

Рогоза М.Є., Скляр А.А.

## ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО РИНКУ ЗБУТУ

Вступ. В умовах становлення ринкової економіки України використання найсучасніших моделей управління підприємством стає все більш необхідним для його успішного функціонування. До цих моделей належить і стратегічне управління підприємства. Вибір стратегічного ринку збуту є однією з головних задач підприємства в умовах невизначеності його зовнішнього середовища. Отже розробка методів вирішення цієї задачі в інформаційному забезпеченні стратегічного управління є актуальним питанням сучасного підприємства.

Мета статті. Розроблена в попередніх дослідженнях модель, алгоритм та програмний продукт дозволили значно скоротити у часі процес прийняття та впровадження стратегічних рішень [1]. Під час класифікації факторів зовнішнього середовища було помічено, що суб'єктивні фактори найбільш повно характеризують макросередовище підприємства, а об'єктивні – мікросередовище [2]. Таким чином метою даного дослідження є перевірка можливості використання раніше розробленої моделі, алгоритму та програми для задачі вибору стратегічного ринку збуту продукції, яку випускає підприємство.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій. Проблемі вибору ринку збуту присвячено багато досліджень в галузі маркетингу. Так в [3] розглянуто загальну концепцію маркетингу послуг з позиції стратегічного управління. В [4] наведена значна кількість прикладів з практики вітчизняних промислових підприємств, які зібрані безпосередньо автором, або під його керівництвом. Досить широко розкрито питання каналів збуту промислового підприємства. В роботі [5] особлива увага відводиться дослідженню ринку промислових товарів, показується їх класифікація, наводяться основні відмінності між ринками товарів промислового та споживчого призначення. Досить повно розкриті методи прогнозування збуту та питання ризику. В дослідженні [6] розглянуті проблеми збуту в системі маркетингу підприємства. Особливу увагу приділено питанням удосконалення збутової діяльності торговельних підприємств на основі стратегічного підходу. Досить широко розкрито питання STP – маркетингу – маркетингу, який базується на прийнятті й реалізації стратегічних рішень у сфері трьох напрямів маркетингової діяльності: S – сегментації ринку (segmenting), T – виборі цільового ринку (targeting), P – позиціонуванні (positioning). Автори роботи [7] розкривають поняття маркетингового середовища підприємства. Також автори цього дослідження приділяють велику увагу методам розподілення та просування товарів. Автор дослідження [8] розкриває поняття маркетингових факторів, як показників зовнішнього середовища, ринку збуту та самого підприємства, які впливають на поведінку споживача. Робота [9] присвячена аналізу ринкового потенціалу підприємства з позиції стратегічного планування. Дослідження [10] найбільш повно розглядає питання ринку збуту, оскільки містить не тільки теоретичну частину, але і велику кількість маркетингових ситуацій та завдань до них, що має велике практичне значення. Незважаючи на велику кількість досліджень, на нашу думку, проблему використання методів нечітких оцінок у проблемі вибору стратегічного ринку збуту розкрито недостатньо повно.

Основна частина. Використання моделі, алгоритму та програми для вирішення цієї нової задачі відрізняється від використання в вирішенні попередньої [1]. До попередньої моделі додається кілька нових змінних. Так, кожний з ринків збуту, які цікавлять підприємство, має свої набори значень векторів  $e$ ,  $c$  та  $b$  [2].

Отже  $N$  – множина ринків збуту.  $t \in N$  – кількість перспективних ринків збуту підприємства.  $l \in \overline{1, t}$  – номер ринку збуту. Критерієм вибору ринку збуту є рівняння  $\min |\overline{b}_l - \overline{b}_0|$ . Тобто підприємство обирає той ринок, вихід на який можливий за мінімальних змін управляючих спонукань, а отже і мінімальних витрат. Послідовність дій у вирішенні задачі вибору стратегічного ринку підприємства зображено на рис. 1.

Слід відмітити, що при однакових значеннях змін векторів  $|\overline{b}_l - \overline{b}_0|$  вибір ринку виконується за допомогою функції “План заходів” передбаченої в програмі. Це дозволяє перейти від нечітких оцінок значень векторів до кількісних оцінок – значень витрат, часу та людей, зайнятих у процесі зміни значення вектору  $b$ .

Розглянемо практичну задачу. Припустимо, що фактори ринку збуту (об'єктивні фактори зовнішнього середовища у моделі):

- задоволення попиту та тенденція його розвитку;
- перевага споживача відносно ціни/якості даного товару;
- перевага споживача відносно вибору товару, в порівнянні з товаром конкуруючих підприємств;
- присутність даного товару в точках роздрібною торгівлі.

В попередніх дослідженнях ми вже звертали увагу на те, що нечіткі оцінки тих самих факторів на різних підприємствах будуть відрізнятися, тому що це пов'язано із специфікою кожного підприємства. Отже шкала нечітких оцінок фактора “ступінь задоволення попиту та тенденція його розвитку” в нашій задачі буде мати вигляд, наведений у табл. 1.

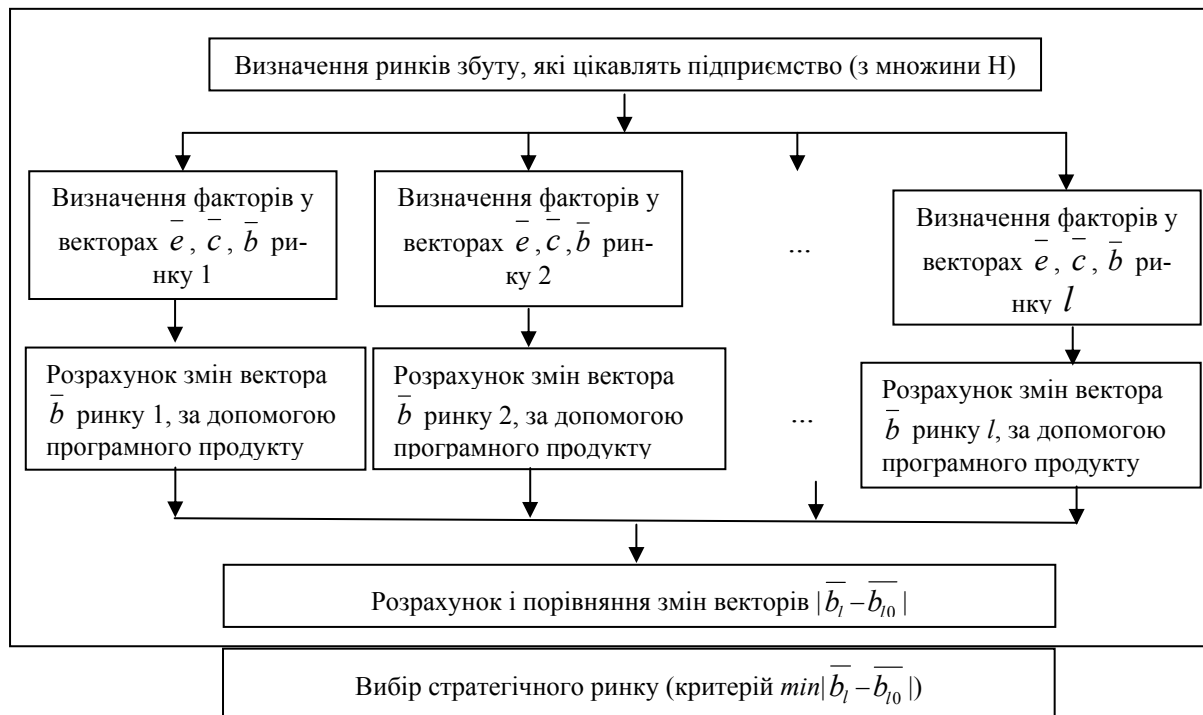


Рис. 1. Методика вибору стратегічного ринку збуту

Таблиця 1. Шкала нечітких оцінок значень фактора “ступінь задоволення попиту та тенденція його розвитку”

Опис значення фактора	Нечітка оцінка
Задоволений не зростає	0,0
...	0,1
Задовольняється та знижується, темпи росту знижуються	0,2
...	0,3
Задовольняється та знижується	0,4
...	0,5
Попит переважно задоволено, зростає рівномірно	0,6
Не задовольняється в значній мірі, незначно зростає	0,7
Не задовольняється, зростає прискорено, темпи зросту однакові	0,8
Не задовольняється в значній мірі, темпи зростають прискорено	0,9
Не задовольняється в значній мірі, темпи зростають	1,0

Наступний показник ринку збуту – це “перевага споживача відносно ціни\якості даного товару”. Екстремальні значення цього фактора – це максимальна перевага споживача до ціни та максимальна перевага споживача до якості товару. Всі інші значення знаходяться в цьому проміжку. Перевагою нечітких оцінок, є можливість схематичного опису значення фактора. Отже шкала нечітких оцінок може мати такий вигляд (табл. 2):

Таблиця 2. Шкала нечітких оцінок значень фактора “перевага споживача відносно ціни\якості даного товару”

Опис значення фактора	Нечітка оцінка
Ціна >>> Якість	0,0
Ціна >> Якість	0,1
Ціна > Якість	0,2
Ціна → → Якість	0,3
Ціна → Якість	0,4
Ціна = Якість	0,5
Якість → Ціна	0,6
Якість → → Ціна	0,7
Якість > Ціна	0,8
Якість >> Ціна	0,9
Якість >>> Ціна	1,0

Схематичне значення “Ціна → Якість” означає незначну перевагу споживача до ціни товару. Значення

“Ціна → → Якість” означає, що ця перевага є трохи більшою ніж попередня. Схематичний опис значень дозволяє експертам інтуїтивно обирати нечіткі оцінки, які більш відповідають реальним значенням факторів.

Таким самим чином будуються шкали нечітких оцінок значень факторів “рівень переваги споживача відносно вибору товару, в порівнянні з товаром конкуруючих підприємств” та “присутність даного товару в точках роздрібною торгівлі”.

Припустимо, підприємство має 3 альтернативних ринка збуту ( $t=3$ ) – ринок А, ринок В, ринок С. Щоб успішно функціонувати на цих ринках, необхідно мати такі значення суб’єктивних факторів цих ринків (вектори  $e_A, e_B, e_C$ ) (табл. 3).

Було визначено наступні фактори впливу підприємства на вищенаведені показники ринку збуту (вектор  $c$ ):

- маркетингова підтримка товару, спрямована на споживача;
- споживацька якість товару;
- якість праці збутового підрозділу;
- ціна товару;
- налагоджена комунікація з продавцями.

Управляючі фактори, за допомогою яких підприємство буде впливати на фактори з вектору  $c$  наведено нижче (вектор  $b$ ):

- технологія маркетингу;
- фаховість персоналу збутових підрозділів;
- виробничі технології;
- технологія організації продажів.

**Таблиця 3.** Нечітка оцінка необхідного стану ринків збуту підприємства

	Ринок збуту А	Ринок збуту В	Ринок збуту С
Ступінь задоволення попиту та тенденція його розвитку	0,7	0,8	0,6
Перевага споживача відносно ціни/якості даного товару	0,8	0,6	0,7
рівень переваги споживача відносно вибору товару, в порівнянні з товаром конкуруючих підприємств	0,6	0,5	0,5
присутність даного товару в точках роздрібною торгівлі	0,7	0,7	0,6

Після проведення аналізу факторів підприємства визначено вектор  $\bar{b}$ , який має вигляд (0,4; 0,6; 0,5; 0,4).

**Таблиця 4.** Матриця впливу факторів вектора  $\bar{c}$  на фактори ринку збуту  $\bar{e}$

	e1	e2	e3	e4
c1	0,7	0,9	0,8	0,5
c2	0,6	1	0,9	0,5
c3	0,8	0,6	0,6	1
c4	0,7	0,6	1	0,6
c5	0,6	0,5	0,7	1

**Таблиця 5.** Матриця впливу факторів з вектору  $\bar{b}$  на фактори вектора  $\bar{c}$

	c1	c2	c3	c4	c5
b1	1	0,6	0,5	0,8	0,5
b2	0,8	0,5	1	0,5	0,9
b3	0,5	0,7	0,5	1	0,5
b4	0,7	0,6	0,9	0,8	0,9

Після проведення розрахунків нами було отримано необхідний стан векторів  $\bar{b}_A, \bar{b}_B, \bar{b}_C$  для досягнення стану ринків збуту  $\bar{e}_A, \bar{e}_B$  та  $\bar{e}_C$ :

$$\bar{b}_A = (0,4; 0,8; 0,5; 0,4);$$

$$\bar{b}_B = (0,4; 0,8; 0,5; 0,4);$$

$$\bar{b}_C = (0,4; 0,7; 0,5; 0,4);$$

Отже, згідно критерію вибору  $\min |b_i - b_{i0}|$  найкращим ринком збуту для підприємства буде ринок С (мінімальні зміни управляючих факторів, а отже мінімальні витрати).

**Результати та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, маємо такі результати:

- розроблену модель, алгоритм та програму можна використовувати для вирішення маркетингової задачі вибору ринку збуту підприємства;
- розроблено нову методику вибору стратегічного ринку збуту.  
Отримані результати можуть бути використані в подальших дослідженнях для розробки систем інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємства.

**Висновок.** Використання розробленої методики дозволить знизити затрати праці на прийняття стратегічних рішень на підприємстві, внаслідок чого зменшаться його витрати та час на реакцію змін зовнішнього середовища, що є актуальним питанням сучасної економіки України.

#### Джерела та література

1. Рогоза М. Є., Скляр А. А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невідомість середовища господарювання. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. Випуск 206: В 4 т. Том III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С. 641–650.
2. Рогоза М. Є., Скляр А. А. Моделювання стану зовнішнього середовища в інформаційному забезпеченні стратегічного управління підприємством. // Теория и практика экономики и предпринимательства. \ Материалы III Международной научно-практической конференции. Алушта, 11–13 мая 2006 года. – Симферополь, 2006. – С.69–70.
3. Пащук О. В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 560 с.
4. Телетов О. С. Маркетинг у промисловості: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
5. Пилипчук В. П., Оснач О. Ф., Коваленко Л. П. Промисловий маркетинг. Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 264с.
6. Балабанова Л. В., Балабаниць А. В. Маркетинговий аудит системи збуту. Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2004. – 224 с.
7. Бронникова Т. С., Чернявский А. Г. Маркетинг: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – <http://www.aup.ru/books/m49/index.htm>.
8. Наумов В. Н. Маркетинг сбыта. – <http://www.marketing.spb.ru/read/m11/index.htm>.
9. Аткина Н. А., Ханжина В. Л., Попов Е. В. Стратегическое планирование использования рыночного потенциала предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом, – №2 – 2003. – <http://www.dis.ru/manag/arhiv/2003/2/1.html>
10. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.

#### Севастьянова О.В.

### МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СЕРВИСНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

**Введение.** Эффективная система мотивации персонал - это залог успешной работы и поступательного движения сервисной организации для реализации ее стратегии и упрочения положения на рынке. Исходя из этого, мотивация персонала является универсальной темой, актуальность которой не уменьшается, несмотря на постоянное внимание теоретиков и практиков менеджмента. Данная статья будет полезной для руководителей предприятий, которые уже сегодня задумываются о будущем своей организации, и понимают, что создание эффективной системы управления персоналом, является залогом успешности компании в будущем. За последнее десятилетие в Украине количество предприятий, так или иначе задействованных в сервисной деятельности, становится все больше и больше. Услуга. Вот главный продукт в сервисной деятельности, качество которого зависит напрямую от человека, производящего эту услугу. Поэтому менеджер должен уделять особое внимание качеству обслуживания клиентов.

Качество обслуживания клиентов - один из наиболее значимых факторов успеха каждого предприятия сферы услуг, будь то розничные магазины, банки, рестораны, сети АЗС, гостиницы или консалтинговые фирмы. Высокий уровень сервиса приводит к увеличению количества лояльных клиентов, формирует благоприятный имидж предприятия, что в свою очередь, приводит к росту его финансовых показателей. Но как достичь этого высокого уровня?

Этим вопросом задается каждый менеджер, работающий в сфере услуг. При этом главной задачей стоящей перед менеджером является формирование у подчиненных добросовестного отношения к работе. А это возможно лишь при создании эффективной системы мотивации персонала.

Возникновение такой проблемы как ухудшение качества обслуживания может говорить менеджеру о том, что работник устал и ему стоит отдохнуть. Так как ни для кого не секрет, что на любого работника работа в системе «человек-человек» оказывает негативное влияние, которое вызывает результирующий стресс.

Нет ни одного руководителя, который не ломал бы головы над тем, как бы «замотивировать» своих сотрудников, заставить их гореть на работе, работать творчески, с «огоньком», тем более менеджера, работающего в сфере услуг.

**Постановка проблемы.** Исследуя тему данной статьи, следует отметить, что практически во всей ли-