

цих груп можуть очолити керівники груп, які, координуючи роботу працівників групи, одночасно виконуватимуть обов'язки заступників керівника відділу маркетингу. До складу кожної групи доречно включити по чотири спеціалісти, по чотири спеціалісти, фахівців із відповідних напрямків підготовки. Зокрема, до роботи в групі аналізу доречно залучити фахівців спеціальностей “Управління вищими закладами освіти”, “Облік та аудит” та маркетолога, а в групу дослідження попиту, окрім маркетолога, а в групу дослідження попиту, окрім маркетологів, фахівців із менеджменту.

Таким чином, на даному етапі розвитку вищої школи за умов зростаючої конкуренції, зумовленої економічною та демографічними кризами в Україні, неодмінною передумовою успішного розвитку та підвищення престижності сучасного вищого навчального закладу, його шляху до інтеграційного науково-дослідного центру, є налагодження дієвої і високоефективної маркетингової діяльності. Доведено, що існуюче на сьогоднішній день розпорощення маркетингових функцій поміж різноманітними структурними підрозділами закладу освіти малоефективне через відсутність скоординованих дій та заходів. Запропонована організаційна структура управління маркетинговою діяльністю, якій властивий чіткий розподіл функціональних обов'язків у запроваджуваному відділі маркетингу, вдумливий фаховий добір кадрів, не тільки забезпечуватиме підвищення престижності ВНЗ, а буде самоокупним на перших етапах діяльності і прибутковим за вдумливої і ефективної роботи в подальшому.

*1. Войчак В., Шевчук І.А. Суть маркетинга и его современная концепция.–К., 1994.*

**І.О. Ступак**

Національний університет “Львівська політехніка”

## **СИТУАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА**

© Ступак І.О., 2011

Організація як система функціонує у динамічному середовищі, тому вчасна реакція на зміни, що відбуваються є основою забезпечення принципу гнучкості діяльності підприємства. Як відомо, кожен суб'єкт господарювання підлягає закону циклічності, а отже, проходить через певні стадії свого розвитку, кожна з яких має свої характерні особливості і вимагає корегування стратегії діяльності, в залежності до ситуації, що склалася на ринку та в середині підприємства. Недостатня увага до ситуаційного планування конкурентної поведінки призводить до виникнення криз, властивих кожному із періодів ЖЦ. Задля уникнення “смерті” підприємства, попередження та подолання кризових ситуацій менеджменту варто чітко розуміти взаємозв'язок між стадією, в якій знаходиться підприємство і конкурентною стратегією, яка повинна реалізовуватись для подальшого розвитку і ефективного функціонування.

Існує багато підходів вітчизняних та зарубіжних вчених до класифікації стадій життєвого циклу, та найгрунтовнішим, на нашу думку, є підхід І. Адізеса. автор виділяє наступні стадії життєвого циклу організації: зародження (залицання); дитинство; дикі роки (вперед - вперед); юність; розквіт; зрілість; аристократія; бюрократія; смерть [1, с.38]

На основі даної класифікації ми можемо поєднати ці стадії життєвого циклу у три періоди функціонування організації: I період “зростання” включає в себе такі стадії як: зародження (залицання), дитинство, дикі роки (вперед – вперед), юність. II період складається із стадій розквіту і зрілості. III період “старіння” передбачає перехід організації у стадії аристократії, бюрократії та смерті. В залежності від проміжку часу, що характеризує той чи інший період

“життя” організації менеджменту підприємства потрібно чітко визначити свою конкурентну стратегію в тій чи іншій сфері. Опираючись на найбільш популярні класифікації конкурентних стратегій [2-5], пропонуємо наступні варіанти конкурентної поведінки підприємства в залежності від ситуації, в якій воно опинилось (таблиця).

### Вибір конкурентної поведінки

Період	Конкурентні стратегії			
	Конкурентна перевага фірми на ринку / М.Портер	Конкурентні позиції та маркетингові спрямування / Ф. Котлер	“Біологічний” підхід	Взаємодія із конкурентами / Д. Траут, Е. Райс
I	диференціації	стратегії фірми-послідовника; стратегії фірм-нішерів	коммутантна	фланговий наступ
II	цінового лідерства	стратегія ринкового лідера; стратегія фірми-челенджера	віолентна; патієнтна	наступальна або оборонна
III	фокусування	утримання домінантної ринкової частки	експлерентна	партизанська

Також, на нашу, важливим елементом ситуаційного планування конкурентної поведінки є вибір конкурентної стратегії в залежності від структури галузі. Існує п'ять класичних варіантів ситуації в галузі [6].

Конкурентна стратегія в нових галузях. Конкурентні стратегії, орієнтовані на низькі витрати або на диференціацію, зазвичай найбільш життєздатні. Стратегію фокусування слід використовувати в тих випадках, коли у фірми брак грошових коштів і коли в даній галузі дуже багато технологічних досягнень, які неможливо одразу освоїти. Виходом для компаній з фінансовими труднощами є створення стратегічних союзів, спільних підприємств для отримання необхідного досвіду і засобів.

Конкурентна стратегія в галузях, що перебувають у стадії зрілості повинна корегувати вже задіяні стратегії, використовуючи технологічні досягнення, модернізацію товару та проведенню інших заходів щодо підтримки ринкового попиту. Проте, коли темпи зростання знижуються перехід у стадію зрілості зазвичай приводить до істотних змін у конкурентному середовищі галузі, що необхідно врахувати при коригуванні існуючих стратегій.

Для фірм, які діють у галузях, що перебувають у стані стагнації або спаду найбільш очевидною є стратегія “збору урожаю”, що забезпечує отримання максимального обсягу готівкових коштів за короткий період часу, продаж фірми або припинення діяльності. Але компанії, що міцно стоять на ногах, все ж таки можуть домогтися в цих галузях добрих результатів завдяки певним, не взаємовиключним, стратегіям.

Конкурентна боротьба в подрібнених галузях може варіюватися в межах від помірно сильної до запеклої. Конкурентні стратегії, засновані на низьких витратах або товарній диференціації, життєздатні, якщо товар не є надзвичайно стандартизованим. Фокусування на конкурентній ринковій ніші або сегменті зазвичай надає більше потенційних конкурентних можливостей, ніж орієнтація на ринок у цілому.

Конкурентні стратегії на міжнародних ринках мають бути чітко відповідними до ситуації, що складається. Можливі такі варіанти стратегій діяльності фірми на світовому ринку: передача іноземним фірмам права на використання її власних технологій або на виробництво і розповсюдження її продукції; зміцнення національного виробництва (в одній країні) і вивіз товарів на зарубіжні ринки; багатонаціональна стратегія; глобальна стратегія.

На основі вищевикладеного, можемо зробити висновок про те, що правильно оцінивши ситуацію, в якій опинилось підприємство, а саме, визначивши стадію життєвого циклу підприємства та стан галузі в якій воно функціє, менеджмент підприємства має змогу корегувати свою конкурентну поведінку відповідно до вимог свого оточення та власних потреб у кожному з періодів. Недостатня увага до цих аспектів функціонування організації призводить до виникнення кризових ситуацій, занепаду або, навіть, “смерті” суб’єкта господарювання.

1. Адизес И. *Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ.* – Спб.: Питер, 2007. – 384 с. 2. *Управління конкурентоспроможність підприємства: Навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. З. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А.В. Вакуленко.* – К.: КНЕУ, 2008. - С. 155-120. 4. *Сумець О. М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: Навч. пос.* – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 320 с. 5. *Котлер Ф. Десять смертних гріхів маркетингу: ознаки і методи вирішення: Пер. з англ.* – К.: Вид. дім “Києво-Могилянська академія”, 2006. – 143 с. 6. *Райс Ел, Траут Джек Маркетингові війни, К.: Companion Group, 2006.* – 242 с. 7. *Портер. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов; Пер. с англ.* – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.1-74

**О.Я. Сухоребська**

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ВАРТІСНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ ПЛАНУВАННЯ ТА КОНТРОЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ВЕНЧУРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

© Сухоребська О.Я., 2011

Метою венчурного підприємництва є отримання доходів за рахунок капіталізації ринкової вартості проінвестованих підприємств і водночас зростання часток вартостей інвесторів. Ось чому завданнями венчурних інвесторів є примноження вартості венчурів за рахунок швидкої реалізації інвестиційних проектів та вмілому управлінню вартістю молодих підприємств. За таких умов від венчурних менеджерів вимагається не тільки вміння управляти наявними активами та процесами цільового використання залучених венчурних інвестицій на їх закупівлю та постачання тощо, а й управління доданою вартістю підприємства, що отримується чи буде отримана завдяки вдалому використанню залучених ресурсів (науково-технологічних, інтелектуальних, людських, матеріальних, фінансових тощо). Очікувану вартість венчурного підприємства можна представити у вигляді формули:

$$EVA_{PICT} = f(x_1; x_2; x_3; \dots x_n),$$

де  $EVA_{PICT}$  - ринкова вартість венчурного підприємства;  $x_1; x_2; x_3; \dots x_n$  - ключові фактори успіху венчурної діяльності, тобто фактори зростання ринкової вартості венчурного підприємства.

На досягнення запланованої ринкової вартості венчурного підприємства впливають різні фактори, серед них рекомендовано виділяти якість чи ефективність системи управління вартістю для акціонерів. Система управління вартістю венчурних підприємств потребує впровадження на підприємстві ідеології вартісного управління або управління акціонерною вартістю підприємства, дотримання принципів вартісного управління, врахування нових способів та форм оцінювання і контролювання за діяльністю менеджерів та ключових працівників венчура, і на цій основі запровадження нових мотиваційних схем для входження філософії вартості у корпоративну культуру підприємства.