

- успішне функціонування підприємства потребує постійного розвитку та оновлення, а згодом – пошуку нових перспективних ідей.

1. Хлебников Д. Стадии жизненного цикла предприятия и кризисы, возникающие на стыке этих стадий. – http://biznesmir.ru/content/management/a_m020926-03.html; 2. Теория экономической организации. Жизненный цикл организации. <http://media.karelia.ru>; 3. Грушенко В.И., Фомченкова Л.В. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления // Менеджмент в России и за рубежом". – 1998. – №1. – www.dis.ru/manag/arhiv/1998/1/2.html; 4. Иванов Ю.В. Жизнь по закону цикла (особенности трансформирования предприятия) // Российское предпринимательство. – 1999. – №2. – С.14. 5. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Під ред. С.В.Мочерного. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.1. – 864 с. 6. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / Під ред. Р.Дяківа. – К.: Міжнародна економічна фундація. – 2000. – 704 с.

УДК 334.758

Р.Б. Черкес

Національний університет "Львівська політехніка"

МОДЕЛЮВАННЯ РИНКОВИХ СИТУАЦІЙ В ПРОЦЕСІ РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Черкес Р.Б., 2003

Розглядаються теоретичні та методичні питання моделювання управлінських рішень при розробленні стратегії розвитку підприємства. Відображено зміст різних видів ефекту та підходи до їх визначення.

Theoretical and methodical problems of modeling the governments decisions according to the enterprise development strategy plan has been examined in the article. The background of different types of effectiveness and approaches to its solution has been shown.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Обґрунтування управлінських стратегічних рішень менеджерів підприємства потребує вивчення витратних та цінових тенденцій, товарної кон'юнктури для прогностичних оцінок очікуваних грошових потоків та різного роду ефектів, а саме, від:

- збагачення досвіду в сфері спеціалізованого чи диверсифікованого виробництва, наслідком якого є зниження витрат;
- масштабу виробництва раніше освоєної продукції чи експансії нових ринків для продажу ;
- своєчасно впровадженої у виробництво нової прогресивної техніки і/або технології;
- оперативного використання маркетингової інформаційної системи тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких розглядається ця проблема. Стратегічними цілями господарювання більшості підприємств виступають показники зростання продажів і прибутку для відповідних ринкових ситуацій, що характеризуються через співвідношення основних конкурентних сил, їх правил гри та обмежень для інших підприємницьких структур [1, 2]. Одним із способів відображення економічної реальності є розроблені в сучасній теорії менеджменту рівноважні та ігрові моделі, що розглядають економіку як сукупність підсистем, які володіють власним критерієм розвитку. Об'єктом дослідження в таких моделях є аналіз умов рівномірного збалансованого росту, коли виробники і споживачі дістають максимальний прибуток у цінах рівноваги. Це припущення так само, як і глобальний критерій оптимальності, у сучасних умовах може виявитися неспроможним, оскільки функціонування поза станом рівноваги для окремо взятого виробника може мати більший економічний ефект, ніж діяльність у стані рівноваги. Умови збалансованого росту, коли усі виробники і споживачі дістають максимальний прибуток, не може в принципі бути реальним мотивом поведінки окремого економічного суб'єкта, і, як наслідок, моделі, побудовані на таких припущеннях, досліджують тільки очікувані, але далеко не реальні можливості економічного росту. Крім того, при такій постановці задач припускається абсолютно повна поінформованість та узгодженість інтересів та дій економічних агентів, що в дійсності є проблематичним через наявність комерційної, а інколи і далеко не правдивої інформації, особливо щодо тіньового бізнесу. Це значно знижує ступінь адекватності моделей, оскільки в них цілком виключається тіньовий фактор з мотивів адаптивної поведінки споживачів, виробників та дистрибуторів, приховуються справжні переслідувані інтереси та вигоди. Подібні моделі не в змозі відбити різноманітність уявлень і мотивів економічної поведінки суб'єктів підприємництва в сфері постачання, виробництва та збуту продукції. Далекі не всі розроблені моделі з маркетингового менеджменту та логістики враховують конфліктні ситуації по горизонталі та вертикалі каналів дистрибуції, коли дестабілізуючий вплив здатний привести до розриву і зміни напрямків основних тенденцій товаропросування.

У зв'язку з вищезазначеним адаптація стає частиною процесу стратегічного управління підприємством з метою зміцнення його конкурентоспроможності за ціновими та якісними параметрами і перестає являти собою деяку сукупність часткових актів пристосовування до змін у ринковому середовищі. Наслідком такої адаптації є отримання різних видів ефекту, описаних, зокрема, в роботі [5]. Теоретичні положення концепції "кривої досвіду" були запропоновані фірмою Boston Consulting Group (BCD) ще в сімдесятих роках ХХст. На основі статистичної оцінки емпіричних даних фірма BCD стверджувала, що витрати на виготовлення нового продукту можна підрахувати за формулою:

$$C_n = C_1 n^{-b}, \quad (1),$$

де C_n – середні витрати на виготовлення n -ї одиниці продукції; n – загальна кількість одиниць продукції, виготовлених від початку операції; C_1 – витрати на виробництво першої одиниці товару, b – невідомий коефіцієнт.

З виразу (1) видно, що подвоєння продукції повинно призвести до зниження витрат, причому відносну зміну витрат можна обчислити за формулою:

$$\frac{C_n - C_{2n}}{C_{2n}} = 2^b (1 - 2^{-b}). \quad (2)$$

На основі цих спостережень VCD сформулювала стратегічні рекомендації для менеджерів, що є базою для прогнозних розрахунків потреби в ресурсах при зміні обсягу виробництва до певних меж.

Цілі статті. Ключову роль в постановці та вирішенні управлінських задач поточного та стратегічного характеру відіграють фінансові питання, зокрема, такі, які пов'язані з визначенням ефектів в різних сферах та видах діяльності підприємства. Наявність тісних причинно-наслідкових зв'язків між факторами внутрішнього та зовнішнього характеру значно ускладнюють вирішення подібних задач. Тому мета цієї наукової роботи полягає у збагаченні теоретико-методичних положень щодо оцінки ефектів управлінських рішень з врахуванням умов та обмежень ринкового середовища, для яких подібні оцінки були би більш об'єктивними та правдоподібними. Ця проблема розглядається в контексті вибору альтернативних рішень на основі відповідного інформаційного забезпечення, орієнтованого на комп'ютерну обробку даних.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На думку автора статті, *явище “кривої досвіду”* приносить користь у вигляді зниження витрат лише тому виробнику, котрий першим досягне високого рівня збуту за короткий проміжок часу, тривалість якого буде залежати від типу конкуренції на даному товарному ринку (монополістичної, олігополістичної чи вільної або чистої). Це, в свою чергу, актуалізує проблеми ритмічного фінансування оборотного капіталу виробника, відповідно до специфіки технологічного циклу, а також ефективного просування готового продукту в системі логістики. Тільки тоді уможлиблюється отримання користі та економічних вигод виробником. Спізнення в часі означає зміну конкурентних сил та правил гри на ринку; економія витрат, розрахована за формулою (2), стане або значно меншою, або нереальною.

Крім того, результатом такого зниження витрат повинна бути гнучка цінова політика, що базується на витратах майбутніх періодів, а не на витратах минулого. VCD стверджувала, що на фазі вступу на ринок у фазі розвитку ринку фірма повинна встановити ціни, нижчі за реальні витрати, тобто компенсація частини фактично понесених підприємством витрат переноситься на майбутній період. При такій стратегії темпи зростання обсягу продукції в натуральному вираженні будуть випереджувати темпи зростання цін. Це дозволить фірмі зайняти лідерську позицію на ринку.

Стратегічні позиції підприємства в моделі VCD були пояснені лише через рівень росту ринку чи його сегментів і пропозицією на ринку даного продукту.

Проте, зважаючи на дифузію знань і досвіду та маневреність працівників між різними підприємствами при зміні місця їх роботи, особливо при нестабільному соціально-економічному становищі в Україні, *“крива досвіду” може мати стратегічне значення лише в деяких ринкових ситуаціях*, зокрема:

- у фазі впровадження на ринок нового товару, що потребує впровадження складного чи відносно нового технологічного процесу виробництва;
- якщо практичні знання розвиваються саме на даному підприємстві і можуть стати його власністю, будучи запатентованими, підвищуючи його компетентність, know-how та конкурентоспроможність продукції. Якщо ж такі практичні знання не мають правового захисту, то вони легко можуть стати надбанням потенційних конкурентів, і стратегічне значення ефекту набутого досвіду для такого підприємства зменшується;
- якщо практичні знання працівників є систематизовані та зінтегровані в системі менеджменту даного підприємства, що проявляється через: організацію їх підготовки та перепідготовки, вивчення передового досвіду, стажування; концентрацію витрат на пріоритетних напрямках роботи; інвестування людського капіталу. Тоді know-how і досвід уможливають впровадження прогресивної системи менеджменту, принципів корпоративної культури та наукових методів організації праці.

Отже, концепція зниження витрат, залежно від ефекту досвіду та навчання, передбачає певні умови, визначені правовим полем діяльності підприємств та їх галузевою специфікою. Для прикладу, вона є актуальною для такої галузі, як авіаційна промисловість. У цьому секторі економіка цін та витрат, що є характерними для нової програми чи нового типу літака, є насичена елементами кривої досвіду. Яскравою ілюстрацією цього явища може бути також компанія ІВМ, яка в 60–70-х рр. намагалася забезпечити інформаційним обладнанням всі західноамериканські інститути. Ціле покоління інженерів, програмістів навчалася на системах ІВМ. Витрати на навчання для споживачів практично дорівнювали нулю у випадку ІВМ і були достатньо високими при закупівлі такої ж продукції інших компаній.

У наведених прикладах різні робочі гіпотези відносно кривих досвіду можуть безпосередньо вплинути на ціну і масштаб виробництва літаків чи систем ІВМ, обґрунтованих з точки зору досягнення порогу рентабельності. Ці аспекти особливо важливі в практиці маркетингового та фінансового менеджменту. Якщо крива досвіду характеризує поведінку споживача, то це явище може стати істотним бар'єром для конкурентів та створити перешкоду в зміні постачальника.

Іншим, не менш важливим ефектом в стратегії розвитку підприємства, є *ефект сфери діяльності* (economies of scope), що означає економію в сфері диверсифікації видів діяльності, яка є необхідною і достатньою умовою розвитку тих підприємств, що виготовляють велику кількість різних товарів.

Умовою достатності є відношення:

$$C(y_1, y_2) < C(y_1, 0) + C(0, y_2), \quad (3)$$

де $C(y_1, y_2)$ – витрати на виробництво, реалізацію та впровадження на ринок товару y_1, y_2 ; $C(y_1, 0)$ і $C(0, y_2)$ – витрати двох різних підприємств, причому кожне з них спеціалізується на виробництві одного з двох товарів; це відношення узагальнюється на (n) видів продуктів.

Практика діяльності вітчизняних та зарубіжних фірм показує, що можна збільшити ефективність та конкурентоспроможність, використовуючи певну комбінацію різних продуктів. Диверсифікація різного виду пов'язаних між собою товарів може стати причиною створення більш стійкого чи життєдіяльного підприємства в мінливому ринковому середовищі.

Менеджери багатьох підприємств в останні десятиліття активізували пошук оптимального розміру виробництва спеціалізованої продукції, комбінації операцій, видів діяльності, котрі би забезпечили найбільш повне використання ресурсів фірми [2, 4, 5]. Для практиків-фінансистів особливий інтерес становить питання про джерело ефекту сфери діяльності [5].

Ефект сфери діяльності виникає через залучення в господарський оборот раніше не використовуваних активів. Тому тактичним завданням для менеджерів стає вибір такої сфери діяльності підприємства та його окремих бізнес-одиниць, щоб досягнути *максимального використання всіх наявних ресурсів* (матеріальних та нематеріальних активів), котрі є виключною власністю підприємства, зокрема:

- ✓ Патенти та засоби в сфері розвитку продуктів.
- ✓ Репутація та торгова марки фірми.
- ✓ Внутрішні інформаційні системи.
- ✓ Знання, вміння та практичні навички та досвід працівників.
- ✓ Потенціал та вплив фірми в сфері системи збуту.
- ✓ “вихідні” технології даного підприємства, що мають застосування в інших секторах діяльності (“дифузія” технологій).

Поширювана концепція ефекту сфери діяльності в нестабільному ринковому середовищі допомагає ширше зрозуміти деякі управлінські рішення, що мають на меті злиття, альянси тощо. Ця концепція може також стати значним стимулом для творчого, інвестиційно – інноваційного підходу до стратегічної діяльності фірми.

Концепція ефекту витрат пов'язана з інформаційним забезпеченням управлінських рішень, які повинні дати відповідь на такі фундаментальні запитання, як: “Що? Скільки? Для кого виготовляти?”. Оперативне реагування підприємства на високу динаміку ринкової кон'юнктури, зміну меж цільових ринків, їх привабливості та забезпечення високої адаптації до потреб покупців вимагає застосування сучасних прогресивних інформаційних технологій. Жодне велике підприємство сьогодні не може обійтися без допомоги єдиної автоматизованої системи управління. В першу чергу необхідно визначитися із задачами, які повинна виконувати система управління, вибрати виробничі та управлінські процеси, що будуть введені в систему, визначити бюджет, що планується виділити на автоматизацію управління підприємством.

Ринок АСУ для крупних компаній сьогодні насичений продуктами відомих зарубіжних виробників: SAP, Oracle, BAAN, Skala, J. D. Edwards та ін. Одна із українських розробок – це система “Megapolis. Предприятие” компанії Softline. Українські розробники ще не готові створювати системи подібного професійного рівня, їм не вистачає знань про ринкову економіку для побудови бізнес-моделей. Зараз на українському ринку представлена продукція російських ІТ-технологій (зокрема, система “Галактика”). Впровадження

такої системи в Донецькій обласній керівній компанії обійшлося їй в суму близько 1 млн.грн., причому сам процес тривав майже два роки [6]. Російський продукт “ІТ-предприятие” орієнтований на промислові підприємства і вартість такої системи – від 50 тис. дол. Найбільш розповсюдженими в Україні є зарубіжні системи управління підприємством – R/3 від SAP AG, OracleApplication, OneWorld від J.D. Edwards, Baan, Scala, Navision Ахарта. Серед всіх АСУ, впроваджених на українських підприємствах, близько 54% – це системи R/3 від SAP AG, яка сьогодні є корпоративним стандартом у великих компаніях та корпораціях, державних структурах і банках України (разом 30 проектів). Серед них: UMC, Procter@Gamble, концерн “Меркс”, холдингова компанія “Издательство “Блиц-Информ”, Національний банк України, Чорнобильська АЕС, Міненерго України, “Реетсма – Україна (виробник тютюнових виробів). Для порівняння: в Словаччині з чисельністю населення близько 5 млн. таких проектів було впроваджено близько 80. Вартість впровадження такої системи – від 400 тис. дол. За неофіційними даними, вартість ліцензії R/3 від SAP AG на одне робоче місце – близько 2,5–3 тис. дол. “Піонером” із впровадження такої системи в Україні став Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат (ЖЦПК входить до складу концерну “Основа”). Висока вартість таких проектів обумовлена низкою об’єктивних причин, серед яких: високі розцінки на ліцензії, значні витрати на інфраструктуру, що забезпечує дієздатність системи [6].

Ринкове середовище функціонування і розвитку вітчизняних підприємств в останнє десятиріччя істотно змінилося. Поглиблення міжнародного поділу праці, глобалізація ринків призводять до трансформації видів діяльності та реструктуризації підприємства. Одночасно зростають у величезних масштабах затрати крупного підприємства в багатьох сферах бізнесу, що може бути компенсовано тільки за рахунок росту обсягу продажів. Відповідно до якісно нового макросередовища функціонування підприємства повинні розробляти стратегії його організаційно-технологічного розвитку. Актуальними в таких умовах є питання про здатність підприємства координувати свої дії на всіх життєво важливих ринках і при цьому задовольняти специфічні вимоги іноземних і місцевих споживачів.

Глобальний характер конкуренції розширює географічні межі діючих товарних ринків (relevant markets), що, безумовно, повинно знайти своє відображення на оцінюванні потенціалу і можливостей забезпечення конкурентних переваг підприємства в довгостроковій перспективі.

Як свідчить практика, ті фірми, які вміють налагодити партнерські стосунки зі своїми споживачами (маркетинг реляційний), мають значні шанси для отримання конкурентних переваг. Крім того, особливо гостро в умовах несприятливої ринкової кон’юнктури, нерівномірного сезонного попиту на продукцію стоїть питання про фінансове забезпечення розвитку підприємств на маркетингових засадах, в тому числі, на проведення маркетингових досліджень вітчизняного і зарубіжних ринків.

У межах такої моделі маркетинг більшою мірою є системою оперативних, а не стратегічних функцій підприємства, оскільки з маркетингового перспективного аналізу випадають потенційні ринкові партнери з інших секторів бізнесу. Водночас саме завдяки використанню ресурсних можливостей, економічного потенціалу останніх можна розширити вибір

варіантів у забезпеченні перспективних фінансових і маркетингових цілей фірми: урізноманітнення товару через марку; використання ексклюзивних каналів дистрибуції чи впровадження прогресивних технологій в процесі виробництва продукції та її збуту, зміна обсягу фінансових потреб, форми їх задоволення чи “ціни” фінансового капіталу.

Розроблені донині теоретичні положення з маркетингу здебільшого стосуються певних галузей і сфер діяльності (наприклад, промисловий маркетинг, маркетинг споживчих благ, маркетинг послуг, банківський маркетинг тощо). Разом з тим існують міжгалузеві, глобальні проблеми, вирішення яких потребує об'єднання капіталу кількох суб'єктів підприємництва із різних сфер бізнесу через створення стратегічних альянсів з метою розвитку їх інноваційного потенціалу, закріплення завойованих конкурентних переваг і отримання синергічного ефекту. Вирішення таких задач, як показує вітчизняний і зарубіжний досвід, неможливе без вдосконалення концепцій маркетингового менеджменту в системі інтегрованого управління сучасним вітчизняним підприємством, для якого особливо гострою стала проблема виживання в жорстких умовах конкурентного середовища.

Висновки. З вищесказаного можна узагальнити, що очевидною для вітчизняних підприємств є необхідність розгортання ділової активності в нових географічних ринках, що створюють сприятливі умови для отримання ефектів від набутого досвіду і зміни сфер діяльності. Проблема неповного використання позаоборотних активів може бути вирішена через зміну організаційних форм підприємництва, коли в процесі діяльності з партнером за певним принципом діляться витрати, наприклад, на науково-дослідну діяльність чи розвиток каналів дистрибуції, інвестування торговельної мережі тощо.

Концепція ефекту сфери діяльності заохочує менеджерів підприємства до системного аналізу різних сфер його діяльності. Цей аналіз повинен містити не лише проблему витрат і оптимізації існуючих видів діяльності, але й пошуку нових їх видів, організаційні межі яких сприяли б повнішому використанню основних та оборотних засобів фірми. Практика діяльності вітчизняних та зарубіжних фірм показує, що можна збільшити ефективність та конкурентоспроможність, використовуючи визначену комбінацію різних факторів виробництва та продуктів. Диверсифікація різного виду пов'язаних між собою товарів може стати причиною створення більш стійкого чи життєдіяльного підприємства у мінливому ринковому середовищі. Це ускладнює задачі визначення організаційних меж витрат і результатів, так званих динамічних та стійких структур як в системі виробництва, так і збуту продукції.

Відповідно, в системі менеджменту постають питання про сегментацію товарних ринків, вибір географічних ринків збуту та оптимальні розміри цільових споживачів для забезпечення фінансової стабільності підприємства на тривалу перспективу.

Отже, при розробленні стратегії розвитку кожне підприємство необхідно розглядати як економічного агента з відповідними просторово-часовими та вартісними характеристиками різного виду ефектів, з прямими та зворотними зв'язками, що регулюють поточну діяльність та визначають її пріоритети на перспективу.

1. Fred R. David. *Fundamentals of Strategic Management*. Merrill Publishing Company, 1986, p.14.
2. Єфремов В.С.. *Стратегия бизнеса: концепция и методы планирования / Уч. пособие*. – М.: Изд.-во Финпресс, 1998. – С.21.
3. *Marketing: koncepcie, badania, zarzadzanie / Red. naukowa L. Zabinskiego I K. Sliwinskiej*. – P.W.E. – Warszawa, 2002. – S. 24.
4. Путятин Ю.А., Пушкарь А.И., Тридед А.Н. *Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятия*. – Харків, Основа, 1999. – 488 с.
5. *Myślenie strategiczne / Przekład Jan Anusz*. W.N. PWN, Warszawa, 2000, s.91-96.
6. *Автоматизация в особо крупных размерах // ИнвестГазета*. – 2003.– №19. – С.15.
7. Wilk J. *Zintegrowany system zarzadzania przedsiębiorstwem*. – Warszawa, 2001.