

Висновки. Підсумовуючи результати аналізу досвіду трансформаційних процесів низки українських підприємств, інноваційної та кадрової політики концерну “Сіменс”, можна зробити висновок, що ці підсистеми можуть бути складовими ефективною системи управління підприємством. Така система спрямована на укріплення ринкових позицій, на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона забезпечує ефективне використання різних напрямків трансформації в умовах ринкової економіки з урахуванням високих темпів науково-технічного розвитку, інноваційного та кадрового потенціалів підприємств.

1. *Group of Ten. Report on Consolidation in the Financial Sector. January 2001. The present publication can be obtained through the websites of the BIS, the IMF and the OECD: www.bis.org, www.imf.org, www.oecd.org.* 2. Гончаров В.В. *В поисках совершенного управления. В 2-х томах.* – М.: 1998. – 784 с. 3. Simon H. *Die heimlichen Gewinner: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer – (Hidden Champions)/ Hermann Simon/Aus dem Engl. von Jurgen Lorenz.* – 4.Aufl. – Frankfurt/Main; NewYork: Campus Verlag, 1997. – 238 s. 4. Уткин Э.А. *Антикризисное управление.* – М.: Тандем. ЭКМОС, 1997. – 400 с. 5. Євтушевський В.А. *Основи корпоративного управління: Навч. посіб.* – К.: Знання-Прес, 2002. – 317 с.

УДК 334.758

О.Б. Мних

Національний університет “Львівська політехніка”

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

© Мних О.Б., 2004

Розглядаються питання управління розвитком підприємств на засадах маркетингу і логістики. Основна увага приділяється проблемі інтегрованого управління підприємством. Відображено вплив основних чинників, що визначають характер структурних змін та динаміку фінансових результатів господарювання.

The issue of management of enterprise development on the basis of marketing and logistics is being examined in the given article. The main attention is focused on the problem of ensuring the integral management on the enterprise. The influence of basis factors, that determine structural changes character and dynamics of financial agricultural results, is shown.

Постановка проблеми. Інформаційні потоки, диференціація продукту, ринків збуту та організаційної влади формують сферу альтернативних управлінських рішень і творчості на підприємстві, від вибору яких залежатимуть просторово-часові характеристики ринку пропозиції виготовлюваних продуктів та комерційний успіх підприємства як на внутрішньому, так і на закордонних ринках збуту.

Зарубіжна і вітчизняна практика господарювання ринкових структур актуалізувала проблему вдосконалення теоретико-методологічних положень щодо розвитку організації, в основі яких є різні ідеї управління, зокрема: внутрішні ринки, інтелектуальне зростання і розвиток компетенцій, неперервна зміна, внутрішнє (або технологічне) лідерство та ін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управлінські рішення організаційного чи техніко-технологічного характеру досить часто здійснюються під тиском загострення конкуренції, що призводить до необхідності забезпечення “унікальності” технології самого бізнесу чи його результату – виготовлюваних товарів чи послуг. Стратегія реалізується у межах певної структури. В свою чергу, оргструктура будується відповідно до напрямків діяльності, визначених стратегією

[5–6]. У ринкових умовах, коли на зміну виробничій приходиться маркетингова політика підприємства і зростає значимість впровадження принципів соціально-етичного та екологічного маркетингу на євrorинках, перед науковцями-економістами та менеджерами стоїть складне завдання розроблення якісно нових теоретичних та методичних підходів щодо оцінки життєздатності організаційних структур, обґрунтування вибору тієї чи іншої організаційної форми підприємництва і самих управлінських рішень в контексті зміцнення тривалих конкурентних переваг товаровиробників.

У найбільш ранніх роботах з теорії стратегічного планування бізнесу (у 60-ті роки) суть стратегії розкривалася як “визначення довгострокових цілей і задач підприємства, адаптація курсу дій і розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей” [8]. Проте пізніше (у 80-ті роки) поглиблення інтеграційних процесів у регіонах і світовому масштабі, інтенсифікація факторів науково-технічного прогресу обумовили необхідність збагачення поняття бізнес-стратегій. Стратегії повинні ефективно капіталізувати сильні сторони фірми, усунути її слабкі сторони, виявити переваги завдяки сприятливим зовнішнім умовам та успішно ухилитися від зовнішніх неспок. Це означає, що цілі виживання в конкурентному середовищі стають домінуючими над іншими цілями.

Раціональна комбінація факторів виробництва та оптимальне співвідношення між рівнями спеціалізації та диверсифікації виступають базою для підвищення якості підприємств загалом (TQM), вдосконалення системи корпоративного управління та забезпечення тривалої економічної стабільності та конкурентних переваг товаровиробників на внутрішньому і зовнішніх ринках збуту.

Розвиток потенціалу будь-якого суб'єкта господарювання як виробничої системи видозмінює його функції і структуру. Сама структурна комбінація факторів виробництва уможливує отримання синергічного ефекту, тому в умовах інтенсифікації зовнішніх впливів доцільно видозмінювати функціональні зв'язки між ринковими структурами відповідно до потреб часу. За рахунок інтеграції на рівні об'єднання кількох підприємств (асоціації, корпорації, концерну чи консорціуму) підвищується ефективність через:

- використання спільних ресурсів, зокрема комп'ютеризованої системи інформації і комунікацій;

- передавання ноу-хау;
- можливості придбання додаткових ресурсів;
- концентрацію ключових здібностей, компетентності;
- дію синергічного ефекту.

У багатьох підприємствах протягом останнього десятиліття виникла необхідність проведення змін, які зміцнюють їх здатність до перетворення і конкурентоспроможність. Практика господарювання загострила серед вчених дискусію на тему форм і можливостей формування управління реалізацією змін “change management”.

Автор поділяє точку зору Й. Вілка [7] про те, що концепція управління змінами охоплює усі плановані, організовані і контрольовані перетворення в стратегіях, процесах, структурах і культурах економічно-суспільних систем (наприклад, приватних підприємствах і громадських інституціях). Підприємство, яке готове реагувати на зміни в оточенні, буде постійно за ними спостерігати і робити з цього висновки для реалізації власних змін.

Оцінка економічної і суспільної ефективності кожної фірми залежить від економічної і суспільно-політичної системи, в якій ця фірма функціонує [8]. А отже, поняття “витрати використаних засобів” набуває цілком іншого значення залежно від того, чи підприємство бере на себе (частково або повністю) відповідальність за зовнішні ефекти (*externalities, spill-over cost*), а також чи несе витрати, пов'язані із виключенням цих ефектів. Показники ефективності окремих проектів і бізнесу загалом істотно залежать від економічної і суспільно-політичної системи, в якій функціонує досліджуване підприємство. Ми поділяємо думку про те, що поняття “витрати використаних засобів”, пов'язаних з певною інновацією чи структурними змінами, набуває цілком відмінного значення залежно від того, чи підприємство бере на себе (частково або повністю) відповідальність за зовнішні ефекти (*externalities, spill-over cost*), а також чи несе витрати, пов'язані

із виключенням цих ефектів [7]. Тому вимога щодо забезпечення об'єктивності оцінки економічної бізнесу буде задоволена тоді, коли підприємства включатимуть до калькуляції внутрішньої рентабельності усі витрати і вигоди, пов'язані із зовнішніми ефектами чи наслідками в процесі його реалізації (позитивними або негативними).

Формулювання цілей статті. Основна мета наукової статті – відобразити процес стратегічного управління підприємством як інтегровану систему з прямими та зворотними зв'язками по горизонталі і вертикалі ієрархічної структури з використанням формалізованих моделей.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення життєдіяльності діючих і новостворених фірм в умовах розгортання конкуренції на ринку неможливі без попереднього проведення маркетингового дослідження, виявлення сприятливих можливостей і бар'єрів у зовнішньому середовищі, пов'язаних з реалізацією цілей фірми. Насамперед вивченню підлягає маркетингове середовище фірми – економічний потенціал України, певного регіону, чинне законодавство відносно підприємницької діяльності, системи оподаткування і т. д.

Стратегія розвитку бізнесу передбачає оцінку впливу рішень організаційного і техніко-технологічного характеру на фінансові результати діяльності підприємства і зростання його економічної вартості. Це вимагає ґрунтовного дослідження цільової структурної системи і формально-правових зв'язків з іншими економічними агентами. Функціонування економічно сильних, вертикально, горизонтально і перехресно або конгломератно зінтегрованих одиниць стає стандартом в країнах ЄС і в європейському економічному просторі загалом .

Найвищою метою структурних перетворень є добровільне, суспільно акцептоване утворення капітально сильних “організаційних одиниць”, здатних до проведення ефективних дій, які забезпечують конкурентоспроможність на новостворюваних товарних ринках . Ці одиниці повинні забезпечити реалізацію таких принципових цілей:

- зростання конкурентоспроможності,
- використання ефекту синергії,
- мінімізацію суспільних витрат реструктуризації підприємств як виробничих систем;
- зростання доданої вартості.

Цілі, які конкретизують і доповнюють головні цілі, це:

- зростання ефекту від використання існуючого потенціалу підприємств,
- збільшення вартості фірми,
- посилення впливу на ринок ,
- зменшення загроз з боку конкурентів (нейтралізація конкурентів),
- отримання економічно-фінансових користей, у тому числі податкових,
- обмеження операційних витрат,
- зменшення ризику діяльності (у тому числі через диверсифікацію дій),
- диверсифікація діяльності ,зокрема, в аспекті товарів- комплементів;
- приваблення бізнес-партнера (покращення конкурентної ситуації),
- прямування до досягнення і збереження екологічних стандартів,
- захист локальних ринків праці (більша стабільність зайнятості),

Виконання критеріїв відбивається на розроблюваних концепціях розвитку системи менеджменту на засадах маркетингу і логістики. Як найважливіші критерії структурних змін підприємств , як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, прийнято [5–8]:

- просторово-логістичний критерій,
- створення ланцюга коопераційних зв'язків,
- узгодженість з політикою держави у сфері соціально-економічного розвитку,
- привабливість для інвестора,
- суспільна цінність ,
- зростання ефективності корпоративного управління і нової системи.

При цьому важливо виділити типи чи характер зв'язків між структурними елементами: горизонтальні та вертикальні зв'язки організаційного, продуктового, капітального, логістичного, торговельного (контрактного) характеру.

Можливі різні системи формально-правових зв'язків в процесі управління структурними змінами: консорціум, група капіталів, холдинг, концерн.

1. *Сильні і слабкі сторони рішення:*

Сильні сторони:

- зростання економічного потенціалу (ефект масштабу),
- зростання капітального і виробничого потенціалу,
- рентабельність,
- зменшення ризику діяльності,
- логістичні заощадження, а також маркетингові заощадження,
- зростання конкурентоспроможності через збільшення сили впливу на постачальників і споживачів,
- покращання конкурентної позиції всередині сектора,
- зростання вартості фірми,
- можливість ефективного і результативного захисту середовища,
- зростання соціальної безпеки.

Слабкі сторони:

- монопродуктність,
- слабка здатність до диверсифікації,
- обмеження заповзятливості,
- диференційований рівень рентабельності і потенціалу тих, хто входить у систему,
- відсутність еластичності,
- обмеження конкурентоспроможності на ринку,
- формально-правові обмеження в розвитку систем (служба захисту споживачів і конкуренції),
- низька частка в ланцюгу доданої вартості.

Крім того, варто виділити зв'язки згідно з просторово-технологічним (горизонтально-вертикальним) критерієм. У цьому варіанті, створеному на принципах комбінації просторового критерію і логіки технологічних зв'язків, створюються консолідовані господарські одиниці з більш складною системою зв'язків, орієнтовані на обслуговування великих споживачів. Нові консолідовані одиниці матимуть великий виробничий потенціал і будуть здатні конкурувати на відкритому ринку. Певною загрозою може бути опір (служби захисту споживачів і конкуренції) та антимонопольні процедури.

1. *Сильні і слабкі сторони такого рішення:*

Сильні сторони

- низькі логістичні і трансакційні витрати,
- концентрація виробництва,
- ефект синергії і ефект масштабу,
- спрощений маркетинг,
- орієнтація на невелику кількість клієнтів,
- видовження ланцюга доданої вартості,
- обмеження допоміжних функцій,
- покращання конкурентної позиції на ринку,
- зростання значення привабливості фірми.

Слабкі сторони:

- слабка здатність до диверсифікації,
- монопродуктність,
- менший ступінь конкуренції на ринку,
- територіальність діяльності,

- можливість появи суспільних напружень на тлі різних колективних систем праці,
- необхідність переорієнтації організаційних структур.

У сучасному господарстві вирішальними в конкурентній боротьбі є не тільки споживчі та цінові характеристики продуктів, але й професійне вміння менеджерів, їх здатність до розумних тактичних дій і стратегічних рішень, які спрямовані на зміцнення ринкових позицій і довготривалої конкурентної переваги, що охоплюють:

- розвиток ключових компетенцій, які визначають унікальні здібності, процеси і засоби, послаблюючи конкурентні позиції тих, хто не створює доданої вартості,
- підвищення цінності часу та швидкості прийняття рішень, прискорення циклу розвитку продуктів та оперативних реакцій на ринкові тенденції, скорочення часу виконання виробничих та збутових операцій,
- неперервне вдосконалення, яке спирається на процеси самонавчання, розвиток бізнес-процесів на основі реінжинірингу;
- інтегроване управління підприємством на засадах партнерського маркетингу, особливо партнерство з постачальниками і споживачами, а також доповнення власних компетенцій компетенціями партнерів – учасників ринкової інфраструктури (кредитного, фондового, страхового ринків, ринку інформаційних послуг та ін.)

Використання вказаних джерел конкурентної переваги вимагає від підприємства акцентування більшої уваги на засоби знань, і, відповідно, інвестицій в людський потенціал, в розвиток нематеріальних активів. Крім того, високі вимоги ставляться до вміння, досвіду, також компетенцій менеджерів-маркетологів. Нижче на умовному прикладі показано можливості розроблення альтернативних маркетингових рішень, які охоплюють різні функції менеджменту і по-різному впливають на фінансові результати підприємства.

Виробнича фірма, яка у межах олігополістичної конкуренції має намір суттєво опанувати свій сектор, повинна запроектувати і впровадити комплектну дистрибуційну мережу з метою охоплення цілої сфери як об'єкта свого впливу (див. таблицю).

Альтернативні варіанти маркетингових рішень

ВХІДНІ ПАРАМЕТРИ	СКОРОЧЕННЯ	ВАРІАНТ А	ВАРІАНТ Б
Коефіцієнт кон'юнктури	Xr	1,00	1,00
Частка конкурентів на ринку	Xwk	0,50	0,50
Коефіцієнт ціни конкурентів (k)	Xck	1,00	1,00
Коефіцієнт ціни фірми (l)	Xcl	1,00	1,00
Коефіцієнт якості устаткування	Xf	0,80	0,80
Коефіцієнт якості управління	Xm	0,80	0,50
Коефіцієнт покриття сфери дистрибуції	Xh	0,70	0,70
Коефіцієнт логістичної готовності	Xg	0,70	0,70
Коефіцієнт якості виробів та їх технологічної готовності	Xq	0,90	0,90
Екологічний коефіцієнт для середовища	Xe	0,60	0,60
Коефіцієнт промоції і реклами	Xp	0,80	0,80
ВИХІДНІ ПАРАМЕТРИ (РЕЗУЛЬТАТИ)			
Прибуток	Z	433279,00	-375917,00
Величина продажу (штук)	Ns	35610	35610
Одиничні постійні витрати позаобор. засобів	Kf	3,40	3,40
Одиничні постійні витрати управління	Km	3,84	1,32
Одиничні постійні витрати робочої сили	Kr	8,43	18,62
Одиничні змінні витрати	Kv	12,08	26,67
Одиничні фінансові витрати	Kb	0,07	0,54
Технологічний час підготовки виробництва	TPP	20,14	23,37
Час виконання одиниці виробу (год)	Tj	0,08	0,10

Джерело: Jozef Wilk. Zintegrowane system zarządzania przedsiębiorstwem. – Warszawa, 2001. – S.55.

Істотним обмеженням у цій сфері можуть бути фінансові можливості фірми у сфері інвестування в систему дистрибуції. Якщо припустити, що на товарному ринку фірма номер (1), а також $(n - 1)$ інших однотипних, які виготовляють продукт того ж функціонального призначення і є конкурентами даної фірми, то роль фірми (1) у поділі ринку можна попередньо визначити через “параметр частки”

$$Xu1 = f(Xo1, Xok) \quad (1)$$

де Xo : для фірми, що розглядається (1)

$$Xo1 = Xg1 * Xh1 \quad (2)$$

і для конкурентів (k)

$$Xok = Xgk * Xhk . \quad (3)$$

є динамічними параметрами покриття фірмою (1) і множиною конкурентних фірм (k) сфери сектора у конкурентному оточенні. Коефіцієнт $Xh1$ є параметром покриття сфери сектора мережею дистрибуції фірми (1). Чим вищий цей показник, тим більш розвинутим є процес товаропросування фірмою-виробником. Якщо $Xh1 = 1$, це означає, що конкурентне оточення виробничої фірми повністю покрито власною мережею дистрибуційних каналів ; тоді системи виробництва і збуту тісно взаємодіють між собою і формують довгострокові конкурентні переваги товаровиробника. Якщо усі конкуруючі фірми мають такі самі значення параметрів Xh , то тоді вирішальними для поділу ринку є параметри готовності Xg . У наведеній моделі параметр готовності Xg є безпосередньо зв'язаним з параметром рівня обслуговування XI [$Xg = f(XI)$]. У цій ситуації параметр Xg є вирішальним для рівня продажу, а також для ступеня динаміки дистрибуційної мережі, контрольованої вибраною фірмою. Відомо, що ефективне споживання чи експлуатація наукомістких інвестиційних товарів неможливе без налагодження професійного післяпродажного обслуговування покупців, їх консультування в процесі вибору товарів тощо.

Актуальним є формування маркетингових заходів для фірми (1) і для конкурентів (k). З врахуванням впливу чинника промоції і якості продукту визначається параметр промоції і реклами Xp , а також якості продукту Xq . У результаті цього формулюється узагальнений параметр впливу маркетингу”мікс” (за виключенням ціни) для фірми, що розглядається (1) :

$$Xw1 = \frac{Wo * Wo1 + Wr * Wr1 + Wq * Wq1}{Wo + Wp + Wq}, \quad (5)$$

де Wo , Wp і Wq є вагами, які визначають вплив складових коефіцієнтів $Xo1$, $Xp1$ і $Xq1$ на узагальнений параметр Xw . Фірми-конкуренти трактуються як певний набір (k) і для кожної з них узагальнений параметр Xwi набуде такого вигляду

$$Xwi = \frac{Wo * Woi + Wp * Xpi + Wq * Xqi}{Wo + Wp + Wq}, \quad (6)$$

де $i = 2, 3, \dots, n$.

Для множини фірм-конкурентів узагальнений параметр впливу (маркетингової композиції конкурентів) подано у такому вигляді

$$Xwk = \sum_{i=1}^n Xwi, \quad (7)$$

Метою поточної діяльності фірми є максимізація прибутку (Z) для забезпечення розширеного відтворення виробництва, оновлення капіталу.

Рівняння прибутку (Z) можна записати так:

$$Z = P - C,$$

де P – виручка, C – витрати.

З метою стимулювання продажів підприємства за умов зростання конкуренції на товарному ринку доцільно використовувати цінові знижки (k). У цьому випадку рівняння матиме такий вигляд:

$$Z = (P - k - a) \cdot Q - F - M,$$

де a – змінні витрати на одиницю продукції; Q – обсяг продажів у натуральному виразі, штук; F – постійні річні витрати (крім маркетингових); M – маркетингові витрати.

Тоді остаточна ціна одиниці товару матиме вигляд:

$$P' = P - k,$$

а валовий прибуток на одиницю продукції ($\Pi_{\text{вал.}}^{(1)}$) буде дорівнювати:

$$\Pi_{\text{вал.}}^{(1)} = P - k - a,$$

Вираз (2) за зарубіжною термінологією ще називають маржинальним, або граничним доходом M_d :

$$M_d = \Pi_{\text{вал.}}^{(1)} = C_{\text{вал.}}^{(1)} + \Pi^{(1)},$$

де: $C_{\text{вал.}}^{(1)}$ – умовно-постійні витрати на одиницю продукції; $\Pi^{(1)}$ – прибуток (до оподаткування), що припадає на одиницю продукції.

Сукупний валовий прибуток можна подати такою формулою:

$$\Pi_{\text{вал.}} = (P - k - a) \cdot Q,$$

Отже, комбінуючи контрольовані фактори, менеджери можуть формувати різні альтернативи досягнення поставленої мети – збільшення обсягу продажів, усунення конкурентів з ринку, проникнення на нові сегменти ринку тощо.

До неконтрольованих факторів можна віднести:

- Кількість конкурентів на ринку;
- Рівень доходів на душу населення (для товарів народного споживання);
- Рівень доходів підприємств – споживачів продукції даного підприємства;
- Темпи інфляції.

Важливо визначити, які сприятливі умови і обмеження існують на ринку з метою коректування товарно-цінової і збутової політики підприємства.

Збутові (маркетингові) витрати (M) можна конкретизувати так:

- Витрати на дослідження ринку (A);
- Витрати на знижки цін на товари (B);
- Витрати на підготовку і навчання торгового персоналу (D);
- Витрати на рекламу (R).

В остаточному вигляді модель обсягу продажів можна подати так:

$$Q = f(P, k, C, A, B, D, R).$$

При прогнозуванні обсягу продажів можна комбінувати всі ці сім факторів, а також по-різному поєднувати елементи A, B, D, R . При цьому матимуть місце такі варіанти:

- однаковий обсяг продажів забезпечуються різними варіантами комбінацій витрат на маркетинг;
- ті самі маркетингові витрати (M) можуть забезпечити різний рівень ефективності продажів.

Отже, можна побудувати різні альтернативні варіанти поєднання постійних і змінних витрат за умови однакового обсягу продажу.

Використання подібних розрахунків дозволить обґрунтувати планові заходи і зміцнити аналітичну базу в системі фінансового менеджменту з використанням маркетингової інформації.

Концентрація зусиль та ресурсів підприємства на забезпечення поточної економічної ефективності спричиняє ігнорування питань стратегічного управління компетенціями, розвитку корпоративного управління, створення підприємства високої якості (TQM), наслідком якої є нагромадження проблем та конфліктів інтересів взаємопов'язаних ділових партнерів, в основі яких – диференціація стратегічних цінностей. У цій ситуації важко забезпечити довготривалу стратегічну перевагу одного із учасників ланцюга формування доданої вартості, оскільки отримані надприбутки

одним із них нерідко є наслідком збитковості його партнерів, що, в свою чергу, загострює проблему відтворення капіталу в цілій системі ділового партнерства. Як показали проведені автором результати маркетингових досліджень, сучасне управління вітчизняними підприємствами здійснюється передовсім у формі інструментальних рішень, не зачіпаючи самих основ перетворення фундаментів функціонування і розвитку господарюючих структур.

Висновки. Підприємства, які не прагнуть до співпраці, будуть поступово втрачати ринкову вартість порівняно з тими, які працюватимуть відкрито, шукаючи нові способи створення вартості для акціонерів. В середині бізнесу нема центрів прибутку, а тільки центри витрат і пов'язаних з ними результатів кількісно-якісного характеру. Результати проведених автором маркетингових досліджень вітчизняних підприємств підтверджують важливе значення ринкової інформації, вхідних та вихідних матеріально-речових, фінансових та інформаційних потоків поза межами підприємства, що взаємодіють між собою і впливають на показники ефективності діяльності підприємства. Це вимагає застосування в теорії і практиці управління підприємствами системного підходу, коли процес управління є інтегрованим, що розглядає причинно-наслідкові зв'язки по горизонталі і вертикалі як в межах сформованої оргструктури, так і відносно ділових партнерів. Бізнес розглядається як процес, що перетворює зовнішні ресурси, використовуючи власні інновації та різного роду знання ("ноу-хау"), у зовнішні результати. Вирішення тих назрілих практичних потреб актуалізує проблему вдосконалення теоретико-методичних підходів щодо оцінки ефективності рішень, спрямованих на формування інтегрованої системи стратегічного управління на основі вивчення концепцій маркетингу і логістики.

1. Гузь Н.Г. *Моделирование маркетинговых решений. Модели управления в рыночной экономике: Сборник научных трудов, специальный выпуск.* – Донецк: ДонНУ, 2000. 2. Козелецкий Ю. *Психологическая теория решений.* – М.: Прогресс, 1979. 3. Льюис Р., Райфа Х. *Игры и решения.* – М.: Изд-во иностр. лит., 1961. 4. Аунану Ф.Ф. *Научные методы принятия решений в управлении производством.* – М.: Экономика, 1974. 5. Карлофф Б. *Деловая стратегия.* – М.: Экономика, 1991. 6. Майкл Е. *Портер Стратегия конкуренции. Методика анализа отраслей и деятельности конкурентов.* – К.: Основи, 1997. 7. Jozef Wilk. *Zintegrowane system zarządzania przedsiębiorstwem.* – Warszawa, 2001. – S.55. 8. Chandler A.D. *Strategi and Structure.* Cambridge. – MIT, 1962.

УДК 339.138

В.О. Морозов, М.М. Мамчин, Е.В. Лянце
Львівський інститут менеджменту

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБЛЕННЯ НОВОГО ТОВАРУ НА ОСНОВІ СІТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ

© Морозов В. О., Мамчин М.М., Лянце Е.В., 2004

Розглядаються принципи моделювання процесу розробки нового товару з точки зору закономірностей маркетингу з використанням теорії сіткового планування проектних задач та їх реалізації. Наводиться загальний граф сіткового планування створення нового товару та виведення його на ринок.

The principles of model operation of the process of new goods development from the point of view of legitimacies of marketing with the use of the theory of network planning of design problems and their implementation are considered. The blanket graph of network planning of development of the new goods and setting it on the market is given.

Постановка проблеми. На сучасному етапі фактор виходу товару на ринок стає вирішальним в зв'язку зі швидкою зміною потреб і запитів споживачів, в умовах зростаючої конкуренції. Тому підприємство повинно користуватись методом сіткового планування розробки нових товарів та їх