

**Международная  
Академия  
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –  
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –  
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ  
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,  
MANAGE YOUR BUSINESS,  
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей магистрантов  
специальностей «Менеджмент» и  
«Финансы»**

**ХБА магистранттарының мақалаларының  
жинағы**

**Collection of articles by Master Program  
students**

**Февраль 2014 г.**

**Алматы, 2014**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**У 66**

**Редакционная коллегия**

Никифорова Н.В. - д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ  
Елубаева Ж.М. - д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ  
Закирова А.Т., к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» МАБ  
Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ  
Рамаданова Ф.С. – координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

Управлять собой - управлять бизнесом - управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы»- Алматы, Международная Академия Бизнеса – 152 с.

**ISBN: 978-601-7470-19-7**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN: 978-601-7470-19-7**

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2014

## Содержание

<i>Автор</i>	<i>Название статьи</i>	<i>Науч.рук.</i>	<i>Стр.</i>
<b>Абдулвагапова И.Н.</b>	Антикризисное управление предприятием на основе концепции жизненного цикла	<b>Алталиева А.А., к.э.н.</b>	7
<b>Абуталип М.Б.</b>	Методика обеспечения критериев экономической безопасности региона	<b>Ускеленова А.Т., д.э.н.</b>	10
<b>Алдабергенова С.Н.</b>	Система контроллинга в инвестиционных проектах	<b>Омаров Г.Б., к.э.н.</b>	15
<b>Алина А.Т.</b>	Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом.	<b>Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент</b>	18
<b>Амирханова Т.К.</b>	Актуальные проблемы совершенствования методов оценки финансовой устойчивости для казахстанских предприятий малого бизнеса	<b>Нургалиева К.К., к.э.н.</b>	21
<b>Аппоев Р.Ю.</b>	Системный финансовый анализ предприятия как ведущий инструмент управления финансовыми ресурсами	<b>Карибджанов Б.Б. к.э.н., доцент</b>	25
<b>Асылкожанова Д.А.</b>	Организация и контроль маркетинга на предприятии	<b>Смыкова М.Р., к.э.н, доцент</b>	28
<b>Ахметова Л.М.</b>	Современное состояние брендинга в Казахстане	<b>Дуйсенгулова Н.С., к.э.н., доцент</b>	35
<b>Ахметова Г.Е</b>	Методологические подходы к оценке эффективности использования ресурсов на предприятии.	<b>Закирова А.Т., к.э.н., доцент</b>	40
<b>Бағашар Темирлан</b>	Пенсионный аннуитет	<b>Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор</b>	44
<b>Балташ Г.Д.</b>	Условия развития конкуренции в фиксированных сетях телекоммуникаций	<b>Кенжебаева Г.Ж.. к.т.н., доцент</b>	47
<b>Бегимова А.Б.</b>	Управленческие модели в процессе управления современным предприятием.	<b>Рахимбекова Ж.С., к.э.н.</b>	51
<b>Богомолова Е.А</b>	Инновации как способность организации к модернизации и обновлению	<b>Закирова А.Т., к.э.н.</b>	54
<b>Ботабаева Д.М</b>	Система бюджетирования и контроль затрат	<b>Омаров Г.Б., к.э.н.</b>	57
<b>Воронина Д.И</b>	Анализ конкурентных сил и стратегий по М. Портеру	<b>Никифорова Н.В., д.э.н., профессор</b>	60
<b>Дюсебаев Д.К</b>	Проблемы оценки эффективности управления персоналом в современных условиях	<b>Шалбаева Ш.Е., к.э.н, доцент</b>	63

## Организация и контроль маркетинга на предприятии

Процесс организации маркетинговой деятельности компании должен включать в себя несколько стадий:

1. построение (либо усовершенствование) организационной структуры управления маркетингом;
2. подбор специалистов по маркетингу высокой квалификации;
3. правильное распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
4. создание комфортных условий для продуктивной работы сотрудников маркетинговых служб;
5. организацию плодотворного взаимодействия управления маркетингом с другими службами организации.

Однако, несмотря на существующие и подробно описанные типы организационных структур, шаблона по их использованию в построении управления маркетингом не существует. Как правило, даже однотипные предприятия применяют различные организационная структура. Например, в корпорации «Дженерал Моторс» её стратегические марки (такие как «Шевроле», «Крайслер» и др.) используют различные организационная структура управления маркетингом. Поэтому цель данной статьи- рассказать о применении общих принципов построения оргструктур в управлении маркетингом — предполагая, что приведение их в жизнь будет зависеть от конкретной фирмы.

Необходимо добавить, что небольшие предприятия, занимающиеся разработкой новых продуктов в быстро меняющихся условиях, используют гибкие структуры, тогда как более крупные организации, осуществляющие свою деятельность на более устоявшихся рынках, с целью обеспечения большей интеграции часто используют централизованные структуры. Гибкость организационных структур компании, её способность в краткие сроки реагировать на внешние изменения, является необходимым условием адаптации организации к современной быстро меняющейся ситуации на рынке. Однако, важно не забывать, что одним из основных принципов построения организации маркетинга в крупных компаниях является максимальное приближение мест принятия теоретических маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом. Поэтому на наиболее высоких для крупной организации ступенях управления (например, в штаб-квартирах) отдельные

маркетинговые подразделения могут вовсе отсутствовать.

В данной статье предоставлена характеристика отдельных видов организационных структур управления маркетингом. Любая организационная структура управления маркетинговыми службами должна строиться на основе следующих принципов (одного или нескольких): функции, географические зоны деятельности, продукты (товары) и потребительские рынки. На данном этапе развития маркетинга выделяют следующие принципы организации подразделений маркетинга: функциональная организация, географическая организация, продуктовая организация, рыночная организация, а также различные вариации комбинирования данных принципов.

Функциональная организация (рис. 1) – является самой распространённой схемой организации службы маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности. Они подчиняются вице-президенту по маркетингу, который выполняет координацию их работы. На рисунке 1 представлены пять таких специалистов: управляющий службой маркетинга, управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта, управляющий службой сбыта, управляющий службой маркетинговых исследований и управляющий по новым товарам. Кроме них, могут быть еще управляющий службой сервиса для клиентов, управляющий службой планирования маркетинга и управляющий службой товародвижения [1].

Функциональные маркетинговые службы организации занимаются не только решением конкретных маркетинговых задач, но также и обеспечением ориентации всей деятельности организации на использование принципов маркетинга, координацию работы всех подразделений и служб организации в развитии данного направления.

Преимуществом функциональной организации маркетинга является её простота, однако продуктивность её применения начинает снижаться с увеличением номенклатуры выпускаемых продуктов и расширением рынков сбыта. Этот недостаток вызван отсутствием лица (кроме самого руководителя подразделения маркетинга, решающего не только организационные, но и многие другие маркетинговые вопросы), отвечающего за маркетинг отдельных продуктов в целом или за маркетинговую деятельность на определенных рынках.





Рисунок 1. Функциональная организационная структура [1]

Организация по географическому принципу — такой тип организационной структуры управления маркетингом, в которой специалисты по маркетингу сгруппированы по отдельным географическим районам. Такая форма организации дает возможность сбытовикам жить в пределах обслуживаемой территории, обладать информацией о своих потребителях и продуктивно работать с минимальными затратами времени и средств на перемещение.

Также в литературе данная структура управления маркетингом может встречаться под названием «региональная, или территориальная, организация маркетинга».

Продуктовая (товарная) организация — организационная структура управления маркетингом, в которой за разработку и реализацию стратегических и тактических целей и планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом, у которого в подчинении находятся сотрудники, выполняющие все необходимые для данного продукта функции маркетинга.

Рыночная организация — организационная структура управления маркетингом, в которой управляющие отдельными рынками несут ответственность за разработку и реализацию стратегий и планов маркетинговой деятельности

на определенных рынках [2].

Однако, в жизни по-отдельности продуктовые и рыночные организационные структуры управления маркетингом не применяются, чаще встречаются комбинации указанных принципов организации, т.е.: функционально-продуктовая (товарная), функционально-рыночная (региональная), продуктивно-рыночная (региональная) и функционально-продуктивно-рыночную (региональная) структуры управления маркетинговых служб.

Функционально-продуктовая организация (рис. 2) — организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия разрабатывают и мониторят осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию планов маркетинга для определенного продукта или группы продуктов отвечает управляющий продуктом. Он также формулирует для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинга определенных продуктов и контролирует их выполнение (что является возможным на основе внутреннего хозрасчета). Используется организациями, выпускающими многономенклатурную продукцию [2].

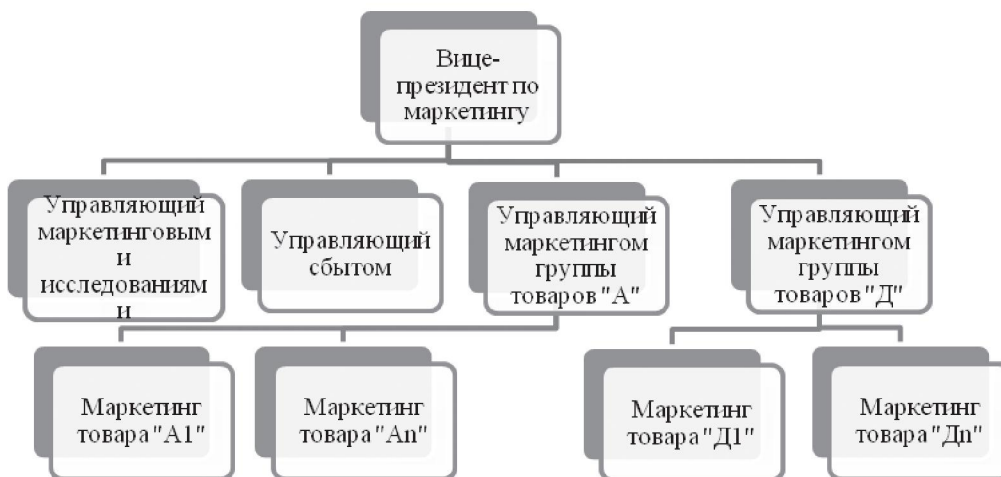


Рисунок 2. Функционально-продуктовая организационная структура [2]

Основными преимуществами функционально-продуктовой организационной структуры управления маркетинговыми службами являются:

- управляющий, занимающийся определенным продуктом, имеет возможность координировать мероприятия по всему комплексу маркетинга, касающиеся данного продукта;
- управляющий может быстро адаптироваться к требованиям рынка;
- управляющий постоянно мониторит все модели продукта -пользующиеся как повышенным, так и пониженным спросом у покупателей.

Однако, данному типу организационной структуры присущи и определенные недостатки:

- управляющий, несущий ответственность за определенный продукт, не наделен полномочиями, которые полностью позволяли бы осуществлять его деятельность;
- продуктовая структура организации часто требует больших непредвиденных затрат. Помимо управляющих основными продуктами, в структуре предприятия появляются управляющие, ответственные и за менее важные продукты, включая штат сотрудников;
- существование двойных линий подчинения сотрудников продуктовых подраз-

делений: как непосредственным руководителям, так и руководителям функциональных маркетинговых служб.

Функционально-рыночная организация (рис. 3) — организационная структура управления маркетингом, в которой функциональные маркетинговые службы предприятия вырабатывают и координируют осуществление некоторых единых для предприятия целей и задач маркетинга. В то же время за разработку и реализацию планов маркетинга для определенных рынков отвечают управляющие, ответственные за работу на этих рынках. Они также формулируют для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и контролируют их выполнение [2].

Данная структура организации маркетинговых служб компании применяется в случае, когда организация занимается выпуском однородной продукции, но предназначенной для различных типов рынка. Основным преимуществом данной структуры является концентрация маркетинговой деятельности вокруг потребностей конкретных рыночных сегментов, а не вокруг отдельных продуктов, как в продуктовой организации маркетинга. Недостатки же данной организационной структуры подобны недостаткам функционально-продуктовой структуре организации маркетинга.



Рисунок 3. Функционально-рыночная организационная структура [2]

Воплощение продуктового-рыночной организации в жизнь происходит, когда имеются как управляющие отдельными продуктами, так и управляющие отдельными рынками. Управляющие продуктами строят планы касательно объемов продаж и прибыли для своих продук-

тов, взаимодействуя при этом с управляющими отдельными рынками с целью определения возможного объема продаж. Они являются ответственными за осуществление маркетинга их продукции во всех регионах. Управляющие отдельными рынками, в свою очередь, отвечают



за развитие прибыльных рынков для существующих и потенциальных продуктов организации. Они обладают правом принимать решения в пределах компетенции своей деятельности касательно большинства маркетинговых проблем (реклама, ценообразование, выбор каналов распределения продукции и т.п.).

Описанный тип организационной структуры воплощается в жизньюрганизациями, выпускающими различные виды продуктов, реализуемых на многих, сильно отличающихся между собой рынках. Преимуществом данного типа организации маркетинговых служб является возможность уделять непосредственное управленческое внимание каждому продукту и каждому рынку в отдельности. Однако, основным недостатком такой организации управления маркетингом является увеличение управленческих затрат (сам управляющий плюс штат его сотрудников), а также отсутствие достаточной организационной гибкости и, как следствие, возникающие конфликты.

Функционально-продуктово-рыночная организация — такой тип организационной структуры управления маркетинговыми службами, в которой функциональные маркетинговые службы компании разрабатывают и координируют воплощение в жизнь некоторых единых для компании целей и задач маркетинга. Наряду с этим, за разработку и реализацию планов маркетинга для определенных рынков несут ответственность управляющие, отвечающие за непосредственную работу на этих рынках. Они обладают правом формулировать для функциональных маркетинговых служб предприятия задания в области маркетинговой деятельности на определенных рынках и осуществлять контроль за их выполнением. В то же время, за разработку, внедрение и сбыт определенных продуктов или группы продуктов несут ответственность управляющие продуктом. Они, наряду с управляющими рынками, также обладают правом формулировать задания для функциональных маркетинговых служб предприятия в области маркетинга определенных продуктов и заниматься мониторингом их выполнения. Однако, прежде чем принять решения, касающиеся разработки и выпуска каких-либо продуктов, управляющий продуктом должен выяснить у управляющих отдельными рынками о потенциальных возможностях сбыта этих продуктов на конкретных рынках, формируя, таким образом, суммарный портфель будущих заказов. Процесс взаимодействия управляющих разными функциями во многом осуществляется на основе неформальных отношений, так как весь спектр решаемых задач невозможно полно отразить ни в положениях, ни в должностных ин-

струкциях. Положительным моментом является то, что функциональные службы сдерживают рост штата сотрудников продуктовых и рыночных подразделений.

Данные подходы к организации управлением маркетинговых служб компании являются основными во многих источниках литературы, однако можно выделить еще два типа организационных структур управления, обладающих достаточно универсальным характером и находящихся свое применение при организации управления различными видами осуществляемой деятельности организации, в том числе маркетингом. Выделяют так называемое управление по проекту, а также матричную организационную структуру управления, которые воплощают в случае направления всех управленческих и кадровых ресурсов компании на решение особо важных для неё проблем - например, выход на рынок с новой продукцией. Эти типы организационных структур управления направлены на решение не всех существующих проблем маркетинга в компании, а только отдельных целевых задач.

По мере того как внимание самих организаций и потребителей все больше переключается на получение конечного результата, т.е. к конечному продукту, обладающему высокими потребительскими свойствами, возникает необходимость внедрения какого-либо лица, наделенного полномочиями и несущего ответственность за получение этих конечных результатов. Одним способом достижения этих результатов является традиционная структуризация по ассортиментам продуктов в рамках функционально-продуктовой организационной структуры управления маркетингом.

Однако если, в рамках последней организационной структуры, ответственного за маркетинг определенного продукта наделить широкими полномочиями, предоставив ему во временное подчинение всех сотрудников из линейных и функциональных подразделений, занятых разработкой, внедрением, производством, послепродажным обслуживанием, реализацией других функций маркетинга, то получится новая организационная структура - структура управления проектом по выпуску и маркетингу определенного продукта.

Стоит заметить, однако, по ряду причин, управление на основе только проекта в большинстве случаев оказывается невозможным. Прежде всего, не всегда можно обеспечить полную занятость персонала (в зависимости от специализации, загрузка персонала в ходе разработки проекта носит неравномерный характер). Кроме того, сравнительно сама продолжительность осуществления проекта может

быть недостаточно длительной по времени, и высококвалифицированные сотрудники не отнесутся с пониманием к неопределенности, вызываемой частыми организационными изменениями. Также следует учесть, что специалисты, как правило, предпочитают быть организационно объединенными в группы на профессиональной основе. Обосновывается это тем, что обычно сотрудники более свободно себя чувствуют, работая в кругу коллег, и считают, что принадлежность к такого рода группам лучше отвечает интересам их профессионального развития и служебного роста, чем объединение на основе проекта.

Часто руководители проектов на самом деле не обладают полномочиями, правомерными для оказания реального воздействия на деятельность других функциональных подразделе-

ний. В этих случаях они выступают лишь в качестве источников информации о том, как обстоит дело с вверенными им проектами, докладывая вышестоящему руководителю о серьезных отклонениях от плана. В данном случае существует вероятность возникновения ситуации, когда руководитель проекта не имеет достаточных полномочий воздействия на функциональные подразделения, участвующие в проекте, а должен отвечать за конечные результаты. Это и объясняет высокую текучесть управленческих кадров, занимающих подобные должности.

Данные недостатки в существенной мере преодолеваются в организационных структурах управления матричного типа. Суть отношений при формировании матричных оргструктур управления состоит в следующем (рис. 4).



Рис. 4. Матричная организационная структура управления маркетингом [2]

Руководителю (проекта) программы, допустим, по освоению какого-то рынка определенной продукции передаются руководством компании необходимые полномочия по распределению ресурсов, а также выполнению комплекса мероприятий, составляющих программу. Руководителю маркетинговой программы временно вверяются в подчинение не только сотрудники соответствующих маркетинговых служб, но также и сотрудники подразделений, занимающихся разработкой и последующими этапами доведения до производства соответствующего продукта (на рисунке 4 это показано стрелками, выводящими за пределы рисунка). Таким образом, каждый сотрудник,

выполняющий работу по программе, находящийся в штатном расписании соответствующего подразделения, попадает под двойное подчинение: по линии программных работ он подчиняется руководителю маркетинговой программы, во всех остальных отношениях - своему непосредственному руководителю [2].

В случае, когда одновременно разрабатывается несколько программ, то для общего руководства всей программной деятельностью (разработка единой политики компании, распределение ресурсов между программами и т.д.) может быть введена должность руководителя центра управления маркетинговыми программами (рис. 4). В данном случае он обладает



непосредственным правом руководства над руководителями отдельных программ.

Удобство данной структуры с точки зрения кадровой занятости заключается в том, что руководителями программ небольших масштабов могут выступать не освобожденные руководители, а руководители и специалисты отдельных подразделений.

В отличие от организационной структуры управления по проекту, в матричной структуре управления не существует следующего недостатка: сложности осуществления непрерывной загрузки отдельных сотрудников, которые находятся в штатном расписании постоянных структурных звеньев, занимающихся однотипными видами деятельности.

Однако, данная структура обладает своим минусом: двойственность руководства, и как следствие, в случае возникновения сложности с выполнением программы, руководству предприятия бывает зачастую весьма трудно выяснить, кто в этом виноват и в чем суть возникших трудностей.

Данные трудности преодолеваются при помощи установления четких разграничений полномочий и ответственности функциональных руководителей и руководителей программ. Вторые, как правило, наделяются всей полнотой ответственности за осуществление всей программы: налаживают контакты с заказчиками, хотя порой это вменяется в обязанности маркетинговым подразделениям, несут ответственность за бюджет программы.

Функциональные руководители наделяются полномочиями по руководству работающими в их отрасли сотрудниками и производят мониторинг целостности и полноты проводимых ими исследовательских, конструкторских и других работ. В целом за счет подобной организации деятельности функциональных руководителей и руководителей программ устраняется большая часть проблем, связанных с отсутствием единоначалия. Матричная организационная структура управления, как правило, встраиваются в линейно-функциональную структуру управления предприятием в целом [3].

Совершенствование организации управления казахстанскими предприятиями на принципах маркетинга.

При усовершенствовании организации управления маркетингом в компаниях важно учитывать основные закономерности рестройки оргструктур зарубежных компаний при переориентации их деятельности на основе концепции маркетинга.

Мировая практика говорит о том, что правильно начинать реорганизацию структуры управления компанией с усиления роли отдела

сбыта и расширения числа функций, им выполняемых (в случае, когда если речь идет о деятельности компании на внутреннем рынке). Отделы сбыта, помимо реализации продукции и услуг, могут осуществлять также продвижение товаров и проводить отдельные маркетинговые исследования. Вследствие этого на первом этапе перестройки деятельности компании на принципах маркетинга выполнение функций маркетинга возлагалось на отдел сбыта в параллель с выполнением профильных его функций [2].

Дальнейшее углубление ориентации деятельности компании на принципы маркетинга приводит к повышению роли существующих функций маркетинга и к появлению новых. Как следствие, возникает необходимость обеспечения управления всем комплексом маркетинга компании. Так как роль управления комплексом маркетинга достаточно высока для развития дальнейшей деятельности компании, с целью повышения квалификации управления, целесообразно группу маркетинга преобразовать в отдел, выделив его из отдела сбыта.

Зачастую отдел маркетинга укреплялся путем передачи ему специалистов, выполнявших ранее нужные для маркетинга функции (информационные, рекламные, экономические) в других подразделениях компании. В своем новом составе отдел маркетинга стал отвечать за реализацию всех основных функций маркетинга.

Следующим шагом в реорганизации организационной структуры управления является повышение статуса начальника отдела маркетинга до уровня вице-президента компании по маркетингу. Данная мера является необходимой для расширения возможностей маркетинговых служб в том, чтобы добиваться придерживания концепции маркетинга со стороны всех других служб и подразделений предприятия. Приверженцами данной меры как правило являются руководители предприятий, выпускающих продукцию, предназначенную для массового потребителя. Поскольку функции маркетинга по своей сути являются более широкими, чем функции сбыта, и включают его в себя, в большинстве случаев вице-президенту по маркетингу передают функции сбыта, т.е. ликвидируется должность вице-президента по сбыту. Однако, во многих зарубежных компаниях параллельно существуют как руководители маркетинговых, так и сбытовых служб. Однако, теперь руководитель отдела сбыта переходит в подчинение вице-президенту по маркетингу. Также существует вариант подчинения как отдела маркетинга, так и отдела сбыта заместителю директора по коммерческим или экономическим вопросам.

Рассматривая организационные вопросы-реорганизации казахстанских предприятий и переориентацию их деятельности на развитие маркетинга следует уделять внимание обеим сторонам проблемы: развитию концепции маркетинга применительно к внутреннему и внешнему рынкам. В мировой практике, для компаний, осуществляющих свою деятельность в странах с развитой рыночной экономикой заметного различия между данными двумя видами маркетинга не существует. Это главным образом обусловлено следующим:

- рыночные отношения являются преобладающими как на внутреннем, так и на международном рынках;
- стимулирующая конкуренция характеризует как внутренний, так и внешний рынки;
- сходство для определенной группы стран многих принципов нормативно-правовой базы;
- требования к качеству и цене продукции диктуются как внутренним, так и международным рынками [2].

### **Источники:**

1. Котлер Ф., Армстронг Г. - Основы маркетинга. Профессиональное издание, М: Вильямс, 2010, с. 99
2. Голубков Е.П.- Организация и контроль маркетинга. Журнал, М: Маркетинг в России и за рубежом, 2002, №6
3. Г. Я. Гольдштейн. Основы менеджмента. Учебное пособие, Т: ТПУ, 2003, с.100-119