

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна ЕКОНОМІКА

Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет



№ 9, 2014 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 330.3

*І. В. Ліганенко,
к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту Одеського національного політехнічного університету, м. Одеса*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

*I. V. Lihanenko,
PhD, Associate Professor of Accounting and Auditing,
Odessa National Polytechnic University, Odessa*

MARKETING STRATEGY DEVELOPMENT MANAGEMENT COMPANY PROVIDED STRATEGIS CHANGES

У статті розглянуто питання формування маркетингової стратегії підприємства, її місця в загальній стратегії розвитку підприємства. Показано специфіку розробки маркетингової стратегії з урахуванням стратегічних змін. Виділено завдання змінювання організаційної структури управління підприємством, що забезпечує застосування програмно-цільового метода при формуванні і реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства. Розглянуто сучасні методи та інструменти посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства, їх можливість безпосереднього управління стратегічними змінами, під яким слід розуміти структурований процес, завдання якого – запропонувати й впровадити зміни у зв'язку з технічними й економічними можливостями організації.

The questions forming the marketing strategy of the enterprise, its place in the overall development strategy. The specifics of developing a marketing strategy based on strategic change. Highlight the task of organizational change management structure, which ensures the program target method in the formation and implementation of the marketing strategy of the company. Modern methods and tools to strengthen the impact of management mechanism for the development of manufacturing enterprises, their ability to direct management of strategic change, which should be understood in a structured process, whose mission - to propose and implement changes due to technical and economic capabilities of the organization.

Ключові слова: *цілі розвитку підприємства, організаційний розвиток підприємства, організаційна структура управління, стратегічні зміни, організаційно-економічний механізм розвитку виробничого підприємства, маркетингова стратегія, стратегічний маркетинг, стратегія розвитку.*

Keywords: *objectives of the enterprise, organizational development company, organizational structure management, strategic change, organizational and economic mechanism of development of industrial enterprises, marketing strategy, strategic marketing, strategy development.*

Постановка проблеми. Політична та економічна нестабільність, ризиковий характер підприємницької діяльності, підвищення ролі конкуренції, а також відповідальності керівників за самостійно прийняті управлінські рішення значно актуалізували потребу використання сучасних технологій управління, які б дали можливість підприємству підвищити ефективність управління розвитком. Зміна умов господарювання тягне за собою появу в діяльності підприємств абсолютно нових проблем, які потребують теоретичного осмислення та розробки практичних рекомендацій щодо їх вирішення. До числа таких належить проблема пошуку ефективних механізмів і технологій управління, зокрема для машинобудівних підприємств, розвиток яких останнім часом значно сповільнився. У разі, коли економічні зміни відбуваються постійно, підприємство в ринковому середовищі мусить: по-перше, відповідати вимогам покупців, щоб успішно конкурувати, а по-друге, адаптуватися до змін або випереджати їх. Їх визначив ще І.Ансофф [1], коли розглядав різні рівні турбулентності середовища та класифікував відповідні необхідні реакції підприємства. На його думку, сьогодні більшість підприємств вимушена не лише пристосовуватись до змін зовнішнього середовища, але й розробляти стратегію їх випередження. Важливим етапом для підприємства вибір напрямку стратегічного розвитку. Проблемі розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства приділяється все більше уваги в сучасній економічній науці. Важливим питанням стає професійне і дієве забезпечення підприємства ефективними маркетинговими інструментами, що потребує від керівництва приділяти увагу питанню формування маркетингової стратегії задля ефективного використання їх. Розробка стратегії повинна узгоджуватися із можливостями її використання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління змінами та різним аспектам механізму розвитку підприємств присвятили праці відомі вітчизняні вчені: С.Некрасов [2], Н.Федорова [3], М.Бідняк [4], Е.Панина [5], Ф. Хміль [6], А. Швандіна [7], Й. Петрович [8]. Вивченню питань стратегічного управління і маркетингу, формування конкурентних маркетингових стратегій, окремих їх елементів та аспектів присвячені роботи багатьох учених: І. Ансоффа [1], М. Мартиненко [9], С. Филиппова [12], О. Кузьмін, О. Мельник [13], О. Могилевська [14], Л. Шемаєва [15], О.Ареф'єва [18], В. Гриньова [19], Ж. Ламбена, Б. Карлоффа, Х. Кобоясі, Ф. Котлера, І. Кретова, Д. Кромбрюгге, К. Лінді, С. Малджаро, Дж. Макарура, М. Мескона, Н. Моїсеєвої, А. Поршнєва, А. Романова, Х. Такеучі, Т. Фуджімото, Г. Шмалена Ю. Юданова, Д. Аакер, К. Боумен, Є. Голубков, Д. Джеббер, П. Дойль, П. Друкер, Дж. Дэй, Дж. Еванс, М. Мак-Дональд, Р. Фатхутдінов [23] та ін.

Стратегічні зміни у стабільному середовищі завжди спрямовані на підвищення ефективності роботи підприємства через удосконалення організаційної структури, впливаючи на чинники продуктивності праці, технічного розвитку або безпосередньо на процес прийняття управлінських рішень тощо. При кризі зміни мають створити умови для виживання підприємства шляхом оптимізації використання ресурсів, витрат і механізмів пристосування до навколишнього середовища. Можна погодитися з висновком дослідників [2, 3, 4, 5], що незмінна організаційна структура об'єктивно неспроможна забезпечувати однакову ефективність діяльності підприємства у різних умовах функціонування тривалий час. Треба лише додати, що удосконалення (або формування) організаційно-економічного механізму розвитку підприємства необхідно розпочинати з перебудови (або створення) саме організаційної структури.

Динамічний розвиток та необхідність реформування економіки України обумовили формування нового маркетингового підходу до рішення проблем управління виробництвом й реалізацією товарів і послуг.

Важливістю набуває правильна обрана маркетингова стратегія. Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає до себе конкретні стратегії по цільовим ринкам, комплексу маркетингу та рівню витрат на маркетинг. Це має враховувати оцінка зміненої структури управління, доповнена показниками двох груп: 1) швидкості обробки і отримання інформації, яка необхідна та достатня для

прийняття рішень; 2) використання інформаційної технології.

Для реалізації обраної стратегії підприємства необхідно впровадити цілий ряд відповідних дій. Проблема формування та реалізації маркетингової стратегії є досить цікавою та потребує подальшого розвитку, адже деякі дослідники надають їй першорядного значення у процесі формування загальної стратегії розвитку підприємства. Хоча механізми управління стратегічними змінами докладно розглянуті у [6, 7, 8, 9-11], досі залишається не висвітленою залежність використання методів управління змінами від характеру їх впровадження (революційного або еволюційного) ані відносно виробничих, ані інших підприємств взагалі. Проте саме від цього вибору залежить ефективність подальшого розвитку підприємств.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою наукової статті виступає дослідження сутності маркетингової стратегії, виділення її місця в стратегії розвитку підприємства та обґрунтування теоретико-методичного забезпечення формування та реалізації маркетингової стратегії за умови стратегічних змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах стратегічних змін вагомості набуває критерій комплексності змін. Однопроектний розвиток підприємства передбачає реалізацію конкретного проекту, спрямованого на вирішення певного завдання, який суттєво не впливатиме на розвиток підприємства. Ширшими за кількістю завдань є односферний та багатосферний розвиток, які змінюють певні функціональні підсистеми або види діяльності підприємства. Комплексний розвиток – це розвиток підприємства, коли його наступний стан суттєво відрізняється від попереднього.

Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства, які: 1) викликані розвитком ринку або 2) зміною цільових орієнтирів підприємства, що втілюється у зміні його стратегії розвитку та стратегічного плану [12, 13, 14, 15].

Відповідно, всі зміни на підприємстві, які обумовлені діючою стратегією або її трансформацією в процесі розвитку, можна розподілити на три групи:

- часткові стратегічні, які відбуваються у будь-яких сферах діяльності підприємства при переорієнтації певних складових діяльності підприємства (пріоритетів, технологій виробництва або управління, структури) [16, 17];

- локальні стратегічні, які відбуваються у окремій сфері діяльності підприємства при збереженні її виду [17] (наприклад, перетворення бізнес-процесів, маркетингової політики, коли підприємство пропонує ринку нову продукцію);

- радикальні стратегічні, які передбачають фундаментальні зміни управління, структури підприємства, його бізнес-процесів та визначені обраною стратегією спочатку. Саме цей тип змін породжує стратегічні зміни, обумовлені реалізацією стратегії [17, 18], до яких можна віднести зміну бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування тощо. До них також відносяться зміни, обумовлені впровадженням нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проектів [19].

Маркетингова стратегія – маркетингові заходи компанії зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг [20]. Але найбільш розгорнутою та доречною для сучасних умов України є наступна трактовка цього поняття: стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства. Розробляється на основі дослідження та прогнозування кон'юнктури товарного ринку, вивчення товарів, покупців, конкурентів та представляє собою раціональну логічну побудову, керуючись якою організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі [21].

Маркетингова стратегія полягає у довгостроковому узгодженні можливостей підприємства з ситуацією на ринку, тобто в узгодженні внутрішньої і зовнішньої середовищ його діяльності. Інструментами реалізації маркетингових заходів на цьому рівні управління виступають [22]:

- вдосконалення організаційної структури підприємства;
- організація проникнення на нові товарні ринки;
- розробка і введення на ринок нового товару;
- згортання ділової активності і відхід з ринків, де стало неможливим отримання стійкого прибутку;
- проникнення на нові ринки за допомогою створення спільних підприємств;
- кооперація діяльності з агентами, що володіють досвідом успішної діяльності на ринках, що цікавлять.

Цілі підприємства визначають напрями розвитку його ділової активності. Стратегія ж являє собою план досягнення цих цілей, в якому мають бути відображені всі елементи маркетингу, фінансові ресурси, виробничі можливості.

В основі стратегії маркетингу лежать п'ять стратегічних концепцій:

- вибір цільових ринків;
- сегментація ринку, тобто виділення конкурентних цільових ринків в рамках сукупного;
- вибір методів виходу на них;
- вибір методів і засобів маркетингу;
- визначення часу виходу на ринок.

При виборі концепції підприємства потрібно враховувати фактори формування маркетингової стратегії, серед яких вирішальне значення мають: постачальники, які забезпечують підприємство ресурсами для виробництва, серед яких необхідно знайти тих, хто надасть найкращу якість за найменшу плату; посередники, які оцінять свої послуги за прийнятну ціну; технологічне вивчення процесу виробництва, а також застосування на практиці передових новаторських технологій; соціально-економічні фактори, коли необхідно враховувати потреби ринку, а також цінову політику виробленої продукції підприємства. Саме від цього фактора залежить цінова стратегія, яку вибере фірма; апаратні ресурси і можливості самого підприємства; основна концепція, яка обрана підприємством, її цілі та шляхи до їх досягнення. Для того, щоб спростити процес формування маркетингової стратегії, її можна умовно розбити на етапи, а її завдання – на ряд підвидів. Загальна стратегія полягає у прийнятті головної концепції, яка буде лежати в основі діяльності та розвитку підприємства, вибір профілю роботи, а також визначення географічних рамок діяльності. Крім того, при її виборі необхідно враховувати особливості освоюваного ринку, державні програми в обраній галузі, а також нюанси законодавства.

У стратегічному маркетингу і менеджменті виділяють 3 основних рівня маркетингової стратегії: загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові та функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу.

Корпоративна стратегія маркетингу полягає в розробці місії, бізнес-цілей і цінностей компанії. Така загальна стратегія маркетингу визначає вектор розвитку компанії і асортименту, відображає основні амбіції компанії в галузі та задає правильні пріоритети всієї маркетингової діяльності. Після затвердження місії та головних цілей компанії на ринку рекомендується перейти до розробки ділових маркетингових стратегій підприємства.

Ділові стратегії маркетингу – основа будь-якої маркетингової діяльності компанії. Без них складно правильно налагодити управління і роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії компанії з ринком, встановлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і акцентують увагу на збільшенні прибутку компанії. Даний тип маркетингових стратегій дозволяє поглянути глобально на компанію, оцінити її можливості і правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку. Виділяють 3 напрями ділових стратегій: портфельна стратегія, стратегія росту і стратегія конкурентної боротьби. Функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингової діяльності розробляються на самому останньому етапі стратегічного планування. Функціональні стратегії розробляються для кожного підрозділу (відділу) компанії окремо, іншими словами: в ситуації, коли компанія управляє декількома брендами, функціональні стратегії мають бути встановлені для кожного бренду.

Функціональні стратегії маркетингу описують тактичні дії з поліпшення маркетингу – міксу товару. На даному рівні ієрархії виділяють такі різновиди маркетингових стратегій: асортиментна стратегія, стратегія просування, стратегія дистрибуції, стратегія ціноутворення і стратегія вибору цільового ринку.

Диверсифікація господарської діяльності – утворення підприємствами виробничої сфери сервісних структур (підрозділів, служб, центрів) можна віднести до виду стратегічних змін, що вимагають адаптації організаційної структури управління підприємством та можуть бути подані як організаційний проект.

Досвід застосування програмно-цільового методу для вирішення проблем розвитку свідчить про те, що метод вимагає значної попередньої підготовки, удосконалення а) механізму планування та оцінки результатів діяльності, б) підбору персоналу і в) стилю управління (рис. 1).



Рис. 1. Синтезуюча модель управління розвитком виробничого підприємства

(джерело: удосконалено автором на підставі [13, 21, 23, 25])

Нажаль, модель діє частково, оскільки досконалого застосування всього арсеналу стратегічного управління на українських підприємствах не має. Поки що впроваджуються його окремі елементи – цілеполягання, розробка складових стратегій (маркетингової, інвестиційної) та стратегічних планів (домінує форма бізнес-плану), децентралізація структур управління, впровадження IT-технологій.

Можна виділити такі завдання змінювання організаційної структури управління підприємством, що забезпечує застосування програмно-цільового метода при формуванні і реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства:

1. Визначення цілей діяльності підприємства як основи для вибору типу його організаційної структури. Метод – побудова графа проблем та дерева цілей (виробничих, економічних, технічних, соціальних), адаптованого до розміру та технології підприємства, стану та характеристик середовища тощо;
2. Визначенні сукупності конкретних дій, необхідних для досягнення мети. Метод – побудова дерева рішень, сценаріїв, моделювання зв'язку змінних виробничої підсистеми (цілей, середовища, технологій) зі змінними управління (структурою, процесами, поведінкою).
3. Формування методичного апарату на основі комплексу методів, що доповнюють один одного: експертно-аналітичний, структуризації цілей, організаційного моделювання, аналогії.

Проте, сегментарне впровадження комплексно-цільового підходу не забезпечує очікуваних результатів, оскільки є несистемним.

Дослідженням встановлено, що більшість науковців погоджуються з тезою про визначальну роль вибору підприємством виду стратегії розвитку для побудови ефективної структури підприємства. Обирати доводиться одну з трьох: моноспрямовану – інноваційну чи витратну або комбіновану, яка об'єднує основні риси інноваційної та витратної.

Інноваційна стратегія доцільна підприємству з неформалізованою органічною (децентралізованою) структурою управління; витратна стратегія – підприємству зі стабільною ієрархічною структурою; комбінована – підприємствам зі структурою, що містить елементи ієрархічної і органічної.

Підсистема управління розвитком підприємства в короткостроковому періоді не може впливати на всі елементи виробничої підсистеми. Проте, на основні елементи її вплив є суттєвим. Це, зокрема, характеристики:

- продукції: номенклатура, асортимент та обсяг випуску, якість, ціна та собівартість за видами продукції;
- персоналу: заробітна плата та додаткові виплати, кількісний та якісний склад, закріплення персоналу за видами та групами робіт;
- праці: продуктивність праці;
- фінансових та кредитних ресурсів: розподіл отриманого прибутку на цілі нагромадження та споживання, величина залучених кредитів і позик;
- інші характеристики.

Треба зауважити, що перелічити всі характеристики можна, але недоцільно, тому що різноманіття типів та видів виробничих підприємств суттєво вплине на методичну базу і методики накопичення та обробки інформації. Бачиться доцільним зробити інакше – типізувати лише показники відносно певного виду об'єкту (наприклад, виду продукції), а порядок щодо їх застосування в управлінні розвитком розробити окремо для кожного рівня управління. Наприклад, для виду або асортиментного ряду продукції (послуги). Такий підхід дозволить здійснювати управління розвитком підприємства через випуск продукції. Відповідний рівень можна визначити як перший рівень управлінням розвитком підприємства або як продуктової рівень.

Другий рівень управлінням розвитком підприємства можна визначити як об'ємний або рівень балансування. Управління здійснюється за рахунок балансування об'ємів виробництва і реалізації продукції: по її видам з врахуванням обмежень та можливостей підприємства.

Третій рівень управлінням розвитком підприємства можна визначити як комунікаційно-організаційно-фінансовий. Управління розвитком здійснюється за рахунок управління комунікаціями (внутрішніми та зовнішніми), організаційною базою та фінансовими потоками.

Складні та множинні взаємозв'язки та взаємини між елементами економічної діяльності (витратами та результатами, попитом та збутом, ресурсами та джерелами, правами та обов'язками), що супроводжують процес управління розвитком підприємства, не завжди відмічаються управлінським персоналом підприємства, якщо він раніше на працював в умовах стратегічних змін або не володіє інструментарієм встановлення цих взаємних залежностей. Дану проблему підсилює важкий економічний стан більшості виробничих підприємств, що значною мірою й обумовлює невідповідність методів управління вітчизняних підприємств потребам сучасності. Тому важливим інструментом посилення управлінського впливу на розвиток виробничого підприємства має стати навчання управлінського персоналу сучасним ринковим технологіям управління цим розвитком (рис. 2).

В умовах стратегічних змін вирішення зазначених завдань можна розглядати як сукупність інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства. Саме тому для ефективної зміни виробничого потенціалу підприємства і одночасної адаптації його структури новому стану, типу або масштабу технології, номенклатури та асортименту виробництва підприємству потрібна система програмно-цільового організаційного управління.



Рис. 2. Сучасні ринкові технології управління розвитком підприємства

(джерело: на підставі [2, 5, 7, 25,])

Дані технології мають безпосереднє відношення до розвитку виробничого підприємства, оскільки охоплюють його різні боки та вирішують організаційні та економічні завдання управління, основними з яких є такі:

а) з організаційного управління. Це сукупність завдань, вирішення яких фактично означає формування організаційних механізмів управління: вибір типу та формування організаційної структури управління розвитком, встановлення взаємозв'язків та розподіл функцій управління за управлінськими підрозділами і персоналом, створення механізму координації та контролю ефективності роботи підрозділів, планування видів управлінської діяльності (маркетингової, інноваційної, інвестиційної, фінансової та ін.) тощо. При стратегічних змінах їх можна об'єднати у відповідний організаційний проект.

б) з економічного управління. Це сукупність завдань, вирішення яких фактично означає формування економічних механізмів управління розвитком: а) внутрішніх – встановлення та вимір зв'язків між економічними характеристиками підприємства (виробництвом, витратами, собівартістю, ціною, прибутком) за видами продукції, їхнього впливу на темпи розвитку підприємства; розрахунок крапки беззбитковості, обґрунтування обсягу виробництва, ціни, структури витрат та номенклатури виробничої продукції та послуг, які забезпечують найвищі темпи розвитку підприємства; б) зовнішніх – використання схем спеціалізації та зовнішньої кооперації тощо.

До інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства також доцільно віднести систему індикаторів розвитку підприємства, використання якої дозволить своєчасно встановити відхилення від нормальних значень або нормального стану. Нормальний економічний розвиток підприємства – це такий стан, при якому не порушуються базові закони суспільного виробництва (покриття витрат, масового виробництва та ін.), а величини економічних показників (прибуток, собівартість або маржинальний дохід, рентабельність, термін окупності та ін.) знаходяться у встановлених межах.

Систему індикаторів доцільно сформувати у двох блоках відповідно до складових організаційно-економічного механізму розвитку підприємства – у економічному та організаційному, бо помилки обох складових викликають відхилення від запланованої траєкторії розвитку підприємства. Форма подання індикаторів може бути варіативною – у вигляді нормативних меж або еталонних значень.

До методів та інструментів посилення впливу механізму управління на розвиток виробничого підприємства доцільно віднести безпосередньо управління стратегічними змінами, під яким слід розуміти структурований процес, завдання якого – запропонувати й впровадити зміни у зв'язку з технічними й економічними можливостями організації. Відомі такі визначення провідних методів управління змінами, які довели свою дієвість у сучасній практиці діяльності підприємств (табл. 1):

Таблиця 1.
Змістовність методів управління змінами
(джерело: власна розробка)

Метод	Визначення
1. Аутсорсинг	Цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів або навіть систем підприємства і делегування їх реалізації іншим виконавцям
2. Бенчмаркінг	Порівняння підприємства за вибраними параметрами з іншими підприємствами. Моніторинг та вивчення кращих прикладів бізнесу.
3. Реінжиніринг	Радикальне переосмислення і перепроєктування сукупності бізнес-процесів підприємства: декількох або всіх.
4. Біореінжиніринг	Часткове перепроєктування бізнес-процесів з використанням «м'яких» інструментів впровадження змін.
5. Даунсайзинг	Радикальне зменшення розмірів підприємства за рахунок ліквідації, вицнення або продажу його підрозділів і служб. В більшості випадків це супроводжується скороченням числа співробітників.
6. Всебічне управління якістю	Формалізація бізнес-процесів підприємства і методів оцінки їх якості 1-2 роки для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в короткостроковій перспективі (1-2 роки) і отримання заставних оцінок якості діючої системи управління в стратегічній перспективі.
7. Лінпродакшн (бережливе виробництво)	Створення ринкової виробничої системи, вся діяльність якої спрямована на задоволення споживача і мінімізацію втрат підприємства (бездефектне виробництво) за всім ланцюжком створення цінності.

8. Концепція
6 - Сигма

Створення ринкової виробничої системи підприємства, спрямованої на зниження
варіабельності бізнес-процесів.

Нажаль, відмічається [18, 24, 25], що саме найсучасніше виробниче підприємство із сильним стратегічним потенціалом не зможе застосовувати усі методи та обирає революційні у крайньому випадку.

При оцінюванні ефективності виробничого підприємства на першому етапі, який можна умовно назвати «оцінювання передумов» науковці [21, 22, 24] застосовують стратегічні карти, побудовані за допомогою методів:

– PEST-аналіз (або STEP-аналіз) для аналізу чинників зовнішнього середовища. Це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес;

– SWOT-аналіз для аналізу ринкової ситуації за факторами потенціалу підприємства або цілої галузі та можливостей і погроз з боку ринкового середовища. Його результати що не містять остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дають змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних оцінок;

– SNW-аналіз для аналізу слабких і сильних сторін (SNW - Strength (сильна), Neutral (нейтральна), і Weakness (слабка).

Застосування методів дозволяє: PEST-аналізу – виявити чинники зовнішнього середовища, що можуть вплинути на розвиток підприємства або машинобудування в цілому, SWOT-аналізу – зробити структурний опис стратегічних характеристик середовища і підприємства або машинобудування, SNW-аналізу – слабкі та сильні сторони.

Внутрішні організаційні критерії ефективності охоплюють усі аспекти її діяльності: персонал, зростання, прибутковість, конкурентоспроможність, контроль, стабільність, продуктивність, операційну ефективність, тощо. Вони корелюють між собою, навіть суперечать. Тому вважаємо доцільним системне розглядання питання, виходячи від ефективної організаційної адаптації.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Основним висновком стає теза про те, що зовнішня та внутрішня ефективність у значній мірі залежить від розвитку та використання потенціалу підприємства для кожного з трьох випадків зміни організаційної структури.

Маркетингова стратегія компанії розробляється, враховуючи різні факти. Серед них: ринкова ситуація, першість розвитку самої компанії, дія зовнішнього оточення, базові ресурси компанії і т.д. Необхідний збір даних про зовнішнє і внутрішнє середовище компанії, має на увазі можливість декількох сценаріїв стратегічного розвитку. Найбільш багатообіцяючі сценарії можуть отримати маркетингову стратегію і конкретно сам план переходу на дану стратегію.

Таким чином, методологія організаційної ефективності для виробничого підприємства суттєво змінюється. Вона має пов'язуватися з тільки з виробничими показниками, а й з тим, як (або у якому ступені) обрана організаційна структура сприятиме інноваційному процесу, без якого підприємство, як зазначено раніше, не має позитивного розвитку. Тому критерії організаційної ефективності потрібно розширити за рахунок показників результативності:

– по-перше, критеріїв або показників, що будуть оцінювати вплив організаційного розвитку на інноваційний процес, що протікає на підприємстві;

– по-друге, критеріїв або показників, що оцінюватимуть діяльність всіх підрозділів підприємства, охоплюючи позавиробничі підрозділи та сервісні мережі, якщо такі є на підприємстві.

Ці критерії дозволяють сформувати модель оцінки організаційної ефективності виробничого підприємства на підставі узгодження цільової, ресурсної, функціональної та техніко-технологічної результативності діяльності підприємства.

Література.

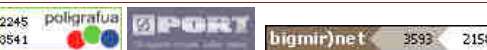
1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф // СПб.: ПИТЕР, 1999. – 416 с.
2. Некрасов С.И. Факторы организационного развития предприятий / С.И. Некрасов, Н.А.Некрасова, О.В. Бусыгин. – М. : Академия Естествознания, 2009. – 322 с.
3. Федорова Н.Н. Организационная структура управления предприятием / Н.Н. Федорова. [Учеб. Пособие]. – М.: ТК Велби, 2003. – 256 с.
4. Бідняк М.Н. Організація управління: Навч. посіб. / М.Н. Бідняк. – К.: А.С.К., 2003. – 176 с.
5. Панина Е.М. Организационное развитие: история и современность / Е.М. Панина // Вестник московского университета. – Серия 21. Управление (государство и общество). – Москва, 2006. – № 2. – С.14-22.
6. Хміль Ф.І. Удосконалення управління вітчизняними організаціями в контексті економічних та суспільних змін / Ф.Хміль // Вісник ТНЕУ, № 1, – 2009р. – С.31-35.
7. Швандина А.А. Адаптация организационных структур управления к современным рыночным условиям / А. Швандина // Вісник СумДУ. Серія «Економіка» – 2008. – № 1. – С. 20-25.
8. Петрович Й.М. Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього в умовах ринкових Петрович Й./ Й.Петрович / Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – С.228-234
9. Мартиненко М.М. Стратегія життєдіяльності промислових підприємств : монографія /М.М.Мартиненко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 328 с.
10. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / Н. П. Гончарова, О. С. Федонін, Г. О. Швиданенко та ін. : за заг. ред. проф. О. С. Федоніна. – К. : КНЕУ, 2006. – 288 с.
11. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) / Верба В. А. ; голов. ред. О. П. Степанов. – К. : Книжкове вид-во НАУ, 2009. – Вип. 1-2. – С. 404-411.
12. Филиппова С.В. Управленческий анализ: теория и практика. Цикл: Современные управленческие технологии / С.В. Филиппова. – Киев: АВРИО. – 2004. – 336 с.
13. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – 2-е вид. Львів: «ІНТЕЛЕКТ», 2003. – 352 с.
14. Могилевська О. Ю. Специфіка стратегічного управління промисловим підприємством / О. Ю. Могилевська // Економіка та держава. – 2007. – №2. – С.30-32.
15. Шемаєва Л. Г. Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища / Л. Г. Шемаєва // Проблеми науки. – 2007. – №7. – С.39-46.
16. Кузьмін О. Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія / Кузьмін О. Є., Мороз А. С., Подольчак Н. Ю., Шуляр Р. В. ; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2005. – 335 с.
17. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні / В. Пастухова // Вісник КНТЕУ. – 2006. – №2. – С.10-15.
18. Ареф'єва О.В. Рейзиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О.В. Ареф'єва, І.С. Мельник. – К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.
19. Гриньова В. М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування : організація управління : монографія / В. М. Гриньова, М. В. Новікова. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2010. – 238 с.
20. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. [учебник для вузов]. – Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовойю – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
21. Шершньова З.С. Стратегічне управління / Шершньова З.С., Оборська С.В. [навчальний посібник]. – К. : КНЕУ, 1999 – 384 с.
22. Морохова В.О. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб./ В.О. Морохова, І.Ф. Лорві – Луцьк.: Бізнес, 2010. – 384 с.
23. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: учебн. / Р. А. Фатхутдинов – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 640 с.
24. Холодний Г.О., Селезнєва К.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України [Електронний ресурс] / Г.О. Холодний, К.В. Селезнєва – Режим доступу до матеріалу: <http://firearticles.com/strategichne-upravlinnya/104-teoretichni-aspekti-strategichnogo-planuvannya-na-pidpriyemstvax-ukrayini-xolodnij-g-o-seleznova-k-v.html>
25. Шкардун В.Д. Стратегическое планирование деятельности предприятия на основе методологии маркетинга: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.00.05 “Экономика и управление народным хозяйством (маркетинг)” / В. Д. Шкардун. – Москва, 2009. – 37 с.

References.

1. Ansoff, I. (1999), *New corporate strategy*, ST. PETERSBURG, p. 416.
2. Nekrasov, S. I. Nekrasova, N. A. and Busygin, O. V. (2009), *Factors of organizational development of the enterprises*, Academy of Natural sciences, Moscow, Russia, p. 322.

3. Fedorova, N. N. (2003), *Organizational structure of business management*, Shopping Mall Velbi, Moscow, Russia, p.256.
4. Bidniak, M.N. (2003), *Orhanizatsiia upravlinnia*, A.S.K., Kyiv, Ukraine, p. 176.
5. Panina, E.M. (2006), "Organizational development: history and present", *Messenger of the Moscow university*, Series 21. Management (state and society). – Moscow, vol. 2, pp.14-22.
6. Khmil', F.I. (2009), "Improvement of national organizations in the context of economic and social change", *Visnyk TNEU*, vol.1, pp.31-35.
7. Shvandina, A.A. (2008), "Adaptation of organizational structures of management to modern market conditions", *Visnik SUMDU. Series "Ekonomika"*, vol. 1, pp. 20-25.
8. Petrovych, J.M. (2009), "Osnovni aspekty adaptatsii mashynobudivnykh pidpriemstv do zmin zovnishn'oho v umovakh rynkovykh", *Visn. Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnika"*, pp.228-234
9. Martynenko, M.M. (2006), *Stratehiia zhyttiedial'nosti promyslovykh pidpriemstv*, Tsentr navchal'noi literatury, p.328.
10. Honcharova, N. P. Fedonin, O. S. Shvydanenko, H. O. and other (2006), *Corporate Governance: Contemporary trends*, KNEU, Kyiv, Ukraine, p.288.
11. Verba, V. A. (2009), *Subsystem management development in the enterprise: conceptual bases of creation and functioning. Strategy of Ukraine (economics, sociology, law)*, Knyzhkove vyd-vo NAU, vol.1-2, pp. 404-411.
12. Filippova, S. V. (2004), *Upravlencheskyi analysis: Theory and Practice. Series: Modern upravlencheskye technology*, AVRIO, Kyiv, Ukraine, p.336.
13. Kuz'min, O.Ye. and Mel'nyk, O.H. (2003), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu*, 2-nd ed, «INTELEKT», L'viv, Ukraine, p.352.
14. Mogilevsky, O. (2007), "Specificity strategic manufacturing control", *Ekonomika ta derzhava*, vol.2, pp.30-32.
15. Shemayeva L.G. (2007), "Categorical apparatus of government enterprises and strategic interaction of environmental", *Problems science*, vol.7, pp.39-46.
16. Kuzmin, A.E. Frost, A. Podolchak, N.Y. and Shulyar, R.V. (2005), *Transforming enterprise: economic evaluation and building management systems*, "Lviv Polytechnic", Lviv, Ukraine, p. 335.
17. Pastukhova, V. (2006), "Development of the theory and practice of strategic management in Ukraine", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, pp.10-15.
18. Aref'eva, A. and Miller, I.E. (2004), *Business process reengineering: principles and technology*, MAINSAIL, Kyiv, Ukraine, p.64.
19. Grinyova, V.M. and Novikov, N.V. (2010), *Preparation process of enterprise restructuring engineering: organization management*, Publishing house, Kharkiv, Ukraine, p.238.
20. Thompson, A. and Stryklyentd, A. (1998), *Stratehycheskyi management. Yskusstvo razraboty and realizatsyy Strategy*, Banks and exchanges, Unity, p. 576.
21. Shershneva, Z.Y. and Oborsky, S.V. (1999), *Strategic Management*, Kyiv, Ukraine, p.384.
22. Morokhov, V.A. and Lorvi - Luck, I.F. (2010), *Marketing management: teach. guidances*, Business, p.384.
23. Fathutdyrov, R.A. (2000), *Stratehycheskyi Marketing: Training*, ZAO .: "Business School" Intel-Synthesis ", Moscow, Russia, p.640.
24. Kholodnyj, H.O. and Selez'nova, K.V. "Theoretical aspects of strategic planning in the Ukraine", [Online], available at: <http://firearticles.com/strategichne-upravlinnya/104-teoretichni-aspekty-strategichnogo-planuvannya-na-pidpriemstvax-ukrayini-xolodnij-g-o-seleznova-k-v.html>
25. Shkardun, V.D. (2009) "Strategic planning of the company based on the methodology of marketing", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of a national economy (marketing), State University of Management, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2014 р.



ТОВ "ДКС Центр"