

Інтегративна модель організації (M_{OP}) визначається за формулою (1), складається з найважливіших, ключових елементів цієї системи, залежить від ситуації, що відображається в формулі коефіцієнтами впливу ($K_{1,2,3...}$).

Висновки

1. Інтеграційні моделі управління, побудовані на збалансованій системі показників [5] потребують відповідного організаційного проектування.
2. Організаційне проектування і організаційна структура – це не тотожні поняття. Організаційна структура є складовою організаційного проектування.
3. Організаційне проектування підприємства потребує розгляд таких складових, як оргструктура (система прямого контролю), бізнес-процеси, орієнтовані на споживачів, формальні та неформальні комунікації, постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища організації.
4. Інтегративна модель організації має ситуативний характер, залежить від сили впливу зовнішнього середовища та ключових внутрішніх елементів.

Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження будуть присвячені дослідженням соціосистеми підприємства як найбільш впливового фактора на результати діяльності підприємства.

1. Липидус В.А. *Всеобщее качество (TQM) в российских компаниях* / В.А. Липидус. – М.: АО Типография «Новости», 2002. – 432 с. 2. Минцберг Г. *Структура в кулаке: создание эффективной организации* / Г. Минцберг. – Спб.: Питер, 2004. 512 стр 3. Офіційний інтернет-портал Державного комітету статистики України // www.ukrstat.gov.ua 4. Офіційний Бізнес-портал UGMK.INFO// hth://ugmk.info 5. Петренко С.А. *Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства* / С.А. Петренко // *Академічний огляд*. – 2010. – № 1. 6. Третьякова Е. *Структура и технология управления организацией: концептуальный поход* / Е. Третьякова // *Проблемы теории и практики управления*. – 2008 – № 4.

УДК 339.54:339.138:67/68

О.С. Петрицька

Хмельницький національний університет

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

© Петрицька О.С., 2010

Висвітлено питання актуалізації маркетингового забезпечення діяльності підприємств легкої промисловості. Розглянуто роль і значення маркетингу як невід'ємного елемента розвитку галузі. У статті підкреслюється, що створення інноваційної моделі розвитку на підприємствах легкої промисловості не можливе без докорінної перебудови організаційної структури на основі концепції маркетингу.

Ключові слова: маркетингове забезпечення, організаційна діяльність, підприємства, галузь, легка промисловість, служба маркетингу, розвиток.

The article explores the question of marketing activity of the enterprises of the light industry.

A role and value of marketing is considered as inalienable element of development of branch. Creating innovative models of development for the enterprises of light industry is impossible without a radical restructuring of the organizational structure based on the concept of marketing.

Key words: marketing providing, organizational activity, business, industry, light industry, service marketing, development.

Постановка проблеми

Перехід вітчизняної економіки до ринкових стосунків призвів до того, що передивляються традиційні підходи до організаційної діяльності виробничих систем.

Серед найважливіших слід відзначити питання вдосконалення організації виробництва промислових підприємств, яке сьогодні набуває значної актуалізації. Причому, розгляд цієї проблеми має відбуватися з урахуванням маркетингового аспекту, оскільки саме маркетингова політика підприємства концептуально визначає результативність та ефективність його роботи.

За останні роки, під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, галузь легкої промисловості втратила свої позиції, зменшила частку в загальному обороті промислового ринку та у структурі ВВП.

Сьогодні можна виокремити низку головних чинників, які перешкоджають ефективному створенню і функціонуванню служби маркетингу на підприємствах легкої промисловості:

- відсутність стратегічного бачення керівництва підприємства;
- нерозуміння місця і ролі маркетингової політики;
- брак коштів на розвиток маркетингу на підприємстві;
- низький рівень компетентності працівників відділу маркетингу;
- відсутність дієвого механізму мотивації праці служби маркетингу;
- недосконалість законодавства в галузі регулювання діяльності підприємства.

Деякі керівники підприємств недооцінюють роль маркетингу, що згодом відбивається на фінансовому добробуті підприємства. Хоча маркетингові дослідження та утримання маркетингових спеціалістів найчастіше вимагають значних фінансових витрат, не можна заперечувати їх значення та роль, яку вони відіграють у плануванні стратегічних перспектив підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Організаційним аспектам маркетингового забезпечення підприємств присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених.

Серед них роботи таких зарубіжних дослідників, як Й. Ансофа, Г. Армстронга, В. Вонг, П. Діксона, Дж. Р. Еванса, Ф. Котлера, М. Портера, Д. Сондерса.

Серед вітчизняних науковців – це С.С. Гаркавенко, В.Г. Герасимчук, Н.П. Гончарова, А. Гречан, С.В. Ковальчук, С.В. Крикавський, С.М. Ілляшенко, П.Г. Перерва, А.О. Старостіна, Н. Чухрай та багато інших вчених.

Одним із визначальних факторів, що обумовлюють ефективність маркетингової діяльності підприємств вчені визнають саме раціональність організаційної структури управління. Питанням класифікації функцій організаційних структур маркетингу, визначення й оцінки факторів впливу на організацію і розвиток маркетингової діяльності промислового підприємства, адаптації маркетингових оргструктур до умов зовнішнього середовища присвячені праці Г.О. Холодного, Г.М. Шумської [4], І.М. Павленко [6].

Проте питання організаційного аспекта маркетингового забезпечення підприємств легкої промисловості потребує подальшого вивчення особливо в контексті нестабільного ринкового середовища.

Постановка цілей

Обґрунтування необхідності та можливості створення служб та підрозділів маркетингу як важливого елемента функціонування підприємств легкої промисловості.

Виклад основного матеріалу

Сьогодні одним із основних завдань підприємств легкої промисловості є розробка і виконання цільових програм перспективного розвитку та створення конкурентоспроможної продукції.

Вже давно назріло питання реструктуризації та модернізації галузі, що насамперед передбачає вивчення потреб потенційних та реальних споживачів, аналіз досвіду лідерів вітчизняного і зарубіжного виробництва, лобювання інтересів підприємств легкої промисловості і галузі загалом у Верховній Раді, впровадження новітніх технологій і вирішення інших проблем, частину з яких можна вирішити за рахунок організації ефективного маркетингового забезпечення на кожному з підприємств галузі.

І.М. Акімова висловлює думку, що “більшість маркетингових відділів на українських підприємствах є досить молодими.... Процес створення маркетингових відділів почався ще тоді, коли більша частина українських підприємств знаходилась на етапі виробничої орієнтації, і активізувався по мірі переходу на етап збутової орієнтації...” [1, с. 141–143].

Можна погодитись з висновком В.Ю. Святненко стосовно того, що не існує універсальної схеми організації маркетингу, кожне підприємство створює відділ маркетингу для досягнення маркетингових цілей (виявлення незадоволеного попиту покупців, розширення промислового ринку, збільшення прибутків тощо). Кожне підприємство формує маркетингову структуру самостійно, використовуючи ту чи іншу модель» [3, с. 229, 230].

Якщо взяти до уваги відмінності у рівні забезпеченості ресурсами підприємств легкої промисловості, в товарах, які вони виробляють, в ринках, на яких вони діють, стає очевидним, що не може бути єдиної організаційної структури, яку можна було б запропонувати у вигляді стандарту для всіх підприємств. До того ж слід враховувати і власний досвід розвитку кожного підприємства.

В іншому випадку це може спричинити зниження обсягів виробництва продукції і активності маркетингової діяльності на цільових сегментах ринку підприємства, відставання від конкурентів у розробленні і випуску нових товарів, зниження ефективності взаємодії фахівців самої маркетингової служби та служби маркетингу з іншими підрозділами підприємства.

Вибір організаційної структури служби маркетингу підприємства є багатоетапною процедурою. На кожному етапі залежно від певних параметрів робиться вибір між альтернативними рішеннями до тих пір, поки не буде знайдено найдоцільніший тип організаційної структури служби маркетингу.

Отже, конкретні практичні рішення, що стосуються організаційних аспектів маркетингового забезпечення підприємств легкої промисловості, є дуже різноманітними і залежать від багатьох чинників:

спеціалізації виробництва; масштабів підприємства; номенклатури продукції, що виробляється; етапів життєвого циклу підприємства та продукуваних товарів; запроваджені системи контролю якості; структури і характеру функціонування каналів дистрибуції; методів ціноутворення та корегування цін; організації сервісного обслуговування; принципів загального керівництва підприємством тощо.

Враховуючи завдання, які має вирішити маркетингове забезпечення в діяльності підприємств легкої промисловості, доцільним є формування таких підрозділів служби маркетингу:

1. Відділ (менеджер) з маркетингових (ринкових) досліджень.
2. Відділ (менеджер) з управління товарним асортиментом. Відомо, що ринковий успіх підприємств легкої промисловості значною мірою залежить від того, як вони ставляться до оновлення та розширення власного товарного асортименту.
3. Відділ (менеджер) зі збуту (дистрибуції), який безпосередньо працює з кінцевими споживачами або посередниками і може бути дуже корисним для встановлення зворотного зв'язку.
4. Відділ (менеджер) з рекламної діяльності, PR та стимулювання збуту.
5. Відділ (менеджер) з ціноутворення.
6. Відділ (менеджер) з сервісного обслуговування (можливо, фахівець з PR або конфлікт-менеджер).

Особливості маркетингового забезпечення підприємств легкої промисловості дають підстави для розуміння того, що це комплекс заходів, спрямованих на: вивчення ринку та його цільових сегментів (маркетингові дослідження); формування товарного асортименту та забезпечення відповідного рівня якості продукції (товарна політика); управління витратами і прибутком підприємства за рахунок формування та корегування цін (цінова політика); організацію своєчасної і повної поставки виробленої продукції споживачу (дистрибутивна політика); створення відповідного комунікаційного простору щодо інформування споживачів про наявну та нову продукцію підприємства (комунікативна політика); забезпечення належного сервісного обслуговування на всіх етапах просування продукції від виробника до кінцевого споживача (сервісна політика); а також зворотного зв'язку на кожному етапі.

Отже, маркетингова діяльність має охоплювати весь процес від виникнення ідеї (або потреби) товару до його реалізації кінцевому споживачу, а іноді й до остаточної його утилізації.

Слід зазначити, що при розгляді проблеми маркетингового забезпечення підприємства слід зважати на два аспекти:

1. Власне формування маркетингової служби із закріпленням за нею відповідних функціональних завдань.
2. Як саме «вписується» маркетингова служба в управлінську структуру підприємства.

Стосовно першого аспекту, то слід зазначити, що традиційно розглядаються чотири варіанти можливої організації маркетингової служби, які можуть бути запропоновані і для підприємств легкої промисловості: функціональна структура; структура, орієнтована на товари; структура, орієнтована на ринки або регіони структури та матрична, яка може поєднувати в собі одночасно кілька факторів (наприклад, товар–ринок або товар–регіон). Проте традиційний підхід не завжди може бути виправданим, особливо в контексті мінливого і нестабільного ринкового середовища, коли консервативні схеми передачі інформації та прийняття управлінських рішень можуть значно знизити конкурентоспроможність підприємства.

Іншим аспектом проблеми маркетингового забезпечення є взаємодія служби маркетингу з іншими службами підприємства, її роль і місце в структурі управління підприємством. Створення на підприємстві служби маркетингу вимагає відповідної зміни організаційної структури управлінських служб і встановлення нових функціональних зв'язків між підрозділами підприємства. Організаційно служба маркетингу має бути підпорядкованою вищому керівництву підприємства, що забезпечить незалежність її положення стосовно інших підрозділів і дасть змогу об'єктивно оцінювати можливості підприємства під час розроблення його маркетингової політики. У своїй діяльності служба маркетингу має взаємодіяти з багатьма підрозділами підприємства, що сприяють досягненню його комерційних цілей. Для запобігання конфліктам між маркетинговою службою та іншими структурними підрозділами підприємства маркетингова стратегія має стати корпоративною для всього підприємства, а її головні позиції мають бути прийнятними і зрозумілими для кожного службовця та працівника.

Мета, завдання та функції служби маркетингу знаходять своє відображення в положенні про маркетингову службу, затверджене керівництвом підприємства. В цьому положенні окрім функцій маркетингової служби, її складу, структури, штатного розкладу, обов'язково мають бути зафіксовані права та обов'язки служби маркетингу. До того ж, перелік прав та обов'язків служби маркетингу залежить від її застосування на конкретному виробництві. Відповідальність служби маркетингу тим вища, чим більшими правами її наділено, чим конкретніше та чіткіше сформульовані функції цієї служби [2].

Для подолання можливих конфліктів, а також для вирішення інноваційних або нетрадиційних завдань на протигагу традиційним структурам маркетингової служби можна запропонувати системи органічно-клітинного типу. Проте ґрунтовніше ці питання ми розглянемо у подальших роботах.

Висновки

Орієнтація на ринок споживання, конкуренція вимагають від підприємств радикального прискорення на шляху до ринку, а це значною мірою зумовлюється рівнем організаційної структури управління. Отже,

ефективне функціонування підприємств галузі легкої промисловості залежить від рівня організації маркетингового забезпечення.

У Концепції Державної програми розвитку галузі легкої промисловості на період до 2011 року запропоновано створити і реалізувати інноваційну модель розвитку легкої промисловості України [5].

На нашу думку, створити інноваційну модель розвитку не можливо без докорінної перебудови організаційної структури на основі концепції маркетингу на підприємствах легкої промисловості. Відтак питання організації діяльності підприємств легкої промисловості потребує подальших досліджень.

Перспективи подальших досліджень

З метою визначення рівня маркетингового забезпечення наявними маркетинговими структурами нами заплановано проведення маркетингового дослідження підприємств галузі легкої промисловості.

У процесі дослідження мають бути вирішені такі завдання:

- 1) визначити наявність на підприємствах відділу маркетингу;
- 2) якщо так, то розглянути його організаційну структуру та з'ясувати, які функції він виконує;
- 3) за відсутності відділу маркетингу з'ясувати, які структури виконують маркетингові функції та визначити необхідність та можливість його створення;
- 4) сформулювати потребу у методичному та науковому забезпеченні організації та супроводу маркетингової діяльності на підприємствах легкої промисловості.

Дослідження дасть змогу не тільки загалом оцінити рівень маркетингового забезпечення підприємств, але і ставлення персоналу до цього питання.

На підставі отриманої інформації буде визначено кількість підприємств, які здійснюють свою діяльність відповідно до принципів та методів маркетингу, а також визначено потребу у методичній підтримці організації маркетингової діяльності підприємств легкої промисловості.

1. Акімова И.М. *Промышленный маркетинг* / И.М. Акімова // – К.: Знання, КОО, 2000. – 294 с.
2. Ковальчук С.В. *Економічна оцінка нововведень на засадах інноваційного маркетингу (На прикладі підприємств машинобудування)*.: Дис. ... канд. екон. наук: жовтень 1997. – Тернопіль, 1997, с. 119.
3. Святненко В.Ю. *Промисловий маркетинг* / В.Ю. Святненко: Навч. посібн. – К.: МАУП, 2001. – С.229–230.
4. Холодный Г.А., Шумская А.Н. *Методические подходы к выбору рациональной организационной структуры маркетинга на предприятии* / Г.А. Холодный, А.Н. Шумская // *Бизнес Информ.* – 2006. – №. 7 – С. 69–75.
5. Концепція Державної програми розвитку легкої промисловості на період до 2011 року. [Режим доступу]: <http://www.industry.gov.ua>. 6. [Режим доступу]: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/27331.html>.

Й.М. Петрович, Ю.В. Фецишин

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра менеджменту організацій

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Петрович Й.М., Фецишин Ю.В., 2010

Узагальнено сучасні теоретико-методологічні положення і шляхи формування та застосування системи маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві, а також досліджено теоретичні підходи і напрями використання маркетингового менеджменту на туристичному підприємстві у процесі ринкової орієнтації його діяльності.

Ключові слова: система, маркетинг, туризм, клієнт, менеджмент, турпродукт, стратегія.

The article considers the generalization of modern theoretical – methodological provisions and ways of forming and applying of marketing management on tourism enterprises, also in the article are investigated the theoretical approaches and directions of usage of marketing management on the tourism enterprises during the market orientation of theirs activities.

Key words: system, marketing, tourism, client, management, tourism product, strategy.

Постановка проблеми

На сучасному етапі господарювання ситуація на ринку туристичних послуг є такою, що діяльність підприємств у цій сфері орієнтована на практичну діяльність, що призвело до неузгодженості між невдалою практикою ринкового господарювання у цій сфері і теоретичними засадами його організування, між маркетинговими заходами та їхньою ефективністю. Тобто, відсутнє оптимальне співвідношення між потребами ринку і споживачів та наявністю інструментарію для забезпечення цих потреб на туристичних підприємствах і є однією із основних проблем туристичної реальності