

позицій, по другій позиції має рівень вище за середній і за іншими трьома позиціями відповідає галузевим стандартам. Вони кажуть, що оптимальною робота компанії буде тоді, коли вона буде кращою за двома або більше позиціями.

Позиціонування основних брендів компанії час від часу потребує перегляду. В залежності від змін в економіці, у галузі, у технології, деякі бренди потребують обережного репозиціонування для того, щоб не втратити своїх існуючих покупців, яким подобається дана торгова марка у тому вигляді як вона є.

1. Эл Райс, Джек Траут. *Позиционирование. Битва за умы.* – Спб.: Питер, 2011. – 336 с.
2. Michael Treacy, Fred Wiersema. *The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market.* – Addison-Wesley, reading, Massachusetts, 2007.
3. Fred Crawford, Ryan Mathews. *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best at Everything* – 1st ed, 2001.

ГОРБАЛЬ Н.І., ДОРОШ О.І.
Національний університет “Львівська політехніка”

РИНКОВА ОРІЄНТАЦІЯ В ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Н.І. Горбаль, О.І. Дорош, 2012

На сьогодні концепція “ринкової орієнтації” підприємств набуває дедалі більшої популярності, широко висвітлюється в літературі та застосовується на практиці. Основи цієї концепції закладено в 1990 р. у двох працях – Е.Колі і Б.Яворські, Дж.Нарвера і С.Слатера, які визначили її як: “здійснення в усій організації детального аналізу ринку, спрямованого на ідентифікацію поточних і майбутніх потреб споживачів, поширення й вивчення отриманої інформації у всіх відділах і загально організаційна реакція на них” [1], “організаційна культура, що найбільш ефективно й оперативно формує необхідну поведінку для створення найкращої вартості для споживачів і, таким чином, забезпечує тривалі найкращі результати діяльності фірми” [2].

Аналізування літературних джерел, присвячених ринковій орієнтації, дало можливість поділити їх на чотири групи за фокусом дослідження на різних об'єктах: 1) визначенні сутності ринкової орієнтації, 2) оцінюванні її рівня, 3) вивченні її передумов і результатів, 4) аналізуванні підходів до її впровадження. Також виділено три підходи до трактування поняття “ринкова орієнтація”: перший ототожнює її з організаційною культурою, другий – зі стратегією, третій поєднує два попередні. Найдоцільнішим із них визнано третій, тобто, ринково-орієнтовану культуру й стратегію слід розглядати як невід’ємні елементи ринкової орієнтації підприємства, при цьому процес формування стратегії забезпечує зв'язок між культурою і реальним втіленням стратегії, результатами. Без наявності обох елементів ефективного досягнення цілей підприємства – ускладнене. Тобто, під ринковою орієнтацією варто розуміти наявність у підприємства організаційної культури, орієнтованої на споживачів, і конкурентної стратегії щодо максимального їх задоволення.

Виділено такі принципові риси ринкової орієнтації: наявність системи переконань, що пріоритезує інтереси покупців; використання ефективних методик для надання найвищої цінності споживачам з метою забезпечення їх лояльності; здатність організації ефективно генерувати, поширювати й використовувати інформацію про покупців і конкурентів; здатність успішно сприймати й реагувати на дії конкурентів та вимоги споживачів внаслідок глибокого розуміння ринку; координоване використання міжфункціональних ресурсів (в першу чергу високий ступінь залучення працівників) для формування найвищої цінності для споживачів; розгляд маркетингу як довгострокової інвестиції; здатність підтримувати відповідну організаційну культуру.

Виявлено, що в порівнянні з виробничою, збутовою й товарною орієнтаціями ринкова відзначається загальним довгостроковим спрямуванням, врахуванням потреб покупців й відповідно вищими результатами. Порівнюючи ж ринкову орієнтацію з маркетинговою, виявлено, що в окремих працях вони використовуються як тотожні, натомість в інших – розмежовуються. Вважаємо, що їх не слід ототожнювати, адже при ринковій орієнтації підприємства фокусуються на ринку, при маркетинговій – на маркетингу, тобто перша фактично відображає зовнішню орієнтацію і філософію маркетингу, натомість друга – внутрішню орієнтацію і управління комплексом “4P”.

Більшість досліджень щодо ринкової орієнтації проводились у країнах з розвинутою ринковою економікою, де ця концепція вже тривалий час успішно застосовується. Натомість у нечисленних дослідженнях, здійснених в країнах з перехідною економікою чи країнах, що розвиваються, наголос переважно робиться на маркетинговій, а не на ринковій орієнтації, які не є тотожними. При цьому виявлено, що маркетингова орієнтація є важливою як для підприємств розвинутих країн, так і для підприємств країн, що розвиваються [3]. Стосовно ж ринкової орієнтації такі однозначні висновки відсутні. В перехідних економіках фактори зовнішнього середовища (і найбільше державна політика) чинять основний негативний вплив на мотивацію компаній до розвитку ринкової орієнтації, тобто підприємства стикаються більше з інституційними і макроекономічними проблемами на ринку, ніж з мікроекономічними й управлінськими.

Зовнішні передумови формування ринкової орієнтації підприємствами в Україні ускладнюються тим, що наша національна економіка тривалий час займає низькі позиції у міжнародних економічних і політичних рейтингах країн світу. Серед найбільш негативних чинників діяльності українських підприємств на основі проаналізованого опитування їх керівників виявлено: недоліки у податковій політиці, корупцію, нестабільність державної політики, високі податкові ставки, динамічність інфляції, неефективність державного управління, нестабільність місцевої та державної політики, проблеми з фінансуванням, негнучкість дозвільної системи та ліцензування, а також низьку кваліфікацію робочої сили. Щодо маркетингу в цілому, то в Україні частина підприємств у своїй маркетинговій діяльності до сьогодні перебуває на початкових етапах – відділи маркетингу відсутні, маркетингова діяльність не здійснюється системно.

Об'єктом власного порівняльного дослідження специфіки маркетингової діяльності, ринкової орієнтації підприємств, здійсненого в 2011 р., обрано промислові підприємства Львівської області. У 2011 р. ця область серед регіонів України за обсягом реалізованої промислової продукції посіла 9 місце, реалізувавши її на 30 млрд.грн., що становить 2,7% від загальнодержавного обсягу. У загальному обсязі продукції 76,1% займала продукція переробної промисловості, 18,5% – виробництво й розподілення електроенергії, газу, води, 5,4% – продукція добувної промисловості.

У результаті проведеного опитування, респондентами якого на основі випадкового відбору було обрано 80 керівників вищого і середнього рівнів управління великих і середніх промислових підприємств Львівщини, виявлено: 1) визнання значущості маркетингу більшістю опитаних, хоча результати по підприємствах Львівщини (71,25%) нижчі у порівнянні з середніми по Україні, 2) існування спеціалізованих відділів маркетингу на третині підприємств (35%) та маркетингової (не ринкової) орієнтації – на більшості з них (57,5%), хоча констатовано ймовірність розгляду керівниками в якості такої орієнтації окремих елементів маркетингу, 3) значну частку підприємств, що не складають чітких планів маркетингу (43,75%), несистематично аналізують ринок (85%), недостатньо використовують маркетингові дослідження (81,25%), 4) обізнаність з конкурентами більшості опитаних (60%), переважання серед засобів конкурентної боротьби цінових (52,5%) та якісних (27,5%) і недостатнє використання диференціації продукції (15%), 5) визнання найбільшої ефективності й важливості серед функціональних стратегій виробничої (5,1 за 7-ми бальною шкалою) і найменшої – маркетингової стратегії (2,9). Таким чином констатовано, що керівники вітчизняних підприємств відносяться до проблем маркетингу з неналежною увагою, відповідно підґрунтя для розвитку ринкової орієнтації – слабке, що є однією з причин низької конкурентоспроможності підприємств. Так, середньою вважають конкурентоспроможність на внутрішньому ринку керівники більшості підприємств (71,25%), низькою – 13,75%, високою – 15%, а на міжнародних ринках – високою вважають 5%, середньою – 55%, низькою – 40% опитаних.

Аналізування впливу на результати діяльності провідних промислових підприємств – акціонерних товариств Львівської області (“Галичина”, “Галичфарм”, “Дрогобицький долотний завод”, “Дрогобицький завод автомобільних кранів”, “Львівський ізоляторний завод”, “Львівський жиркомбінат”, “Львівський лікєро-горіччаний завод”, “Львівський хімічний завод”, “Меблевий комбінат “Стрий”, “Моршинський завод мінеральних вод “Оскар”) їх збутових витрат за 2001-2011 рр. показало нечіткий, чи взагалі обернений взаємозв’язок для більшості підприємств, що свідчить про неефективність їх маркетингової діяльності. Лише для АТ “Галичина” і “Львівський хімічний завод” існує чітка кореляція валового доходу (у) й витрат на збут (х). Кореляційні залежності для цих підприємств описуються відповідно рівняннями: $y_1 = 6,844x_1 + 34664R^2 = 0,965$, $y_2 = 18,65x_2 + 7666R^2 = 0,851$. Тобто, можна стверджувати, що в АТ “Галичина” кожна гривня, витрачена на збут, результує приростом валового доходу в 6,8 грн., а в АТ “ЛХЗ” – приростом в 18,65 грн.

1. Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18. 2. Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35. 3. Akimova, Irina (2000), “Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms,” *European Journal of Marketing*, 34 (9/10): 1128-1148.

ГОРЯЧКА О.О.

Національний університет “Львівська політехніка”

КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ КРЕАТИВНИХ КОЛЕКТИВІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

© О.О. Горячка, 2012

В сучасних високодинамічних та конкурентних умовах успішність та ефективність функціонування підприємств на ринку значною мірою визначається оригінальністю, нестандартністю та актуальністю ухвалених управлінських рішень. Незапрограмованість та малопрогнозованість умов функціонування підвищують роль людського чинника у вирішенні нових для підприємств проблем та розпізнаванні характеристик ринкової ситуації. Усе це зумовлює необхідність створення на підприємствах у різноманітних форматах інноваційних креативних колективів (ІКК), націлених на пошук оптимальних та ефективних шляхів розв’язання наявних та потенційних проблем у різноманітних сферах діяльності (маркетинговій, логістичній, виробничій, фінансово-економічній тощо). Залежно від характеру вирішуваних завдань ІКК можуть бути вузькоспеціалізованими або інтегрованими, що і зумовлюватиме їхній кадровий склад.

Зважаючи на призначення ІКК на підприємствах, до роботи у цих колективах повинні залучатись особи, що відповідають низці критеріїв, а саме:

- наявність високої кваліфікації, компетенцій, знань, досвіду роботи у предметній сфері;
- інноваційний тип мислення, який характеризується нестандартністю в оцінюванні ситуації та продукуванні ідей;
- креативність як здатність творчо генерувати альтернативні варіанти розвитку ситуації;
- стратегічна орієнтація, яка покликана тактичні рішення підпорядковувати довгостроковим цілям розвитку;
- системність в оцінюванні та ідентифікуванні ретроспективної, поточної та перспективної ситуації, що створює умови для комплексного всебічного вивчення проблем функціонування підприємства;
- наявність пошуково-дослідницького таленту, адже лише ґрунтовне та фундаментальне вивчення проблем та джерел їх виникнення формує передумови для їх успішного вирішення;