

Процес управління організаційними змінами є невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якого сучасного підприємства. Він дозволяє: своєчасно і швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища; знайти найкращий час, місце, швидкість, масштаб і послідовність здійснення організаційних змін; домогтися ефективної реалізації намічених змін, скоротити витрати і час на здійснення запланованих змін; забезпечити ефективне функціонування стратегічного менеджменту; ефективно налагодити механізми самоорганізації та адаптації; завоювати і утримати конкурентні переваги для забезпечення можливості стійкого розвитку підприємства в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Управління організаційними змінами, відповідно до поданих у роботі [3] елементів, включає: моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища з метою визначення проблем; встановлення причин виникнення цих проблем і виявлення видів необхідних змін; аналіз ресурсів, необхідних для їх здійснення; формування стратегії змін з визначенням швидкості, темпу та обсягу запланованих перетворень; розробка тактичних планів здійснення обраної стратегії змін; контроль за здійсненням організаційних змін з порівнянням результатів встановленим вимогам.

Результатом дієвих перетворень є формування ефективно функціонуючої організаційної структури при адекватних витратах ресурсів. Для її подальшого розвитку та вдосконалення розробляються напрями, що регламентують діяльність керівників при проведенні організаційних змін: необхідність узгодження методів і процесів змін з управлінською діяльністю на підприємстві; визначення ступеня та форми безпосередньої участі керівника в оптимізаційних заходах; узгодження процесів перебудови підприємства в різних ланках.

Таким чином, практика функціонування багатьох вітчизняних підприємств показала, що причинами кризового стану на них є відсутність інноваційних проектів, науково-дослідних розробок, висока інертність мислення керівників, і, як наслідок, небажання щось міняти на підприємстві, слабка орієнтованість на світовий ринок. Особливо важливим і необхідним для ефективної діяльності є застосування підприємствами інноваційних підходів. Отже, для успішного функціонування підприємства, в залежності від змін оточуючого середовища, слід розробити керовану систему управління організаційними перетвореннями.

#### **Література**

1. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - 2-ге вид., вип., допов. – К. : Академвидав, 2007. – 472 с.
2. Набиев О. Ш. *Формы организационных изменений промышленных предприятий* / О. Ш. Набиев // *Європейський вектор економічного розвитку*. – 2011. – № 2 (11). – С. 146-153.
3. Удалих О. О., Горбатовська Н. В. *Моніторинг та оцінка організаційних змін на підприємстві* / О. О. Удалих, Н. В. Горбатовська // *Бізнесінформ*. – 2011. – № 3. – С. 135-137.

**Ганна ЛІХОНОСОВА**

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Луганськ

### **МОДЕЛЮВАННЯ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ САМООРГАНІЗАЦІЇ**

Збільшення кількості випадків різкого підйому одних компаній та раптового зникнення з ринку інших (достатньо перспективних), поява не лише нових ринкових позицій, а й зародження абсолютно нових не пояснених суспільно-виробничих процесів усередині компанії (самовідбір працівників, поява нових самозамінних посад (неофіційних), сучасні тенденції кардинальної зміни лінії поведінки при найменшій неузгодженості та поява факторів професійної нетерпимості, наразі викликають жвавий інтерес як з боку бізнес-середовища, яке намагається ефективно функціонувати у умовах невизначеності та постійного структурування хаосу, так і з боку науковців, які прагнуть пояснити такі феноменальні властивості економічного середовища.

Виходячи з того, що поведінка є сукупністю дій та вчинків [1, с. 992], а самоорганізація – мимовільний процес створення, відтворення або удосконалення організації складної динамічної системи, у ролі якої виступає сучасне функціонуюче підприємство, то під поведінкою підприємства в процесі самоорганізації варто розуміти його реакцію на збурювання внутрішнього або подразнення зовнішнього середовища.

Наочним проявом поведінки підприємства є його реакція, яка є відповіддю підприємства на будь-які вчинки чи дії зовнішнього або внутрішнього середовища. Якщо при цьому відбувається відтворення функцій і/чи структури підприємства, тобто починають діяти певні види зворотніх зв'язків, задля забезпечення виживання в умовах дії нових факторів, то такий вид поведінки підприємства є його адаптацією чи самоорганізацією.

Отже, основною метою даного дослідження є моделювання поведінки підприємства під час протікання самоорганізаційних процесів на ньому, розмежування складових частин такої поведінки, а також наочний доказ взаємозв'язку між процесами самоорганізації й еволюційного розвитку підприємства.

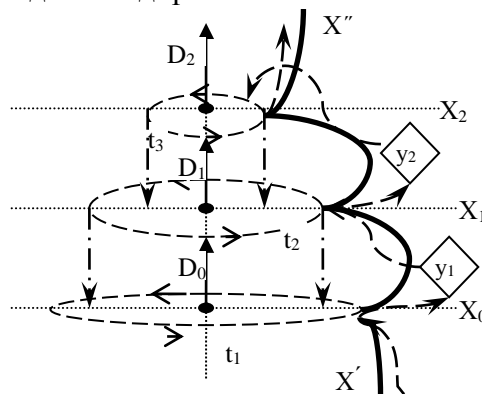
Головна ідея моделі поведінки підприємства у процесі самоорганізації полягає у твердженні, що явища розвитку в цілому можна розглядати як боротьбу двох протилежних тенденцій - організації і дезорганізації [2, с. 106]. При цьому процес розвитку, що починається з максимальної дезорганізації, може бути описаний як процес нагромадження інформації. Модель поведінки підприємства під час самоорганізації відобразимо в системі координат тривимірного простору, у якому дезорганізація підприємства при збільшенні інформованості убуває до центру (до осі моделі), що одночасно означає зростання рівня організації підприємства.

Відокремлено основні стани функціонування підприємства:  $X_0$  – вкрай нерівноважний стан (вкрай дезорганізований);  $X_1$  – мінімально організований стан;  $X_2$  – організований стан унаслідок накопичення інформації; (накопичення інформації може призводити як до організації, так і до дезорганізації);  $X_3$  – максимально організований стан.

Означимо інтервали часу між цими станами підприємства як  $t_1, t_2, t_3$ , а вектор розвитку (прогресу), досягнутого за цей час буде виражений ефективністю діяльності підприємства –  $D_0, D_1, D_2$ .

$t \rightarrow \min; t_1 \in [X_0; X_1]; t_2 \in [X_1; X_2]; t_3 \in [X_2; X_3]; D \rightarrow \max; D_0 < D_1 < D_2. t \rightarrow \min; t \neq \text{const.}$

Накладаючи один виток на інший і по'єднуючи сусідні витки, одержимо спіраль, яка звужується догори (рис. 1). На рис. 1 єдина лінія поведінки підприємства під час самоорганізації зображена як вигнутий відрізок  $X'X''$ . Цей відрізок проходить через точки накладання ліній поведінки (місця зародження петлі) та створює таким чином дотичну, яка об'єднує адаптаційні та біфуркаційні періоди поведінки підприємства.



**Рис. 1. Моделювання лінії поведінки підприємства у процесі самоорганізації**

Сама спіраль, по суті, - це траєкторія розвитку підприємства у часі. Витки розвитку відображають повторювану циклічність процесу, але на більш організованому рівні. Проекція витків спіralи на площину і радіус видалення від осі ефективності показують організаційну упорядкованість на підприємстві для кожного окремого його стану. Послідовне зменшення радіуса від витка до витка показує процес зменшення впливу дезорганізаційних факторів (ентропії) і збільшення організаційної упорядкованості підприємства, що виявляє суть і динаміку процесу розвитку, як результату самоорганізації.

Резюмуючи, можна стверджувати, що при зміні стану підприємства (його організаційної упорядкованості) – змінюється і його поведінка. Практичним відображенням цих змін є результат самоорганізації, що виявляється у зміні ефективності функціонування.

*Література*

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Укл. і голов. ред. В.Т. Бусел. – К.; Ірпінь: ВТФ „Перун”, 2009. – 1736 с.

2. Абдеєв Р.Ф. *Философия информационной цивилизации*. – М.: ВЛАДОС, 1994. – 336 с.

3. Самоорганізація підприємств : тенденції соціалізації економіки : монографія / Т. В. Калінеску, Г. С. Ліхоносова, Г. О. Надьон, С. П. Кілінкаров . – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – 396 с.

**Оксана ЛУЦИШИН**

Тернопільський національний економічний університет

## **ТЕНДЕНЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ В СИСТЕМІ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Динамізм розвитку ринкової економіки істотно змінює ознаки бізнес середовища, критерії оцінки та механізми управління підприємствами. В сучасних економічних умовах принципового значення набуває здатність підприємств забезпечувати високу гнучкість господарської діяльності в довгостроковому періоді. Нестабільність і непередбачуваність зовнішнього оточення приводять до виникнення нестандартних ситуацій, що вимагають вироблення нових підходів до вирішення проблем збуту. Тому для досягнення стійких конкурентних переваг вітчизняним підприємствам необхідно розвивати нові методи збуту готової продукції на основі інтеграції концепцій логістики.

Вирішення зазначених вище проблем потребує формування ефективної системи збуту на підприємствах, здатної виконувати набір функцій, зокрема: формування розподільної мережі, організацію процесів товарообігу, обслуговування та підтримування довготривалих відносин з споживачами, збір маркетингової інформації про ступінь їх задоволеності тощо.

Збутову діяльність розглядають у вузькому і широкому розумінні. У вузькому розумінні збутова діяльність орієнтується на обсяг продажу. У широкому розумінні – це процес, який забезпечує кінцевий результат – збут або продаж продукції. Цей процес неможливий без формування продуктової стратегії, цінової політики, організації каналів розподілу продукції для її просування до споживача, рекламної підтримки, а також мерчандайзингу та ін. Збутова діяльність охоплює весь комплекс заходів, які безпосередньо впливають на обсяг продаж [1].

Не зважаючи на те, що в останні роки, у зв'язку з бурхливим прогресом логістики дещо змістилися і "розмилися" межі між збутом, маркетингом і логістикою, а розподільчі функції все більше ототожнюють з маркетинговими і логістичними, в зарубіжній літературі в даний час все ще немає чіткого розмежування цілей і функцій збуту (розподілу) і маркетингу. Більшість авторів дотримується думки, що розподільчі функції є частиною маркетингу фірми. В той же час ряд вітчизняних дослідників вважає, що основною відмінністю розподільчої діяльності від маркетингової є наявність для збуту (розподілу) сталої товаропросувної мережі і господарських зв'язків по поставках (продажу) готової продукції споживачам.

Маркетинг і логістика на етапі розподілу продукції не просто доповнюють один одного, а тісно взаємопов'язані і взаємозалежні. Таким чином, концепції логістики та маркетингу тісно переплітаються в процесі задоволення потреб споживачів при оптимальних витратах. Маркетинг і логістика взаємодіють між собою в основному в системі збуту підприємства, причому логістика, відповідаючи за процедури фізичного розподілу готової продукції, відіграє важливу роль в організації продажів. В деяких випадках фізичний розподіл може бути ключовим елементом і критичним фактором реалізації маркетингової стратегії і тактики продажів [2].

Логістика збуту підприємства охоплює процеси переміщення готових виробів від останньої стадії виробничого процесу до обслуговування кінцевих споживачів. Оскільки замовник не завжди є кінцевим споживачем, а між підприємством та кінцевим споживачем часто діє посередник, то логічно не ототожнювати логістику збуту із розподільчою логістикою та логістикою торгівлі.

При використанні поняття "збутова логістика" розуміють функціонування у сфері переміщення готової продукції, логістику дистрибуції та торгівлі, оскільки продукція, особливо товари споживання на шляху від виробника до безпосереднього споживача, як правило, проходить ці фази. Згідно з головною відмінністю логістичної концепції розподілу, що на відміну від