

Наявна ситуація вимагає впровадження політики сприяння розвитку фінансово-банківської інфраструктури з боку державних і регіональних органів управління з одночасним пошуком паралельних шляхів її зміцнення.

1. Асонов Г., Хуторненко О., Шаблій Е. *Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы.* – К., 1992. 2. Долішній М., Бельський П., Мікула Н. *Транскордонне співробітництво і спеціальні економічні зони.* – Львів, 1996. 3. Дергачов В. *Особливості світогосподарської інтеграції України на основі вільних економічних зон // Економіка України.* – 1994. – № 12 – С. 67 – 70. 4. Алфьева Е. *Внешиноэкономическая и инвестиционная деятельность интегрированных производственных систем.* – Харків, 1997.

УДК 338.658.8

У.О. Балик

Національний університет "Львівська політехніка"
кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ УЗГОДЖЕНОСТІ ЦІЛЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Балик У.О., 2002

Наведено основні концепції та науково обґрунтовані методи оцінки узгодженості стратегічних, фінансових та маркетингових цілей діяльності підприємства. Коротко розглянуто основні характеристики та класифікації сукупності цілей діяльності підприємства. Запропонована нова ідея побудови коваріаційної матриці для визначення узгодженості цілей діяльності підприємства.

The basic concepts and sophisticated methods of evaluation for strategic, financial and marketing aims concordance are noted in this article. The number of major features and classifications for set of aims are briefly discussed. The new idea to construct the covariation matrix in order to track the aims concordance has been proposed.

Ефективність функціонування промислових підприємств в сучасних економічних умовах значною мірою визначається чіткістю та правильністю детермінування цілей організації на стратегічному та оперативному рівнях у різних сферах діяльності підприємства.

Передовсім це викликано змінами середовища функціонування організацій на макро- та мікрорівнях. До виникнення таких змін призводить поєднання таких факторів, як зростаюча конкуренція між фірмами, технологічні вдосконалення, що вимагають значних капіталовкладень, наявність інфляції, зміна процентних ставок та податкового законодавства, зміна економічної стійкості в світі, зміна певних спекулятивних ексцесів, занепокоєння станом на світових фінансових ринках. Більш того, для того, щоб справитися зі змінами, які виникають, необхідно розробити гнучкий підхід до всіх факторів, оскільки випробувані раніше методи вирішення проблеми просто неприйнятні в новому світі, де вони швидко застарівають. Конкуренція вимагає постійного пристосування до умов, що увесь час змінюються [1, с. 11].

Кожне підприємство самостійно буде власну стратегію в ринкових умовах, від її правильної побудови залежить успіх чи розорення організації.

Для підприємства, яке функціонує у перехідній та ринковій економіці на засадах самостійного здійснення власної виробничо-господарської діяльності, характерні постановка та вирішення таких завдань: самостійне визначення цілей розвитку та підтримки власної життєздатності; забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки вибору адекватних стратегій та нагромадження (підтримки) конкурентних переваг; дослідження ринку та виявлення потреб споживачів для забезпечення існування підприємства у довгостроковій перспективі; інвестування (визначення джерел і напрямків використання інвестицій) та управління фінансами підприємства для досягнення високих економічних результатів діяльності (прибутковість); визначення необхідних обсягів виробництва, структури постачання та постачальників; налагодження ефективних зв'язків з партнерами та організаціями-регуляторами, громадськістю для формування позитивного іміджу – головного “капіталу” підприємства; визначення необхідного для існування та розвитку підприємства кадрового складу з конкретними кількісними (чисельність) та якісними (кваліфікація) показниками; створення та постійне поповнення власних банків даних і знань, які б забезпечували обґрунтування рішень, що приймаються, та захист інформації (комерційної таємниці) від конкурентів; використання досягнень науково-технічного прогресу завдяки налагодженню (або без нього) спеціальної інноваційної підсистеми управління [2, с. 8].

Хоча зазначені завдання не охоплюють усього переліку, з яким кожне підприємство нині стикається у своїй діяльності, проте декотрі з наведених вище завдань заслуговують особливої уваги. Аналіз перелічених завдань переконливо вказує, що основна їх частка відноситься до синергічного поєднання сфер маркетингу, фінансів та виробництва для досягнення стратегічних пріоритетів організації. Формуючи цю систему задач, підприємство поступово стає самостійним ключовим, центральним елементом економічної діяльності держави.

Для формування ієрархічної системи цілей організації доцільно скористатися означеннями, запропонованими французьким дослідником Бернаром Коласом, котрий подає вектор цілей організації у вигляді логічної послідовності: кінцеві цілі – задачі – критерії.

Б. Колас пропонує як **головні** чи **кінцеві цілі** підприємства розглядати чітко виражені наміри, якими воно керується у своїй діяльності. Головні цілі формуються переважно генеральним директором чи радою директорів. **Задачі** чи **приватні цілі** залежать від розподілу кінцевих цілей між відділами і філіями підприємства. Задачі є, до деякої міри, оперативним вираженням головних цілей у контексті різних підрозділів підприємства. **Критерії** Б. Колас розглядає як обмеження, яким повинні відповідати результати, отримані в ході розв'язання задач.

Очевидно, що для кожної організації важливо вміти правильно поставити перед собою мету і задачі. Саме вони надалі будуть визначати її цінності, напрямки діяльності, можливості і критерії, що використовуються для оцінки ефективності роботи і заохочення співробітників. Менеджери повинні розробити цілий комплекс взаємозалежних цілей і задач компанії, а не просто кілька показників рентабельності діяльності фірми та її росту. Необхідність інтегрованих цілей і задач викликається потребою в орієнтації фірми на задоволення запитів різних зацікавлених груп. Основна задача керівника – встановлення цілей, що відповідають інтересам сторін, від яких залежить життєздатність фірми: її клієнтів, акціонерів, менеджерів, співробітників і суспільства загалом [3, с. 14].

Однією з проблем, що стоять на заваді формування місії сучасної організації, є безсистемна субституція місії задачами окремих підрозділів. При умовному поділі господарської діяльності організації на виробничу, фінансову та маркетингову сфери на певних етапах розвитку суспільства кожна з цих сфер претендувала на прерогативну роль у формуванні місії організації.

Відповідно до зазначених прерогатив почали виділяти організації, орієнтовані на виробництво чи збут, організації, орієнтовані на фінанси, та організації, орієнтовані на маркетинг.

У першому випадку діяльність компанії спрямована на якнайшвидше відшкодування вкладеного капіталу, і всі рішення підпорядковуються фінансовій доцільності, а не необхідності створення споживчої цінності. Компанії, що орієнтуються на збут, в основному займаються прощтовхуванням своєї продукції, а не приведенням її у відповідність до потреб споживачів. Сутність маркетингової орієнтації підприємства зводиться до отримання компанією прибутку та досягнення власних цілей шляхом задоволення споживачів власними товарами та послугами.

Розглянемо фундаментальні розбіжності у формуванні цілей та концепції функціонування організацій маркетингової та виробничої орієнтації, а потім зробимо порівняльне дослідження маркетингової та фінансової орієнтації організацій.

Орієнтація на виробництво заявляє про себе двома способами. По-перше, керівництво починає концентруватися на витратах. Виникає впевненість, що його основна задача – домогтися економії на масштабах за рахунок виробництва обмеженого асортименту товарів (у граничному випадку – тільки одного) з мінімальними витратами. Як приклад менеджера, що орієнтується на виробництво, звичайно називають Генрі Форда, що для зниження витрат організував виробництво тільки одного типу автомобіля єдиного кольору – горезвісної чорної “моделі Т”. Однак стосовно Г. Форда це несправедливо, оскільки головним його завданням все-таки було задоволення потреб споживачів: впровадження автомобілів на нові сегменти ринку за рахунок зниження ціни. Менеджер, що дійсно орієнтується на виробництво, не відрізняється такою добропорядністю. Зниження витрат для таких менеджерів – самоціль, що частково реалізується за рахунок звуження товарного асортименту. Виробники товару почувають себе більш комфортно і зручно. По-друге, орієнтація на виробництво проявляється в переконанні, що бізнес повинен однозначно визначатися виробничими потужностями.

Наведена нижче схема (рис. 1) демонструє схему пріоритетів організації, орієнтованої на виробництво (збут). Як бачимо, вся діяльність такої компанії концентрується навколо поточних виробничих можливостей, що визначають місію бізнесу. Мета організації полягає у виробництві товарів з їх наступним наполегливим збутом довірливим споживачам.

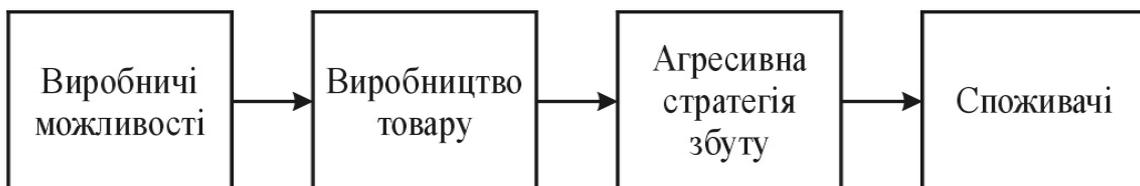


Рис. 1. Схема пріоритетів організації, орієнтованої на виробництво (збут)

Діяльність компаній, що орієнтуються на маркетинг, зосереджується на потребах споживачів (рис. 2). Зміни визнаються природним явищем, а пристосування до них розглядається як умова виживання відповідно до дарвінівських принципів природного відбору. Потреби ринку, що змінюються, служать джерелом потенційних можливостей, на які й орієнтується компанія у своїй діяльності. Діючи в межах своєї виняткової компетентності, компанії з маркетинговою орієнтацією пристосовують пропозицію своїх товарів та послуг до вимог наявного і потенційного ринків.

Компанії, що орієнтуються на маркетинг, працюють у тісному контакті зі споживачами і тому добре знають їх проблеми і потреби. Якщо особистих контактів із клієнтами недостатньо або вони неможливі, виконуються офіційні маркетингові дослідження для з'ясування мотивації та поведінки споживачів.

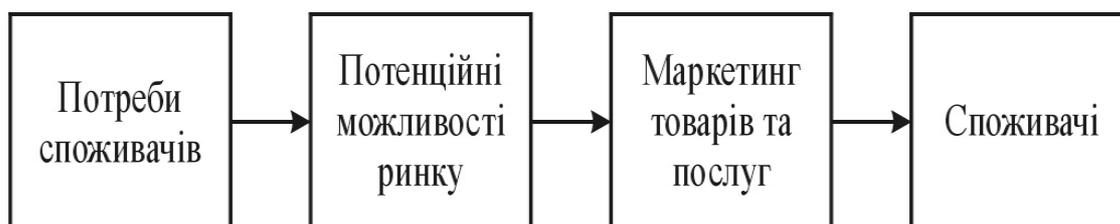


Рис. 2. Схема пріоритетів організації, орієнтованої на маркетинг

Зовсім не обов'язково, що всі компанії почнуть сповідати філософію, основний принцип якої – орієнтація на маркетинг, тобто в остаточному підсумку – на споживача. Як було зазначено вище, їй протистоїть філософія, в основі якої – орієнтація на виробництво. Остання може бути представлена як самодостатня позиція, що легко може виникнути в тих організаціях, де більшість співробітників увесь свій робочий час витрачають на виробничі проблеми. Зазначимо, що це, звичайно, не єдина альтернатива філософії ведення бізнесу.

Слідуючи місії, сутність котрої полягає у забезпеченні багатства власників (засновників), такі організації розглядають свою діяльність, виходячи з власних фінансових можливостей, представлених набором фінансових ресурсів. Виробничий потенціал, майно чи інші категорії виробництва розглядаються як похідні цих ресурсів. Під час прийняття рішення стосовно випуску продукції чи надання послуг ринку маркетингові концепції таких організацій субститувані категоріями фінансової доцільності. Однією з таких категорій можна назвати **категорію чистої приведеної вартості NPV (net present value)** продукту або послуги у виробника чи споживача. Застосування цієї концепції передбачає імплікування потреб споживачів та пріоритетів ринку в сукупності грошових потоків, які підлягають оцінці. Передбачається, що кінцевий споживач продукції виявляє раціональну поведінку на споживчому ринку, розглядаючи під час придбання товару чи послуги не лише одиничний грошовий потік, а й сукупність грошових потоків, викликаних придбанням всього товарного ряду. Отже, концепція організації, орієнтованої на фінанси побудована на наведеній нижче системі пріоритетів (рис. 3).

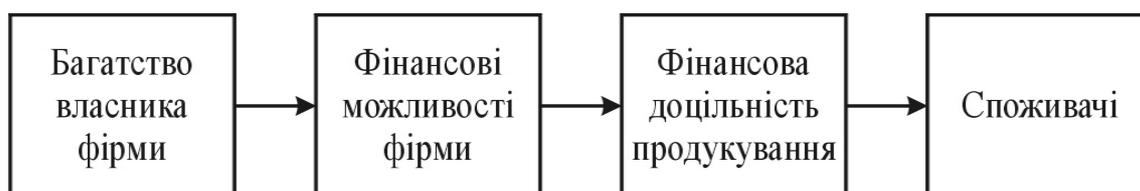


Рис. 3. Схема пріоритетів організації, орієнтованої на фінанси

Зазначимо, що політика зменшення витрат виправдовуватиме себе лише у разі цінової еластичності, наявності на ринку продукту виключно цінової конкуренції, притаманності цьому продукту тривалого життєвого циклу та відсутності консервативної поведінки споживачів продукції. Оскільки в умовах зростання ефективності сучасних вітчизняних споживчих ринків характерне невиконання хоча б однієї з зазначених умов, то слід констатувати зниження ефективності цієї політики.

Отже, одночасне задоволення функцій максимізації доходів фірми та мінімізації її витрат знаходиться у діалектичному протиріччі між собою. Більш того, жодне зменшення витрат підприємства не приводить до зростання обсягів його продажу.

Крім того, наведені вище фактори цінової еластичності, наявності на ринку продукту виключно цінової конкуренції, притаманності продукту тривалого життєвого циклу та відсутності консервативної поведінки споживачів продукції є областю компетенції маркетингової галузі управлінських наук, а встановлення ступеня залежності стратегії фірми від зазначених факторів є об'єктом тривалих та вартісних маркетингових досліджень, котрі переважно мають на меті зовсім іншу місію організації, а саме задоволення потреб споживача.

Отже, можна зробити висновок про діалектичне протиріччя цілей підприємства, котрі полягають в забезпеченні високих прибутків та задоволенні потреб споживачів у разі підтримки політики забезпечення прибутку шляхом зменшення витрат.

Проте діалектичне протиріччя не проявляється у разі використання підприємством політики забезпечення прибутку за допомогою зростання обсягів продажу продукції, оскільки до такого зростання приводить і задоволення забезпечення потреб споживача.

Категорією ступеня задоволення споживача придбаним продуктом є його якість. Доведено, що покращання якості продукції супроводжується зростанням прямих та непрямих витрат, пов'язаних з виготовленням та просуванням товару. Отже, намагання задовольнити потреби споживача призводить до зростання витрат, що, своєю чергою, не збільшує, а зменшує прибуток.

Формально це означає, що коваріаційна матриця кількісного вираження факторів впливу на формування доходів та витрат на підприємстві містить щонайменш один ненульовий елемент, і більш того, додатний елемент, котрий демонструє позитивну стохастичну залежність між витратами на маркетинг та певним фактором стимулювання обсягів продажу підприємства.

На думку автора, можна представити цю матрицю взаємозв'язків факторів у вигляді:

$$\begin{pmatrix} \text{cov}(l_{1,t}, k_{1,t}) & \text{cov}(l_{2,t}, k_{1,t}) & \dots & \text{cov}(l_{j,t}, k_{1,t}) & \dots & \text{cov}(l_{n,t}, k_{1,t}) \\ \text{cov}(l_{1,t}, k_{2,t}) & \text{cov}(l_{2,t}, k_{2,t}) & \dots & \text{cov}(l_{j,t}, k_{2,t}) & \dots & \text{cov}(l_{n,t}, k_{2,t}) \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \text{cov}(l_{1,t}, k_{i,t}) & \text{cov}(l_{2,t}, k_{i,t}) & \dots & \text{cov}(l_{j,t}, k_{i,t}) & \dots & \text{cov}(l_{n,t}, k_{i,t}) \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ \text{cov}(l_{1,t}, k_{m,t}) & \text{cov}(l_{2,t}, k_{m,t}) & \dots & \text{cov}(l_{j,t}, k_{m,t}) & \dots & \text{cov}(l_{n,t}, k_{m,t}) \end{pmatrix},$$

де $\text{cov}(l_{j,t}, k_{i,t})$ – показник взаємозв'язку між кількісним вираженням j -го фактора впливу на витрати фірми $l_{j,t}$ у момент часу t та кількісним вираженням i -го фактора впливу на доходи фірми $k_{i,t}$ у момент часу t , виражений у вигляді парної кореляції факторів (коваріації).

Індексами i і j може бути закодований будь-який фактор формування доходів чи витрат фірми відповідно, зокрема фактори, пов'язані з маркетингом чи системою організації фінансового менеджменту фірми. Позначення $k_{i,t}$ та $l_{j,t}$ означатимуть кількісне вираження відповідно i -го фактора, що впливає на формування доходів та j -го фактора, що впливає на формування витрат підприємства в момент часу t .

Отже, позитивне значення $\text{cov}(l_{j,t}, k_{i,t})$ для факторів витрат підприємства, пов'язаних з організацією маркетингу його продукції, з економічного погляду означатиме відносне вираження приросту обсягу доходів за рахунок реалізації комплексу маркетингу на підприємстві.

Якщо комплексні кількісні дослідження на репрезентативній вибірці даних підприємств подають складову позитивною, то це означатиме наявність діалектичного протиріччя між цілями досягнення високого рівня прибутку та задоволення потреб споживачів продукції підприємства.

Ряд дослідників діяльності підприємств підтверджують цю концепцію. Зокрема П. Дойль вказує, що у разі порівняння діяльності підприємств, орієнтованих на фінансові показники підприємств, місією яких є орієнтація на ринок та потреби споживача, складається ситуація, коли основною задачею першої є одержання прибутку чи збільшення вартості акціонерного капіталу. Основними механізмами планування є фінансовий план чи бюджет. Керування власними і позиковими засобами, витратами і витратами підлягає єдиній меті – досягненню високих фінансових показників. Рішення в області маркетингу щодо товарів, ціни, просування і розподілу служать інструментами керування фінансовими змінними. Так, у важкі часи діяльність з розробки нових товарів чи інвестицій, заходи щодо просування, швидше за все, будуть скорочені заради підтримки рівня прибутку, тобто довгострокова ефективність приноситься в жертву поточній рентабельності. На противагу цьому підприємства, орієнтовані на ринок, концентрують зусилля на задоволенні потреб суб'єктів ринку. Прерогативою цих підприємств є знання та розуміння споживачів та превалювання цих цілей над тривіальним задоволенням фінансових вимог. Ціноутворення, просування товарів та інші елементи комплексу маркетингу в таких підприємствах найбільшою мірою підпорядковані чеканням споживачів.

1. Ван Хорн Дж.К. *Основы управления финансами.* – М., 1996. 2. Шериньова З.Є., Оборська С.В. *Стратегічне управління.* – К., 1999. 3. Дойль П. *Менеджмент: стратегия и тактика.* – СПб, 1999..