

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Арженовский И. В. Маркетинг регионов. Международный институт экономики, права и менеджмента Нижегородского государственного архитектурно-строительного университета // <http://www.marketing.spb.ru>.
2. Буняк Н.М. Формування маркетингової стратегії розвитку регіону та механізм її реалізації. Дис. канд. екон. наук: 08.10.01. – Луцьк, 2006. – 200 с.
3. Вачевський М.В., Скотний В.Г. Маркетинг у сферах послуг: Навч. посіб. –К.: “Центр навчальної літератури”, 2004. – 232 с.
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Під. – К.: Вид-во “Лібра”, 2002. – 712 с.
5. Дайан А. Маркетинг города.: Пер. с франц.; Науч. ред. А.Г. Худокормов. - М.: Экономика, 1993.-572 с.
6. Дубницкий В.И. Механизмы управления маркетингом промышленного комплекса региона. Донецк: ИЭПИ НАН Украины, ООО «Юго Восток, Лтд», 2003. – 315 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. – М: «Бизнес-книга», «ИМА Кросс. Плюс», 1995. – 702 с.
8. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики. Навч. посібник/За заг. ред. В.В. Липчука – Львів: “Новий світ -2000”; “Магнолія плюс”, 2003. – 288 с.
9. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Під. / За ред. Л. А. Мороз. – 2-е вид. Львів: Нац. університет “Львівська політехніка”, “ІНТЕЛЕКТ – Захід”, 2002. – 244 с.
10. Окландер М. А. О государственном маркетинговом регулировании // Экономика Украины. – 2003. - № 4. – С. 80-81.
11. Панкрухин А. П. Маркетинг территорий: Учеб. пособ. – М.: РАГС, 2002. – 328 с.
12. Ревенко Н. Г., Теренова І.В. Маркетингові концепції у формуванні економічного потенціалу регіону // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції “Маркетинг та логістика в системі менеджменту” Львів: Видавництво НУ „Львівська політехніка”, 2000. – С.257-259.

*Рецензент д.е.н., професор СНУ ім. В.Даля Чернявська Є.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 339.138:339.16.012.34

### СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

*Яловега Н. І., к.е.н., доцент (ПУЕТ)*

*У статті розглядаються питання, пов'язані з використанням розробленої автором організаційної структури рекламного менеджменту підприємства. Зазначено основні принципи організаційного забезпечення процедур планування, реалізації та контролю рекламної діяльності. Висвітлено погляди науковців на формування стратегій рекламного менеджменту. Зосереджено увагу на стратегічних орієнтирах даного виду діяльності та передумовах, що визначають його функціонування.*

*Ключові слова: реклама, рекламний менеджмент, рекламна стратегія, принципи організації рекламної діяльності, організаційна структура, організаційні підсистеми.*

### СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕКЛАМНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Яловега Н. И., к.э.н., доцент (ПУЭТ)*

*В статье рассматриваются вопросы, связанные с использованием разработанной автором организационной структуры рекламного менеджмента предприятия. Обозначены основные принципы организационного обеспечения процедур планирования, реализации и контроля рекламной деятельности. Проанализированы научные взгляды на формирование стратегий рекламного менеджмента. Сосредоточено внимание на стратегических ориентирах данного вида деятельности и предпосылках, обуславливающих его функционирование.*

*Ключевые слова: реклама, рекламный менеджмент, рекламная стратегия, принципы организации рекламной деятельности, организационная структура, организационные подсистемы.*

## STRATEGIC FUNDAMENTALS OF ENTERPRISE ADVERTISING MANAGEMENT

*Yalovega N. I., Candidate of Economic Sciences, an associate professor (PUET)*

*The article considers the problems, relative to the developed by the author, organizational structure of enterprise advertising management. In particular the article describes the given structure which consists of such aspects: resource subsystem, operational subsystem, advertising activity management subsystem. We marked main principles of organizational securing of procedures planning, realization and control of advertising activity among them are: correspondence of organizational securing to current system of enterprise advertising activity; adequacy; development continuity; optimality; feedback presence; modeling ability. We analyzed scientific views upon advertising activity management so it became possible to consider the following strategies of advertising management: strategy of target segments extension, strategy of new target segments conquering, strategy of differentiation, strategy of consumer's attraction, strategy of active promotion, strategy of consumers holding and others. We concentrated our attention at strategic landmarks of the given type of activity and at backgrounds stipulating its functioning.*

**Key words:** *advertising, advertising management, advertising strategy, principles of advertising activity organizing, organizational structure, organizational subsystem.*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** Як і будь-яка великомасштабна сфера діяльності, реклама потребує зваженої організації та стратегічного управління. Але труднощі вирішення зазначених завдань поглиблюються певними обставинами. Справа в тому, що реклама поєднує у собі два типи діяльності: дослідницько-інформаційний та безпосередньо виконавчий. З іншого боку, ні один вид ринкової діяльності не пов'язаний так жорстко як реклама зі специфікою обраного ринку, специфікою товару/послуги та особливостями поведінки споживачів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управління рекламою, іншими словами – рекламного менеджменту, підприємств займалися закордонні та вітчизняні науковці, серед яких: Голубкова О. М. [1], Гольман І. А. [2], Лук'янець Т. І. [3], Норіцина Н. І. [4], Рожков І. Я. [5], Ромат Є. В. [6], Федько Н. Г. [7], Хулей Г. [8] та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Проте, не було приділено належної уваги детальному розгляду стратегічних особливостей рекламного менеджменту підприємств в сучасних умовах господарювання.

**Формування цілей статті (постановка завдання)** – узагальнення наукових підходів та висвітлення власних поглядів автора щодо специфіки організації та розробки ключових стратегічних рішень у рекламному менеджменті підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Загальновідомо, якщо підприємство не може успішно реалізовувати стратегію маркетингу, воно перестає існувати. Щоб цього не сталося, при стратегічному плануванні підприємство має поєднувати маркетинг та рекламний менеджмент, які усунуть проблему спілкування з цільовою громадськістю, аудиторією. Ми вважаємо, що відносно практики

діяльності підприємств, стратегічна спрямованість в області рекламного менеджменту забезпечить ефективну довгострокову взаємодію підприємства зі своїм цільовим ринком; гармонійне поєднання рекламної стратегії із загальною стратегією підприємства, що дозволить підвищити загальний кінцевий результат його діяльності; позиціонування підприємства, як конкурентоспроможного, інформаційно-відкритого суб'єкта ринкової діяльності.

Підсумовуючи погляди науковців [3, 6, 8] є очевидним, що зовнішніми факторами, які визначають рекламні стратегії підприємств є стан макросередовища, ринкова ситуація, стан громадської думки, поведінка споживачів. В свою чергу, внутрішніми факторами, під впливом яких формуються рекламні стратегії підприємств, є комунікативний напрям діяльності підприємства, параметри стратегічних альтернатив, навички та ресурси, сильні та слабкі сторони у використанні рекламних можливостей. Врахування зазначених зовнішніх та внутрішніх факторів надасть можливість підприємствам формувати стратегічні набори, які дозволять ефективно функціонувати на ринку товарів та послуг.

Стратегічне управління рекламною діяльністю передбачає розробку стратегії для досягнення відповідних цілей підприємства з урахуванням ринкових вимог та його можливостей. Процес розробки даної стратегії передбачає врахування ключових компонентів, що впливають та визначають рекламну політику підприємства (конкурентна позиція підприємства; відносини зі споживачами, громадськістю, держструктурами; цілі, напрямок, часовий масштаб, інструменти та ресурси здійснення стратегії; зиски від впровадження запланованого).

Погляди науковців на формування стратегій рекламного менеджменту є досить різноманітними. Зокрема, пропонуються наступні стратегії: стратегія розширення цільових

сегментів, стратегія розвитку, стратегія завоювання нових цільових сегментів, стратегія диверсифікації [1, с.127 – 128], стратегія прощтовхування, стратегія залучення споживачів [2, с. 278], стратегія привернення уваги, стратегія активного просування [3, с. 162], стратегія звернення, стратегія збільшення, стратегія утримання [6, с. 334], стратегія відношення з партнерами, стратегія відношення з клієнтами, стратегія відношення із засобами масової інформації та держструктурами [8, с.415 – 416].

Вибір стратегії – досить важливий компонент, оскільки він визначає всі інші дії, насамперед тактичні. Тому доцільно звертати увагу на всі можливі види стратегій, а не обмежуватися однією. Завжди існує декілька стратегій, за допомогою яких можна досягти намічених планів. Вибір залежить від спеціалізації підприємства, його ресурсів, компетенції співробітників тощо. Слід зазначити, що процес вироблення стратегії не завершується негайним комплексом дій. Зазвичай він має прояв у встановленні загальних напрямів, що у подальшому зкоординують діяльність підприємства на шляху до зміцнення його ринкових позицій.

Сформульована стратегія має бути використана для розробки стратегічних проектів методом пошуку. Роль стратегії у процедурі пошуку полягає у тому, щоб, по-перше, допомогти сконцентрувати увагу вищого керівництва підприємства на певних можливостях, по-друге, відкинути всі інші можливості як такі, що не сумісні зі стратегією.

Ми вважаємо, під час формулювання стратегії неможливо передбачити всі можливості, що виникнуть у процесі її реалізації. Як тільки починають відкриватися конкретні альтернативи, з'являється і більш конкретна інформація, яка може поставити під сумнів обґрунтованість першочергового стратегічного вибору. Тому успішне використання стратегії неможливе без зворотного зв'язку.

Відомо, що розробку загальної стратегії розвитку підприємства, можна подати у вигляді стратегічної піраміди. Тобто, стратегії розробляються на чотирьох різних організаційних рівнях:

- корпоративна стратегія (загальна стратегія для підприємства та сфер його діяльності);
- ділова стратегія (для кожного окремого виду діяльності);
- функціональна стратегія (для кожного функціонального напрямку діяльності підприємства). Функціональні стратегії підприємства включають в себе стратегію щодо формування комплексу товарів та послуг,

стратегію щодо цінкових ліній на них, комунікаційну стратегію діяльності на ринку та стратегію реалізації товарів, послуг;

– операційна стратегія – більш вузька стратегія для основних структурних одиниць підприємства (у розрізі функціональних спрямувань).

Таким чином, нас цікавить розробка стратегії функціонального рангу. Оскільки рекламна діяльність – один із складових напрямів комунікаційної діяльності підприємства.

Для розробки та впровадження стратегії розвитку рекламного менеджменту підприємства потреби набуває організаційне забезпечення зазначеного процесу. Під організаційним забезпеченням ми розуміємо систему заходів та дій, спрямованих на упорядкування обраної стратегії розвитку. Оскільки саме організаційне забезпечення має розподілити необхідні ресурси для реалізації стратегії у просторі та часі.

Організаційне забезпечення повинно складатися з двох частин: процесна частина – тобто система процесів (дій, функцій, операцій); структурна частина – система ланцюгів, що будуть виконувати заплановані дії, функції, операції.

Організаційне забезпечення процедур планування, реалізації та контролю рекламної діяльності підприємства має бути сформовано з урахуванням певних принципів, серед яких, ми вважаємо, обов'язковими є наступні:

- відповідність організаційного забезпечення системі, для якої вона створюється, тобто, пропонується структурна має організаційно охоплювати всі елементи системи рекламної діяльності підприємства, об'єктивно враховувати всі особливості її функціонування в умовах швидкозмінюваного зовнішнього середовища;
- адекватність – можливість зміни організаційного забезпечення відповідно до змін цільової системи рекламного менеджменту підприємства, окремих її елементів;
- безперервність розвитку – постійне вдосконалення організаційного забезпечення управління рекламною діяльністю підприємства;
- оптимальність – раціоналізація використання наявних ресурсів підприємства з метою отримання ефективних результатів у процесі реалізації рекламних заходів;
- зворотний зв'язок – можливість постійного отримання інформації із зовнішнього середовища з метою відстеження і корекції відхилень різного характеру, що пов'язані з формуванням та розвитком конкурентоспроможності рекламного менеджменту підприємства;
- здатність до моделювання – діагностика характеристик, які впливають на рівень конкурентоспроможності рекламного менеджменту підприємства, результати якої в

подальшому дозволять спрогнозувати вибір найкращої стратегії досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів.

Обов'язковою умовою організаційного забезпечення процедур планування, реалізації та контролю рекламної діяльності підприємства, на нашу думку, є присутність чотирьох обов'язкових елементів, що повинні забезпечувати її ефективність. До них слід віднести: чітко сформульовані цілі створення організаційного забезпечення як такого; встановлені критеріїв його функціонування; інструменти, за допомогою яких буде забезпечена ефективність запланованих заходів; ресурси, що дозволять реалізувати намічені цілі.

Керуючись ціллю формування організаційного забезпечення процедур планування, реалізації та контролю рекламної діяльності, пропонуємо наступну організаційну структуру (рис.1).

На наш погляд, зазначену організаційну структуру можна визначити, як сукупність інформаційних, матеріальних, фінансових, управлінських, допоміжних та інших ресурсів в області реклами, що забезпечать готовність та здатність підприємства взаємодіяти з потенційними споживачами та громадськістю, впливати на них, підштовхувати до відповідних дій з урахуванням змін зовнішнього середовища.



*Рис. 1. Організаційна структура рекламного менеджменту підприємства*

Ресурсна підсистема дозволить забезпечити прийняття управлінських рішень з рекламної діяльності підприємства та складається з двох підсистем: накопичення зовнішніх інформаційних ресурсів і внутрішніх інформаційних ресурсів, необхідних для планування ефективної рекламної політики.

Операційна підсистема має бути спрямована на постійне дослідження та моніторинг процесів та змін зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, щоб на підставі отриманих результатів планувати, впроваджувати та реалізовувати відповідні рекламні заходи.

Підсистема управління рекламною діяльністю повинна відповідати за кадрове та фінансове забезпечення всіх необхідних елементів для ефективного здійснення рекламних заходів. Щодо антикризової підтримки, необхідність в ній виникає у разі управління реакцією громадськості на проблемну ситуацію вирішення нестандартних задач, усунення протиріч та конфліктів. Підсистема маркетингової підтримки має координувати функціональну стратегію розвитку рекламного менеджменту підприємства із його загальною стратегією розвитку.

Діяльність такої організаційної структури рекламного менеджменту підприємства має бути підкріплена відповідними регламентами та організаційно-розпорядчими документами, що визначатимуть повноваження запропонованої структури у розрізі діяльності служби маркетингу підприємства.

**Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку.** Отже, рекламна стратегія, – це, насамперед, функціональна стратегія підприємства, що має підтримувати його ділову стратегію по досягненню поставлених ринкових цілей. Поняття сутності стратегії як такої, визначає розвиток системи на рівні корпоративної та ділової стратегії в межах одного з напрямів діяльності підприємства. Зазначене обумовлює той факт, що будь-яка розроблена та впроваджена стратегія по відношенню до рекламного

менеджменту має цілком підпорядковуватися та реалізовуватися у контексті обраної стратегії розвитку підприємства.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Голубкова Е. Н. Маркетинговые коммуникации / Е. Н. Голубкова. – М. : Финпресс, 2002. – 256 с.
2. Гольман И. А. Рекламная деятельность: планирование, технологии, организация / И. А. Гольман. – М. : Гелла-принт, 2002. – 400 с.
3. Лук'янець Т. І. Рекламний менеджмент : [навч. посібник] / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 1998. – 276 с.
4. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій : [курс лекцій] / Н. І. Норіцина. – К. : МАУП, 2003. – 120 с.
5. Рожков И. Я. От брендинга к бренд-билдингу / И. Я. Рожков, В. Г. Кисмеришкин. – М. : Гелла-принт, 2008. – 320 с.
6. Ромат Е. В. Реклама : [учебник] / Е. В. Ромат. – К. : НВФ «Студцентр», 1999. – 480 с.
7. Федько Н. Г. Маркетинговые коммуникации / Н. Г. Федько, В. П. Федько. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. – 384 с.
8. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Д. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

*Рецензент д.е.н., професор ПУЕТ Перебийніс В.І.  
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Боровик Ю.Т.*

УДК 65.014:001.891

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗА РАХУНОК АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

*Янченко Н. В., к.е.н., доцент (УкрДАЗТ)*

*Розглядається вдосконалення системи управління підприємством за допомогою адаптивного управління. На сучасному етапі розвитку першочерговими завданнями адаптивного управління на підприємствах залізничної галузі є зміна архаїчної організаційної структури, а також напрацювання методичного апарату і адекватної системи управлінського обліку і контролю, відсутність яких не дозволяє керівництву мати в оперативному режимі достовірну картину фінансового стану підприємства, витрат і прибутковості окремих видів діяльності, стадій і стану технологічного процесу і на цій основі приймати короткострокові і середньострокові рішення.*

*Ключеві слова: адаптація, адаптивне управління, стратегія, тактика, підприємства залізничного транспорту.*

## ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТОЙКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОЙ ОТРАСЛИ ЗА СЧЕТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*Янченко Н. В., к.э.н., доцент (УкрГАЗТ)*

*Рассматривается усовершенствование системы управления предприятием с помощью адаптивного*