

методів економічної взаємодії субпідприємств з керуючою структурою об'єднання і між собою.

Ці механізми, моделі й методи є складовими елементами організаційно-економічного механізму перебудови підприємства.

У свою чергу, розвиток підприємства в умовах ринку вимагає створення відповідних адаптаційних механізмів, оскільки об'єктами реструктуризації є організаційно-економічна і техніко-організаційна системи підприємства. Створення реструктуризаційних механізмів розвитку цих систем передбачає:

визначення цілей і завдань розвитку підприємства, його відповідних систем і підрозділів;

розроблення механізмів мотивації розвитку підприємства в умовах ринку;

створення моделей техніко-організаційного й організаційно-економічного розвитку підприємства, впровадження яких дозволить поліпшити кінцеві результати виробництва.

Отже, процес розроблення механізму децентралізованого управління і господарювання як необхідної складової організаційно-економічного механізму реструктуризації підприємства включає два етапи:

побудова механізму перетворення структурних підрозділів підприємства в юридично й економічно незалежні суб'єкти господарювання;

створення механізму організаційно-економічної взаємодії керуючої структури підприємства з підрозділами, що входять до нього, і між ними.

Ці два етапи складають єдине ціле і нерозривно пов'язані з наступними. Якщо на першому етапі відбувається перетворення структурних підрозділів в окремі підприємства, то на другому – їх функціонування в умовах нової організаційної структури управління та застосування економічних методів господарювання.

Побудова механізму перетворення структурних підрозділів в окремі підприємства включає такі блоки:

визначення умов передачі, викупу або продажу майна, прав користування, розпорядження, володіння та відповідальності за його відновлення і відтворення;

розроблення системи обліку затрат і результатів роботи підприємств;

розроблення методик розрахунку собівартості та формування внутрішньофірмових цін на продукцію;

встановлення системи розрахунків з постачальниками й замовниками, банківськими установами та фінансовими органами.

Створення механізму економічної взаємодії керуючої структури з підприємствами, що відділяються, і між ними включає:

розроблення механізму формування цін на кінцеву продукцію;

координацію та узгодження внутрішньофірмових цін;

розроблення механізму розподілу прибутку (доходу) від реалізації кінцевої продукції в умовах змінюваної кон'юнктури ринку;

вирішення стратегічних питань розвитку фірми з врахуванням поточних і перспективних економічних інтересів підприємств, які входять до неї.

1. Кунц Г., О' Доннелл. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1991.

2. Новая технология и организационные структуры / Под ред. Й. Пиннигса. М., 1990.

УДК 339.138

В.О. Морозов

СИСТЕМНІ ВИМОГИ МАРКЕТИНГУ ДО РОЗРОБЛЕННЯ НОВИХ ТОВАРІВ

Розглядаються загальні системні вимоги до розроблення нового товару від ідеї до комерційної реалізації з урахуванням соціальної, маркетингової, економічної та технологічної складових. Наводяться основні напрямки сучасних тенденцій установа системних зв'язків між цими складовими та закономірності їх існування.

Рассматриваются общие системные требования к разработке нового товара от идеи до коммерческой реализации с учетом социальной, маркетинговой, экономической и технологической составляющих. Приводятся основные направления современных тенденций установления системных связей между этими составляющими и закономерности их существования.

Сьогодні у зв'язку зі швидкою зміною потреб і запитів споживачів підприємство в умовах зростаючої конкуренції повинно мати системну програму розроблення нових товарів та їх комерційної реалізації. Вироби таких компаній, як General Electric, Sony або Procter & Gamble, перш ніж потрапити на ринок проходять кілька етапів. До виходу нового товару на ринок відбувається сім стадій процесу його створення: розроблення стратегії товару, генерація ідей, оцінка та відбір ідей, бізнес-аналіз, розроблення товару, ринкові випробовування, комерційна реалізація.

В останні роки провідні світові компанії стали розуміти, що швидкість є важливим чинником виведення створеного товару на ринок. Останні дослідження показали, що технічно складні продукти, які вчасно з'являються на ринку, набагато прибутковіші, ніж ті, котрі виходять на ринок із запізненням. Тому такі компанії, як Sony, NEC, Honda, AT&T і Hewlett Packard, здійснюють етапи створення нового товару послідовно-паралельно. Цей підхід одержав назву *паралельної розробки* (одночасне розроблення міжфункціональними командами як самого товару, так і процесу його виробництва та реалізації). Маркетинговий і виробничий відділи та відділ науково-дослідних розробок ведуть роботи на різних етапах створення нового товару одночасно, починаючи від формування концепції й закінчуючи виробництвом і реалізацією. Завдяки такому підходу виробники приблизно в 2–3 рази скоротили час на випуск нових товарів [1].

У свій час на підставі методології паралельної розробки нового товару та системного підходу авторіві вдалося здійснити за короткий термін впровадження у виробництво та комерційну реалізацію шліфувального інструменту нового покоління. За рахунок з'ясування потреб споживачів, виконання проектно-конструкторських і технологічних заходів, які проводилися паралельно, отримано можливість значного зростання продуктивності праці і довговічності виробу, зниження його собівартості. Крім того, підвищилася конкурентоспроможність інноваційного товару щодо імпорتنих аналогів, що сприяло успіху в проведенні ринкових випробувань і комерційній реалізації [2]. На жаль, загальні системні вимоги до методології паралельної розробки нового товару з бігом часу старіють і потребують доповнень і поновлень. Існуючі методології передбачають деяку деталізацію пророблення маркетингових блоків [3], а наведені в даному дослідженні методологічні підходи носять фрагментарний характер і не мають загально-системного характеру. Вони зручні при використанні лише в конкретних блоках загальної схеми розроблення нових товарів без встановлення системних зв'язків з економічними, технологічними та соціальними підсистемами.

Найбільш доцільним і ефективним методом паралельної розробки товару є системне планування всіх елементів комплексного проекту його розроблення. Основою створення є декомпозиція загальної моделі процесу розроблення товару від ідей до комерційної появи його на ринку. У ході декомпозиції формуються паралельні підсистеми: маркетингова, економічна, технологічна й соціальна, які в подальшому повинні стати основою плану маркетингу розроблення нового товару не тільки з горизонтальними зв'язками, а й з вертикальними.

Маркетингова підсистема включає: аналіз ринку, генерацію, оцінку, відбір ідей; бізнес-прогноз, імітаційне моделювання; розроблення та випробовування товару; просування товару, пробний маркетинг; комерційну реалізацію та супроводження товару. **Економічна** підсистема – це інвестування (генерація, оцінка, відбір ідей); прогноз ефективності; імітаційне моделювання; визначення витрат і собівартості; ціноутворення, визначення прибутку. **Технологічна** підсистема: технологічність ідей (генерація, оцінка, відбір ідей); технічне завдання; дослідно-конструкторська розробка, дизайн; дослідне виробництво, дослідний зразок, випробовування; серійне виробництво, удосконалення, супроводження товару. І насамкінець, **соціальна** підсистема – це правові і моральні аспекти, безпечність, екологічність (генерація, оцінка, відбір ідей); комфортність, вплив на соціальний статус, зміна соціальної психології, формування нової соціальної групи.

Аналіз ідей нових товарів здійснюється командою висококваліфікованих фахівців підприємства або шляхом залучення експертів-консультантів. До складу такої команди обов'язково включаються спеціалісти чотирьох ланок. Наприклад, функціональна команда в комплексі й одночасно вирішує питання аналізу ринку, генерації, інвестиційної привабливості, технологічності, безпечності, екологічності, правових і моральних аспектів ідей, проводить їх оцінку й відбір. Мета попереднього аналізу та відбору ідей полягає у вилученні непридатних рішень на ранніх стадіях. Оцінюються не продукти, а ідеї в їх більш-менш зародковій формі: перевіряються на відповідність вимогам і традиціям фірми, що може включати експертні оцінки, матрицю оцінки і багатокритеріальну оцінку. Відповідним чином будуються вертикальні зв'язки між блоками вищеперерахованих підсистем, а рішення в межах скомпонованого нового системного блока, наприклад, блока відбору ідей, включає вхідну і вихідну інформацію зі всіх чотирьох підсистем і є вирішенням відповідного етапу загального проектного завдання зі створення нового товару.

З огляду на стрімкий розвиток прогресу в галузі науки і техніки потрібні більш сучасні методи проектування і планування, оскільки в промислово розвинутих країнах ще є багато нерозв'язаних проблем, які виникли у зв'язку із застосуванням штучно створених товарів і послуг. Прикладом можуть служити транспортні затори, проблема паркування автомобілів, нещасні випадки на дорогах, тіснота в аеропортах, шум літаків, проблеми розвитку великих міст, нестача питної води і хронічний дефіцит таких соціальних послуг, як медичне обслуговування, народна освіта та інше. Ці недоліки не можна вважати "карою божою" або помилкою природи і пасивно миритися з ними. Навпаки, їх можна розглядати як результат людського невміння передбачати ситуації, що виникають через появу спроектованих людиною виробів. З таким висновком багато хто не погодиться, тому що покладає занадто велику відповідальність на проектувальників і дуже малу на всіх інших людей. Але тоді давно пора кожному, на кого впливають помилки і недоліки проектувальників, взяти участь у процесі проектування [4].

Розширення обсягів та процесу розроблення нових товарів і послуг потребує долучення до цього і завдань проектування систем (тобто зв'язків і відносин між виробами). Відповідно, до ієрархії предметів, що зараховуються до традиційної сфери діяльності розробника, додається ще одна ступінь розроблення рівня системи, у межах якої існуватиме новий товар. Якщо надалі розширяти зміст поняття "розроблення нових товарів", включивши в нього політичні і соціальні аспекти та поведінку споживачів, і пов'язати це з відносинами між підсистемами, виявиться ще одна сходинка – рівень соціальної підсистеми, яка об'єднується на підставі загальних інтересів з власної безпеки, захисту екології, підвищення комфортності життя і є результатом формування нових соціально-суспільних груп. Таким чином, можна сформулювати чотири системні ієрархічні рівні розроблення нових товарів, відповідно, за вагою і значенням: суспільних груп або соціальний; систем; виробів, товарів і послуг; компонентів, з яких складається виріб, товар, послуга.

Багато нерозв'язаних проблем при розробленні нових товарів зустрічається в ієрархії вже на рівні систем. У даний час цей рівень знаходиться поза сферою традиційної розробки і нижче рівня ефективної діяльності соціальної сфери. Для ліквідації таких негативних явищ, як транспортні пробки або дефіцит дешевої житлової площі, недостатньо дій тільки соціальної сфери, навіть коли ініціатива йде від уряду України, міськради або групи людей, що особливо страждають від цих явищ. Звідси стає очевидною необхідність єднання сил політичного впливу й організаційного гнучкого планування з передбаченням можливих наслідків дії нових товарів на соціальну сферу. Тоді можна прогнозувати, що в розробленні систем у вищенаведеній ієрархії буде процвітати гармонія, а не зростати безладдя. Це обумовило б застосування "вертикальної" розробки товару, спрямованої уздовж кожної підсистеми з урахуванням ієрархічних рівнів, що дозволило б передбачати результат кожного рішення проектувальника на кожному з чотирьох рівнів.

Збільшення кількості ієрархічних рівнів з двох до чотирьох означає різке зниження стабільності проектною ситуації, що розробляється, та одночасне її ускладнення. З'являється поняття "тотальна розробка нових товарів", тобто перехід від найпершого рівня ієрархії до двох нижніх рівнів. Прикладом можуть бути мобільний зв'язок, комп'ютерні технології, швидкісні залізниці, електромобілі, інформація на CD-дисках та ін. Усе це спонукатиме беззупинну пере-

будову зверху донизу всієї структури сучасного індустріального суспільства. Тому можна чекати, що вибір технічних рішень все більше визначатиметься суспільними поглядами й ідеологією. Яким іншим способом знайти відповідь на такі принципові питання, як рівновага між волею споживчого вибору і вимог суспільства, що потребують створення автоматизованих систем міського транспорту (замість особистих автомобілів) або розвитку мережі Інтернет-навчання (замість шкіл і вищих навчальних закладів). Розширений процес розроблення нових товарів необхідний, але повністю ніколи не буде реалізований, бо він повинен враховувати політичні і моральні фактори, невизначеності й подавати інформацію відповідним суспільним інститутам. Потрібна загальна система поглядів, тоді може з'явитися необхідність всесвітньої уніфікації великих систем. Початок цьому покладений появою стандартів серії ISO і їх поетапним впровадженням при розробленні в нашій державі нових ДСТУ.

Таким чином, у майбутньому розробники товарів знайдуть невідомі нині відправні положення. Їх завдання полягатиме в тому, щоб втілити в життя нові ідеї, відкинувши фізичні та організаційні основи старих. За цих умов буде безглуздом розглядати розроблення нових товарів лише як задоволення існуючих потреб споживача. Адже нові потреби з'являються, а старі зникають у відповідь на появу можливості їх задоволення. І тут розробники вже повинні дбати про підвищення стабільності штучного середовища завдяки поліпшенню його екологічної безпеки. Дуже багатьом з них доведеться відійти від віри в стійкість сьогодення, аби створити соціальні передумови для планування на основі того, що буде здійснено завтра, а не того, що було досягнуто в недалекому минулому. Не настільки важливо зрозуміти, яким чином теперішнє населення буде пристосовуватись до існуючого становища, а головне потрібно визначити, наскільки легко населення завтрашнього дня перейде поріг між сьогоdnішнім станом речей і кожним з декількох можливих варіантів реорганізації штучного середовища в майбутньому. І це є одним з основних завдань сучасного розроблення майбутніх нових товарів.

1. Маркетинг/ У. Руделиус и др. М., 2001. 2. Морозов В.А. Ресурсосберегающий инструмент // Машиностроитель. М., 1988. № 6. С. 17 – 18. 3. Попов Е.В. Разработка нового товара // Маркетинг в России и за рубежом. М., 1999. № 3. 4. Джонс Дж.К. Методы проектирования: Пер. с англ. 2-е изд., доп. М., 1986.