

- Опыт ведущих компаний: How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate / Эндрю Харгадон. – М. : Вильямс, 2007. – 304 с.
7. Шимановська-Діанич Л. М. Організаційно-економічний механізм управління розвитком підприємств та організацій споживчої кооперації України: теорія і практика : монографія / Л. М. Шимановська-Діанич, В. А. Власенко. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2010. – 341 с.
 8. Іщейкін Т. Є. Інноваційний розвиток як предмет дослідження інноватики / Т. Є. Іщейкін // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2011. – № 4 (49), ч. II. – С. 284–289.
 9. Іщейкін Т. Є. Проблеми и перспективы развития предприятий торговли потребительской кооперации Украины / Т. Е. Ищейкин // Интеграции и инновации-2011 : материалы Международ. науч. конф., 9 декаб. 2011 г. – Энгельс : [б. и.], 2011. – С. 226–228.
 10. Іщейкін Т. Є. Принципи успіху інноваційного розвитку підприємств торгівлі / Т. Є. Іщейкін // Методологія та практика менеджменту у XXI столітті: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти : матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф., 26–27 квіт. 2012 р. – Полтава : ПУЕТ, 2012. – С. 409–411.

УДК 338.4

МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

**С. Я. Войтович, кандидат економічних наук;
І. П. Потапук**

Стрімкий розвиток конкуренції в економіці зумовлює необхідність удосконалення стратегічного управління таким чином, щоб своєчасно адаптуватися до умов навколишнього середовища, не тільки вміло використовувати зміни настроїв і поведінки споживачів, але й моделювати їх поведінку з метою виживання і розвитку на ринку. В ринкових умовах підприємство має самостійно, враховуючи кон'юнктуру, що складається на тому чи іншому ринку, приймати довгострокові стратегічні рішення. Як свідчить практика, лише вдале застосування і постійне використання функцій стратегічного маркетингового управління можуть бути основою для визначення й коригування маркетингових стратегій, шляхів і методів їх досягнення.

Однією із найважливіших умов забезпечення ефективного стратегічного управління маркетингової діяльності підприємств сфери фізичної культури і спорту (ФКіС) є адекват-

не оцінювання результативності виконання управлінських функцій. Огляд і аналіз літературних джерел показав, що проблеми оцінювання ефективності управлінських функцій, зокрема в системі стратегічного маркетингового управління досліджені лише фрагментарно. Узагальнивши аналіз праць Ю. Мічуди, Р. Фатхудинова, О. Луція, А. Андрейчикова, О. Андрейчикової, В. Цигічко, М. Еддоуса, Р. Стенсфілда та інших, зауважимо, що існуючі методичні підходи з оцінювання ефективності управлінських функцій зводяться до оцінювання результатів виконання функцій через призму об'єктів управління.

Метою нашого дослідження є розробка методики оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту.

З метою розв'язання цієї проблеми були поставлені такі завдання: охарактеризувати основні завдання методики оцінки ефектив-

ності стратегічного управління маркетингом послуг; проаналізувати процес реалізації управлінських функцій на підприємствах сфери фізичної культури та спорту.

Завдяки формуванню системи стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту можливо забезпечити упорядкування та продуктивне використання маркетингу, посилити його вплив на всі елементи маркетингової системи. У межах даного підходу керівному складу підприємства слід визначити, які маркетингові завдання (управлінські рішення) мають бути вирішені, які маркетингові функції для цього потрібно виконувати і наскільки ефективно застосування альтернативних варіантів маркетингових стратегій [1].

З огляду на це варто виділити характерні функції управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту, а саме: 1. Аналітичну функцію, виконання якої слід здійснювати шляхом управління процесами, що включають систематичний комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, тенденцій їх розвитку, у тому числі аналіз кон'юнктури ринку окремих видів послуг, аналіз даних про споживачів вже існуючих та потенційних, дослідження стану конкурентів та аналіз методів конкурентної боротьби, маркетингових можливостей впливу на ринкові зміни та оцінка ринкових перспектив сфери фізичної культури і спорту. 2. Організаційну функцію, яка передбачає розподіл ресурсів фізкультурно-спортивного підприємства для виконання планових завдань; організацію розробки нових видів послуг або покращення якості тих, що вже надає підприємство досліджуваної сфери; проведення необхідної цінової політики; організацію просування фізкультурно-спортивних послуг, забезпечення формування попиту та стимулювання продажу, навчання працівників у набутті навичок і вмінь високоякісного обслуговування та здійснення оцінки якості праці персоналу. 3. Функцію контролю, яка включає стратегічний, тактичний і оперативний контроль маркетингу послуг на підприємствах сфери фізичної культури і спорту, контроль маркетингових рішень, оцінку їхньої ефективності.

4. Функцію планування, виконання якої передбачає стратегічне та оперативне планування маркетингової діяльності підприємств сфери фізичної культури і спорту. 5. Функцію регулювання, що забезпечує перегляд стандартів і критеріїв, які стабілізують діяльність працівників підприємств сфери фізичної культури і спорту, вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців, усунення недоліків або проблем [4].

На нашу думку, для оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту необхідно вирішити дві взаємопов'язані задачі. Серед них:

Задача 1. Оцінка ефективності процесу реалізації управлінських функцій стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту.

Теоретики менеджменту, зокрема стратегічного [1–3, 6], зазначають, що найбільш перспективним напрямом удосконалення стратегічного управління маркетингової діяльності є раціоналізація процесу здійснення управлінських функцій. Дослідження способів раціоналізації управлінських функцій варто здійснювати на засадах ієрархічного і процесного підходів. Ієрархічний підхід у створенні системи функцій передбачає встановлення черговості розроблення і реалізації рішень залежно від рівня їх прийняття й відношення до системи цілей організації. Щодо процесного підходу, то він проявляється у тому, що будь-яка функція супроводжується певними управлінськими рішеннями.

На основі результатів проведеного дослідження можна стверджувати, що в стратегічному управлінні маркетингової діяльності підприємств сфери фізичної культури і спорту за місцем у процесі стратегічного планування доцільно виділяти: рішення щодо планування маркетингової стратегії, а також рішення щодо реалізації маркетингової стратегії. Перша група рішень включає рішення із встановлення цілей маркетингової діяльності; рішення щодо показників, за значеннями яких у подальшому буде відбуватися контроль стану реалізації цілей маркетингової діяльності; рішення щодо встановлення допустимих значень показни-

ків; рішення щодо вибору методів досягнення запланованих значень показників тощо. Водночас до другої групи належать рішення щодо реорганізації організаційної структури стратегічного управління маркетингом послуг на підприємстві, рішення щодо розподілу функцій і повноважень між працівниками, які залучені до маркетингової діяльності щодо реалізації маркетингової стратегії; рішення із установлення правил і процедур; рішення щодо матеріального, фінансового, інформаційного та

іншого забезпечення реалізації маркетингової стратегії тощо.

Наші дослідження показали, що у стратегічному управлінні функції потребують оцінки як на початковому, так і на всіх наступних етапах процесу виконання управлінських функцій. Безперечно, що така оцінка сприятиме підвищенню обґрунтованості управлінських функцій, знижуватиме ризик їх неефективної реалізації. У табл. ми подаємо основні етапи процесу реалізації управлінських функцій стратегічного управління маркетингом послуг.

Таблиця

Сукупність управлінських дій процесу реалізації управлінських функцій стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери ФКіС

1. Система маркетингового планування на підприємствах сфери ФКіС
1.1. Оцінка роботи служби планування на підприємстві. 1.2. Оцінка положення про службу планування на підприємстві. 1.3. Оцінка посадових інструкцій фахівців із планування на підприємстві. 1.4. Оцінка якості складання планів на підприємстві. 1.5. Погодженість маркетингових планів з місією підприємства, метою і корпоративною стратегією. 1.6. Погодженість маркетингових планів із середовищем функціонування підприємства
2. Система організації маркетингу на підприємствах сфери ФКіС
2.1. Ефективність організаційної структури управління підприємством. 2.2. Доцільність організаційної структури маркетингового управління підприємством. 2.3. Наявність служби маркетингу на підприємстві. 2.4. Оцінка Положення про службу маркетингу. 2.5. Оцінка посадових інструкцій фахівців з маркетингу. 2.6. Коефіцієнт повноти охоплення функцій співробітниками служби маркетингу. 2.7. Ефективність системи внутрішніх комунікацій
3. Система маркетингового контролю на підприємствах сфери ФКіС
3.1. Ефективність стратегічного контролю на підприємстві. 3.2. Ефективність тактичного контролю на підприємстві. 3.3. Ефективність оперативного контролю на підприємстві
4. Система стратегічного аналізу на підприємствах сфери ФКіС
4.1. Аналіз зовнішнього середовища безпосереднього впливу. 4.2. Аналіз зовнішнього середовища непрямого впливу. 4.3. Аналіз внутрішнього середовища (визначення сильних і слабких сторін). 4.4. Аналіз за показниками комплексу маркетингу
5. Система регулювання на підприємствах сфери ФКіС
5.1. Перегляд стандартів і критеріїв, що стабілізують діяльність працівників підприємства. 5.2. Вироблення адекватних регулюючих впливів на виконавців. 5.3. Усунення виниклих відхилень або проблем

Таким чином, щоб кількісно оцінити етапи здійснення управлінських функцій на підприємствах сфери фізичної культури і спорту, на нашу думку, в першу чергу потрібно провести ідентифікацію ознак підетапів у балах; визначити коефіцієнти вагомості підетапів, що показують, яким чином виконуються функції на підприємствах досліджуваної сфери; здій-

снити бальну оцінку етапів виконання управлінських функцій із урахуванням коефіцієнтів вагомості; визначити коефіцієнти вагомості етапів виконання управлінських функцій на підприємствах сфери фізичної культури і спорту; здійснити бальну оцінку кожного з етапів здійснення управлінських функцій із урахуванням їх коефіцієнтів вагомості й про-

сумувати їх; відтворити результати оцінки здійснення управлінських функцій на підприємствах сфери фізичної культури і спорту на шкалі значень розрахованого узагальнюючого показника і оцінити його.

Звідси, оцінку ефективності реалізації управлінських функцій у стратегічному управлінні маркетингової діяльності підприємств сфери фізичної культури і спорту варто здійснювати за допомогою скорегованої бальної оцінки реалізації управлінських функцій, яка розраховується за формулою:

$$Q = k_1 \cdot I_1 + k_2 \cdot I_2 + k_3 \cdot I_3 + k_4 \cdot I_4 + k_5 \cdot I_5 \quad (1)$$

або
$$Q = \sum_z^5 k_{lz} \cdot I_{lz}, \quad (2)$$

де Q – відкорегована бальна оцінка реалізації управлінських функцій у стратегічному управлінні маркетингової діяльності підприємств сфери фізичної культури і спорту;

k_1 – коефіцієнт вагомості системи стратегічного маркетингового планування;

I_1 – бальна оцінка етапу здійснення системи стратегічного маркетингового планування;

k_2 – коефіцієнт вагомості системи організації стратегічного маркетингу;

I_2 – бальна оцінка етапу здійснення організації стратегічного маркетингу;

k_3 – коефіцієнт вагомості системи маркетингового контролю;

I_3 – бальна оцінка етапу здійснення маркетингового контролю;

k_4 – коефіцієнт вагомості системи стратегічного аналізу;

I_4 – бальна оцінка етапу здійснення стратегічного аналізу;

k_5 – коефіцієнт вагомості системи регулювання;

I_5 – бальна оцінка етапу здійснення регулювання;

I_i – бальна оцінка i -го підетапу;

k_{ni} – коефіцієнт вагомості i -го підетапу;

n – кількість підетапів z -го етапу.

Задача 2. Оцінка ефективності застосовуваних і альтернативних маркетингових стратегій, що включає такі складові: вирішення питання про формування схеми альтернатив-

них варіантів на основі зміни характеристики ринкового середовища (недооцінювання нестабільності середовища може спонукати до прийняття стратегій, які не лише не захищать підприємство від уразливості, але й не дозволять скористатися можливостями), обґрунтування раціональності прийняття маркетингових стратегій [5].

Для здійснення оцінки ефективності застосування маркетингових стратегій підприємств сфери фізичної культури і спорту визначені експертами ранги нам необхідно подати у вигляді коефіцієнтів у дві таблиці. В одній з них знаходяться прогнозні оцінки результатів реалізації альтернативних варіантів маркетингових стратегій, а друга – містить відкореговані бальні оцінки процесу реалізації функцій стратегічного управління маркетингом послуг.

По кожному із альтернативних варіантів маркетингової стратегії у цих таблицях є дві колонки. Одна фіксує первинну експертну оцінку, а інша – уточнює її значення, яке включає в якості множника коефіцієнти вагомості, відповідаючи цілям використання даних показників. Частка від ділення суми уточнених оцінок результативності на суму уточнених оцінок складності реалізації і буде значенням експертної ефективності кожної альтернативної стратегії.

Оцінку ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери ФКіС розраховуємо за допомогою інтегрального показника експертної ефективності альтернативних варіантів МС за такою формулою:

$$K_{\text{ефі}} = \frac{O_{\text{Мсі}}}{O_{\text{фі}}}, \quad (3)$$

де $K_{\text{ефі}}$ – інтегральний показник експертної ефективності застосування кожного варіанту МС;

$O_{\text{Мсі}}$ – прогнозна бальна оцінка результатів реалізації i -го альтернативного варіанта МС;

$O_{\text{фі}}$ – відкорегована бальна оцінка реалізації функцій стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної

культури і спорту для і-го альтернативного варіанта МС.

При виборі стратегічних альтернатив може виявитися, що деякі сегменти не задовольнятимуть стратегічні інтереси підприємств сфери фізичної культури і спорту, саме тому керівництво вирішує з них піти. Тому не варто розробляти конкурентні стратегії для таких сегментів. Підприємство може залишити цей сегмент, спрямовуючи ресурси на підтримку інших сегментів. При цьому необов'язково робити інвестиції у негайне згорання даної послуги. У разі, якщо сегмент ще дає позитивні результати, можна і надалі продовжувати надавати послуги. Підприємство сфери фізичної культури і спорту немає вкладати кошти ні в розвиток, ні навіть у підтримку попиту на даному сегменті (рекламу, стимулювання продажів, пошук нових клієнтів і ін.). Конкурентну стратегію підприємство буде за відношенням до конкурентів, присутніх на ринку або на сегменті ринку.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати: по-перше, методика оцінки ефективності стратегічного управління маркетингом послуг підприємств сфери фізичної культури і спорту є результативною за умови формування певної системи, зокрема наявності правильно поставлених маркетингових завдань і характерних функцій управління маркетингом; по-друге, вдале застосування і постійне використання функцій стратегічного

маркетингового управління слугують основою для визначення й коригування маркетингових стратегій, шляхів і методів їх досягнення.

Окремим напрямом подальших розвідок у даному контексті, які потребують свого науково-методичного обґрунтування, може бути розробка організаційно-економічного механізму стратегічного управління маркетингом послуг підприємствам сфери фізичної культури і спорту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Володькина М. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / М. В. Володькина. – К. : Знання-Прес, 2002. – 149 с.
2. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К. : Знання, 2006. – 366 с.
3. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Н. В. Куденко. – [2-ге вид., без змін]. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
4. Луцій О. П. Маркетингові дослідження ринку продуктів харчування: організаційно-методичний аспект діяльності суб'єктів господарювання : монографія / О. П. Луцій, Н. В. Васюткіна. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 225 с.
5. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку : монографія / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімпійська л-ра, 2007. – 215 с.
6. Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхудинов. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. – 640 с.

УДК 338.24:33.08

ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ

Л. М. Гасюк, кандидат педагогічних наук

Управління персоналом підприємства – багатогранний і досить складний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Після переходу України до ринкової економіки стало очевидно, що сучасні закони ринку

мають зовсім інші мотиви й цінності, ніж десятиліття тому. Якісно новий стан економіки значною мірою залежить від удосконалення та розвитку мотивації персоналу. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які моти-