

відміну від приватизації шляхом викупу трудовими колективами) забезпечує підприємствам отримання ефективніших власників та застосування високопрофесійного менеджменту при формуванні стратегії розвитку підприємств та втіленні її в життя. Звичайно, для цього необхідною є стабільність законодавчої влади; створення сприятливішого інвестиційного клімату, посилення гарантій інвесторам у захисті їх інвестицій; розумних, виважених пільг в оподаткуванні інвестованого капіталу; формування фондового ринку як дієвого інструменту перерозподілу власності.

Ефективне функціонування підприємств на основі їх реструктуризації та техніко-технологічного оновлення забезпечить високі темпи розвитку підприємницьких структур, сприятливу економічну ситуацію в Україні, розв'язання важливих соціально-економічних проблем.

1. Нікбахт Е., Гроппеллі А. *Фінанси*. К., 1993. 2. Радованов С. *Техніко-технологічне оновлення підприємств та визначення його комерційної ефективності* // *Соціально-економічні дослідження в перехідний період*. Львів, 1997. С.334-345. 3. *Перспективні дослідження*. К., 1999. № 2. 4. Янків М. *Залучення зарубіжних інвестицій в економіку регіону* // *Ринок інсталяційний*. 1998. № 8. 5. *Квартальні передбачення*. К., жовтень, 1999.

УДК 338.658

Лаганін В.О.

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки енергетичних і хімічних підприємств та маркетингу

## ПРОТИРІЧЧЯ І КОНФЛІКТИ ВИРОБНИЦТВА І МАРКЕТИНГУ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

©Лаганін В.О., 2000

У статті розглядаються протиріччя і конфлікти виробництва і маркетингу та подаються деякі варіанти стратегічних підходів, що дають змогу подолати невизначеність і зменшити ризик. Наводяться найпоширеніші моделі і методи стратегічного менеджменту. Розуміння і застосування цих моделей сприяє розвитку аналітичних і стратегічних навичок менеджерів.

**Development and globalization of the market, increase of a competition on it, require revision of methods and tools of control. In activity of firms permanently there are contraventions between requirements, different versions of operatings and intentions. To overcome uncertainty and to reduce of risk it is possible during strategic planning both applying of modern models and methods of strategic management. Comprehension and usage of these models encourage development of analytical skills of the managers, forming capacity to pass from thought to practical operatings.**

Період переходу до ринку характеризується докорінним переглядом методів та інструментів управління. Основні зусилля повинні бути спрямовані на задоволення потреб споживачів, завоювання і зміцнення конкурентних позицій, через нововведення, високу продуктивність, професіоналізм персоналу та належну якість товару. Важливою складовою під-

приемницької культури й інтегрованою функцією управління стає маркетинг. Маркетингова концепція поступово стає провідною в усіх сферах діяльності підприємства.

Згідно з маркетинговою концепцією всі ресурси підприємства повинні бути приведені у відповідність до вимог наявних і потенційних можливостей ринку. У минулому діяльність багатьох підприємств базувалася на виробничій концепції, яка передбачає орієнтацію на внутрішні виробничі можливості й підпорядкування усіх ресурсів підприємства вимогам виробництва.

Здавалося б, здатність змінювати ринок, а не пристосовуватися до нього, – це мрія будь-якого підприємства, а точніше, його менеджерів. Однак ця ситуація пов'язана з багатьма проблемами і певним ризиком.

Теорія і практика підтверджує, що розвиток вільних ринків має циклічний характер, зумовлений циклічністю інноваційного процесу, який спочатку прискорюється, потім різко сповільнюється і знову набирає темпів. Продавці постійно впливають на ринкову кон'юнктуру, а остання, своєю чергою, впливає на продавців. Будь-яка новація у технології, товарі або маркетингу стає причиною невизначеності. Виникає необхідність пошуку стратегічного компромісу між виробництвом і маркетингом.

Аналіз показує, що на ринку, який розвивається, активна маркетингова діяльність створює надмірний попит. Кількість замовлень зростає, що призводить до перевантаження виробничих потужностей, зниження якості і виникнення браку, невиправданих витрат матеріальних і фінансових ресурсів. У таких ситуаціях підприємство повинно дещо “пригальмувати” свою маркетингову діяльність, а інколи перейти до демаркетингу. Темпи розвитку ринку сповільнюються, що дає можливість накопичити ресурси і спрямувати їх на розвиток виробничих потужностей. Надміру оптимістичні сподівання у період піднесення попиту і прагнення випередити конкурентів у розширенні виробничих потужностей зумовлюють виникнення ризику надлишкової потужності, що може призвести до серйозного перевиробництва. У результаті знову виникає ситуація, коли з метою кращого використання виробничого потенціалу маркетингологи прагнуть відновити попит або стимулювати його. Такі коливання можуть відбуватися на деяких сегментах ринку багаторазово, що спричиняє певну напруженість між маркетингом і виробництвом.

Висока ефективність діяльності у будь-якій галузі промислового виробництва прямо залежить від стабільності й ритмічності роботи. Тому в організації виробництва часто використовують спеціалізацію, неперервні виробничі процеси і відповідні форми їх матеріально-технічного забезпечення. Спеціалізація має багато корисних організаційних і управлінських переваг. Всі зусилля спрямовуються на один вид діяльності, що, своєю чергою, вимагає від менеджерів дбати про забезпечення успіху на тривалу перспективу. За таких умов значно підвищується ймовірність виникнення ідей про те, як краще задовольнити запити споживачів, як покращити технологію, як підвищити ефективність в усіх ланках ланцюга “виробництво – витрати”. Йдеться про ефект постійного нагромадження досвіду, який доповнює можливості, пов'язані зі спеціалізацією і розподілом постійних витрат на більший обсяг продукції. Разом із тим, концентрація на одному виді діяльності приховує суттєвий ризик. Розвиток ринку, успіхи НТП, виникнення нових технологій або товарів-субститутів й інші зміни у маркетинговому середовищі можуть суттєво погіршити становище, а інколи призвести до краху. Зміни потреб вимагають постійного і своєчасного поновлення товарної пропозиції, розроблення нових товарів і виведення їх на ринок. Це, своєю чергою, вимагає відповідних коштів для фінансування наукових робіт, освоєння нових

технологій, технічного переозброєння, перепідготовки персоналу, створення резервних запасів. Розроблення і виведення на ринок нового товару завжди пов'язані з певним ризиком. Отже, проявляється ще один специфічний конфлікт між виробництвом і маркетингом, який потребує пошуку і прийняття відповідних компромісних рішень менеджерами підприємства. Протиріччя і конфлікти є рушійною силою в діалектиці перебування підприємства у конкурентному ринковому середовищі.

Складність прогнозування майбутнього перебігу подій і можливості впливу на них, труднощі розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими потребами, необхідність вибору між різними варіантами дій, а також труднощі в отриманні точної, вірогідної інформації зумовлюють невизначеність і необхідність ризикувати. Зростання елементів невизначеності зумовлює ускладнення завдань управління. Центр ваги в управлінні переміщується від управління виробничим процесом на управління взаємодією виробничої системи із зовнішнім середовищем. Подолання невизначеності зовнішнього середовища при розв'язанні проблем в розвитку виробництва можливе за умов застосування таких підходів:

- підвищення швидкодії управління розвитком до такого ступеня, щоб реакція на зміни зовнішнього середовища була порівнюваною з темпами змін зовнішнього середовища;
- вміння визначати пріоритети у множині цілей та ієрархію цілей;
- розширення меж використання тієї чи іншої технологічної системи на основі відповідних властивостей.

Вміння шукати і знаходити адекватні рішення, здійснювати пошук альтернативних шляхів скорочення елементів невизначеності і ризику, притаманних ринковим відносинам, а також здатність вдало адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, розкривають суть такого поняття, як стратегічна гнучкість системи менеджменту і маркетингу. Розрізняють внутрішню та зовнішню стратегічну гнучкість.

Внутрішня гнучкість забезпечується такими організаційними заходами, в результаті яких виробничі потужності, матеріальні, трудові і фінансові ресурси можуть бути легко переведені із однієї стратегічної зони господарювання в іншу. Необхідними передумовами забезпечення внутрішньої гнучкості є мобільність технології та організації виробництва, універсалізація обладнання, впровадження гнучких виробничих систем, висока кваліфікація персоналу, резервування ресурсів.

Зовнішня гнучкість досягається диверсифікацією, тобто створенням декількох стратегічних зон господарювання та розподілом між ними стратегічних ресурсів так, щоб запобігти негативному впливу раптових змін в маркетинговому середовищі, і зменшити ризик виникнення збоїв водночас у всіх стратегічних зонах господарювання. Зовнішня гнучкість забезпечується також стратегічним партнерством з постачальниками і збутовими організаціями.

Для подолання невизначеності зовнішнього середовища, координації дій і створення умов для прийняття раціональних рішень, спрямованих на досягнення позитивного ефекту у різних ситуаціях, у практиці сучасного менеджменту широко застосовуються розробка і реалізація системи стратегій і стратегічного планування.

У сучасній науковій літературі наводиться досить широкий спектр підходів щодо визначення стратегій, їх розроблення і вибору. У загальному розумінні стратегія увійшла в лексикон ділового управління для визначення того, що можна назвати діловою політикою, спрямованою на прийняття узагальнених довготривалих заходів. Метою стратегії є отримання довгострокових конкурентних переваг, які забезпечують підприємству високу рентабельність.

Існує підхід [4], згідно з яким довгострокові економічні стратегії можна поділити на такі види:

– перепрофілююча, яка полягає в тому, що внаслідок втрати конкурентоспроможності, зниження попиту на продукцію виникає необхідність суттєвого переорієнтування виробництва на випуск нової продукції, освоєння сучасних технологій, закупівлі і введення до дії сучасного обладнання. Це потребує великих капіталовкладень, встановлення нових зв'язків з постачальниками, реформування каналів розподілу та інших суттєвих змін;

– модернізуюча, яка може бути використана при виникненні необхідності і можливостей значного покращання споживчих властивостей продукції з порівняно невеликими додатковими капіталовкладеннями, модифікацією продукції, модернізацією виробництва, незначними змінами у технології і організації;

– стабілізуюча (підтримуюча) може бути застосована, коли попит на продукцію стійкий і за прогнозами або експертними оцінками стану ринку залишиться стійким у найближчій перспективі. Це дає змогу нагромаджувати фінансові ресурси і здійснювати проектні розробки на майбутнє.

Теорія і практика менеджменту має у своєму арсеналі досить значну кількість моделей, методів і процедур для розробки стратегій розвитку. Для вибору стратегії можуть бути застосовані відповідні підходи із використанням двовимірних матриць. Один з них, запропонований І. Ансоффом, передбачає оцінку можливостей у вигляді матриці з координатами “товар – ринок” і ознаками “старий”, “новий”.

		Ринок	
		старий	новий
Товар	старий	Закріплення на ринку	Розвиток ринку
	новий	Розвиток товару	Диверсифікація

Рис.1. Матриця Ансоффа “товар – ринок” і можливі стратегії

Зазначимо, що стратегії, наведені на рис.1, де в чому збігаються із стратегіями, поданими вище. Так, стратегія закріплення на ринку у матриці Ансоффа відповідає стабілізуючій стратегії. А стратегія диверсифікації збігається за своєю сутністю з перепрофілюючою.

Розроблення стратегії конкуренції за М. Портером “означає вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є

		СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА	
		Унікальність, як вона сприймається покупцем	Становище низькозатратної фірми
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	У рамках ринку	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШІ СУКУПНІ ВИТРАТИ
	Тільки в конкретному сегменті	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ	

Рис.2. Загальні стратегії конкуренції за М. Портером

необхідною для їх досягнення”[2, с.13]. М. Портер розглядає п’ять основних чинників, які зумовлюють стан конкуренції в галузі: потенційні конкуренти; товари-субститути; покупці; постачальники; існуючі на ринку конкуренти. Завданням стратегії конкуренції є пошук такого положення в галузі, за якого фірма здатна найкраще захиститися від впливу цих чинників або використати їхній вплив на свою користь. Для подолання впливу цих чинників М. Портер пропонує скористатися трьома загальними стратегічними підходами.

Стратегія найменших сукупних витрат дає можливість фірмі отримати прибуток, вищий від середнього в галузі, але вимагає наступального створення виробничих потужностей, володіння значною часткою ринку чи інших переваг, наприклад, сприятливих умов забезпечення сировиною або володіння передовими технологіями.

Стратегія диференціації передбачає пропозицію такого продукту, який сприймається великою кількістю клієнтів в межах всього ринку як щось унікальне. Диференціація може полягати як у самій продукції, створенні марки, престижного іміджу, так і у способах доставки та інших умовах маркетингу. Ціною такої поведінки здебільшого є збільшення витрат. Ця стратегія гарантує захист від конкуренції внаслідок прихильності покупців до певної марки товару та меншої їх чутливості до ціни.

Стратегія зосередження (фокусування) полягає у концентрації зусиль на деякому аспекті діяльності й виборі вузької групи покупців; географічному сегменті ринку або певній товарній номенклатурі. У межах вибраного сегмента фірма або прагне досягти переваг у зниженні витрат, або поглиблює диференціацію продукції, намагаючись відрізнитися від інших фірм. Стратегія зосередження передбачає певні обмеження на розмір сукупної частки ринку і ґрунтується на припущенні, що фірма спроможна досягти вузької стратегічної мети ефективніше ніж конкуренти, зусилля яких розпорошуються.

Широко розповсюджена і використовується матриця ”темп-частка”, запропонована Бостонською консультативною групою (БКГ). Оцінка можливостей і вибору стратегії за допомогою матриці БКГ проводиться у координатах ”темпи зростання ринку-ринкова частка” даного підприємства.

Темпи розвитку ринку	Висока	“Зірка”	“Знак питання”
	Низька	“Дійна корова”	“Злий собака”
		Висока	Низька
		Відносна частка ринку	

Рис.3. Матриця Бостонської консультативної групи

Реальна корисність матриці БКГ полягає у можливості порівняння позицій стратегічних господарських підрозділів (СПП) одного підприємства. Ця матриця використовується для оцінки потреб у фінансуванні диверсифікованих корпорацій. Теоретично підприємства, що функціонують у галузях з високими темпами зростання, потребують постійного інвестування для розширення виробничих потужностей. Підприємства, що функціо-

нують у галузях з низькими темпами розвитку, повинні мати надлишок капіталу. Ідея полягає в тому, що завоювання великої частки ринку, який розвивається повільно, дає змогу раціоналізувати виробництво, досягти зменшення витрат на одиницю продукції, високих доходів і норми прибутку. Це зумовлює підвищення конкурентоспроможності і можливість використання отриманих прибутків для підтримки інших СГП.

Безперечною перевагою розглянутих підходів і моделей є створення можливостей для досліджень в галузі стратегічного розвитку. На основі таких досліджень виникає багато нових ідей, що стосуються різних аспектів стратегії. Розуміння і використання цих моделей сприяють розвиткові аналітичних і стратегічних навичок менеджерів, формує здатність переходити від задуму до практичних дій.

*1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С.-Пб., 1999. 2. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. К., 1998. 3. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. С.-Пб., 1999. 4. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. М., 1998. 4. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий. М., 1987.*

УДК 338.658

**Любомудрова Н.П.**

ДУ “Львівська політехніка”, кафедра економіки підприємства і менеджменту

## **ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РІЗНИХ СИСТЕМ КОМІСІЙНОЇ ФОРМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ**

© Любомудрова Н.П., 2000

**У даній статті розглядається кількісний і якісний підхід до оцінки ефективності застосування різних систем комісійної форми оплати праці. Для цього системи групуються за їх цільовим призначенням з короткою характеристикою кожної групи, вказуються умови використання різних критеріїв оцінки. Також наведені формули для розрахунку абсолютної та відносної ефективності застосування систем оплати праці.**

**In the given article the quantitative and qualitative approach to an evaluation of efficiency of the commission payment is considered. For this purpose grouped systems is carried out, the conditions of various criterions application of an evaluation are specified. Also formulas for account of absolute and relative efficiency are indicated.**

У практиці мотивації трудової діяльності працівників, спрямованої на досягнення високих результатів, використовуються різноманітні системи оплати праці. У конкретних умовах діяльності різних організацій застосування тих чи інших систем стимулювання залежить від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. Для активнішого використання різних форм і систем оплати праці необхідно згрупувати їх за певними ознаками, врахувавши переваги і недоліки кожної з них.

Розробляючи заходи із стимулювання праці, варто враховувати їх специфічний вплив на подальшу поведінку працівника, реакцію його колег, а також ймовірність стабільності отриманих результатів і можливість досягнення їх іншими працівниками.