

*Асистент, Красовська Т.В.  
Національний технічний університет України «КПІ»*

## **ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВАРНОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МАШИНОБУДУВАННЯ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

*Проведена діагностика поведінки промислових підприємств в умовах ринкової невизначеності. Наведені гіпотези щодо усунення невизначеності в поведінці підприємств в умовах ринкової економіки. Визначені групи ризиків, що впливають на виробничо-економічну діяльність підприємств.*

*The diagnostics of industrial enterprise's behavior in market uncertainty conditions was conducted. Hypotheses of uncertainty in industrial enterprise's behavior elimination are given. Risk groups which have an impact on enterprise's industrial and economic activity was identified.*

**Вступ.** Для будь-якого підприємства найбільш бажаною є така економічна ситуація, при якій досягається повна передбачуваність його розвитку в усіх напрямках як зовнішнім, так і внутрішнім факторам. При цій умові легко забезпечується випуск наміченого обсягу продукції, що знаходить збут у покупців. Основні фонди відтворюються без яких-небудь перешкод, продуктивність праці росте в заданих межах, а як основний підсумок своєї виробничо-економічної діяльності підприємство дістає прибуток у тім розмірі, який найбільшою мірою задовольняє його інтересам.

Формування стратегії починається з проведення стратегічного аналізу, що включає в себе дослідження динаміки зовнішнього середовища і потенціалу організації, а саме опрацювання стратегічного плану є важливим і відповідальним завданням.

Цими та іншими економічними питаннями займались та займаються різні вчені не одне десятиріччя. Серед українських та російських дослідників з

названої проблематики можна назвати Москвіна В., Латфулліна Г., М.І. Белявцева, Л., Поважного А., Амоша А., Іваненко Б., Іванова Е., Скударя Г., Янковського Н. та ін. Серед зарубіжних дослідників питань формування стратегічних підходів на промислових підприємствах в умовах ринкової невизначеності можна назвати Кінга У., Кліланда Д., Ансоффа І., Хамела Г., Прахлада К., Кемпбелла Е., О'Шонессі Дж. та ін.

**Постановка задачі.** Незважаючи на велику кількість наукових праць, значні досягнення в теорії і практиці формування товарної політики підприємствами, є низка питань, недостатня розробка яких знижує рівень ефективності господарської діяльності підприємств.

Це стосується, зокрема, переоцінки і переосмислення стратегій, вживаних в рамках наявного бізнес-портфелю. Інші рішення пов'язані з ризиком.

**Методологія.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі формування товарної політики. Основні методи, застосовані в статті: комплексний та системний підходи, діалектичний метод пізнання дійсності, методи системної організації економічних процесів.

### **Результати дослідження.**

В умовах ринкових відносин, що останнім часом зайняли пануюче положення в економіці України, ймовірність виконання намічених планів розвитку підприємства стали нижче, ніж при централізованому плануванні. Цьому сприяє невизначеність самих ринкових відносин, попит та пропозиція найчастіше не збігаються, тому що реалізація продукції ставиться в пряму залежність від платоспроможності замовника, якість продукції індивідуалізується й оцінюється не по середньому рівні, як при серійному виробництві, а відповідно до конкретних запитів покупця продукції. У середині підприємства точно так само виникає цілий ряд серйозних проблем між власником підприємства й апаратом управління, між працівниками і роботодавцями, між підрозділами, що відносяться до центрів прибутку, і тими складовими частинами підприємства, що мають другорядний характер чи існують за рахунок загального прибутку. У цьому зв'язку західними економістами "усунення невизначеності було проголошено вирішальним фактором успіху" [1].

Більш точно з цього приводу висловилися Г. Хамел і К. Прахлад, що

зайняли активну позицію в цьому питанні, відзначивши, що "недостатньо передбачити, що може статися з компанією в майбутньому, необхідно проектувати майбутнє, тобто керувати їм" [2]. Одним зі способів такого передбачення може служити набір гіпотез, що сформулював І. Ансофф, а саме: гіпотеза випадковості виключає можливість існування єдиного управлінського рішення для всіх компаній і припускає, що воно завжди знаходиться як деяка середня комбінація відомих управлінських рішень. Гіпотеза залежності від зовнішнього середовища ставить компанію перед необхідністю вибору оптимальної моделі поведінки. Гіпотеза багатоеlementності виходить з того, що успіх компанії є результатом урахування у своїй діяльності декількох ключових факторів (елементів). Гіпотеза збалансованості націлює на підбір декількох ключових факторів таким чином, щоб у збалансованому виді вони забезпечували успіх фірми при взаємодії з зовнішнім середовищем [3].

Ці гіпотези, а також висловлення і думки інших авторів фактор невизначеності лише мають на увазі, коли вказують на способи рішення самої невизначеності ринкових відносин і нічого не говорять про неї як таку. З цього погляду дослідження проблеми невизначеності ринкових відносин є темою надзвичайно актуальною, тому що тільки пізнавши її природу, можна правильно оцінити ті дії, що дозволяють підприємству, фірмі, компанії ефективно діяти усередині себе і стосовно зовнішнього середовища.

У виробничо-економічній діяльності підприємства процес пізнання ринкових відносин здійснюється набагато складніше. І насамперед тому, що багато явищ і тенденції в економіці не можуть бути формалізовані математично. У цьому зв'язку фахівці використовують численні технічні прийоми і способи, що відпрацьовані практично, і при цьому не зауважують того, що в такий спосіб знаходять рішення, що дозволяють знизити рівень невизначеності ринкових відносин.

В умовах централізованого планування фактор невизначеності позначався тільки на рівні вищої ланки управління економікою, коли формувався єдиний план по регіонах і республіках, по підприємствам і галузям народного господарства. Після проведення цілого комплексу заходів щодо переходу на ринкові відносини підприємства стали незалежні від держави, яка у свою чергу зняла з себе відповідальність за результати діяльності окремих підприємств, за винятком тих, котрі залишилися в сфері державної власності. Але навіть і ці підприємства, виявилися у відносній незалежності від держави. Тому проблема

невизначеності ринкових відносин і способів її вирішення набула загальнодержавного характеру.

Щоб, хоча б загалом, позначити сутність цієї проблеми, відзначимо ті види невизначеності, що характерні для сучасної економіки. Зокрема, теорія маркетингу розкриває певні технічні прийоми і способи встановлення міцних зв'язків між виробниками і споживачами продукції. Фінансовий менеджмент визначає коло показників, при досягненні яких забезпечується фінансова стійкість підприємства. Юриспруденція дозволяє зміцнити позиції так названого "ефективного власника", найбільш пристосованого до умов ринкових відносин. Менеджмент додає всім цим наукам загальну єдність, тому що практично переводить їх у площину управління, наприклад, витратами виробництва, прибутком, кадрами, товарними і грошовими потоками і безпосередньо самим процесом виробництва. У сфері виробництва визначальну роль грають природно-наукові і технічні дисципліни, що точно так само розкривають невизначеності кожна у своїй області застосування в міру росту технічного прогресу і знань у виробництві, а також у тій мірі, у якій інновації і високі технології, інформатизація і демократизація усе ширше стають надбанням постіндустріального суспільства.

Вищевикладений загальний поділ невизначеностей по сферах застосування в області знань впливає зі сформованої професійної спеціалізації апарата управління підприємства як у вітчизняній економіці, так і за рубежом. На кожному підприємстві наявні технологічні, інженерні і виробничі служби, економічні, фінансові і бухгалтерські відділи, управління матеріально-технічного постачання і збуту продукції. Усі вони керуються спеціальними правилами поведінки, що дозволяють наблизитись до найбільшого збігу передбачуваних результатів виробничо-економічної діяльності з фактичними. Можливі збіги цих результатів у даний час одержали назву "ризиків", під якими мається на увазі імовірність відхилення намічених планів від реальних наслідків їхньої реалізації. Чим більше така імовірність, тим вище рівень ризику, і навпаки. При цьому інвестиційний ризик має дві складові – ризик, пов'язаний з діяльністю у певній країні певного сектора економіки і власне ризик конкретного проекту. У цьому зв'язку В. Москвін виділяє два варіанти експертних оцінок ризиків "як для попереднього відбору найбільш перспективних варіантів здійснення проекту, так і для попереднього визначення здійсненності проекту" [4].

Найменший рівень ризику відповідає заходам, що розраховуються за

стандартними математичними формулами, для яких використовується цілком визначений набір виробничо-економічних показників. Найбільшим числом таких формул володіє фінансовий менеджмент. Найменшу їхню кількість використовують управлінські науки.

Найбільший рівень ризику пов'язаний із ситуаціями, що не мають точного чи приблизного рішення за допомогою математичних формул. Ці ситуації є переважними в діяльності будь-якого підприємства. Тому навіть у фінансах виділяється спеціальний розділ "ризик-менеджменту", що "завжди ставить одержання доходу в залежність від ризику" [5].

На думку Г. Латфулліна, підприємницьке управління – це управління в умовах невизначеного середовища, що характеризується прагненням до постійних змін, пошуком нових можливостей і високим ступенем ризику в їх реалізації [6]. Саме звідси виникають два основних види поведінки фірми. Один з них націлений на пасивну адаптацію до зовнішніх умов середовища, а інший – на здійснення "агресивної", тобто найбільш активної, стратегії компанії як стосовно конкурентів, так і тих обставин, що складаються усередині і поза самим підприємством. Однак це усього лише констатація загальновідомих фактів, що сама по собі нічого не говорить про способи вирішення невизначеності ринкових відносин, а також про її сутність і зміст.

У цьому зв'язку певний інтерес представляє думка А.С. Поважного, що відзначає, що "ризик – це можлива небезпека. В економічній літературі під "ризиком" прийнято розуміти імовірність (погрозу) втрати ринковим об'єктом частини доходів (і прибутків) у результаті здійснення певної виробничої чи/і фінансової діяльності. Таке розуміння сутності ризику, на наш погляд, не є досить повним і повинно бути доповнене тим, що ризик являє собою ситуативну характеристику діяльності будь-якого ринкового суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його внутрішньому і зовнішньому середовищі, і при його реалізації для даного суб'єкта настають несприятливі наслідки" [7].

Однак і це судження є недостатньо точним, тому що результат підприємницької діяльності визначається дією цілого ряду законів і тенденцій економічного характеру. При цьому прояв кожного з них супроводжується цілим рядом суперечливих тенденцій, що за даних умов виробництва і ринкових відносин протидіють його повній реалізації. Звідси випливає, що під ризиком варто мати на увазі імовірність розбіжності запланованої події з фактичними результатами підприємницької діяльності під впливом тенденцій, що протидіють

ефективній реалізації намічених планів, цілей і задач.

У підтвердження цього висновку розглянемо опис деяких видів невизначеності ринкових відносин. За сферою прояву вони підрозділяються, як встановлено вище, на зовнішні і внутрішні. Усередині кожної сфери існує безліч видів невизначеностей у тій мірі, у якій будь-якому виду діяльності обов'язково протистоїть протидіючий фактор.

Невизначеності усередині підприємства виникають у самому процесі виробництва продукції й полягають в порушенні його ритму, що з організаційної точки зору завжди можна пояснити зниженням ефективності управління і контролю за виробництвом. Росту якості продукції й ефективності виробництва, що виражається в зростанні продуктивності праці й економії сировинних і матеріальних ресурсів може протистояти збільшення витрат виробництва, наприклад, під впливом інфляції, чи втрат унаслідок низької кваліфікації інженерно-технічних і робочих кадрів. У соціальному аспекті особлива роль приділяється гармонізації внутрішньовиробничих відносин, що постійно перебувають під загрозою порушення соціальної рівноваги внаслідок самих різних причин. При цьому за аналогією з зовнішніми внутрішні невизначеності знаходять своє рішення спочатку за допомогою експертного, структурного і функціонального аналізу ризиків, а потім – у формі конкретних заходів, що сприяють їх усуненню чи зм'якшенню до мінімально припустимого рівня.

Розглянутий алгоритм аналізу невизначеності ринкових відносин і ризиків, що з цього випливають, значно спрощує процес вироблення управлінських рішень, і зберігає при цьому наявні і практично напрацьовані способи і методи оцінки рівня ризику, що визначаються за допомогою рейтингових показників, що мають позитивне чи негативне значення. У першому випадку імовірність здійснення події вважається високою і сприятливою, а в другому – низькою чи небажаною. Чим нижче загальний рейтинг по сумі показників, тим менш привабливим з погляду інвестора виглядає вкладення капіталу в той чи інший вид виробництва чи грошові активи. Якщо загальний рейтинг здобуває нульове чи негативне значення, то він відноситься до групи "чистого" ризику й означає неможливість вкладення капіталу в дане підприємство. У сферу ризиків включаються фактори всілякого характеру: природні, екологічні і політичні, транспортні і комерційні, майнові і виробничі, торгові і фінансові, інфляційні і валютні, платоспроможності і ліквідності, упущеної вигоди і прибутковості.

Кожен вид ризику має свої способи і методи оцінки.

Точно такий же підхід зберігається для оцінки ризику при реалізації інвестиційних проектів. Так, на основі експертного підходу, схваленого комісією Європейського співтовариства в 1994 р., сукупний ризик визначається як сума загальних рейтингів, що набираються з окремих елементів по наступних стадіях проекту: підготовча, будівельна, фінансово-економічна, соціальна, технічна, екологічна. Тому для оцінки інвестиційної привабливості проекту приймається в увагу не тільки загальний рейтинг, але і кожної стадії окремо. Якщо, наприклад, фінансово-економічні ризики одержують у цілому негативну оцінку, то для одержання необхідних інвестицій підприємству необхідно представити інвестору план оздоровлення фінансового стану підприємства і переконати його за допомогою додаткової рейтингової оцінки, що розроблені заходи будуть мати позитивний ефект.

Метод рейтингової оцінки істотно знижує ризики при здійсненні задуманих планів і заходів, але не усуває їх цілком, тому що економічна ситуація, наприклад, може скластися більш складною за змістом чи не в тій комбінації факторів, що приймалася до розрахунку. Звідси випливає – вирішення невизначеності ринкових відносин за допомогою рейтингів має обмежену область застосування. І ця область застосування звужується ще більше як через суб'єктивність самого методу рейтингових оцінок, що визначаються експертним шляхом, так і внаслідок неможливості впливати на зовнішнє оточення методами управління. Після того, як зроблена оцінка впливу зовнішнього середовища на можливості підприємства, будь-який управлінський вплив на неї з боку суб'єкта управління виключається.

З цього погляду більш широкі можливості представляє метод реінжинірингу, що, як відзначалося вище, останнім часом трансформувався в "управління змінами" і припускає активну роль суб'єкта управління в частині впливу на зовнішнє і внутрішнє середовище фірми, підприємства, виробничого об'єднання чи корпорації. Однак найбільш точними є аналітичні і функціональні методи вирішення невизначеності в планових розрахунках. Так, для "виміру ефективності управління портфелем інвестицій, що враховує ризик" на фондовому ринку широко використовуються формули У.Ф. Шарпа, Г.Дж. Александера і Дж.В. Бейлі [8]. Певний інтерес представляють формули розрахунку ефективності капітальних вкладень, що описані в [9], тому що на основі заданих функцій вони дозволяють оптимізувати цілий ряд параметрів

"ефективності корпоративного виробництва". Ще одним прикладом може служити використання функціонального підходу для визначення прогностичної чисельності промислово-виробничого персоналу, середньомісячної заробітної плати, обсягу промислової продукції і науково-технічних робіт при розробці концепції інноваційного розвитку областей України [10].

У такий спосіб на підставі викладеного можна вивести, що розкриття і вирішення невизначеності ринкових відносин полягає, з одного боку, в організації надійного планування виробництва усередині підприємства і за його межами на основі останніх досягнень економічної науки, а з іншого боку – у створенні таких умов у сфері виробництва, при яких підприємства могли б займати не стільки пасивну позицію в адаптації і пристосуванні до ринкових відносин, скільки відігравати активну роль у їхньому формуванні,

Цей підхід анітрохи не заперечує необхідність урахування можливих змін у виробничо-економічній діяльності підприємства. Навпаки, на додаток до нього припускає цілеспрямований вплив суб'єкта управління на зовнішнє і внутрішнє середовище, щоб створити вигідну і сприятливу для себе соціально-економічну ситуацію. Іншими словами, підприємство повинне не стільки пристосовуватися до зовнішнього і внутрішнього середовища за допомогою послідовного рішення рівня невизначеності ринкових відносин, щоб знизити рівень ризику стосовно намічених планів і заходів, скільки активно впливати як на зовнішнє, так і на внутрішнє оточення, щоб зробити і те і інше більш визначеними і передбачуваними для своєї виробничо-економічної діяльності.

При такій постановці питання управління окремими змінами отримує комплексний характер, і кожна можлива зміна стає частиною загального плану стратегії і тактики підприємства в умовах ринкових відносин. Практичний досвід вітчизняних машинобудівних підприємств показує, що тільки такий стиль управління підприємствами відповідає сучасним вимогам економічної дійсності і, мало того, є найбільш ефективним з усіх точок зору. Якщо бути більш точним, то завдяки саме такому образу дій вітчизняне машинобудування, як і інші галузі виробництва, зуміло вийти з кризової ситуації і взяти під власний контроль ті обставини, що заважали їх ефективній виробничо-економічній діяльності.

Для підтвердження цього висновку цілком достатньо послатися усього лише на дві роботи [11] і [12], автори яких не акцентують спеціально уваги на цьому питанні, але при ретельному аналізі воно стає більш-менш очевидним. І в тій і в іншій роботі широко узагальнюється досвід закордонних фахівців і в той





