 261. – С. 944-947.

165. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / С.Є. Хрупович. – Львів: В-во Львівської політехніки, 2005. – 24 с.

166. Хэндфилд Р. Б. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности: Пер. с англ. / Р. Б.Хэндфилд, Э. Л. Николс-мл.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.– 416 с.

167. Чайковська І. І. Комплексна модель управління інтелектуальним капіталом підприємства / І. І. Чайковська // Економічний часопис – XXI. – 2012. – № 7-8. – С. 75-79.

168. Череп А.В. Ефективність як економічна категорія [Електронний ресурс] / А.В. Череп, Є.М. Стрілець // Ефективна економіка. – 2013. – №1. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.

169. Шматко О.В. Моделі та інформаційні технології управління конкурентоспроможністю промислового підприємства / О.В. Шматко, Н.Г. Фонта // Системи обробки інформації. – 2015. – Вип. 4 (129). – С. 158-

162.

170. Штерн Л.В. Маркетинговые каналы: моногр. / Л.В. Штерн, А.И. Эль-Ансари; Пер. с англ. – 5-е изд. – М. : Вильямс, 2002. – 621 с.

171. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи вирішення / В. М. Яценко // Бухгалтерський облік і аудит. – 2010. – № 11. – С. 3-7.

172. Ячменьова В.М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія / В.М. Ячменьова, М.В. Височина, О.Й. Сулима. – Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. – 472 с.

173. Afriat S.N. Efficiency Estimation of Production Functions / S.N. Afriat, // *International Economic Review*. – 1972. –13:3 (October) . – P. 568-598.

174. Bernardo M. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study / M. Bernardo, M. Casadesurs, S. Karapetrovic, I. Heras // *Journal of Cleaner Production*. – 2009. – №17(8). – С. 742–750.

175. *Business Diagnostics: Evaluate and Grow Your Business* / Richard Mimick, Michael Thompson, William E. Smith. – 2005. – 334 p.

176. Camanho A. S. Cost Efficiency, Production and Value-Added Models in the Analysis of Bank Branch Performance / A.S.Camanho R. G. Dyson // *Journal of the Operational Research Society*. – 2005. – № 56. – P. 483-94.

177. Carver J. Leadership du conseil d'administration: The Policy Governance Model / J. Carver // *Canadian journal Gouvernance – revue international*. – 2000. – № 2. – P. 100-108.

178. Charnes A. Measuring the efficiency of decision making units / A. Charnes, W.W. Cooper, E. Rhodes // *European Journal of Operational Research*. – 1978. – Vol. 2. – P. 429-444.

179. Chukhray N. Competition as a strategy of enterprise functioning in the ecosystem of innovations / N. Chukhray // *ECONTECHMOD: an international*

quarterly journal on economics in technology, new technologies and modeling processes. – 2012. – Vol. 1. No. 3. – PP. 9-15.

180. Coelli T. An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis / T. Coelli, D.S.Rao, C.J. O'Donnel, G.E. Battese. – New York: Springer, 2005. – 349 p.

181. Cooper W.W. Efficiency aggregation with enhanced Russell measures in data envelopment analysis / W.W.Cooper, Huangb Z., S.X.Li, B.R.Parker, J.T.Pastor // Socio-Economic Planning Sciences. – 2007. – Vol. 41. – P. 1-21.

182. Cummins J. D. The Effect of Organizational Structure on Efficiency: Evidence from the Spanish Insurance Industry / J. D. Cummins, M. Rubio-Misas, H. Zi // Journal of Banking & Finance 2005. – 28:12 (December) . – P. 3113-3150.

183. Fan C. S. The Law of One Price: Evidence from the Transitional Economy of China / C. S.Fan, X.Wei. – Hong Kong: Lingnan University, 2003. – 33 p.

184. Fare R. Aggregation bias and its bounds in measuring technical efficiency / R. Fare, S. Grosskopf, V. Zelenyuk // Applied Economics Letters. – 2004. – Vol. 11. – P. 657-660.

185. Färe R. An Optimistic Note on Aggregation of Efficiency Indices / R. Färe, S.Grosskopf, V. Zelenyuk. – Corvallis: Oregon State University, 2001. – 6 p.

186. Fare R. Input aggregation and technical efficiency / R. Fare, V.Zelenyuk // Applied Economics Letters. – 2002. – Vol. 9. – P. 635-636.

187. Fleisher G. Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques of matrix analysis of Business Competition / G. Fleisher, S. Craig, E. Babette – New York : Business Book, 2003. – 127 p.

188. Hall Ed. T. Beyond Culture / Ed. T.Hall.–Garden City, N.Y Anchor Press/Doubleday. – 1989. – 298 p.

189. ICC Consolidated Code of Advertising and Marketing 2011 (German version)[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://https://iccwbo.org/publication/praxis-der-werbe-und-marketingko>.

190. Illiashenko S.M. Customer orientation management concept as the innovative way for Ukrainian enterprisers [Электронный ресурс]/ S.M. Illiashenko, E.O. Golisheva // MIND. – 2016. – № 1. – Режим доступа: https://mindjournal.wseh.pl/sites/default/files/article/09-16/customer_orientation_management_concept_as_the_innovative_way_for_ukrainian_enterprises.pdf

191. Kotabe M. Global Marketing Management / M. Kotabe, K. Helsen. – 5 ed. – John Wiley & Sons, Inc., 2011. – 756 p.

192. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984. – 792 p.

193. Kuosmanen T. Stochastic nonparametric envelopment of data: cross-sectional frontier estimation subject to shape constraints / T. Kuosmanen, M. Kortelainen // Journal of Productivity Analysis. – 2012, Volume 38, Issue 1, pp 11–28

194. Lenskold J. Marketing ROI, the path to campaign, customer, and corporate profitability / J. Lenskold. - American Marketing Association, New York: McGraw-Hill, 2003.

195. Lignoleaux F.S. Marketing and Its Ways Of Doing Business / F.S. Lignoleaux // Materials of the Management Conference 1998 in Limage, France. – Limage, 1998. – P.61.

196. Meeusen W. Efficiency Estimation from Cobb-Douglas Production Functions with Composed Error / W. Meeusen J. van den Broeck // International Economic Review. – 1977. – 18:2 (June). – P. 435-44.

197. Mintzberg H. 1979. The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

198. Olefirenko O. Methodic tools to optimize marketing expenses of the

innovatively active industrial enterprises in Ukraine/ O. Olefirenko// Problems and Perspectives in Management International Research Journal. – 2016. – Vol. 14, Iss. 1. – P.44-50.

199. Ouchi William G. The relationship between organizational structure and organizational control / William G. Ouchi, // Administrative Science Quarterly. – 1977. – №22. – P. 95-113.

200. Pezoldt K. Medienmarketing. Marketingmanagement für werbefinanziertes Fernsehen und Radio, UTB / K. Pezoldt, B. Sattler. – Stuttgart, 2009.

201. Popova O.Yu. Main approaches to design the organizational and informational models of marketing agency / O.Yu. Popova B.G. Rashman // Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку територій: матер. VI Міжнар. наук-практ конф. (м. Опольє, Польща, 20-23 квіт. 2017 р.). – 2017. – С. 31-32.

202. Raa ten T. Aggregation of Productivity Indices: The Allocative Efficiency Correction / T.Raa ten // Journal of Productivity Analysis. – 2005. – Vol.24. – P. 201-207.

203. Raa ten T. Benchmarking and Industry Performance / T.Raa ten. – Tilburg: Department of Econometrics and Operations Research of Tilburg University, 2007. – 17 p.

204. Rao A. Total Quality Management: A Cross Functional Perspective / A. Rao, L.P. Carr, I. Dambolena, R. J. Kopp, J. Martin, F. Rafii, and P.F. Schlesinger. – John Wiley & Sons, New York NY, 1996. – 656 p.

205. Rogoff K. The Law of One Prices Over 700 Years / K.Rogoff, K.A.Froot, M.Kim. IMF Working Paper.WP/01/174. – Washington: IMF, 2001. – 43 p.

206. Rudnicki W. Methods of strategic analysis and proposalme tho dofmeasuring productivity of a company / W. Rudnicki, I. Vagner // The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection. – 2014.

– № 25. – С. 175–184.

207. Sheth J. International e-marketing: opportunities and issues / J. Sheth, A. Sharma // *International Marketing Review*. – 2005. – Vol. 22. – Iss. 6.

208. Steanone L. D. The Relationship between Traditional Mass Media and “Social Media”: Reality Television as a Model for Social Network Site Behavior / L. D. Steanone, D. Lackaff, D. Rosen // *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. – 2010. – Vol. 54(3). – P. 508-525.

209. Tauer L. Input aggregation and computed technical. Efficiency / L. Tauer // *Applied Economics Letters*. – 2001. – Vol. 8. – P. 295-297.

210. Thomas Ed. Internet marketing in the international arena: a cross-cultural comparison / Ed. Thomas // *International Journal of Business Strategy*. – 2008. – Sept. – Vol. 8. – Iss. 3. – P. 84-98.

211. Thrall R.M. Duality, classification and slacks in data envelopment analysis / R.M. Thrall // *The Annals of Operations Research*. – 1996. – Vol. 66. – P. 109-138.

ДОДАТОК А

Список публікацій здобувача

Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації

14. Рашман Б.Г. Оцінка стану та динаміки розвитку підприємств рекламної діяльності і досліджень кон'юнктури ринку в сучасних умовах господарювання України / Б.Г. Рашман // *Przemiany w nowoczesnym społeczeństwie: aspekty ekonomiczne (Transformations in Contemporary Society: Economic Aspects.* – Opole: WSZiA, 2017. – С. 49-55 (0,5 д.а.).

15. Рашман Б.Г. Науково-методичне забезпечення формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* – Вип. 6 (06). – 2016. – С. 132-137 (0,39 д.а.).

16. Рашман Б.Г. Розвиток методів оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / О.М. Сазонець, О.Ю. Попова, Б.Г. Рашман // *Проблеми та перспективи забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку: Збірник наукових праць Донецького державного університету управління.* – 2016. – Том XVII. – Вип. 299. – С. 31-43. *Особистий внесок автора: запропоновано науково-методичний підхід з оцінки ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції* (0,71 д.а., особисто автора – 0,24 д.а.).

17. Рашман Б.Г. Економічне обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // *Причорноморські економічні студії: науковий журнал.* – 2017. – Вип. 13. – Част. 2. – С. 134-139 (0,37 д.а.).

18. Рашман Б.Г. Підвищення якості господарських рішень на засадах інтеграції інформаційної та організаційної моделей підприємства /

Б.Г. Рашман // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2016. – Вип. 18. – Част. 2. – С. 77-81 (0,32 д.а.).

19. Рашман Б.Г. Економічна діагностика ефективності формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман / Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. – Харків: ХНАДУ. – 2017. – №1 (16). – С. 101-109 (0,59 д.а.).

20. Рашман Б.Г. Декомпозиція ефективності комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції [Електронний ресурс] / Б.Г. Рашман // Ефективна економіка. – 2017. – № 1. – Режим доступу до журн. : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5756> (0,49 д.а.).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

21. Рашман Б.Г. Особливості формування комплексної організаційної та інформаційної моделі підприємства / Б.Г. Рашман // Міжнар. наук.-практ. конф. «Формування інвестиційно-інноваційних моделей модернізації економіки України» у рамках VIII Міжнар. наук.-практ. форуму «Донбас 2020: перспективи розвитку очима молодих вчених» (м. Красноармійськ, 31 трав.-1 черв. 2016 р.). – Красноармійськ: ДонНТУ, 2016. – С. 380-382 (0,18 д.а.).

22. Рашман Б.Г. Підвищення якості господарських рішень на засадах удосконалення зв'язку інформаційної та організаційної моделей підприємства / Б.Г. Рашман // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи: Матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 23-24 черв. 2016 р.). – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 139-141 (0,15 д.а.).

23. Рашман Б.Г. Оцінка проблем та необхідності трансформації комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Маркетинг та логістика в системі менеджменту : тези допов. XI-ї Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 3-5 лист. 2016 р.). – Львів : Вид-во

«Львівської політехніки», 2016. – С. 238-240 (0,2 д.а.).

24. Рашман Б.Г. Методичне забезпечення аналізу ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Ужгород, 17-18 лют. 2017 р.) – Ужгород: Ужгородський національний університет, 2017. – С. 84-87 (0,18 д.а.).

25. Рашман Б.Г. Особливості оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції / Б.Г. Рашман // Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 3-4 березн. 2017 р.). – Одеса: Вид-во «Ноулідж», 2017. – С. 129-131 (0,1 д.а.).

26. Popova O.Yu. Main approaches to design the organizational and informational models of marketing agency / O.Yu. Popova B.G. Rashman // Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку територій: матер. VI Міжнар. наук-практ конф. (м. Опольє, Польща, 20-23 квіт. 2017 р.). – 2017. – С. 31-32. *Особистий внесок автора: розроблено основні принципи побудови організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції* (0,16 д.а., особисто автора – 0,08 д.а.).

ДОДАТОК Б

ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

Назви конференції, конгресу, симпозиуму, семінару, школи	Місце проведення	Дата проведення (із зазначенням числа, місяця та року)	Форма участі
VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми та перспективи соціально-економічного розвитку територій»	м. Ополе, Польща,	20-23 квіт. 2017 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Європейська інтеграція: історичний досвід та економічні перспективи»	м. Одеса	3-4 березн. 2017 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Формування та розвиток інноваційного потенціалу економіки України»	м. Ужгород	17-18 лют. 2017 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»	м. Львів	3-5 лист. 2016 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи»	м. Одеса	23-24 черв. 2016 р.	очна
Міжнародна науково-практична конференція «Формування інвестиційно-інноваційних моделей модернізації економіки України» у рамках VIII Міжнар. наук.-практ. форуму «Донбас 2020: перспективи розвитку очима молодих вчених»	м. Покровськ	31 трав.- 1 черв. 2016 р	очна

ДОДАТОК В

get excited.

pulse

Ректору Національного університету
водного господарства та
природокористування
Міністерства освіти і науки України
Мошинському В.С.

ДОВІДКА

про використання науково-методичних розробок та практичних
рекомендацій аспіранта кафедри міжнародної економіки
Національного університету водного господарства та
природокористування Міністерства освіти і науки України Рашмана
Бориса Гарольдовича

Результати наукових досліджень, виконаних у рамках підготовки дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук аспіранта кафедри міжнародної економіки Національного університету водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України Рашмана Бориса Гарольдовича з формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, розглянуто та позитивно оцінено керівництвом ТОВ 3 ІНОЗЕМНОЮ ІНВЕСТИЦІЄЮ "ПАЛС ЛТД."

Представлений в дисертаційній роботі інструментарій діагностики факторів формування та оцінювання ефективності організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, які розроблено із використанням сучасних економічних методів управління, сприяють створенню передумов побудови рівноважних та сталих відносин між всіма учасниками ринку при виробництві та споживанні якісних маркетингових послуг, що дозволить забезпечити інтенсивний розвиток та розширене відтворення господарських процесів вітчизняних підприємств на засадах позиціонування та закріплення ринкових позицій, створення нових сегментів ринку.

Зам. директора

22.02.2017



И.Пархоменко

Украина • Киев 04107 • ул.Баггоутовская, 17/21
Тел.: +380 (44) 537 7444; Факс: +380 (44) 537 7445
E-mail: info@pulse.ua

1 из 1
22.02.17

ДОДАТОК Д



Вих. № 09/03
від 9 березня 2017р.

Голові спеціалізованої вченої ради
із спеціальності 08.00.04 –
економіка та управління
підприємствами (за видами
економічної діяльності)

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи аспіранта кафедри міжнародної економіки Національного університету водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України Рашмана Бориса Гарольдовича

Розроблені в дисертаційній роботі аспіранта кафедри міжнародної економіки Національного університету водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України Рашмана Бориса Гарольдовича пропозиції щодо розвитку маркетингового сервісу, стимулювання конкуренції та підвищення професійного рівня компаній у сфері маркетингової діяльності на засадах формування інформаційної та організаційної моделі маркетингової агенції розглянуто Правлінням Міжнародної Асоціації Маркетингових Ініціатив.

Практичне впровадження представлених в дисертації Рашмана Б.Г. на тему «Формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції» інструментів аналізу та діагностики маркетингової агенції, підвищення ефективності маркетингових комунікацій, оцінки ефективності маркетингових послуг з позиції статичного та динамічного аспектів, послідовності оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції у межах процесного та ситуаційного підходів створює підґрунтя для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, надання маркетингових послуг в Україні на високому рівні, що відповідає світовим стандартам провадження маркетингової діяльності.

Голова правління
Міжнародна Асоціація маркетингових ініціатив



Н.М. Морозова

ДОДАТОК Е

Голові спеціалізованої вченої ради
із спеціальності 08.00.04 –
економіка та управління
підприємствами (за видами
економічної діяльності)

№49 В/г 12.01.2017

ДОВІДКА

**про використання результатів дисертаційної роботи аспіранта
кафедри міжнародної економіки Національного університету
водного господарства та природокористування Міністерства
освіти і науки України Рашмана Бориса Гарольдовича**

Результати виконання дисертаційної роботи аспіранта кафедри міжнародної економіки Національного університету водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України Рашмана Бориса Гарольдовича на тему «Формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції» розглянуто та позитивно оцінено керівництвом в особі тимчасово виконуючої обов'язки директора Афанасьєвої Наталії Василівни.

Розроблені в дисертаційній роботі рекомендації з економічного обґрунтування умов оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції та запропонований метод оцінювання ефективності формування організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції, які відповідають світовим стандартам провадження маркетингової діяльності, створюють передумови для підвищення ефективності відносин між підприємствами та виробниками маркетингових послуг, а саме маркетинговими агенціями, з метою отримання якісної інформації про ринок, сприяючи зростанню власних фінансово-економічних результатів та максимізації рівня задоволення клієнтів-запитувачів маркетингових послуг.

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІМПАКТО»

Т.в.о. Директора
/Н.В. Афанасьєва/



ДОДАТОК Ж

Вих №17 від 08.02.17

Спеціалізована вчена рада К 47.104.07
Національного університету водного
господарства та природокористування

Про впровадження результатів дисертації

Керівництвом ТОВ «ПРОІВЕНТ» розглянуто дисертаційну роботу на тему «Формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції» аспіранта кафедри міжнародної економіки Національного університету водного господарства та природокористування Міністерства освіти і науки України Рашмана Бориса Гарольдовича, представлену на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Представлені в дисертації науково-методичні підходи та практичні пропозиції з формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції враховують економічні передумови та потенційні наслідки реалізації сценаріїв трансформації, інтеграції, модифікації або інновації організаційні структури та інформаційної системи управління. Практичне використання наданих розробок в умовах ТОВ «ПРОІВЕНТ» дозволяє на принципово новому підґрунті розробляти управлінські рішення, орієнтовані підвищення ефективності відносин між підприємствами та маркетинговими агенціями.

Директор



/Кім Олена Броніславовна/

ДОДАТОК 3



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА
 ТА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

вул. Соборна, 11, м. Рівне, 33028, тел. (0362)63-30-98, факс (0362) 63-32-09, mail@nuwm.edu.ua

Від 27.01.2017 № 011/К07-29

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання у навчальному процесі результатів дисертації Рашмана Бориса Гарольдовича на тему: «Формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції»

Теоретичні, науково-методологічні та практичні результати дисертаційного дослідження Рашмана Б.Г. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук «Формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції» за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) були впроваджені в навчальний процес на кафедрі міжнародних економічних відносин та використовувались при написанні курсових і дипломних робіт бакалаврів та магістрів. На кафедрі проводився науково-практичний семінар за результатами наукових досліджень аспіранта. Результати дисертації, практичні та статистичні матеріали було надано викладачам для підготовки до лекцій та практичних занять, зокрема з дисципліни «Міжнародна конкурентоспроможність підприємств», «Інформаційні системи і технології в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю», «Інформатизація світогосподарського розвитку».

У навчальному процесі використовувались запропоновані аспірантом наукові положення, що розкривають:

економічний зміст комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

наукові підходи до формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

концептуальні засади формування комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

декомпозиційний аналіз ефективності маркетингової агенції;

науково-методичний підхід до діагностики та сценарного аналізу комплексної організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;

науково-методичний підхід до економічного обґрунтування умов

оптимізації організаційної та інформаційної моделі маркетингової агенції;
методи оцінювання ефективності оптимізації організаційної та
інформаційної моделі маркетингової агенції.

Застосування в навчальному процесі матеріалів дисертації Рашмана Б.Г.
дало змогу поглибити теоретико-методологічні основи викладання дисципліни
та підвищити якість підготовки студентів.

Проректор з наукової роботи та
міжнародних зв'язків



Н.Б. Савіна