

значень підконтрольних показників від планових і визначений ступінь впливу відхилень, що відбулися для досягнення мети проекту.

Отже, у звітності повинні бути відображені:

- фактичні результати діяльності;
- планові показники;
- зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, які можуть вплинути на здійснення даного інвестиційного проекту, і ступінь впливу змін на досягнення поставленої мети;
- відхилення фактичних значень підконтрольних показників від плану;
- причини відмінностей між фактичними і плановими результатами;
- персональна відповідальність за кожною складовою відхилення.

Особливо важлива інформація в контролінговій звітності повинна бути виділена (підкреслена, виділена великим шрифтом, знаком).

П'ятий етап – розробка і впровадження системи документообігу, яка дозволяє збільшувати подальший попередній і поточний контроль за відхиленнями.

*1. Вандорен В. Вибір правильної стратегії реалізації проекту / В. Вандорен, П. Новицькі // Мир компьютерной автоматизации [Текст]. – 2000. – № 1. – С. 14–16. 2. Сторожик М. Контролінг [Текст] / М. Сторожик, Н. Голубятнікова. – Львів: [б. в.], 2004. – С. 210.*

**Л.Р. Струтинська, С.В. Андрусів**

Національний університет “Львівська політехніка”

## **МАРКЕТИНГ ЯК ОДИН ІЗ НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВНЗ**

© Струтинська Л.Р., Андрусів С.В., 2011

За умови неупинно наростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг в сучасних вищих навчальних закладах неодмінною передумовою їх функціонування та успішного розвитку постає повсемісне запровадження новітніх підходів як безпосередньо у навчальному процесі, так і в сферах науково-дослідницької та організаційно-методичної діяльності. Однією із доцільних для запровадження у сучасних ВНЗ інноваційних структур є управління маркетинговою діяльністю. Діяльності, що спрямована на збільшення контингенту студентів як основи фінансової стабільності, підвищення престижності освітнього закладу, його спроможності гнучко реагувати на видозмінні вимоги сучасного ринку праці. Адже саме ґрунтовні маркетингові дослідження постають неодмінною складовою успішного просування на ринку готового продукту, надають найповнішу інформацію щодо стану та рівня попиту на нього, об'єктивно формують сьогоденні вимоги до його якості та окреслюють шляхи і напрямки якомога повнішого вдоволення споживчих потреб.

Помилково було б стверджувати, що на даному етапі навіть за відсутності спеціалізованих маркетингових підрозділів провідні заклади освіти не приділяють певної уваги маркетингу. Однак, в силу роздільності напрямків цієї діяльності, підпорядкованості виконавців різновекторним керівним органам, різноплановості та різнонаправленості поставлених перед виконавцями завдань та задач, а головне, через, як правило, недостатню фаховість та професійний рівень виконавців, ефективність такої маркетингової діяльності вкрай низька.

Вихід із цієї ситуації єдиний – створення у вищих закладах освіти відділів чи підрозділів маркетингу, розробка власної для конкретного ВНЗ концептуальної стратегії маркетингової діяльності, чітке підпорядкування маркетингової служби в структурній схемі управління закладом освіти, контроль за її ефективністю.

Першочерговими кроками на етапі запровадження маркетингового підрозділу тут слід вважати:

- вибір базової та розробка на її основі оптимальної для ВНЗ організаційно структурної схеми маркетингової служби в сучасному ВНЗ;
- окреслення мети та завдань маркетингової служби в сучасному ВНЗ, її підпорядкованості та схеми контролю за ефективністю діяльності.

Проведений аналіз різнопланових організаційних структур управління маркетинговою діяльністю різноманітних організацій, підприємств та установ сфери надання послуг дозволяє зорієнтуватись у виборі оптимальної для сучасного ВНЗ *організаційної структури функціональної орієнтації*. Характерною її особливістю є доволі висока гнучкість у здійсненні маркетингових досліджень у поєднанні із обмеженим штатом працівників.

Таким чином, правомірним видається висновок, що маркетингова політика і діяльність у сучасному ВНЗ буде ефективна лише у тому випадку, коли функції комерційного маркетингу (економічний аспект) і некомерційного маркетингу (соціальний аспект) будуть виконуватись в рамках єдиної для вузу системи і служби маркетингу. При цьому, відділ маркетингу трактуватиметься як один із визначальних підрозділів управління вищими закладами освіти, що безпосередньо причетний до формування стратегії ВНЗ та її життєвого втілення. В силу цього, функції маркетингу у вищому навчальному закладі повинні бути доповнені і конкретизовані до основних, притаманних будь-якому процесу управління:

- збір інформації та комплексне дослідження ринку – аналіз макросередовища ВНЗ, оцінка діяльності конкурентів, прогноз змін на ринку праці тощо;
- планування маркетингової діяльності (план підготовки фахівців, план реалізації цінової політики, план випуску та працевлаштування випускників, план маркетингових комунікаційних зв'язків та заходів тощо);
- реалізація маркетингової стратегії;
- контролінг маркетингової діяльності (першочерговий підконтрольний показник -- обсяг та якість наданих послуг).

Очевидно, у організаційній структурі навчального закладу новостворений відділ маркетингу доречно підпорядкувати навчально-методичному управлінню закладу, яке, своєю чергою, підпорядковане безпосередньо першому проректору або проректору із навчальної роботи (якщо у конкретному ВНЗ така посада передбачена штатним розписом). Адже саме тут у навчально-методичному управлінні сконцентровано найбільше інформації, необхідної для започаткування діяльності відділу маркетингу.

У відповідності чотирьом неодмінним складовим ефективного провадження маркетингової діяльності (традиційний маркетинг-мікс (marketing mix) „4 - P” – „Product – Price – Place – Promotion [1]) робота відділу маркетингу ВНЗ повинна бути скоординована за чотирма відповідними основними взаємопов'язаними напрямками. При цьому, для ефективного маркетингу освітніх послуг, які є основним продуктом закладів освіти, принцип „4 – P” має бути функціонально інтерпретованим наступним чином:

|   |  |
|---|--|
| Product<br>(товар, продукт, послуга)            | - надання якісних освітніх послуг;   |
| Price<br>(вартість, ціна)                       | - оптимізація вартості надання освітніх послуг<br>(вартості навчання, інших послуг); |
| Place<br>(попит і ринок збуту)                  | - працевлаштування випускників, збір інформації з<br>ринку попиту;                   |
| Promotion<br>(реклама, зв'язки з громадськістю) | - профорієнтаційна діяльність, реклама, зв'язки з<br>громадськістю                   |

- Відповідно напрямкам роботи та функціональним обов'язкам у відділі маркетингу сучасного закладу освіти доречно сформувані дві незалежні групи – групу аналізу навчального процесу і ціноутворення та групу дослідження попиту, реклами і зв'язків з громадськістю. Кожну з

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