

УДК [005.519.816-04]:339.138

Григорук П.М.

кандидат технічних наук, доцент,  
доцент кафедри автоматизованих систем і моделювання в економіці,  
Хмельницький національний університет

## МОДЕЛЬНИЙ БАЗИС ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

### THE MODEL BASIS OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT MECHANISM BY PROCESS OF THE ACCEPTANCE OF MARKETING DECISIONS

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто підходи до визначення категорії «механізм управління». Представлено структуру модельного базису організаційно-економічного механізму управління процесом прийняття маркетингових рішень. Описано зміст складових кожного типу моделей.

**Ключові слова:** прийняття маркетингових рішень, організаційно-економічний механізм управління, модельний базис.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены подходы к определению категории «механизм управления». Представлена структура модельного базиса организационно-экономического механизма управления процессом принятия маркетинговых решений. Описано содержание составляющих каждого типа моделей.

**Ключевые слова:** принятие маркетинговых решений, организационно-экономический механизм управления, модельный базис.

#### ANNOTATION

The article describes the approaches to the definition of the category of «control mechanism». The structure of the model of the basis of organizational and economic mechanism for the process of making marketing decisions are presented. Describes the contents of each type of the model components.

**Key words:** marketing decisions acceptance, organizational and economic mechanism of management, the model basis.

**Вступ.** Завдання структурної модернізації економіки, що функціонують в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища, глобалізації конкуренції і інформатизації суспільства, вимагають від підприємств формування раціональної стратегії розвитку, а також вироблення дієвих підходів до її реалізації на основі використання позитивного світового досвіду. Досягнення встановлених в поточному і перспективному періодах часу економічних і соціальних результатів в процесі управління розвитком підприємств в істотній мірі залежить від ефективності функціонування його системи управління.

**Постановка проблеми.** Дотримання функціонального призначення і забезпечення цільової орієнтації систем поточного, перспективного і стратегічного управління на досягнення планованих результатів соціально-економічного розвитку можливо в рамках механізму управління як інструментарію підвищення якісних і кількісних характеристик цільових установок використаних видів управління за рахунок інтенсифікації використання ресурсів, організації елементної взаємодії, активізації організаційного потенціалу і розширення складу конкурентних переваг.

Він виступає невід'ємною частиною системи управління стратегічним розвитком підприємства, що забезпечує дію на чинники, від стану яких залежить його ефективність розвитку, що дозволяє не тільки вирішувати конкретні завдання в ринковій ситуації, що складається, але і швидко реагувати на мінливі умови сучасної економіки.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Сучасне наповнення категорії «механізм управління» в науковій літературі є досить широким і багатограним. Дж. Лафта визначає механізм управління як сукуп-

ність засобів впливу (важелів), що використовуються в управлінні [1, с. 61]. На думку В. Г. Афанасьєва, механізмами управління є практичні засоби, заходи, важелі та стимули, за допомогою яких органи управління можуть вплинути на будь-яку систему з метою досягнення цілей та вирішення окреслених завдань [2, с. 234]. Ю. О. Тихомиров визначає механізм управління як спосіб організації та функціонування управління, який полягає у створенні, розвитку управлінської системи, висуванні обґрунтованих цілей [3, с. 49]. Такий погляд поділяє й А. М. Омаров, який дає характеристику механізму управління як способу не лише організації, а й забезпечення функціонування управлінської підсистеми [4, с. 49].

В сучасній науковій літературі надаються більш розгорнуті визначення цієї категорії. В. М. Колпаковим механізм управління визначається як сукупність, цілісність мети управління, форм, методів, засобів, принципів і важелів забезпечення діяльності виконавчих структур [5, с. 494]. І. О. Кузнецов вважає, що механізм управління потрібно розглядати як систему управлінської дії на економічні відносини, що модернізуються, між суб'єктами управління, які ведуть цілеспрямовану діяльність по управлінню організацією на основі різних методів [6, с. 104]. Ще більш широке визначення наводить В. А. Власенко: механізм управління – це сукупність функцій, методів, принципів і засобів управління, основних завдань і цілей, форм, структур, технологій для ефективного використання ресурсів системи; це система чинників, що мають бути спрямовані на координацію функціональних аспектів діяльності соціально-економічної системи з метою збереження її цілісності, підтримання стабільного стану параметрів входу і виходу, оптимального плину процесів у межах підсистем і своєчасної реакції на запити оточуючого середовища [7, с. 179].

Аналіз представлених поглядів дозволяє зробити висновок, що уявлення стосовно механізму управління в різних науковців мають відмінності, що підкреслює багатогранність цієї категорії. Разом з тим зазначимо, що більшість авторів виділяють серед необхідних атрибутів наявність мети та інструментарію управління, який забезпечує узгоджені дії суб'єкту управління на об'єкт управління.

Можна відзначити різноплановість механізмів за об'єктами управління: «механізм управління ризиками», «механізм управління якістю послуг», «механізм запобігання банкрутству», «механізм управління кризами», або «антикризовий механізм управління» тощо. Разом з тим слід зазначити, що дослідженню змісту категорії «механізм управління прийняттям рішень» в науковій літературі приділено недостатню увагу. Хоча досить часто цей механізм ототожнюють з механізмом управління взагалі, на наш погляд, це є не зовсім вірним: механізм управління прийняттям рішень є більш вузьким поняттям, і може бути лише складовою загального механізму управління.

В умовах посилення конкурентної боротьби, зростання рівня інформатизації суспільства, підвищення

вимог споживачів до якості і асортименту продукції виокремлення продукту підприємства від аналогів і надання йому конкурентних переваг набуває вирішальної ролі, що потребує збільшення маркетингових зусиль. Тому важливої ролі набувають маркетингові рішення, предметом яких можуть бути всі елементи маркетингу: цілі і стратегії фірми в галузі маркетингу, ефективність цінової політики, наявна збутова мережа і напрями її розвитку, форми реклами і просування продукту на ринку, зміни в асортименті виробів, що реалізуються, і послуг, достовірність прогнозу збуту, правильність вибору цільового сегменту тощо.

Маркетингове рішення є альтернативним цілеспрямованим вибором сукупності взаємопов'язаних заходів, розроблених на основі комплексного, планомірного і систематичного вивчення закономірностей і особливостей розвитку ринку з урахуванням дії чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямованих на подолання протиріч між попитом і пропозицією та визначення і задоволення потреб споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів способом [9].

Надалі механізм управління прийняттям рішень буде нами розглядатись в контексті прийняття маркетингових рішень, що також привнесе свою специфіку у його будову. Ми вважаємо, що він відноситься до категорії організаційно-економічних механізмів, оскільки з одного боку, він відображає маркетингову діяльність підприємства, яка є складовою економічної діяльності, а з іншого – містить засоби, орієнтовані на організацію управління цим процесом.

Організаційно-економічний механізм управління процесом прийняття маркетингового рішення (ОЕМУППМР) являє собою сукупність цілей управління, принципів, інструментарію, інформаційного, організаційного та ресурсного забезпечення, які спрямовані на забезпечення взаємодії та координації процесів розробки, прийняття і реалізації ефективного рішення стосовно задоволення споживачього попиту [8].

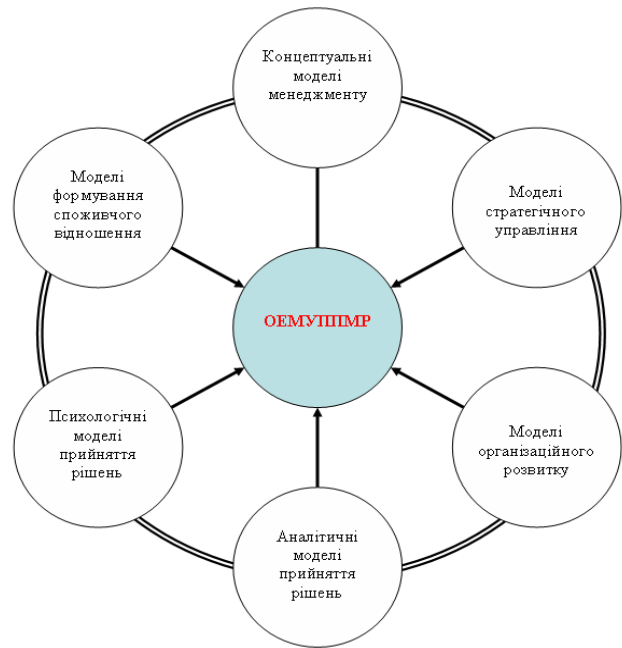
Інструментарій являє собою сукупність методів, моделей, інформаційних технологій, засобів, та важелів науково-методичного, організаційного, економічного, психологічного, правового характеру, спрямованих на організацію процесу управління прийняттям рішень з метою досягнення економічного ефекту. Вони можуть об'єднуватись у різного типу технології для здійснення комплексного управлінського впливу. Інформаційне забезпечення відображає вплив внутрішніх та зовнішніх чинників на процес прийняття рішень, є базою для їх вироблення.

**Мета статті.** ОЕМУППМР має інтегруватися у загальну систему управління підприємством, а тому повинен враховувати підходи щодо вибору схеми такого управління. Модельний базис механізму відображає управління з позиції різних аспектів організації цього процесу і фактично визначає інструменти, на яких ґрунтуються робота механізму. Метою статті є опис складових модельного базису ОЕМУППМР (рис. 1).

**Основні результати.** Важливе місце в цьому базисі займають концептуальні моделі менеджменту, які покладені в основу відповідних теорій організації. Вони описують управління підприємством в цілому. На даний час існує досить велика кількість таких моделей. Найбільш поширені представлені в табл. 1.

Саме ці моделі визначають тип управління в залежності від представлення внутрішньої структури підприємства, і, як наслідок, здійснюють істотний вплив на процеси прийняття рішень.

Оскільки процес прийняття рішення базується на щільній взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, необхідна його максимальна адаптація до



**Рис. 1. Модельний базис ОЕМУППМР**  
Розроблено автором

зміни цього середовища з метою зниження невизначеності та ризиків. Це призводить до необхідності вибору моделі управління підприємством в залежності від його адаптації до зовнішніх умов.

Серед концептуальних моделей менеджменту за цією ознакою виділяють органічну (адаптивну) та механістичну (організація-машина, бюрократична) моделі. Відзначимо, що останнім часом до цієї класифікації також відносять синергетичну модель, яка базується на законах самоорганізації складних економічних систем.

З наведених в табл. 1 моделей також часто виділяють моделі безпосереднього управління підприємством, які описують різні підходи щодо відображення взаємозв'язку організаційних заходів з формування і використання його ресурсного забезпечення з метою реалізації намічених завдань і досягнення оперативних і стратегічних цілей. До цієї групи відносять конфліктну, проблемну, кібернетичну, інституціональну та інші моделі. Вони в тому чи іншому ступені відображають закони розвитку суспільства в цілому.

Для ухвалення маркетингових рішень часто застосовуються відомі моделі стратегічного управління, представлені в табл. 2. Вони відображають прикладні розробки західних фірм – лідерів консалтингового бізнесу: Болонської консалтингової групи, «Мак Кінсі», «Дженерал Моторс», «Артур Д. Літл» та інших.

На перший погляд ці моделі є схожими, проте початкові посилки у них різні, що визначає вибір моделі і кінцевий результат її застосування.

Представлені моделі орієнтують діяльність підприємства в напрямку пошуку і проведення змін споживачів та їх запитів. При цьому ключовими завданнями підприємства є удосконалення продукту чи підвищення якості послуги, розробка нових виробів чи послуг та робота зі споживачами.

Важливу роль механізми управління процесом прийняття маркетингових рішень відіграють моделі організаційного розвитку, які відображають зміну соціальних відносин, поглядів людей і структури організації з метою поліпшення адаптації організації до вимог змінюваних технологій і ринку. Основні типи таких моделей представлені в табл. 3

Ми підтримуємо думку авторів [17, с. 107], що

будь-яка з представлених моделей надає глибокий опис лише часткових параметрів, зовсім не враховуючи при цьому інших, не менш значущих. Тому вони навряд чи можуть бути широко впроваджені в управлінській практиці і тому не можуть також слугувати базою для створення інтегральної, практично орієнтованої моделі структурних змін в ринкових умовах.

Відповідно до наведених моделей, менеджер стає або в позицію стороннього спостерігача, що не втручається в природні процеси, які протікають в організа-

ції, або в позицію деміурга, що претендує на те, що він єдиний визначає логіку змін, або в позицію азартного гравця. Більшість цих теорій відрізняються однобічністю, і жодна з них не може претендувати на роль базової моделі навіть з урахуванням їх істотних доповнень і модифікацій.

Серед різноманіття способів дії на споживчу поведінку особливе місце в сучасних ринкових умовах економіки займає процес формування психології споживчих відносин. З цією метою використовуються моделі формування споживчого відношення, які є формаль-

Таблиця 1

**Зміст концептуальних моделей менеджменту**

Тип моделі	Зміст моделі
модель «організація-машина» (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер)	організація представляється як позбавлений індивідуальності механізм у вигляді багаторівневої адміністративної ієрархії, яка складається з формалізованих структур, зв'язків та системи взаємовідносин між її елементами;
модель «природної» організації (Т. Парсонс, Р. Мертон)	організація виникає природним чином і розвивається за власними законами, є здатною до самоорганізації, реагуючи на зовнішні та внутрішні збурення;
модель «організація-община» (Е. Мейо)	організація подається як спільність, головним регулятором якої є прийняті норми поведінки її членів, міжособові стосунки, відданість спільній меті діяльності, спільне вирішення проблем;
соціотехнічна модель (А. Райе, Е. Тривіт)	організація представляється як результат динамічної взаємодії соціальної і технологічної систем, збалансоване управління якими здійснюють модератори;
інституціональна модель (Д. Норт)	організація представляється як політичний інститут, тобто, структурою, яка є поєднанням різних соціальних груп, кожна з яких переслідує свої цілі. Відносини між ними формуються під дією інституцій – норм і традицій;
інтераціоналістська модель (Ч. Бернард)	організація розглядається як система тривалих взаємодій між її членами, які вносять до неї власні очікування і цінності;
конфліктна модель (Р. Холл)	організація подається як сукупність груп, які переслідують антагоністичні цілі;
кібернетична модель (С. Бір, Д. Форрестер)	організація подається як структура, управління якою здійснюється шляхом вивчення зворотних зв'язків між її елементами; опис системи базується на її аналітичному поданні за допомогою математичних залежностей;
органічна модель (Т. Бернс, Д. Сталкер)	організація представляється як живий організм, в якого все має бути збалансоване, подібно живій природі;
проблемна модель (В. Франчук)	функціонування організації описується як вирішення сукупності проблем, які відображають її природні потреби та можливості.

Розроблено автором за систематизацією [10-12].

Таблиця 2

**Зміст моделей стратегічного управління**

Тип моделі	Зміст моделі
матриця «Продукт-ринок» (І. Ансофф)	відображає ступінь ризиковості однієї з чотирьох стратегій в залежності від намірів реалізувати традиційні чи нові продукти на існуючому чи новому ринках. Вона є діагностуючим інструментом, який дозволяє описати ступінь прийнятності стратегії в умовах зростаючого ринку. Певним удосконаленням цієї моделі є матриця Д. Абея, яка оцінює рішення за трьома вимірами: групами покупців, потребами споживачів та технологічними можливостями;
матриця «Бостон консалтинг груп»	в її основі покладено показники зростання обсягу реалізації продукту та співвідношення між частками ринку підприємства і її головного конкурента, модифікаціями цієї моделі є матриця «Мак-Кінзі» матриця балансу життєвих циклів;
модель АДЛ/ЛС Артур Д. Літл	її основне теоретичне положення полягає в тому, аналіз бізнесу будь-якої корпорації потрібно здійснювати у відповідності з його стадією життєвого циклу та відносним конкурентним положенням на ринку;
модель Шелл/ДПМ	являє собою двофакторну матрицю розміром 3x3, яка базується на оцінках як кількісних, так і якісних параметрів бізнесу: перспективах галузі бізнесу та його конкурентоспроможності. У порівнянні з моделлю «Мак-Кінзі» в цій зроблений більший ухил в бік оцінювання кількісних параметрів;
модель сегментування за залученістю (Л. Волкова)	вибір маркетингового рішення щодо просування товару на ринку здійснюється відповідно до розподілу покупців за кількістю покупок;
модель Хофера-Шендела	пропонуються такі типи ідеального бізнес-набору для фірми: набір зростання; набір прибутку; збалансований набір. У структурі моделі по осі ординат відображаються стадії розвитку ринку, а по осі абсцис - відносна конкурентна позиція окремого виду бізнесу. Досліджуваними параметрами є: темпи зростання ринку, темпи технологічних змін продукту, темпи технологічних змін процесу, зміни у зростанні ринку, сегментація ринку.

Розроблено та систематизовано автором за [13-15].

ними правилами, що визначають спосіб «синтезу» загальної оцінки з показників значущості і вираженості окремих атрибутів продукту. Характеристики таких моделей представлено в табл. 4.

Використання представлених моделей дозволяє здійснювати вплив на споживчу поведінку. Зокрема, споживачі можуть вважати певний атрибут продук-

ту досить важливим для вибору, але з іншого боку сприймати його слабо вираженим у ньому. В такому випадку виникає завдання або посилити присутність цієї характеристики в продукті, або використати систему комунікацій зі споживачами для переконанні цільового ринку, що дана властивість представлена в достатньому ступені.

Таблиця 3

## Зміст моделей організаційного розвитку

Тип моделі	Зміст моделі
структурно-ситуаційна (Дж. Лорш, П. Лоуренс, Дж. Томпсон)	тракується як складна штучна система, що складається з різномірних, щодо автономних частин, що прагнуть до балансу зі «своїми» фрагментами середовища. Залежно від структурного підрозділу підприємства такими фрагментами можуть бути: ринок товарів і послуг, ринок технологій, ринок робочої сили тощо. Організаційний розвиток підприємства представляється як продукт свідомого пристосування структури до вимог зовнішнього середовища і визначається нововведеннями. В цілому таку стратегію можна охарактеризувати як стратегію «виправлення помилок»;
Інноваційна (М. Кіртон, Р. Данкан, С. М. Сигел, І. Ансофф)	передбачає можливість змін не лише внутрішнього, але і зовнішнього середовища підприємства. Підприємство тракується як штучно-раціональна, інструментальна, створена під мету система, що постійно реконструюється під вирішення нових завдань і розглядається крізь призму впровадження нововведень. Організаційний розвиток підприємства є раціонально спланованим, свідомо викликаним і контрольованим процесом структурних змін;
Феноменологічна (К. Вейк, Б. Хайнінгс, Р. Грінвуд, С. Ренсон, А. Петтигрю, Ст. Роббіне)	організація описується як сукупність самостійних, дрібних і стабільних структур, зв'язки між якими нестійкі і продукують невизначеність відносин, що є умовою, яка зумовлює здібність організації до навчання і адаптації. Постійна невизначеність примушує організацію модифікувати структуру і орієнтуватися на відмову від механічних структур і пошук більш гнучких, рухомих та органічних.
Конфліктна (Р. Едвардс, М. Буравий)	розглядає джерелом змін конфлікт за владу. Структура організації є продуктом і рівнодіючою індивідуального або групового тиску. Модель орієнтована на опис динамічних процесів в окремій організації, яка тракується як інструментальна система для реалізації цілей тих, хто ухвалює рішення;
селекційна (Х. Олдріх, М. Ханнон, Дж. Фрімен, Р. Керрол)	має орієнтацію організаційного розвитку підприємства на зовнішнє середовище, коли ефективність персоналу розглядається як засіб адаптації підприємства до нього. Модель розглядає процеси адаптації і селекції у взаємозв'язку адаптаційне навчання індивідів передбачає відбір серед певних зразків і поведінкових варіацій, адаптація ж на рівні організаційної популяції припускає відбір серед членів популяції.

Розроблено та систематизовано автором за [16-17].

Таблиця 4

## Зміст моделей формування споживчого відношення

Тип моделі	Зміст моделі
модель Фішбейна	споживач оцінює продукцію відповідно до суми оцінок різних параметрів товару. Модель не має мінімальних оцінок для конкретних характеристик, і висока оцінка одного параметра може компенсувати низьку оцінку іншого;
диз'юнктивна модель	споживач враховує тільки ті марки, які є якнайкращими за певними домінуючими атрибутами, незалежно від положення за іншими. Тобто хороші позиції марки за не самих значущими для споживача характеристиками не беруться до уваги, оскільки це не компенсує недостатній рівень присутності важливої характеристики;
кон'юнктивна модель	марка повинна володіти певним набором атрибутів – за принципом «не гірше, ніж», задаючи рівень відповідності атрибуту мінімально прийнятним вимогам. Марка відкидається, якщо вона не перевершує цей мінімум хоч б за одним з них. Високий рівень задоволення від однієї або декількох характеристик не компенсує незадовільний рівень інших. Модель не має інтегральної оцінки, і передбачає вибір за є ідентифікацією однієї або декількох прийнятних марок;
лексикографічна (багато-ступінчата) модель	модель припускає, що споживач оцінює характеристики продукції відповідно до ранжованих пріоритетів і обирає той продукт, який найкращим чином відповідає характеристикам найвищого пріоритету. Якщо дві марки мають однакові позиції за атрибутом, то в процесі вибору споживач зміщуватиметься на сходінку нижче – до атрибутів, що стоять по важливості на другому місці, потім – на третьому і так далі;
модель домінування	модель дозволяє споживачеві оцінювати продукцію відповідно до кількості її характеристик, які є задовільними в порівнянні з іншою продукцією. На відміну від лексикографічної моделі, тут немає параметрів, що володіють вищим, ніж інші характеристики, пріоритетом при ухваленні рішення, і незадовільна оцінка хоч би одного параметра може вплинути на те, чи буде зроблена покупка;
декомпозиційна модель	модель використовує рейтинги різних комбінацій атрибутів, внаслідок чого виявляє часткові корисності, що лежать в їх основі, з метою відтворення структури глобальних переваг споживача;
композиційна модель	оцінка марки розраховується на основі уявлень споживача щодо детермінуючих атрибутів і їх значущості.

Розроблено і систематизовано автором за [18; 19].

Таблиця 5

## Зміст психологічних моделей

Тип моделі	Зміст моделі
модель Фідлера	керівництво здійснюється з урахуванням таких чинників: відносини між керівником і членами колективу, структури завдання та посадових повноважень;
модель Врума-Йеттона	керівництво здійснюється одним з п'яти стилів, в залежності від того, в якій мірі підлеглим дозволяється брати участь в ухваленні рішень. Вони представляють континуум, починаючи з авторитарного стилю ухвалення рішень і завершуючи повною участю підлеглих. Вибір стилю здійснюється за допомогою семи критеріїв, які разом зі стилями утворюють дерево рішень.
модель Мітчела і Хауса	керівник може спонукати підлеглих до досягнення цілей організації, збільшуючи їх особисту вигоду при досягненні ними мети даної роботи та пояснюючи засоби її досягнення, прибираючи перешкоди і пастки і збільшуючи можливості для особистої задоволеності на шляху до вигоди;
модель життєвого циклу Херсі та Бланшара	найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців, яка відображає здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіту і досвід відносно конкретного завдання, яке необхідно виконати. Залежно від завдання, окремі особи і групи проявляють різний рівень «зрілості», відповідно до чого керівник може змінювати і свою поведінку залежно від відносної зрілості особи або групи.

Розроблено та систематизовано автором за [20; 21].

Таблиця 6

## Зміст аналітичних моделей

Тип моделей	Стисла характеристика моделей
моделі компромісів	описують способи зважування і оцінки замін в засобах і цілях;
моделі аналізу даних	призначені для розрахунку числових характеристик вибіркової сукупності даних, виявлення та оцінювання зв'язку між показниками;
оптимізаційні моделі	спрямовані на побудову та оцінювання альтернатив і вибір найкращої з них за певним критерієм ефективності;
імітаційні моделі	призначені для експериментального аналізу альтернатив за допомогою комп'ютерної імітації;
прогнозні моделі	орієнтовані на оцінювання поведінки досліджуваної системи в майбутньому;
багатомірні моделі	призначені для опрацювання багатомірних даних у урахуванням оцінок подібності досліджуваних об'єктів за всіма показниками одночасно;
динамічні моделі	орієнтовані на дослідження розвитку аналізованих процесів у часі;
моделі інтегрального оцінювання	призначені для оцінювання якості та ефективності альтернатив, їх ранжування та визначення ступеня придатності;
нечітко-множинні моделі	призначені для урахування невизначеності при побудові та аналізі альтернатив, а також прийняття рішень в умовах нечислового подання даних
моделі статистичної перевірки гіпотез	призначені для перевірки висунутих припущень щодо змін в поведінці досліджуваної системи, отримання ефекту від прийнятих рішень;
моделі експертного опрацювання даних	призначені для оцінювання альтернатив на основі суджень експертів.

Розроблено та систематизовано автором за [22-26].

Складність маркетингових рішень зумовлена тим, що їх об'єктом є люди споживачі, поведінка яких в конкретній ситуації залежить від цілого ряду чинників: інтересів, характеру, темпераменту, емоції тощо. Це викликає необхідність у вивченні і урахуванні особливостей кожної конкретної особи. З цією метою доцільно використовувати психологічні (ситуаційні) моделі.

Крім того, в процесі реалізації рішення, особи, що його виконують, взаємодіють між собою і між ними виникають симпатії і антипатії, формуються групові цінності і інтереси, психологічний клімат в колективі. Для здійснення ефективного управління необхідно також знати психологію людей, індивідуальні і групові цінності, активно впливати на формування сприятливого психологічного клімату в колективі, що є досить важливим в кризових ситуаціях. Найбільш поширені психологічні моделі представлені в табл. 5.

Психологічні моделі процесу прийняття рішень є спільними як для наведеного механізму, так і для самого процесу. Вони дозволяють описати властивості та параметри процесу прийняття рішення з метою прогнозування шляхів його розвитку у майбутньому.

Управління процесом прийняття маркетингових рішень неможливе без використання економіко-математичного моделювання, яке надає потужні засоби для аналітичного опису процедур підготовки варіантів рішення та його оцінювання. Стисла характеристика відповідних моделей представлена в табл. 6.

Варто відмітити, що аналітичні моделі можуть використовуватись на будь-якій зі стадій прийняття рішень, але найбільше такий інструментарій розроблений для підготовки та оцінювання альтернатив.

**Висновки.** Використання представленого модельного інструментарію дозволяє поєднати досвід, знання та інтуїцію ОПР з сучасними науковими підходами як щодо загального управління підприємством, так і щодо розробки та прийняття рішення. Це дозволить зекономити час і ресурси підприємства і підвищить оперативність і надійність цього процесу.

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Лафта Дж. Управленческие решения : учеб. пособ. / Дж. Лафта. – М. : Центр Экономики и маркетинга, 2002. – 304 с.
- Афанасьев В. Г. Человек в управлении обществом. – М. : Политиздат, 1977. – 382 с.

3. Тихомиров Ю. А. Механизмы управления в развитом социалистическом обществе. – М. : Наука, 1978. – 236 с.
4. Омаров А. М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. – М. : Мысль, 1980. – 269 с.
5. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений. – К. : МАУП, 2004. – 504 с.
6. Кузнецов И. А. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений в современных рыночных условиях / И. А. Кузнецов // Социально-экономические явления и процессы. – 2010. – № 6 (022). – С. 78–84.
7. Власенко В. А. Теоретико-методичні основи формування механізму управління розвитком системи споживчої кооперації України / В. А. Власенко // Вісник ХНЕУ. – 2008. – Вип. 2 (107). – С. 179–185.
8. Григорук П. М. Механізм управління процесом прийняття маркетингових рішень / П. М. Григорук // Економіст. – 2011. – № 6. – С. 57–61.
9. Григорук П. М. Роль и характерные особенности маркетинговых решений в системе управления предприятием / П. М. Григорук // Экономика и управление. – 2012. – № 12. – с. 36–43.
10. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения / Б. Г. Литвак. – 3-е изд., испр. – М. : Дело, 2002. – 392 с.
11. Франчук В. И. Основы современной теории организаций / В. И. Франчук / Акад. организац. наук ; Ин-т организац. систем. – М. : ИОС, 1995. – 75 с.
12. Бир Ст. Кибернетика и управление производством / Ст. Бир. – М. : Наука, 1965. – 392 с.
13. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
14. Бизнес. Толковый словарь [Электронный ресурс] / [Грэхэм Бетс, Барри Брайндли, С. Уильямс и др.]. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/business/16200>.
15. Волкова Л. Методы и модели сегментирования рынка [Электронный ресурс] / Л. Волкова. – Режим доступа : [http://market.narod.ru/S\\_OM/segment\\_model.html](http://market.narod.ru/S_OM/segment_model.html).
16. Некрасов С. И. Факторы организационного развития предприятий / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин. – Академия Естествознания, 2009. – 80 с.
17. Щербина В. В. Современные концепции структурных изменений в организациях / В. В. Щербина, Е. П. Попова // Социология управления. – 1996. – № 2. – С. 98–109.
18. Модели формирования потребительского отношения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.nejo.ru/>.
19. Потребительское отношение [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ngpedia.ru/>.
20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Вильямс, 2009. – 692 с.
21. Василенко В. А. Ситуационный менеджмент : учеб. пособие / В. А. Василенко, В. И. Шостка. – К. : ЦУЛ, 2003. – 356 с.
22. Р. Акофф. Искусство решения проблем ; пер. с англ. Е. Г. Коваленко ; под ред. канд. техн. наук Е. К. Масловского. – М. : Мир, 1982. – 224 с., ил.
23. Эддоус М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – М. : Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 590 с.
24. Беллман Р. Динамическое программирование и современная теория управления / Р. Беллман, Р. Калаба ; пер. с англ. Е. Я. Ройтенберга ; под. ред. В. С. Разумихина. – М. : Наука, 1969. – 119 с.
25. Матвійчук А. В. Штучний інтелект в економіці. Нейронні мережі, нечітка логіка : монографія / А. В. Матвійчук. – К. : ХНЕУ, 2011. – 439, [1] с.
26. Кендалл М. Многомерный статистический анализ и временные ряды / М. Кендалл, А. Стьюарт ; пер. с англ. Э. Л. Пресмана, В. И. Ротаря ; под ред. А. Н. Колмогорова, Ю. В. Прохорова. – М. : Наука, Главная редакция физ.-мат. Литературы, 1976. – 736 с.

УДК 395.6

**Другова О.С.**  
асистент кафедри фінансів,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

## ФАКТОРЫ ВПЛИВУ НА КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ FACTORS AFFECTING ON COMPETITIVE POTENTIAL OF ENTERPRISE ENGINEERING

### АНОТАЦІЯ

У статті проаналізовано основні фактори впливу на конкурентний потенціал. Згруповано фактори по приналежності до локальних потенціалів загального конкурентного потенціалу. Обґрунтовано врахування цих факторів на конкурентний потенціал підприємств машинобудування України.

**Ключові слова:** потенціал, конкурентний потенціал, фактори, машинобудівна галузь.

### АННОТАЦИЯ

В статье проанализированы основные факторы влияния на конкурентный потенциал. Сгруппированные факторы по принадлежности к локальным потенциалам общего конкурентного потенциала. Обосновано учета этих факторов на конкурентный потенциал предприятий машиностроения Украины.

**Ключевые слова:** потенциал, конкурентный потенциал, факторы, машиностроительная отрасль.

### ANNOTATION

The paper analyzes the main factors influencing the competitive potential. Grouped by factors belonging to the local potential overall competitive potential. Proved to take into account the competitive potential of engineering Ukraine.

**Key words:** potential, competitive potential, factors engineering industry.

**Вступ.** Формування ринкових відносин по-новому ставить проблему ефективності роботи підприємства, висуваючи на передній план не стільки ефективність

виробництва, скільки ефективність функціонування суб'єктів господарювання у конкретному конкурентному середовищі. Тому забезпечення високої конкурентоспроможності промислових підприємств виступає не самоцілью, а засобом зміцнення позицій національної економіки і вирішення соціальних проблем. Ключові позиції в економіці України займає промисловість, чим й зумовлює свою домінуючу роль у структурі національної економіки. Незважаючи на глибокий економічний спад, який торкнувся насамперед великих промислових підприємств, промислове виробництво, як і раніше, займає найбільшу питому вагу у валовому внутрішньому продукті країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток підприємства пов'язаний з наявністю не тільки ринкового, фінансового та інших потенціалів, але і конкурентного. Слід зазначити, що питання методології формування й оцінки конкурентного потенціалу розглядалися у працях вітчизняних науковців таких, як А. Г. Андреева, Е. А. Горбашко, И. В. Константинова, О. С. Федонін, І. М. Репіна, А. Ф. Парфенов, Ю. В. Таранухин, А. Д. Шадрин, С. Ю. Шевченко, Г. І. Шепеленко, Н. С. Краснокутська, І. П. Отенко, І. М. Кирчата і інші, а також роботи закордонних учених, таких як: И. Ансофф, М. Портер, У. Деминг, Д. Джуран, У. Шухарт, М. Робсон та інші.