

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ТА ЇХ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК З ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ СТРУКТУРАМИ ПІДПРИЄМСТВ

© Огерчук Ю.В., Передало Х.С., 2006

Висвітлено взаємозв'язок маркетингових стратегій та організаційних структур, розглянуто вплив місії підприємства на побудову організаційних структур управління та формування посадових інструкцій, наведено характеристики "Pull"- так і "Push"- стратегій, відображено взаємозв'язок між використанням "Pull"- і "Push"-стратегій та ринковою позицією підприємства, використовуючи цінові дослідження ринку кави в Україні та Німеччині, проаналізовано передумови організаційних змін на підприємстві.

**Interaction of marketing strategy are displayed, influence of mission of the organization on construction of organizational structure of management and formation of duty regulations are considered, the characteristic the "Pull" - and "Push" strategy are represented, the interrelation between use "Pull" - and "Push" - strategy and a market position of the enterprise are displayed, using thus price researches of the market of coffee in Ukraine and Germany, forewords of organizational changes at the enterprise are analysed.**

**Постановка проблеми та її взаємозв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** За умов насиченості ринку все частіше наголошується на проблемах активізації маркетингових дій з метою безперервного збуту товарів та надання послуг. Провідне місце під час вирішення цих проблем та визначення завдань, пов'язаних з їх вирішенням, займають маркетингові стратегії, які є частиною загального стратегічного плану розвитку підприємства. Саме вони задають вектор руху організації в напрямку покращання збуту продукції та надання послуг як на вітчизняних, так і закордонних ринках з врахуванням перспективних планів та принципів організації, інтересів її зацікавлених сторін та бачення на майбутнє. Не останнє місце під час вирішення цих питань займають і організаційні структури, які спрямовані на забезпечення ефективного організування управлінських процесів та на узгодження робіт між різними підрозділами. Однак, як показує практика, на багатьох вітчизняних підприємствах не існує взаємоузгодженості між розробленими стратегіями розвитку підприємства, зокрема і маркетинговими, з організаційною структурою. Не враховується при цьому і місія підприємства як носій ідеологічних цінностей, яка зберігає цілісність організації та послідовність у діях за постійних змін. Відсутність такої взаємодії істотно впливає на ефективність роботи підприємства, загалом, та, зокрема, в сфері збуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Як відомо, маркетингові стратегії є частиною загальної стратегії розвитку підприємства, а тому відображають певні її особливості. Видатні науковці в галузі менеджменту Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф., стверджують, що стратегія підприємства – це детальний різнобічний план, передбачений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [1, с. 257]. Стратегічний план повинен бути обґрунтований на основі аналітичних досліджень інформації по галузі, ринку, конкурентах та інших факторах, розробляється з погляду перспективи всього підприємства, а не конкретного його підрозділу чи особи, залишатись цілісним протягом тривалого терміну часу, але і бути достатньо гнучким, щоб за необхідності можна було здійснити його модифікацію та переорієнтацію. Стратегічний план надає компанії визначеність та індивідуальність.

Маркетинговий підхід, який є одним з багатьох підходів, які використовують у стратегічному менеджменті, передбачає під час вирішення будь-яких завдань орієнтацію керуючої системи

управління на споживача. Використання маркетингового підходу є бажане під час розв'язання будь-якого завдання в будь-якому підрозділі організації. У разі використання цього підходу пріоритетами вибору критеріїв менеджменту будуть:

- підвищення якості товару відповідно до вимог споживача;
- економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості товару;
- економія ресурсів під час виробництва товару за рахунок реалізації фактора масштабу, науково-технічного прогресу, удосконалення системи менеджменту.

Якщо кожна підсистема системи менеджменту організації здійснюватиме концепцію маркетингу з орієнтацією діяльності на споживача, то якість “виходу” буде високою і, відповідно, буде високою якість “виходу” загальної системи. Для реалізації цієї концепції необхідно спочатку проаналізувати якість і взаємозв'язки системи з зовнішнім середовищем і, по можливості, покращувати ці зв'язки, аналізувати і вживати заходів із забезпечення високої якості „виходу” системи і лише після цього підвищувати якість процесу в самій системі, тобто стабілізувати управління, підвищувати його ефективність, організованість, якість. У теперішній час в Україні замість маркетингового підходу часто використовують виробничий підхід, орієнтований на покращання технології і організування в самій системі. Тільки потім йдеться про покращання інших компонентів системи. Як показує практика, використання лише окремих підходів до формування стратегічного менеджменту підприємства не дає бажаних результатів. Для втілення концепції маркетингу в стратегію компанії необхідно переглянути існуючу або розробити нову систему менеджменту, науково-методичні і нормативні документи за всіма питаннями функціонування і розвитку організації.

Віханський О.С. та Наумов А.І. виділяють такі кроки процесу формування і реалізації стратегії підприємства [2, с. 167]:

- 1) інформаційне забезпечення стратегічного планування;
- 2) установа місії та цілей підприємства;
- 3) аналіз зовнішніх факторів;
- 4) аналіз внутрішніх факторів;
- 5) аналіз портфеля продукції;
- 6) вибір стратегії (узгодження з місією, цілями, інтересами зацікавлених сторін, визначення ресурсів, завдань організації з врахуванням ризиків);
- 7) вияснення поточної стратегії організації;
- 8) організування виконання стратегії.

Деякі етапи можна деталізувати, виділивши при цьому додаткові питання і проблеми, на які потрібно звернути увагу. Така потреба визначатиметься умовами конкретної ситуації. Компетенцією прийняття рішення з цього питання володіє вище керівництво підприємства. Крім того, керівництво компанії також визначається із вибором методу формування стратегії. Мазур І.І. та Шапіро В.Д. виділяють чотири основні підходи [3, с. 49], з яких впливає відповідний розподіл повноважень під час формування і реалізації стратегії:

1. Головний стратегічний підхід передбачає визнання керівника організації як головного стратега та головного підприємця.

2. Підхід “делегування повноважень” дає можливість передавання керівникам організації вироблення стратегії іншим працівникам. Керуючий контролює розроблення стратегії, але без нагальної необхідності не вмішується, даючи можливість поширеної участі керівників усіх рівнів організації.

3. Сумісний (колабораціоністський) підхід – проміжний варіант між двома попередніми підходами, основною сильною рисою якого є те, що ті працівники, котрим доручено розробляти стратегію повинні також її виконувати.

4. Ініціативний підхід передбачає рух з формування стратегії знизу вгору. Керуючий спонукає підлеглих виробляти, захищати і втілювати в життя ефективну стратегію. Цей підхід переважно використовується в великих компаніях із дивізійною структурою управління.

Кожен із підходів має свої переваги та недоліки, тому не можна виділити кращий. Вибір конкретного з них залежатиме від багатьох факторів, але у будь-якому разі керівництву варто звертати увагу та стимулювати ініціативну діяльність підлеглих.

**Цілі статті.** Показати взаємозв'язок між маркетинговими стратегіями, зокрема Push- та Pull-стратегіями, та організаційними структурами управління, використовуючи результати аналізу цінових досліджень ринку кави в Україні та Німеччині, відобразити вплив місії підприємства на розроблення маркетингових стратегій та посадових інструкцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Під поняттям “стратегія” І. Ансофф трактує систему принципів і правил, які знаходяться в основі прийняття рішень [4, с. 34]. Отже, залежно від сфери охоплення, характеру рішень та завдань, які потрібно розв'язати, розрізняють загальну стратегію підприємства та її складові: маркетингову, інвестиційну, виробничо-господарську тощо [5]. Своєю чергою кожна з них має свої складові, наприклад, збутова стратегія є елементом маркетингової стратегії компанії. Нами сформована, так звана, “стратегічна піраміда цілей” (рис. 1) з виділенням збутової діяльності організації.



Рис. 1. Стратегічна піраміда цілей та завдань підприємства

Хоча збутові цілі та завдання часто мають оперативний характер, спостерігається їх тісний зв'язок з маркетинговими та підприємницькими цілями, на основі яких формується стратегія організації. Як згадувалось раніше, згідно з концепцією сучасного маркетингу існує коло питань, стратегічне планування яких здійснюється спільно працівниками відділів маркетингу та збуту. Отже, не можна однозначно стверджувати про оперативний характер збутової стратегії. Водночас удосконалення збутової діяльності підприємства часто зумовлює організаційні зміни в структурі цілої компанії, що свідчить про неможливість покращання окремо лише збутової стратегії.

Передумовою розроблення стратегії підприємства та формування завдань, які є основним фундаментом під час побудови організаційної структури управління є місія підприємства. Місія підприємства – це сукупність інформації, в якій відображено призначення підприємства, його значення в суспільному житті людей, філософію, цінності та принципи, висвітлено передові напрями діяльності та позитивні риси, що дозволяє виокремити його серед інших підприємств-конкурентів. Її розроблення зумовлене низкою причин:

- задає єдиний стратегічний орієнтир, який дає змогу визначитися з відповіддю на запитання щодо подальшого розвитку підприємства;

- є фундаментом для розроблення системи цілей, яка забезпечує безперервну роботу підприємства загалом, узгоджуючи між собою різні сфери діяльності, роботу працівників різних рівнів управління та інтереси різних зацікавлених сторін (власників, працівників, споживачів, ділових партнерів, місцевих мешканців та суспільства загалом);

- зберігає цілісність підприємства в умовах частих структурних змін в організації;

- забезпечує “м’яке” управління персоналом на основі цінностей, ідеалів і принципів, доповнюючи при цьому формальні вимоги посадових інструкцій і інших розпорядчих документів;

- дає загальну уяву щодо розподілу ресурсів на підприємстві;

- є результатом позиціонування підприємства серед інших учасників ринку тощо.

Взаємозв'язок місії підприємства з побудовою організаційної структури управління підприємства [16; 17] зображено на рис. 2.

Вибір стратегії, базуючись на місії та цілях підприємства, здійснюється її керівництвом, використовуючи такі стратегічні альтернативи [6, с. 211]:

- 1) інвестувати, щоб втримати позицію і наслідувати еволюцію ринку;
- 2) інвестувати з метою покращання ринкової позиції (підвищення конкурентоспроможності);
- 3) інвестувати, щоб відновити втрачену позицію;
- 4) знизити рівень інвестицій з метою “зібрати урожай”, що означає обмін позиції на грошові засоби (економія коштів на позавиробничих витратах);
- 5) деінвестувати і піти з ринку або із сегменту з низькою привабливістю, де компанія не в стані досягти надійних конкурентних переваг.

Як відомо, для виконання місії та досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції необхідний правильний вибір і систематичне використання маркетингового та збутового інструментарію, який ієрархічно підпорядковується маркетинговій та підприємницькій стратегії.

У межах вибору маркетингового інструментарію та стратегій в межах кожного маркетингового інструменту керівництву підприємства важливо визначити вид стратегії щодо торгівлі, оскільки в збуті переважає використання непрямих збутових каналів. Отже, необхідно узгодити між собою Pull- і Push-стратегії.

Стратегія “прощтовхування” товару, англійською “Push-стратегія”, передбачає інтенсивне стимулювання сфери торгівлі для просування товару по каналу збуту [7, с. 130]. Push-стратегія означає продавати ключовому покупцю (торгівлі), а не займатися дистрибуцією кінцевому споживачу. Виробники активно нав'язують товар торгівлі, а торгівля активно намагається продати товар кінцевим споживачам. Такий випадок є характерним для підприємств, що роблять наголос на масовості виробництва і економлять кошти на маркетингових заходах. Для таких компаній характерні організаційні структури, для яких маркетингу відведено допоміжну роль.

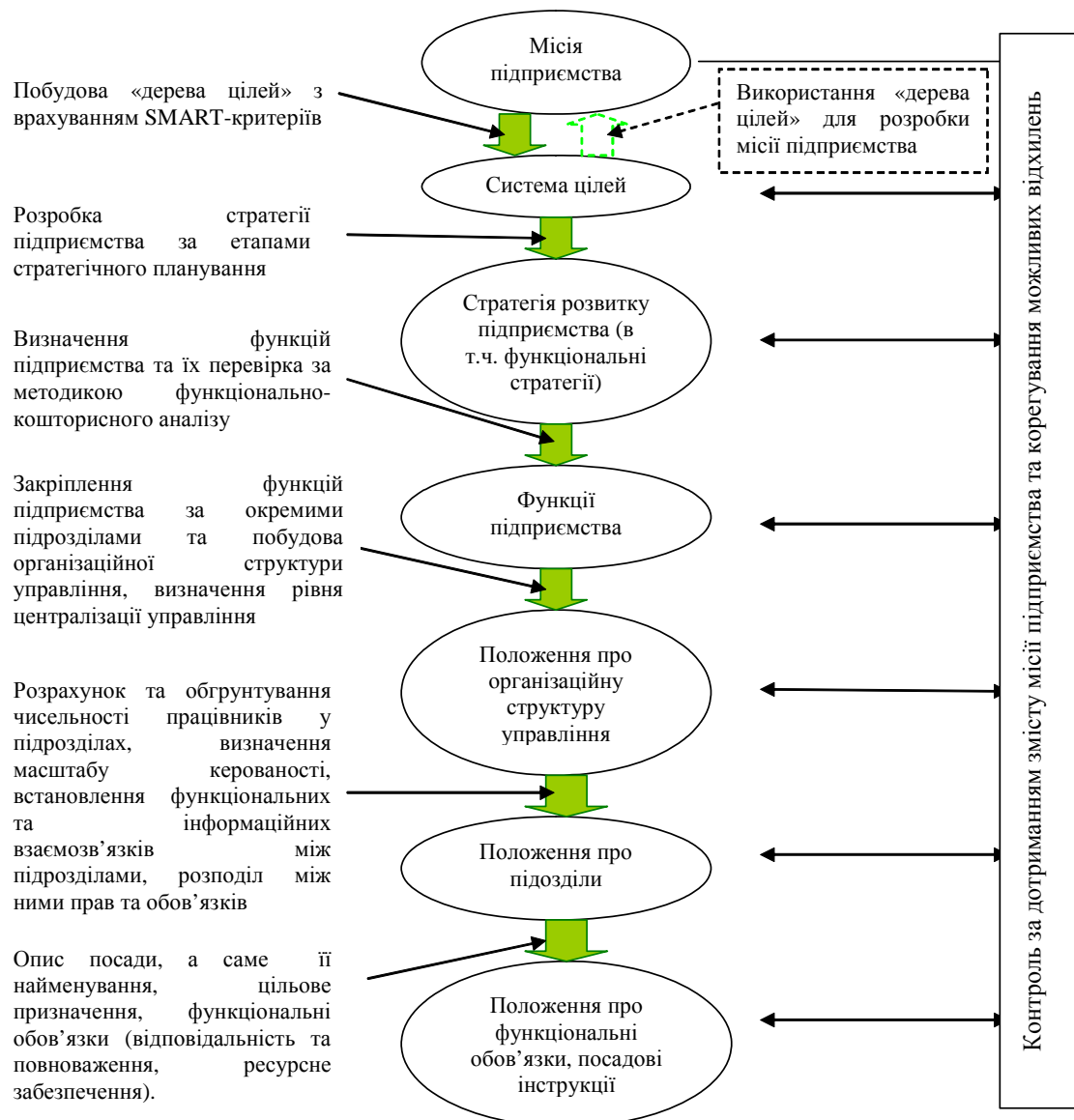


Рис. 2. Формування організаційної структури управління з врахуванням місії підприємства

Стратегія «притягування» споживачів до товару, англійською «Pull-стратегія», передбачає вплив безпосередньо на кінцевого споживача як з боку виробника, так і з боку торгівлі. Переважно цей вплив здійснюється за допомогою реклами та стимулювання збуту для формування у споживачів попиту на товар. У разі успіху споживачі почнуть запитувати товар у магазинах, роздрібні торговці в оптовиків, а ті, своєю чергою, у виробників. У такому разі підприємствам потрібна потужна маркетингова структура, інтегрована в загальну оргструктуру організації.

Для просування одного і того самого товару підприємство може одночасно застосовувати як «Pull»- так і «Push»-стратегії, відповідно узгоджуючи їх між собою. Так, рекламуючи каву «Nescafe» по телебаченню, її виробник, компанія «Nestlé», застосовує «Pull»-стратегію. Акцент, передусім, робиться на притягуванні споживача до відомої торгової марки товару, іміджу підприємства. Одночасно організація здійснює активні комунікаційні заходи, такі як особистий продаж торговим компаніям, де використовується «Push»-стратегія. Використання одночасно ще і «Push»-стратегії було зумовлено розвитком великих торгових компаній в останні десятиліття. Переважно разом «Pull»- і «Push»-стратегії використовуються під час збуту споживчих товарів.

Загалом жодну із цих двох стратегій в чистому вигляді на практиці не застосовують. Переважно вони доповнюють одна одну, при цьому підприємство більшою або в меншою мірою робить акцент або на “Pull”- , або на “Push”-стратегії.

З метою визначення взаємозв’язку між використанням “Pull”- і “Push”-стратегій та ринковою позицією підприємства були використані цінові дослідження ринку кави в Україні та Німеччині.

Згідно з економічною теорією існує обернена залежність між ціною товару та його кількістю, проданою на ринку [8; 9, с.139]. Крім графічного зображення цієї залежності існує також геометричне, у вигляді піраміди (рис. 3а). Висота цієї піраміди вказує на діапазон (рівень) цін на товари одного продуктового сегменту ринку, а ширина – на обсяг споживання цих товарів. Висота і ширина піраміди залежить від рівня розвитку економіки країни та добробуту її народу. Однак, як показує практика, форма цієї піраміди останніми роками змінилась. Спочатку її нижня частина почала набувати округлих форм, а з часом і верхня ставала овальноподібною. Отже, на багатьох галузевих ринках у розвинутих країнах, передусім на ринках споживчих товарів, спостерігається формування не піраміди, а “вісімки” (рис. 3б). Це повністю підтверджує фігура (рис. 3в), отримана на основі аналізу кривої споживання кави в Німеччині. Існування умовного поясу у вісімки свідчить про істотні відмінності між сегментами ринку кави із високою та низькою ціною. Товар із високою ціною вимагає активних рекламних та промоційних заходів, іміджу компанії, торгової марки тощо, тобто використання “Pull”-стратегії. Товар із низькою ціною зацікавлені продавати в торгівлі, яка, використовуючи власну торгову марку, може отримати більший прибуток. Це вимагає відповідної дистрибуційної роботи з боку виробника, „прощтовхування“ товару через торгівлю, тобто застосування підприємством “Push”-стратегії. Отже, у верхній частині „вісімки” використовується “Pull”-стратегія, а в нижній – “Push”-стратегія.

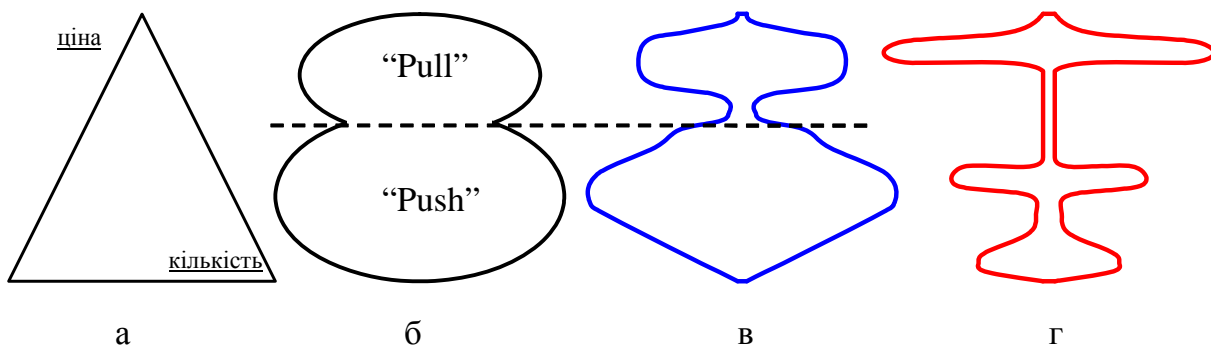


Рис. 3. Споживання кави залежно від ціни

Фігура, отримана на основі аналізу кривої споживання кави в Україні не є подібною до “вісімки” (рис. 3г). У ній виділяється великий прошийок, зумовлений різкою диспропорцією в структурі добробуту населення України. Високим попитом користується якісний і дорогий товар, з відповідним застосуванням маркетингових інструментів. У середньо- та низькоціновому сегменті споживча активність менша. Це можна пояснити тим, що кава не є товаром першої необхідності. Відповідно її споживають громадяни із високим і середнім рівнем доходу. Для значної частини населення України – громадян із низьким рівнем доходів, кава є дорогим товаром, який вони купують лише інколи, або споживають інші, дешевші кавові напої. Це пояснює те, що величина верхньої частини “вісімки” є більша за нижню. Крім того, між верхнім та нижнім овалом вісімки існує ще один, який утворює кава “Галка”, що є єдиним, але вагомим представником середнього цінового сегменту ринку розчинної кави. Отже, ситуація на кавовому ринку України внаслідок низького рівня добробуту населення та менталітету споживання є нетиповою. Однак еволюційні зміни в економічних системах призводять до того, що різкі відмінності між верхньою та нижньою частинами “вісімки” поступово стираються. Однією з основних причин цього є розвиток торговельних мереж. Виробник в такому разі має дві альтернативи:

1) виробляти товар масово і делегувати дистрибуційні завдання торгівлі, економлячи при цьому на збутових витратах. Торгівля зі свого боку здійснює постійний тиск на виробника з метою зниження закупівельної ціни. Це вимагає від виробника постійної оптимізації виробництва та використання заходів „Push”-стратегії, отже, відповідної організаційної структури управління як цілої компанії, так і її збутової частини;

2) виробляти якісний товар із відомою торговою маркою та високою ціною, постійно проводити активні маркетингові заходи (реклама, стимулювання збуту тощо) стосовно товару та іміджу організації, тобто використовувати „Pull”-стратегію. Однак за сучасних умов розвитку глобалізаційних процесів у торгівлі цим виробникам потрібно паралельно впроваджувати і „Push”-стратегію, що вимагає застосування відповідної організаційної структури компанії.

Отже, структура підприємства нерозривно пов’язана зі стратегією. На сьогодні жодна організаційна форма не може базуватись лише на виконанні поточних цілей. Вона обов’язково повинна бути гнучкою, реагувати на будь-які можливі зміни завдань, цілей і стратегічних програм підприємства та його вищого керівництва. Фактори зміни стратегії і структури підприємства за сучасних умов розвитку економічних відносин в Україні є не лише частими, але й постійними.

Якщо структура не може існувати без стратегії, то стратегія також не буде ефективною без відповідної структури. На прикладі багатьох підприємств можна довести, що здійсненню перспективних стратегічних планів заважала організаційна структура управління, яка стримувала їх виконання або віддавала перевагу вирішенню другорядних питань. Покращання організаційних структур управління нерідко сприяє виробленню нових сучасніших стратегічних рішень. Такий взаємозв’язок стратегії і структури лежить в основі усіх рекомендацій з коректування та зміни організування на підприємстві.

Приведення структури організації відповідно до змінних умов нової стратегії є важливим завданням вищого керівництва підприємства. Однак істотні організаційні вдосконалення проводять лише за умови існування серйозних передумов [10; 11; 12; 13; 14, с. 437; 15, с. 289–293]. У таких ситуаціях витрати на коректування структури організації або розроблення нового проекту здебільшого будуть виправданими (табл.).

#### Передумови організаційних змін на підприємствах

№ з/п	Основні передумови організаційних змін на підприємствах	Заходи з їх усунення
1	2	3
1	<i>Невідповідність організаційної структури управління місії та стратегії підприємства, змісту процесів, які проходять в організації (найбільш поширений випадок)</i>	Зміни в складі і рівні кваліфікації працівників, застосування більш досконалих методів управління, та в кінцевому результаті зміна організаційної структури управління
2	<i>Перевантаження вищого керівництва (висока ступінь централізації управління)</i>	Зміна методів і процедур управління, перерозподіл прав і функцій працівників в сторону децентралізації, коректування і уточнення організаційних форм
3	<i>Відсутність ефективної системи прогнозування (проста екстраполяція поточних тенденцій на майбутнє керівництвом)</i>	Розроблення стратегічної програми, яка супроводжується корінною зміною процесів прийняття рішень та зміною організаційної структури управління
4	<i>Протиріччя з організаційних питань на вищих рівнях управління</i>	Заміна окремих керівників або цілого керівництва організації, що часто супроводжується зміною організаційної структури управління
5	<i>Зростання масштабів виробничо-господарської діяльності передбачене місією організації як постійний еволюційний процес</i>	Незначні постійні організаційні зміни в напрямку делегування повноважень на нижчі рівні управління (поступова децентралізація управління)

1	2	3
6	<i>Регіональне або продуктове розширення підприємства, тобто збільшення номенклатури, вихід на нові ринки тощо</i>	Поки їх вплив не суттєвий, можна взаємоприсотувати ці фактори до окремої частини організаційної структури управління, в протилежному випадку потрібні кардинальні її зміни
7	<i>Об'єднання господарських суб'єктів, що спричиняє дублюванні функцій, появі зайвого персоналу, суперечностях в розподілі прав і відповідальності тощо</i>	При поглинанні одного невеликого господарського суб'єкту більш крупнішим організаційні зміни будуть менш суттєві, ніж в інших випадках злиття, при яких необхідно розробляти практично нову організаційну структуру управління
8	<i>Зміна технології управління, викликана науковими досягненнями в цій сфері</i>	Поява нових посад і функціональних підрозділів, зміна процесів прийняття рішень та інші прогресивні організаційні заходи
9	<i>Вплив зміни технології виробничих процесів</i>	Відповідні організаційні зміни, що переважно ведуть до зміни виробничої структури
10	<i>Недооцінювання важливості маркетингових функцій на підприємстві</i>	Залучення консалтингових організацій, створення спеціалізованих маркетингових посад, формування маркетингових підрозділів
11	<i>Посилення глобалізаційних процесів, особливо в торгівлі</i>	Поява нових посад у збуті, формування мережі збутового сервісу
12	<i>Зміни зовнішнього середовища організації, які часто змушують підприємство переключитись на інші сфери діяльності</i>	Використання нових засобів і методів керівництва, зміна головних завдань управління і як наслідок формування нової організаційної структури управління

Кожна з перерахованих причин зумовлює зміну організаційної структури управління і може різною мірою вказувати на необхідність перегляду місії та головної стратегії підприємства. Формування стратегії не може відбуватись окремо від побудови структури і навпаки. При цьому пріоритет надається місії, цілям, завданням, програмам, на основі яких формується стратегія підприємства. Поясненням цьому є те, що більшість серйозних проблем на підприємствах мають швидше стратегічний, ніж організаційний характер.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Аналіз літературних джерел та практичний досвід показав, що існує тісна взаємозалежність між розробленими стратегіями розвитку підприємства, зокрема і маркетинговими, та організаційними структурами. Такий вплив є двосторонній. У разі нечіткого формулювання місії підприємства, його цілей та завдань неможливо побудувати ефективну організаційну структуру, яка б відповідала потребам виробника і споживача. Так само і організаційна структура незалежно від ступеня досконалості може створювати перешкоди для ефективної роботи, заважати досягненню цілей деяких підрозділів, недостатньо чітко відображати значення окремих функціональних ролей, допускати несправедливий розподіл влади, прав і обов'язків тощо, що в майбутньому відобразиться на розробленні неефективної стратегії. Надалі планується дослідити різні підходи з розроблення місії підприємства як основної категорії, яка має вплив на усі процеси менеджменту.

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента: Пер. с англ.* – М.: Дело, 1992. – 702 с. 2. Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник.* – 2-е изд. – М.: Фирма Гардарика, 1996. 3. Мазур И.И., Шапиро В.Д. и др. *Реструктуризация предприятий и компаний: Справочн. пособие / Под. ред. И.И. Мазура.* – М.: Высшая школа, 2000. – 587с. 4. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. под. ред. Ю.Н. Каптуревского.* – СПб: Питер, 1999. – 416 с. 5. Мак-Дональд М. *Стратегическое*



планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с. 6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд., доп. – М.: ЗАО „Бизнес-школа “Интел-Синтез“, 1998. – 416 с. 7. Мороз Л.А., Чухрай Н.І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л.А. Мороз – 2-е вид. – Львів: Нац. ун-т “Львівська політехніка”; „Интеллект-захід”, 2002. – 244 с. 8. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. / Под. ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2000. – 752 с. 9. Bruhn, M.; Murmann, B.: *Das Nationale Kundenbarometer*, Wiesbaden, 1998. 10. Амоша О.І. Ресурси розвитку підприємств перехідної економіки // Проблеми розвитку підприємств і нових економічних структур в сучасних умовах: Тез. докл. і сообщ. всеукр. научн.-практ. конф. / НАН України. Інститут економіки промисловості; Ред.кол.: І.П. Булеев (Отв. ред.) і др. – Донецьк, 2004. – С.4–6. 11. Андрущак Є.М. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств // Регіональна економіка. – 2002. – №1. – С. 83–89. 12. Войт С. Оптимізація оргструктури // Менеджмент і менеджер. – 2002. – №12 – С. 11–15. 13. Гейер Г.В. Організаційний розвиток великого промислового комплексу: теоретичні аспекти // Вісник ДонДУЕТ. – 2003. – №4. – С. 64–70. 14. Герчикова І.Н. Менеджмент: Учебник. – 3-изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 501 с. 15. Мильнер Б.З., Теория организаций. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 336с. 17. Бідняк М.Н. Організація управління: Навч. посібник. – К.: А.С.К., 2003. – 176с. 16. Горелик С. Управление персоналом начинается с разработки миссии / [http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/upr\\_pers.shtml/](http://www.big.spb.ru/publications/bigspb/personal/upr_pers.shtml/).

УДК: 338.24

Олексів І.Б.

Національний університет “Львівська політехніка”

## ПОБУДОВА СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ МОДЕЛІ ОДНОЧАСНИХ РІВНЯНЬ

© Олексів І.Б., 2006.

Здійснено розроблення моделі одночасних рівнянь, яке дасть змогу пов'язати між собою показники підприємства, які відтворюють різні групи впливу. Прогнозування за запропонованою моделлю дає змогу визначити рівні показників, на досягнення яких буде спрямована стратегія підприємства.

In the article the development of simultaneous-equation model that permit to connect indicators presenting different groups of influence is presented. The prognosis using such model permits to identify the meanings of indicators that are the aim for the realization of corporate strategy.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. На сьогодні налагодження ефективного процесу стратегічного управління є одним з найскладніших завдань сучасного менеджменту.

Класично стратегічне управління підприємством здійснюється на таких етапах [1; 15; 2, 18–19]:

- формування стратегічної візії майбутнього підприємства;
- постановка цілей, перевід стратегічного бачення в практичну площину;
- розроблення стратегії;
- реалізація стратегії;
- оцінювання результатів і коректування стратегічної візії, цілей, стратегії і її реалізації з врахуванням отриманого досвіду та умов, що змінюються.

Постановка цілей є одним з найважливіших та найскладніших етапів стратегічного управління. У межах етапу постановки цілей здійснюється конкретизація візії підприємства встановленням відповідних цілей. На сьогодні вибір цілей, які відображають візію підприємства, а