

ВПЛИВ НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИРОБНИЧУ СТРУКТУРУ

© Хоменко А.І., 2010

Розглянуто вплив невизначеностей в маркетинговій діяльності машинобудівних підприємств на їх організаційно-виробничу структуру. Запропоновано розподіл невизначеностей, які виникають в маркетинговій діяльності, на дві групи: первинні, вторинні. Значну увагу приділено вторинним невизначеностям, які виникають в маркетинговій діяльності.

Ключові слова: маркетингова діяльність, невизначеність, адаптація, організаційно-виробнича структура, організаційні зміни.

In the article influence of uncertainties in marketing activity of the machine-building enterprises on their organizational – industrial structure is considered. Division of uncertainties which arise in marketing activity on two groups is offered: primary, secondary. In the article the significant attention is given to secondary uncertainties which arise in marketing activity.

Keywords: marketing activity, vagueness, adaptation, organizationally production structure, organizational changes.

Постановка проблеми. Менше ніж за 20 років незалежності Україна стала членом СОТ, що підтверджує швидку динаміку глобалізаційних процесів у нашій країні. Ринкові умови поставили перед вітчизняними підприємствами машинобудівної галузі нові вимоги щодо організації їх діяльності. Багато підприємств закрилося після розвалу планової економічної системи, оскільки не змогли адаптуватися навіть до умов перехідної економіки. Незважаючи на глобальну фінансово-економічну кризу, глобалізаційні тенденції продовжуватимуться. У майбутньому варто очікувати посилення конкуренції на ринку машинобудівної продукції в Україні та у світі. Це пов'язано із поступовою лібералізацією митних бар'єрів, потужним розвитком машинобудівної галузі в Китаї та Індії. Останній факт є особливо важливим чинником для багатьох вітчизняних машинобудівних підприємств, конкурентоспроможність продукції яких визначається переважно ціновим чинником. За планової економіки не було потреби в маркетинговій діяльності, тому будувалися машинобудівні підприємства з великосерійним та масовим типами виробництва, між якими не існувало конкуренції.

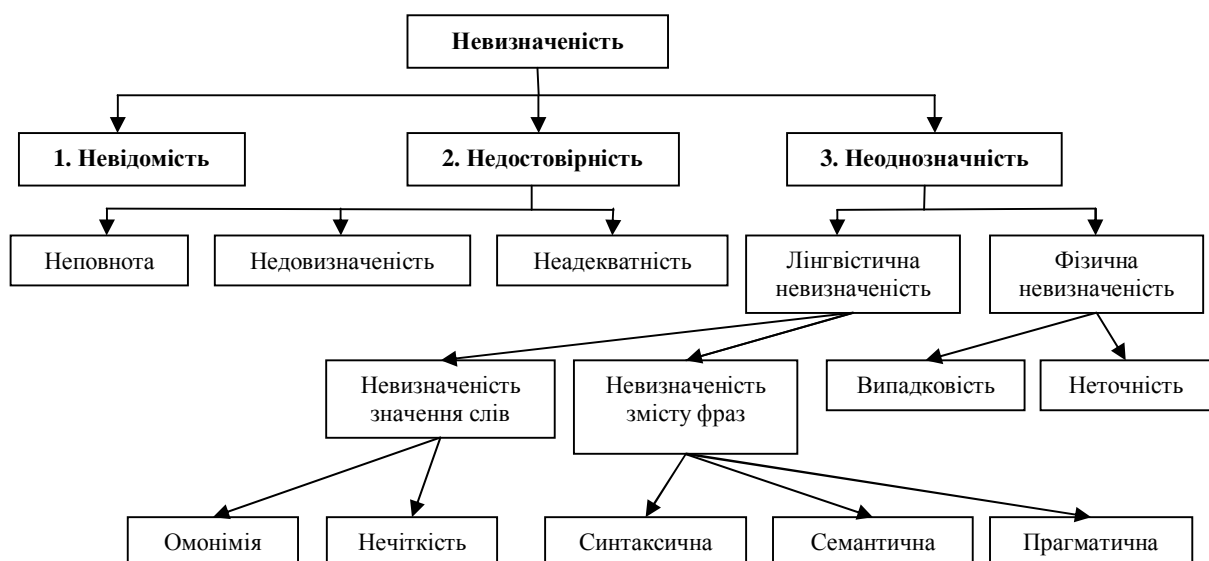


Рис. 1. Дерево класифікації невизначеностей

У сучасних умовах жорсткої конкуренції, насамперед з іноземними товаровиробниками, на перший план вийшла маркетингова діяльність. Саме результати маркетингових досліджень можуть дати уявлення керівництву підприємств щодо кількості та якості продукції, яка зможе реалізуватися на ринку. Тільки після цього можна приймати виробничі плани, які, своєю чергою, ставлять певні вимоги до організаційно-виробничої структури підприємства. На практиці працівники маркетингових підрозділів підприємств мають справу із великою кількістю невизначеностей як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах підприємства. На рис. 1 показано дерево класифікації невизначеностей, запропоноване О.С. Пономарьовим [1, с. 112].

Крім того, методи аналізу, якими користуються працівники маркетингових служб, також вносять певну невизначеність у прийняття управлінських рішень. Метою прийняття оптимальних управлінських рішень є адаптація підприємства до умов середовища функціонування. Зважаючи на значне зношення основних фондів та незначну конкурентоспроможність продукції більшості українських машинобудівних підприємств, постає проблема зміни їх організаційно-виробничої структури з метою адаптації до ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно з визначенням Гарвардської школи, вплив невизначеності середовища господарювання на діяльність окремого підприємства проявляється як частота появи та ступінь серйозності проблем у ринковому оточенні, що вимагають негайної реакції вищого менеджменту підприємства. Така реакція, як правило, супроводжується організаційними змінами. Згідно з визначенням, запропонованим О.Є. Кузьміним та О.Г. Мельник, організаційні зміни – це сукупність змін в організації, що зумовлюють здійснення нововведень та можуть відбуватися у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління виробничо-господарською діяльністю [2, с. 306]. У монографії Т.В. Ландіної [3] описуються конкретні організаційно-економічні механізми адаптації підприємств до ринкових умов в період трансформації адміністративно-командної економіки. При цьому автор розрізняє організаційно-економічну та техніко-організаційну системи підприємства, які тісно пов'язані між собою. У межах цієї роботи, користуючись термінологією д. е. н. Т.В. Ландіної, ми розглядаємо вплив невизначеностей у маркетинговій діяльності саме на техніко-організаційну систему машинобудівного підприємства. Тому доцільно нагадати визначення: техніко-організаційна система підприємства – це система, яка забезпечує процеси виробництва продукції та інтегрує техніку, технологію, організацію виробництва, праці та управління [3, с. 18]. Важливим наслідком невизначеностей в сучасних умовах господарювання є те, що підприємства постійно змушені змінювати свої стратегії і, як наслідок, виробничі плани, що, своєю чергою, впливає і на організаційно-виробничі структури підприємств. Ансоф [4] пояснює це тим, що в багатьох випадках події, які уявлялися малоімовірними, мали вирішальний вплив на розвиток економіки. Отже, сьогодні гостро стоїть проблема адаптивного управління підприємствами в середовищі невизначеності. Таке управління здійснюється в межах маркетингової діяльності підприємства. Окрім невизначеностей, пов'язаних з чинниками зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, сама маркетингова діяльність несе в собі багато невизначеностей, які вимагають від маркетологів та менеджерів творчого підходу до вирішення проблем, які постають перед підприємством. Наприклад, вибір концепції, на основі якої необхідно будувати взаємовідносини між виробником і споживачами в умовах ринку залежить від суб'єктивної точки зору маркетолога чи менеджера підприємства. Від вибору цієї концепції залежить стратегія підприємства. У своїй статті [5, с. 283] Д.К. Воронков зазначає, що саме стратегічні зміни повинні стати лейтмотивом сучасного управління, інструментом досягнення і підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності та забезпечення стабільного зростання ринкової вартості підприємства. У статті Й.М. Петровича [6, с. 229] серед основних шляхів адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища виділено: диверсифікацію, перепрофілювання та конверсію діяльності, які ведуть до змін в організаційно-виробничій структурі підприємства.

Цілі дослідження:

- 1) виявити основні чинники невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства, які впливають на його маркетингову діяльність;
- 2) дослідити невизначеності, які виникають безпосередньо під час здійснення маркетингової діяльності машинобудівного підприємства;
- 3) показати вплив невизначеностей в маркетинговій діяльності на організаційно-виробничу структуру машинобудівного підприємства.

Виклад основного матеріалу. На рис. 2 показано модель маркетингової діяльності, запропонованої Л.А. Мороз та Н.І. Чухрай [7, с. 16].

На кожну складову, наведену в моделі маркетингової діяльності, впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ, які є первинним джерелом невизначеності. Методи, які використовуються в маркетинговій діяльності для усунення цієї невизначеності з метою прийняття оптимальних рішень, самі по собі створюють невизначеність, оскільки менеджери та маркетологи часто повинні на свій розсуд вибирати

між кількома альтернативними методами чи концепціями. У межах цієї роботи ми розглядаємо саме цю вторинну невизначеність, яка виникає в маркетинговій діяльності машинобудівних підприємств.

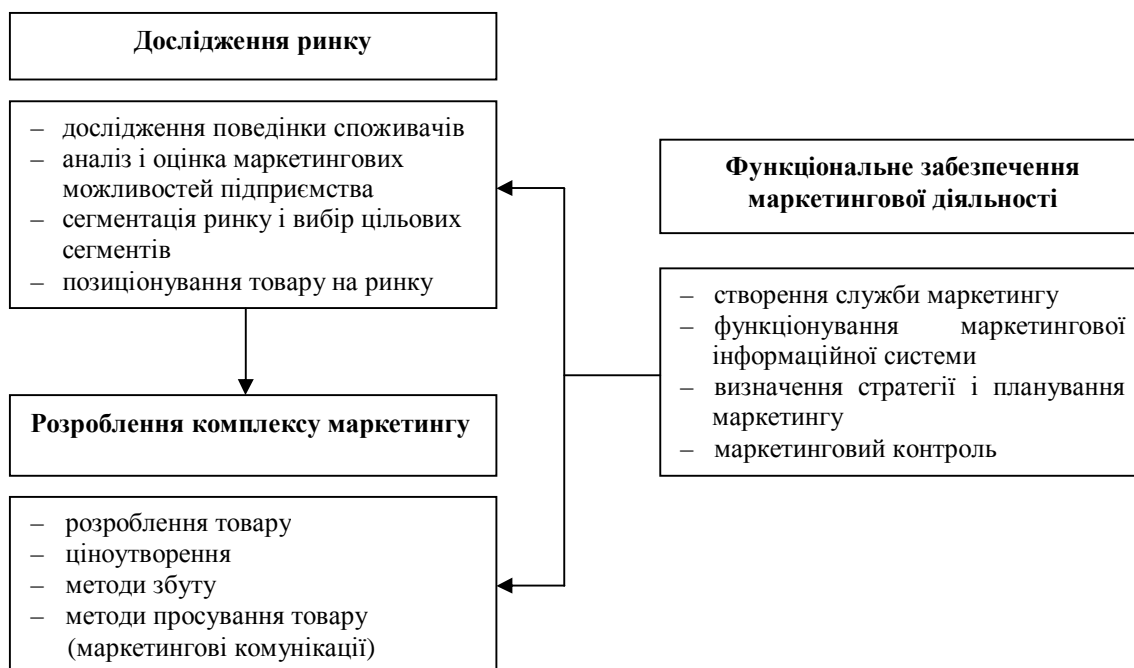


Рис. 2. Модель маркетингової діяльності

Для багатьох українських машинобудівних підприємств досі актуальним є питання: На основі якої концепції будувати взаємовідносини із споживачами? Існує п'ять альтернативних концепцій, кожна з яких відповідає певному етапу становлення маркетингу, зокрема: 1) концепція удосконалення виробництва; 2) концепція удосконалення товару; 3) концепція інтенсифікації комерційних зусиль; 4) концепція маркетингу, за якої підприємства орієнтуються на задоволення потреб певної групи споживачів, для чого постійно проводять дослідження ринку, аналіз і контроль маркетингової діяльності; 5) концепція соціально-етичного маркетингу [7, с. 10–12]. Зрозуміло, що вибір певної концепції і подальша побудова стратегії підприємства залежать від суб'єктивного бачення менеджментом чи керівництвом ситуації на ринку та можливостей підприємства.

Розробляючи маркетингову стратегію, машинобудівне підприємство повинно розв'язати багато важливих логістичних задач. Від їх розв'язку залежить організаційно-виробнича структура підприємства. У цьому контексті важливим є прийняття стратегічного логістичного рішення про доцільність переведення деяких номенклатурних одиниць на зовнішнє виробництво (задача *MOB* – *make or buy*). У статті Н.В. Фігуна [8, с. 309] описуються такі аналітичні інструменти для розв'язання задачі *MOB*: 1) *ABC* (кількісно-якісний аналіз); 2) *HML* (висока, середня, низька вартість); 3) *FSN* (швидкий, середній, низький рівні обороту товару); 4) *XYZ* (оцінка асортиментної структури залежно від точності прогнозу); 5) *VED* (життєво важливий, істотний, бажаний); 6) *VEIN* (життєво важливий, істотний, важливий, звичний); 7) *SDE* (дефіцитний, важко доступний, легко доступний); 8) *SOS* (сезонний, несезонний). Вибір конкретного інструменту чи синтез кількох із них знову залежить від суб'єктивного бачення менеджера чи маркетолога. Крім того, загальним недоліком вказаних методів є те, що на певних етапах аналізу за кожним з цих методів діють різні невизначеності, показані на рис. 1. Тому навіть користуючись одним методом аналізу, різні фахівці можуть дійти різних висновків. Отже, важливі логістичні рішення, які безумовно впливають на організаційно-виробничу структуру підприємства, носитимуть суб'єктивний характер.

Під час формування запасів машинобудівні підприємства можуть вибирати між традиційною моделлю (стратегією запасів) та моделлю *ЛТ* (стратегією без запасів) [9, с. 22]. Перехід на стратегію без запасів ставить перед виробниками вищі якісні вимоги до технологічного процесу. Крім того, це вимагає якісно нових підходів до співпраці з контрагентами.

Виробник може зробити вибір із чотирьох систем каналів збуту: 1) збут через власну збутову організацію; 2) збут через залежних збутових посередників; 3) збут через незалежних збутових посередників; 4) використання змішаних каналів розподілу [10, с. 292–293]. Недостовірність та неповнота інформації по кожній із систем може спричинити неоптимальний вибір збутової системи. Для машинобудівних підприємств вибір збутової системи має дуже важливе значення, оскільки правильний вибір може збільшити попит на продукцію, що, своєю чергою, дасть змогу виробникам скористатися ефектом масштабу. Відмова від власних або підконтрольних збутових організацій зекономить кошти на їх фінансування, зменшить складські витрати, може збільшити попити на продукцію, зменшить ризики співпраці з недобросовісними покупцями, але

втрачається контроль за ринковою інформацією, ціновою ситуацією і підприємство не зможе оперативно скористатися сприятливою ринковою кон'юнктурою. Тому обираючи канали збуту, підприємство повинно зважати усі позитивні і негативні сторони, а для цього потрібна достовірна інформація. В реальних умовах така інформація відсутня, оскільки жодне машинобудівне підприємство не буде експериментально випробовувати кожну із систем каналів збуту. Такі експерименти вимагали б значних фінансових ресурсів для змін в технологічному процесі, а відповідно і в організаційно-виробничій структурі підприємства. Вибір певного каналу збуту може збільшити або зменшити попит на продукцію, розширити або звужити асортимент продукції, що, своєю чергою, може вимагати змін типу виробництва і технологічного процесу. Отже, вибір системи каналів збуту вимагає попереднього проведення маркетингових досліджень. А вже на основі отриманої інформації менеджмент або керівництво підприємства може прийняти оптимальне рішення щодо вибору системи каналів збуту.

Дослідження, сегментація, вибір цільових сегментів ринку загалом є доволі творчими завданнями, проте ця діяльність спирається на статистичні методи отримання і обробки інформації, а також використовує спеціальні експертні знання. А ось при аналізі та оцінці маркетингових можливостей підприємства виникає багато невизначеностей, пов'язаних з вибором конкретних методів. Крім того, портфельний аналіз, який використовується для оцінки маркетингових можливостей підприємства, має багато недоліків: 1) помилкове припущення щодо наявності гомогенних усередині та гетерогенних стратегічних бізнес-одиноць (СБО) (спростовується наявність зв'язків між підрозділами, асортиментними групами, товарами, торговими марками підприємства); 2) велика кількість чинників, що використовуються при оцінці СБО (приводить до втрати дійсно вагомих чинників в конкретній ситуації, які губляться серед багатьох інших); 3) складність розроблення нормативних стратегій на основі позиції СБО; 4) статичність моделей, що відображають лише заданий плановий проміжок часу [11, с. 522]. У портфельному аналізі використовуються такі інструменти: 1) матриця "зростання – частка ринку" Бостонської консалтингової групи (БКГ); 2) матриця "привабливість – конкурентоспроможність" корпорації General Electric; 3) матриця керованої політики (Direct Policy Matrix – DPM); 4) матриця "конкурентоспроможність життєвого циклу" Артура Д. Літтла; 5) матриця Хассі [11]. Вибір конкретного інструменту знову здійснюється за вибором маркетолога чи менеджера.

Вплив маркетингової діяльності машинобудівного підприємства на його організаційно-виробничу структуру схематично показаний на рис. 3.

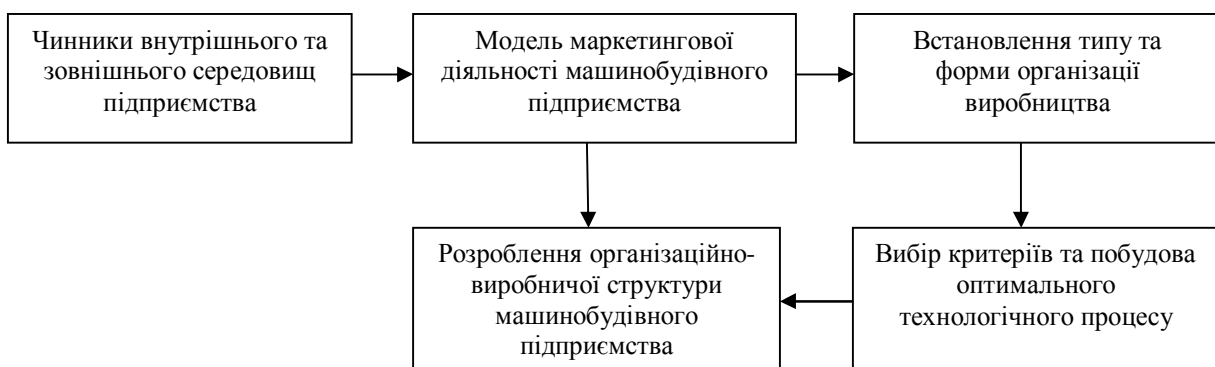


Рис. 3. Вплив маркетингової діяльності на організаційно-виробничу структуру підприємства

На рис. 3 показано, що маркетингова діяльність може впливати на організаційно-виробничу структуру підприємства безпосередньо і через встановлення вимог до технологічного процесу виробництва. У результаті маркетингової діяльності повинні бути вирішені питання: що, скільки і якої якості виробляти. Саме відповіді на ці питання формують вимоги до технологічного процесу. Оптимальний варіант технологічного процесу вибирають за величиною відповідного критерію оптимізації. Основним критерієм оптимізації (критерієм оптимізації першого рівня) є мінімальна величина технологічної собівартості. За наявності кількох варіантів технологічного процесу з однаковою величиною цього критерію для них розраховують величину критерію оптимізації другого і, за необхідності, третього рівнів. До цих критеріїв належать: середня максимальна продуктивність виготовлення; середній максимальний коефіцієнт завантаження основного технологічного устаткування [12, с. 72]. Безпосередньо маркетингова діяльність впливає на організаційно-виробничу структуру підприємства під час вирішення питань організації збуту, стратегії запасів тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Маркетингова діяльність визначає організаційно-виробничу структуру машинобудівного підприємства, яка, своєю чергою, впливає на адаптованість підприємства в сучасних ринкових умовах. Тому важливим є завдання усунення невизначеностей, які виникають в процесі маркетингової діяльності.

Невизначеності в маркетинговій діяльності машинобудівних підприємств можна розділити на дві групи: 1) первинні, – пов’язані з чинниками внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємств; 2) вторинні – невизначеності, присутні безпосередньо в самій маркетинговій діяльності. Усунення первинних невизначеностей повинно здійснюватися побудовою на підприємствах маркетингових інформаційних систем. Вторинні невизначеності полягають у відсутності критеріїв вибору між кількома альтернативними аналітичними інструментами маркетингової діяльності. Тому в подальших дослідженнях необхідно розробити рекомендації щодо вибору конкретних інструментів маркетингової діяльності серед наявних альтернатив для усунення вторинної невизначеності. Ці рекомендації повинні стати важливою складовою моделі маркетингової діяльності машинобудівного підприємства.

1. Пономарев О.С. *Нечеткие множества в задачах автоматизированного управления и принятия решения: Навч. посібник.* – Харків: НТУ “ХП”, 2005. – 232 с. 2. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К.: Академвидав, 2003. – 416 с. (Альма-матер). 3. Ландина Т.В. *Организационно-экономические механизмы адаптации предприятия к условиям рынка.* – К.: Наук. думка, 1994. – 150 с. 4. Ансофф И. *Стратегическое управление / Пер. с англ.* – М.: Экономика, 1989. – 320 с. 5. Воронков Д.К. *Сценарне моделювання умов здійснення стратегічних змін на підприємстві // Актуальні проблеми економіки.* – 2010. – № 8 (110). – С. 283–291. 6. Петрович Й.М. *Основні аспекти адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища в умовах ринкових трансформацій // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”.* – 2009. – № 649: Логістика. – С. 228–234. 7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. *Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз.* – 3-тє вид., без змін – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2005. – 244 с. 8. Фігун Н.В. *Диференціація аналітичних інструментів в управлінні запасами змінних частин до машин і обладнання // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”.* – 2009. – № 649: Логістика. – С. 307-312. 9. Крикавський Є.В. *Логістика. Основи теорії: Підручник – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка” (Інформаційно-видавничий центр “ІНТЕЛЕКТ+” Інституту післядипломної освіти), “Інтелект-Захід”, 2004. – 416 с.* 10. Крикавський Є., Чухрай Н. *Промисловий маркетинг: Підручник.* – 2-ге вид. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2004. – 472 с. 11. *Маркетинг: Підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та ін.; за ред. А.О. Старостіної.* – К.: Знання, 2009. – 1070 с. 12. Юрчишин І.І. та ін. *Технологія машинобудування: Посібник-довідник для виконання кваліфікаційних робіт: Навч. посібник / І.І. Юрчишин, Я.М. Литвиняк, І.Є. Грицай, М.Л. Кукляк, Я.М. Кусий, В.В. Ступницький, В.А. Яцюк, А.М. Кук, Є.М. Махоркін, В.П. Свізінський; За ред. І.І. Юрчишина.* – Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2009. – 528 с.

УДК 658.8

Т.В. Шарчук

Рівненський інститут слов’янознавства

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ КОНФЛІКТУ ЦІЛЕЙ В СИСТЕМІ ДИСТРИБУЦІЇ ЕЛЕКТРОННОГО ТОРГОВОГО ОБЛАДНАННЯ

© Шарчук Т.В., 2010

Ідентифіковано джерела конфлікту цілей у внутрішній структурі системи сервісного обслуговування електронного торгового обладнання, що дає можливість врахувати механізми їх вирішення (компромісу) в процесі побудови (реінжинірингу існуючих) систем сервісного обслуговування електронного обладнання у торговельних мережах.

This article the sources of conflict of goals in the inner structure of the system of the trade equipment servise are sound out, which gives the opportunity to solve them during reengineering already existing systems of servise of the electronic trade equipment.

Постановка проблеми. Виключний вплив складнотехнічного, передусім електронного обладнання на реалізацію базових процесів, існує у сучасних системах дистрибуції товарів, торгівлі ними, відмова яких у функціонуванні часто стає непереборною перешкодою щодо відбуття транзакції купівлі-продажу цих товарів. Очевидним стає необхідність створення відповідних систем обслуговування складнотехнічного обладнання, спроможних гарантувати клієнту збереження функціональності цього обладнання в логістичних координатах