

7. Zrealizowane badania pozwoliły na udzielenie odpowiedzi, w jaki sposób w praktyce działo się polskich eksporterów jest kształtowana strategia marketingu międzynarodowego, jakie są jej zasadnicze uwarunkowania, jakie motywy decydują o internacjonalizacji działo się i poszukiwaniu szans dalszego rozwoju na rynkach zagranicznych. Badania umożliwiły ocenę strategii wejścia i strategii obecności – funkcjonowania na rynkach międzynarodowych (formuła EPRG, strategii konkurencji i obsługi konsumentów) Odpowiedź na te zasadnicze problemy była możliwa poprzez badania ilościowe (141 przedsiębiorstw, w tym 29 z grupy największych polskich eksporterów) oraz jakościowe – w formie wywiadów pogłębionych w 13 firmach o różnych, złożonych i wielowymiarowych doświadczeniach w działo się międzynarodowej (badania etnograficzne, case study, case research).

8. Zaprezentowana koncepcja teoretyczna i metodyczna projektu umożliwiają ostrożną, wyważoną ocenę rzeczywistości – jest pewnym wkładem w proces poznania strategii marketingu międzynarodowego przedsiębiorstw i ukazuje złożone, metodyczne problemy jej badania i oceny.

1. *Strategie marketingowe polskich przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, red. naukowa J.W. Wiktor, P. Chłipa, PWE, Warszawa 2012 oraz The Marketing Strategies of Polish Companies in International Markets, Edited by J.W. Wiktor, P. Chłipa, Polish Economics Publishers, Warsaw, 2012.*

ВІЛЬГУЦЬКА Р. Б., МИХАЙЛЯК Г. В.
Національний університет “Львівська політехніка”

ПРОЦЕС ПІДГОТОВКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ МАРКЕТИНГУ ВНАСЛІДОК РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

© Р.Б. Вільгуцька, Г.В. Михайляк, 2012

В умовах ринкової нестабільності підприємству необхідно швидко пристосовуватись до змін і однією з невід’ємних частин є реструктуризація організаційної структури управління (ОСУ), внаслідок чого змінюються посадові обов’язки працівників підприємства. Чіткий розподіл виробничих функцій та посадових обов’язків працівників допоможуть підприємству забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та зберегти лідерські позиції на національному ринку. З урахуванням цього актуальним завданням є дослідження компетенцій персоналу підприємства та його організаційної структури управління.

Варто зазначити, що організаційна структура підприємства – це сукупність певних елементів, підрозділів, які формуються на кожному підприємстві відповідно до його цілей та завдань підприємства, відображаючи при цьому взаємозв’язки між підрозділами, їхню ієрархічну побудову, сприяючи координаційній діяльності підприємства.

Кожне підприємство має свою власну ОСУ, яка є індивідуальною, проте може мати спільні аспекти з іншими ОСУ. О.Кузьмін і О.Мельник [1, с. 80] виділяють такі види організаційних структур управління підприємства: лінійну, функціональну та комбіновану. Лінійна ОСУ характеризується простою, чіткістю і зрозумілістю взаємовідносин ланок і працівників управління. При такій структурі кожен виконавець має одного безпосереднього керівника. Дана структура має ряд позитивних і негативних аспектів, зокрема до позитивних можна віднести узгодженість дій, чітке підпорядкування відповідно до ієрархічної піраміди (кожний керівник відповідає безпосередньо за виконання завдань його підопічних), а до негативних можна віднести, те що вона не є гнучкою, непристосованою до оперативних і поточних завдань, на керівника покладено високі вимоги, щодо його кваліфікаційного рівня з різних завдань.

Функціональна ОСУ зображена у вигляді ієрархічних взаємовідносин між керівником і підлеглими на різних рівнях управління, між якими немає безпосереднього підпорядкування. В даній структурі, управління здійснюється з допомогою підрозділів, які спеціалізуються на виконанні конкретних видів робіт, тобто кожний підрозділ має свої чітко визначені конкретні завдання й обов'язки. До позитивних аспектів даної структури можна віднести високу компетентність працівників, спеціалізація на виконанні певного виду діяльності, а до негативних – немає одного керівника, який буде відповідати за виконання певних функцій, зниження відповідальності за завдання, неузгодженість дій, дублювання вказівок .

Згідно з Г.Осовською [2, с. 238] комбіновані організаційні структури – це поєднання у процесі розвитку лінійних та функціональних структур для подолання їхніх недоліків. Комбінована ОСУ включає в себе декілька видів, деякі з них мають свої різновиди, а ті свої, проте кожні мають свої характерні особливості, які підприємство може обрати відповідно до своїх характеристик. Основні види комбінованих ОСУ:

- ієрархічні: лінійно-функціональні, лінійно-штабні, дивізіональні (продуктові, регіональні, споживчі, орієнтовані на стратегічні одиниці бізнесу);
- адаптивні: проектні; матричні; програмно-цільові; координаційні; конгломератні.

Якщо існуючі ОСУ виявляються нерациональними, то доцільно здійснити реструктуризацію відділів підприємства. В.Гриньова [3,с.88] зазначає, що реструктуризація розглядається керівництвом як постійний процес оптимізації діяльності відповідно до вимог економічного оточення, що змінюється. Існує декілька послідовних етапів даного процесу на підприємстві, проте доцільно проаналізувати процес виділення самостійних структурних підрозділів, зокрема відділу маркетингу.

Процес реструктуризації ОСУ відділу маркетингу вимагає змін у посадових інструкціях працівників, а відповідно і їх компетенцій. Таким чином, для швидкого пристосування працівників відділу маркетингу до реструктуризації підприємства доцільно було б впровадити ряд навчальних заходів, які в залежності від рівня виконуваних робіт працівниками повинні бути належним чином простимульовані. В основному, факторами, які здатні мотивувати працівників брати участь у розвитку своїх компетенцій є: бажання зберегти місце роботи; бажання одержати нову посаду або підвищити рівень посади; зацікавленість у збільшенні заробітної плати; зацікавленість в процесі освоєння нових знань і навиків тощо.

Огляд вітчизняної та зарубіжної літератури показав, що основним напрямом професійного розвитку працівників відділу маркетингу є організація процесу навчання при якому формуються специфічні та професійні знання, вміння та навички. Даний процес передбачає впровадження декількох етапів, зокрема:

1) збирання і обробка інформації. На першому етапі здійснюється збирання інформації про ефективність виконання посадових обов'язків працівниками, потенційні можливості працівників і перспективи їх розвитку, причини неефективної роботи окремих працівників, потреби і пріоритети в навчанні та удосконаленні компетенцій. Така інформація може бути як внутрішньою (правила внутрішнього трудового розпорядку, інформація про результати праці соціологічні і психологічні анкети, бесіди й опитування, спостереження), так і зовнішньою (інформація з зовнішнього середовища про сильні та слабкі сторони організації, провідні підприємства галузі тощо);

2) вибір методів навчання. У світовій практиці підвищення компетенцій працівників здійснюються за допомогою таких методів навчання, як: навчання на робочому місці, яке характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній ситуації; навчання поза робочим місцем, що включає усі види навчання за межами самої роботи. Навчання на робочому місці може здійснюватися у формі наставництва (коачінг), тобто при передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації чи поради. Ще одним методом навчання на робочому місці є інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Цікавою формою навчання персоналу підприємства є портфоліо. Створення портфоліо допомагає працівникові критично оцінити власну професійну діяльність, визначити її переваги та зробити висновки щодо коректування недоліків. У портфоліо працівник збирає факти, які ілюструють його професійні якості, аспекти професійної

діяльності, розвиток та удосконалення навчальних досягнень. Основними методами навчання поза робочим місцем є проведення тренінгових занять, лекцій, аналіз реальних ситуацій, використання рейсових методів тощо. Методи навчання поза робочим місцем виступають формою активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку закладених від природи здатностей, а також спрямованих на вироблення способів подолання типових ускладнень [4, с. 112];

3) оцінювання ефективності навчання – передбачає формування висновків про ефективність роботи підприємства з урахуванням проведеного аналізу.

Таким чином, процес підготовки працівників відділу маркетингу внаслідок реструктуризації організаційної структури підприємства це багатосторонній процес, який потребує збору великої кількості інформації та методів навчання, які повинні ретельно аналізуватися і оброблятися та впливати на удосконалення компетенцій працівників.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. – 2-ге вид. доп. і перер. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”, “Інтелект-Захід”, 2003. – 352с. 2. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2007. – 676 с. 3. Управління підприємством в умовах розвитку ринку. Наукове видання / В.М.Гриньова, М.М.Новікова, О.М.Красноносова, О.Ю. Проскура, М.М. Сакун. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2003. – 168с– 308с.

ВЛАСЕНКО А.Л., ВЛАСЕНКО Н.А.
Херсонський національний технічний університет

УПАКОВКА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ

© А.Л. Власенко, Н.А. Власенко, 2012

Ціль роботи – дослідження впливу дизайну упаковки товару на підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.

Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність підприємства дуже тонкий і гнучкий механізм. Проблемами конкуренції й виживаності організацій займався цілий ряд дослідників: Г.Л. Азоев, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхудинов, Л.В. Балабанова, В.Е. Хруцький та інші. Майкл Е. Портер визначив, що характер і ступінь конкуренції залежить від п'яти сил, однією з яких є споживач [1- 3]. Т. Хайн, Э. Райс, Дж. Траут відзначали роль упаковки в маркетингових війнах за прихильність споживача та готовність купувати продукцію певного підприємства. Вони вказували на ефективний дизайн упаковки як один з головних каналів комунікацій зі споживачами [4, 5].

Те, що потрібно конкретному кінцевому споживачеві в значенні властивостей і особливостей товару, для виробника й продавця вкладається в поняття конкурентоспроможності товару, і їх завдання – добитися відповідного до запитів конкретного ринку й конкретних споживачів рівня вироблених товарів і послуг. Клієнтоорієнтованість – основний постулат, парадигма роботи сучасного підприємства. Споживачі в сучасному світі є влаштовувачами бізнесу, суб'єктами, що у значній мірі встановлюють і визначають приблизний діапазон рівня основних техніко-економічних показників роботи підприємства, а, отже, напряду, впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємств. Якщо товар сподобався споживачеві, і він готовий його купити, споживачеві необхідно його впізнати в загальній масі товарів, що представлені на ринку різними виробниками. І чим більше товарів на ринку, чим ширше їх асортимент, тим складніше споживачеві знайти саме той товар, який він обрав. У цьому випадку величезну роль у впізнаваності товару несе його упаковка.

Провідна роль упаковки товару – аксіома, саме зовнішній вигляд продає продукцію. Упаковка – інструмент, якому відведено одна з головних маркетингових ролей. Деякі маркетологи навіть називають упаковку “п'ятим Р” після ціни, товару, розповсюдження й просування, хоча більшість із