

Ковшова І.О., к.е.н., доцент;
Бондар А.О., магістр,
Державний університет
телекомунікацій

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті сформовано основні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств. Проаналізовано механізм взаємозв'язку різних видів ефективностей на основі поєднання трирівневого підходу до управління з концепцією маркетингового менеджменту. Розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління підприємствами телекомунікаційної сфери.

Ключові слова: маркетинговий менеджмент, телекомунікаційні підприємство, ефективності, маркетинг, менеджмент.

Постановка проблеми. За сучасних умов господарювання, мінливості та непередбачуваності зовнішнього середовища величезна увага в організаціях приділяється проблемам ефективності, якості та результативності менеджменту. Від ефективного менеджменту на підприємстві залежить загальна ефективність діяльності, можливості та динаміка розвитку та інвестиційна привабливість.

Перехід вітчизняної економіки від традиційних ринків до нових вимагає вивчення сучасних форм і методів управління на рівні підприємства. Практичне використання такого досвіду стає одним з першочергових завдань для керівництва найвищого рівня, а переорієнтація вітчизняних підприємств на світові ринки для задоволення вимог споживачів обумовлює необхідність глибокого вивчення теоретико-методичних підходів до оцінки ефективності саме маркетингового менеджменту на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема маркетингового менеджменту на підприємствах останнім часом присвячено багато наукових праць відомих іноземних та вітчизняних вчених таких, як: Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Котлер, П.Ф. Друкер, М. М. Єрмошенко, О. В. Войчак, Т. Лук'янець, Л. О. Мозгова, В. П. Пелішенко та інших. Проте методичні та практичні засади застосування оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств потребують додаткового дослідження. Це пов'язано з неможливістю копіювання зарубіжного досвіду та зі специфікою сфери діяльності.

Метою дослідження є формування методики оцінки ефективності маркетингового менеджменту на основі механізму взаємозв'язку різних рівнів ефективності співробітників підприємства телекомунікацій в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. У загальному виді, ефективність менеджменту – це результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих вигод від реалізації певних управлінських рішень до витрат, що їм відповідають. Іншими словами, ефективність системи менеджменту можна оцінити системою показників, що характеризуються співвідношенням витрат на здійснення управлінської діяльності та вигод (доходів чи результатів) отриманих від неї. До таких показників можна віднести: величину прибутку, собівартість та обсяг виготовленої продукції, обсяг реалізації продукції, рентабельність виробництва, фондомісткість, рівень ліквідності, рівень ризику, коефіцієнти автономії, фінансової стійкості, маневрування, оборотності тощо.

Ситниченко В.М. у своїй праці виділяє три види ефективності у менеджменті: економічну, організаційну та соціальну ефективність [10]. На рис. 1 наведено механізм

взаємозв'язку зазначених видів ефективності співробітників відповідно до комбінації рівневого підходу з концепцією маркетингового менеджменту.



Рис. 1. Механізм взаємозв'язку видів ефективностей при поєднанні рівневого підходу з концепцією маркетингового менеджменту

Основною задачею маркетингового менеджменту стає виявлення можливостей підвищення сукупного результату індивідуальної, групової та організаційної ефективностей з урахуванням синергічного ефекту. Кожен рівень ефективності знаходиться під впливом певних факторів.

На першому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, яка характеризує стан виконання завдань конкретними співробітниками підприємства. Їхня результативність залежить від персональних здібностей, набутих знань та вмінь, від рівня стресостійкості, комунікабельності та самомотивації. В телекомунікаційних підприємствах співробітники працюють у функціональних групах (відділах), що потребує необхідності врахування другого рівня – групової ефективності. На цьому рівні впливають соціально-психологічні фактори пов'язані з взаємозв'язками у функціональних відділах, їхньою роллю та структурою, статусністю і лідерськими якостями. Іноді групова ефективність є сумою внесків усіх членів групи (наприклад, група фахівців, що працює над незв'язаними проектами). Проте частіше групова ефективність є дещо більшою чи меншою за суму окремих внесків внаслідок позитивного чи негативного синергічного ефекту. Третій рівень – організаційна ефективність – складається з перших двох (ефективність окремих співробітників та груп). Її результативність залежить від зовнішніх умов, обраної підприємством стратегії, існуючої технології, реалізуємих бізнес-процесів та корпоративної культури. За рахунок синергічного ефекту ця ефективність також перевищує чи зменшує суму індивідуальної й групової ефективності. Таким чином, кожен рівень ефективності вбирає в себе попередній і основною

задачою маркетингового менеджменту є виявлення можливостей підвищення індивідуальної, групової та організаційної ефективностей з позитивним синергічним ефектом.

Далі розглянемо критерії та показники, за якими здійснюється оцінка ефективності системи маркетингового менеджменту підприємства.

Під ефективність системи маркетингового менеджменту ми розуміємо ступінь точності управління, який характеризується рівнем досягнення очікуваного стану об'єкта управління, його цілей або рівнем наближення до них. Критерії оцінки ефективності маркетингового менеджменту організації є різними й залежать від поставленої мети, якої необхідно досягти (Табл.1).

Таблиця 1

Критерії оцінки ефективності маркетингового менеджменту підприємства

Стратегія	Критерії оцінки
Стратегія «виживання»:	<ul style="list-style-type: none"> — конкурентоспроможність стратегії; — інноваційний потенціал; — оцінка реалізації обраних стратегій.
Стратегія «Збереження позиції на ринку»:	<ul style="list-style-type: none"> — рівень забезпечення частини ринку; — адекватність обраних стратегій та тактики; — оцінка механізмів управління рівню досягнення поставленої мети.
Стратегія «Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту»:	<ul style="list-style-type: none"> — рівень ефективності економіко-фінансової підсистеми; — оцінка мотивації та якості праці персоналу; — рівень ефективності маркетингового менеджменту; — оцінка виробничої підсистеми; — рівень логістично-збутового забезпечення.

Таким чином, ефективність маркетингового менеджменту телекомунікаційного підприємства визначається здатністю виконувати управлінські функції таким чином, щоб організація могла досягати намічених цілей, оперативно реагуючи на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

ПАТ "Укртелеком" є сучасним підприємством із розвиненою інфраструктурою, що займає лідируючі позиції на ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку України. Фактично ця компанія є монополістом на телекомунікаційному ринку, надає широкий спектр послуг, але має проблему недостатності інвестиційних ресурсів. Товариство охоплює близько 18% українського ринку телекомунікацій, у тому числі 73% - ринку послуг фіксованого телефонного зв'язку та 29% - ринку послуг із доступу до мережі Інтернет [8].

Зважаючи на економічний розвиток, бізнес-культуру та історію розвитку форм власності, на практиці не існує єдиного підходу до оцінки маркетингового менеджменту. Основні світові методики оцінювання маркетингового менеджменту та їхня характеристики наведені в табл. 2 [7].

Основні методики оцінювання маркетингового менеджменту підприємств

Таблиця 2

Розробник методики	Шкала оцінювання	Характеристика та об'єкти оцінювання
Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – CGS)	10-бальна шкала	Структура власності; відносини з фінансово зацікавленими особами; фінансова прозорість, розкриття інформації; склад та практика роботи ради директорів; правове середовище, регулювання, інформаційна інфраструктура, інфраструктура ринку.
Інвестиційний банк Bpmswick UBS Warburg	72-бальна шкала	Непрозорість, розмивання акціонерного капіталу, злиття, реструктуризація, банкрутство, обмеження на купівлю і володіння акціями, ініціативи у сфері корпоративного управління, ведення реєстру акціонерів.
Інститут корпоративного права і управління (SCORE-rating)	200-бальна шкала	Відсутність ризиків; розкриття інформації; структура ради директорів та виконавчі органи; структура акціонерного капіталу; основні права акціонерів; історія корпоративного управління.
Консорціум РД та рейтингова агенція «Експерт РА»	4 класи: А-високий; В-задовільний; С-низький; Д-незадовільний	Права акціонерів, діяльність органів управління і контролю, розкриття інформації та корпоративна соціальна відповідальність.
Консалтінгова фірма Deloitte (Брюссель)	10-бальна шкала	Дотримання прав акціонерів та виконання ними своїх обов'язків; виплата дивідендів; прозорість процедур корпоративного управління; структура і функції керівних органів акціонерного товариства.
Коефіцієнт корпоративного управління – CGQ, запропонований Institutional Shareholder Services	Груповий ранжований ряд	Склад і структура керівних органів; статут та внутрішні документи; дотримання законодавства; винагорода членів виконавчих органів; якісні фактори, включаючи виконання фінансових планів; освіта керівників; частка менеджерів та працівників в акціонерному капіталі.
Економетрична модель М. Гібсона	Регресійні залежності результатів діяльності менеджменту та економічних показників	Результати діяльності підприємства (продажі, прибуток, заборгованість тощо).
Інтегральний індекс корпоративного управління Українського інституту розвитку фондового ринку (CGI)	Шкала від -1 до +1	Індекс рівня розвитку корпоративного права в країні (права акціонерів, прозорість інформації, взаємодія з зацікавленими сторонами), індекс рівня регуляторного впливу уповноважених органів влади на процес корпоративного управління в країні, індекс рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах.
Рейтингова агенція "Кредит-Рейтинг"	5 рівнів: рівень А – вищий; рівень Е – нижчий.	Структура власності, права власників та інших зацікавлених сторін, механізми управління й контролю, рівень розкриття інформації, аудит.
Рейтинг корпоративного управління журналу Economist	від 0 % (повна відсутність позитивних ознак) до 100 % (ідеал)	Прозорість структури власності; фінансова прозорість, структура ради директорів і процес прийняття нею рішень; взаємини з акціонерами; збалансованість інтересів менеджменту й акціонерів компанії

Проведене дослідження методик оцінки маркетингового менеджменту показало, що майже всі вони засновані на розрахунку певного інтегрального показника, що характеризує ефективність менеджменту в цілому. До складу зазначених показників входить велике розмаїття окремих показників, індексів та індикаторів, де маркетинговий менеджмент є лише одним з них.

Спільним в усіх методиках є те, що вони описують корпоративні відносини: оцінка забезпечення прав акціонерів, ефективність діяльності ради директорів та правління, реалізація інформаційної прозорості структури власності та характер взаємовідносин з зацікавленими особами. Це пов'язано з позицією більшості телекомунікаційних підприємств, щодо основного стратегічної мети – підвищення акціонерної цінності компанії, а не покращення обслуговування споживачів.

На рис. 2 наведено аналіз зв'язку принципів маркетингового менеджменту та об'єктів оцінювання ефективності корпоративного управління.



Рис. 2. Взаємозв'язок принципів маркетингового менеджменту з об'єктами оцінювання корпоративного управління

Таким чином, оцінка ефективності корпоративного управління хоч і відповідає загальним принципам маркетингового менеджменту, проте значно зміщена у площину корпоративних інтересів акціонерів. Суть такої методики полягає в оцінці ефективності фінансових результатів діяльності підприємства та відповідності процедури управління корпоративним принципам. Така ситуація загострює протистояння між акціонерами, які прагнуть отримувати більші дивіденди, споживачами, які бажають отримати якісні послуги за доступними цінами та менеджментом організації, якому потрібні інвестиції на розвиток.

Показники відповідності діяльності ПАТ «Укртелеком» принципам корпоративного управління наведені в таблиці 3. В якості показників фінансових результатів діяльності підприємств було обрано рентабельність (відношення фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування до загальних витрат підприємства).

Таблиця 3

Показники відповідності діяльності ПАТ «Укртелеком» принципам маркетингового менеджменту та корпоративного управління

Показник	Умовне позначення	Рейтинг	Індекс	I_{ni}
Мета	П11	1	0,43	0,48
Права власників	П12	3	0,14	
Правління	П13	1	0,43	
Інформація	П14	3	0,43	
Контроль	П15	3	0,43	
Зацікавлені особи	П16	4	0,57	

Для проведення порівняльної оцінки розраховано індекси рейтингу як відношення існуючого рейтингу до максимального. Для аналізу відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління проведено експертне опитування серед акціонерів підприємств та менеджерів найвищого рівня. Для цього розроблено анкети, потім результати зведено до матриць.

Аналіз проводився за такими показниками:

- мета товариства (П11), значимість 0,14;
- права акціонерів (П12), значимість 0,18;
- спостережна рада та правління (П13), значимість 0,26;
- розкриття інформації та прозорість (П14), значимість 0,16;
- контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства (П15), значимість 0,19;
- зацікавлені особи (П16), значимість 0,24.

При цьому інтегральна оцінка (I_{ni}) визначається як сума добутоків рейтингу у відносних одиницях та значущості кожного вищезазначеного фактору.

Інтегральний показник ефективності маркетингового менеджменту розраховується за формулою (1), при цьому для розрахунків прийнято такі величини вагомості індексу фінансових результатів та відповідності діяльності підприємства принципам корпоративного управління - 0,57 та 0,43 відповідно:

$$I_{mm} = \lambda \times I_{фр} + I_{ку} \times \beta \quad (1)$$

де

I_{mm} – інтегральний показник ефективності маркетингового менеджменту на підприємстві;

λ – вагомість індексу фінансових результатів;

$I_{фр}$ – показник ефективності фінансових результатів;

$I_{ку}$ – показник ефективності корпоративного управління

β – відповідність діяльності підприємства принципам корпоративного управління.

Результати розрахунків відображено у таблиці 4.

Таблиця 4

**Розрахунок ефективності маркетингового менеджменту ПАТ «Укртелеком»
відповідно до принципів корпоративного управління**
Інтегральні індекси

$I_{фр}$	$I_{ку}$	$I_{мм}$
0,14	0,29	0,48

Ефективність корпоративного управління ПАТ «Укртелеком» є вищою, ніж для маркетингового управління. Тому для покращення показників ефективності саме маркетингового менеджменту на рис. 3 наведені розроблені рекомендації, яких необхідно дотримуватися підрозділам підприємства.



Рис. 3. Рекомендації для підвищення ефективності маркетингового менеджменту в ПАТ «Укртелеком»

Переваги успішного маркетингового управління особливо проявляються в посиленні заінтересованості в участі створення прибутку, реалізації ринкової орієнтації, прискоренні

процесу прийняття рішень на підприємстві, підвищенні мобільності персоналу й посиленні мотивації співробітників, клієнтів та партнерів.

Дотримання вище наведених рекомендацій ефективного маркетингового управління організацією та її підрозділами дозволить розширити можливості підприємства і сприятиме зростанню його ефективності:

- поліпшення якості рішень, що приймаються на всіх рівнях;
- значне скорочення процесу прийняття рішень;
- вивільнення вищого керівництва від щоденної рутинної роботи, що збільшить простір для вирішення стратегічних завдань;
- формування чіткого уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства, його підрозділів та конкретних співробітників;
- створення доброзичливих стосунків з клієнтами та партнерами;
- поліпшення якості надаваних споживачам послуг.

ПАТ «Укртелеком» стане успішним за умови досягнення основної мети – збалансування інтересів всіх зацікавлених сторін: власників, споживачів, партнерів, співробітників та менеджерів різного рівня. В таких умовах основними складовими успіху підприємства є такі.

По-перше, позитивний розвиток організації та можливість її існування на ринку якомога довше. Для цього потрібно періодично змінювати стратегічні цілі, обираючи їх відповідно до мінливих потреб зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища.

По-друге, забезпечення результативності та ефективності організації. За термінологією П. Ф. Друкера, результативність є наслідком того, що «виробляються потрібні, правильні продукти», а «ефективність» є наслідком того, що «правильно створюються саме ці продукти» [1].

По-третє, управління продуктивністю, основною складовою якої є якість та конкурентоспроможність.

По-четверте, практична реалізація управлінських рішень, тобто результативне та ефективне втілення успішних рішень у діяльність телекомунікаційного підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволило сформулювати основні методичні підходи до оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств. Проаналізовано механізм взаємозв'язку різних видів ефективностей на основі компеляції трирівневого підходу та концепції маркетингового менеджменту. Встановлено, що кожен рівень ефективності (індивідуальний, груповий та організаційний) акумулює попередній з накладанням синергічного ефекту. Виділено основні шість принципів маркетингового менеджменту (мета, права власників, правління, інформація, контроль, зацікавлені особи) та проведено аналіз їхнього зв'язку з об'єктами оцінювання ефективності корпоративного управління телекомунікаційних підприємств.

Подальші дослідження спрямовані на вдосконалення методики оцінки ефективності маркетингового менеджменту телекомунікаційних підприємств і на пошук оптимальних варіантів підвищення показників на різних управлінських рівнях з одночасною реалізацією наявних ринкових можливостей.

Список використаної літератури

1. *Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Войчак А.В. – К.: КНЕУ, 1998. – 268 с.*
2. *Друкер П.Ф. Эффективное управление / П.Друкер; [пер. с англ. М. Котельниковой]. – М.: Астрель, 2004. – 284 с.*
3. *Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. / Єрмошенко М.М. – К.: Національна академія управління, 2001. – 204 с.*

4. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: перше українське адаптоване видання / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – К: видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
5. Маркетинговий менеджмент: навчальний посібник / В.В. Россоха, О.В. Гуменна, К.В. Пічик, Н. В. Романченко. – К.: Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2014. – 424 с.
6. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Ламбен Жан-Жак и коллектив. СПб.: 2007. — 800 с.
7. Мозгова Л.О. Методичні підходи до оцінки якості корпоративного управління підприємством - Електронний ресурс [Режим доступу]: http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61880.doc.htm.
8. Офіційна web-сторінка «Укртелеком» – Електронний ресурс [Режим доступу]: www.ukrtelecom.ua.
9. Пелішенко В.П. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник./ Пелішенко В.П. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 200 с.
10. Ситниченко В.М. Сучасні системи методи управління ефективністю як інструмент виходу з кризи / Ситниченко В.М. // Стандартизація. Сертифікація. Якість, 2009. - С. 57-61.

Ковшова Ирина Олеговна, Бондарь Алина Александровна. Методические подходы к оценке эффективности маркетингового менеджмента телекоммуникационных предприятий. В статье сформированы основные методические подходы к оценке эффективности маркетингового менеджмента телекоммуникационных компаний. Проанализирован механизм взаимосвязи различных видов эффективности на основе сочетания трехуровневого подхода к управлению концепции маркетингового менеджмента. Разработаны рекомендации по повышению эффективности управления предприятиями телекоммуникационной сферы.

Ключевые слова: маркетинговый менеджмент, телекоммуникационное предприятие, эффективность, маркетинг, менеджмент.

Kovshova Iryna, Bondar Alina. Methodological approaches to assessing the effectiveness of marketing management of telecommunications companies. In this article the basic methodological approaches to assess the effectiveness of marketing management of telecommunication companies have been formed. The author analyzed different types of efficiencies like the combination of three-lines approach with the concept of marketing management. Recommendations to improve the marketing management of telecommunication sphere proposed.

Keywords: marketing management, telecommunication company, efektivnost, marketing, management.