

УДК 658.012.4 (477)

Комарницький І.М.

АТ “Індустріально-експортний банк”

**МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
ЗОВНІШНЬОГО ЕКОНОМІКО-ПРАВОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

© Комарницький І.М., 2000

У статті пропонуються принципово нові підходи до реалізації стратегії підприємства. Розглядається модель управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього економічно-правового середовища. Пропонується формула визначення розміру стратегічних інвестицій.

In the article a new approaches to enterprise strategy realization are proposed. The model of enterprise management in unstable external economical and political environment is considered. The formula of strategic investment amount determination is given.

Сучасні економічні умови змінюють умови існування підприємства. На основі аналізу зарубіжної літератури та практики можна сформулювати два підходи до створення систем управління ситуаціями. Перший полягає в максимальному спрощенні умов, другий – у побудові управлінських систем, адекватних за складністю умовам оточення [1-5].

У зв'язку з великою імовірністю змін соціальних, політичних, економічних й технологічних умов при оцінці стратегічних умов господарювання великого рівня набуває врахування рівня нестабільності [2 с.26].

Оцінка починається з аналізу та прогнозу всіх зовнішніх умов існування підприємства. Наступний крок полягає у визначенні ступеня впливу існуючих тенденцій на стратегічну зону господарювання та виникнення нових тенденцій і випадкових подій [2, с.26].

Провівши такі дослідження, можна оцінити можливості розвитку та стабільності становища підприємства. Паралельно з цим необхідно проводити адаптовану та кориговану екстраполяцію існуючих попередніх тенденцій зміни основних показників діяльності підприємства з урахуванням впливу можливих нових явищ. На основі цього необхідно відкоригувати екстрапольовану оцінку перспектив зростання реалізації, рівня нестабільності та можливого рівня нестабільності. Виходячи з відносної частки впливу кожного фактора, можна отримати оцінку майбутньої привабливості стратегічної зони господарювання, але вже як суму оцінки всіх факторів (скоригованої на коефіцієнт частки) за відрахуванням оцінки рівня нестабільності [4, с.470-480].

Оцінювати зміни зростання ваги стратегічної зони господарювання доцільно за шкалою кількісної оцінки параметрів факторів, що впливають на цей процес [4].

Поряд з показником частки ринку для повноцінного вимірювання конкретного статусу підприємства в стратегічній зоні господарювання необхідно визначати ступінь дії трьох факторів [4]:

а) відносного рівня стратегічних інвестицій у стратегічну зону господарювання (капіталовкладень, які спрямовані на збільшення масштабів випуску традиційної продукції);

б) конкурентної стратегії підприємства;

в) потенційних можливостей підприємства (у ситуаціях, що вимагають мобілізації всіх ресурсів).

В сучасних умовах треба враховувати ще один фактор – зміни в законодавстві. Ділове середовище України характеризується великою правовою нестабільністю [1]. Постійно приймаються закони, вживаються адміністративні заходи для припинення інформації та виходу з кризи, що істотно впливає на становище підприємства.

Для зарубіжних економістів є звичним, що рентабельність пропорційна інвестиціям [3, с.226]. Однак наша господарська практика свідчить про існування зовсім інших тенденцій. Завжди існує критична точка обсягу виробництва, коли прибуток може обернутися збитками. Рівень цієї точки майже завжди можна визначити тільки емпірично. Всі попередні розрахунки повинні прийматися управлінським персоналом з великим ступенем умовності. Про це свідчить і досвід розрахунків західних корпорацій. Існує співвідношення, після якого вже визначається оптимальний обсяг виробництва. Він повинен відповідати рівню інвестицій, яким вже поступово знижується віддача від витрат.

Отже, розміри стратегічних інвестицій (К) або їх рівень можна визначити за формулою [4]:

$$K = \frac{P_{KB} - Y_{KO}}{P_{OO} - Y_{KO}} R, \quad (1)$$

де P_{KB} – рівень стратегічних інвестицій; Y_{KO} – критична точка обсягу інвестицій; P_{OO} – рівень оптимального обсягу капіталовкладень; R – коригувальний коефіцієнт.

Ця формула означає, що при пошуку оптимальної стратегії інвестицій конкурентоспроможність підприємства визначається відношенням обсягів інвестування у стратегічну зону господарювання до того рівня, який потрібен для досягнення оптимальної рентабельності.

Визначаючи обсяги інвестування, необхідно враховувати всі критерії майбутніх витрат на просування продукції у своїй зоні господарювання. Їх можна об'єднати у три великі групи.

1. Витрати на розвиток та збільшення потужностей (зокрема, вся необхідна виробнича інфраструктура, будівництво, НДДКР).

2. Витрати на розробку стратегії та підготовку стратегічного маневру (зокрема, витрати на стратегічне планування, маркетинг, розробку нової продукції, запуск її у серійне виробництво).

3. Інвестиції у майбутнє розширення потенціалу підприємства (підготовка кадрів, "ноу-хау").

Дотримуючись запропонованої схеми, можна змоделювати ситуацію, яка виникає за умов конкуренції, вибираючи спільні, на погляд керівництва підприємства, компоненти для кожного локального стратегічного завдання. В багатьох зарубіжних дослідженнях класична стратегія успіху зводиться до захоплення домінуючого становища на ринку та до пропозиції продукції за мінімальною ціною [3, с.225]. Але вона є ефективною тільки в стабільних умовах ринкової економіки.

Друга модель відображає стратегію, що дає змогу сегментувати ринок, зайняти домінуюче становище у своєму сегменті, розширити свій вплив. Нею пропонується комплекс додаткових послуг (наприклад, робота на замовлення, обслуговування після продажу),

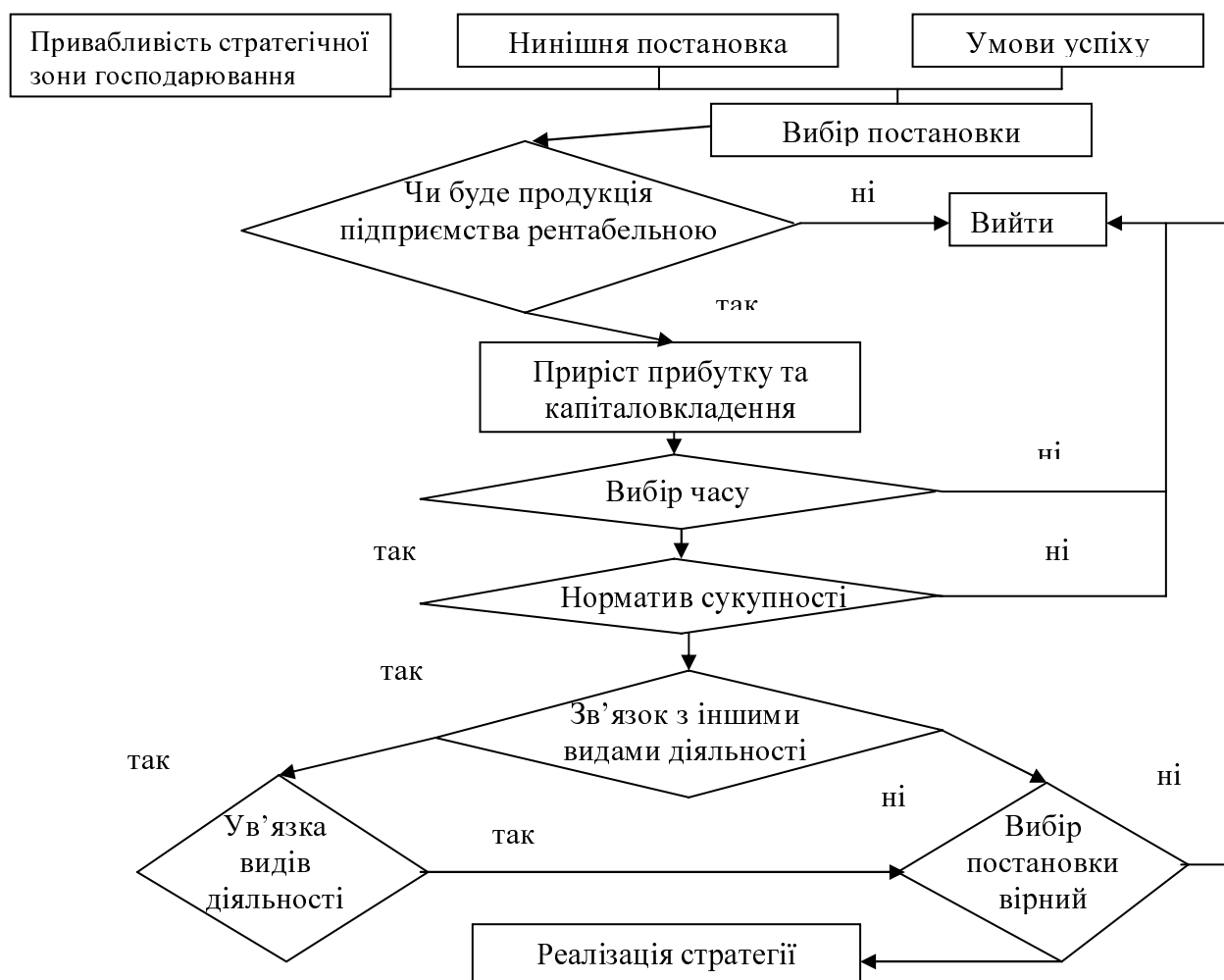
і тим самим створюється стабільне враження у споживачів про вашу продукцію як високоякісну та надійну. Витрати на НДДКР можуть бути невеликими, оскільки всі технічні або технологічні новації впроваджуються вже на інших підприємствах, і підприємство користуватиметься ними як споживач [4].

Третя модель притаманна економіці "хронічного суцільного дефіциту". Вона розробляється в такий спосіб, щоб легко було встановити панування виробника будь-якого виду продукції на ринку. А навіть при малій частці контролю за ринком, яка вже є в нього, нарощуючи обсяги недиференційованої продукції, можна було б значно розширити цю частку або захопити весь ринок [5].

Аналіз цих моделей дає підставу зробити висновок про те, що ефективність стратегії буде забезпечена лише у тому разі, коли локальні стратегічні завдання взаємосумісні та є логічним продовженням одне одного [4].

Кожний фактор нової, щойно побудованої моделі можна порівняти з цілями довгострокової стратегії підприємства [4].

Якщо конкурентний статус міцний і привабливість стратегічної зони господарювання є великою, то перед менеджерами постає запитання: збільшувати капіталовкладення чи ні? Проте досвід показує, що міцність позиції підприємства не завжди є гарантією для одер-



Вибір постановки стратегічного завдання

жання ефекту від капіталовкладення. Іноді додаткові вкладення можуть знизити рентабельність кінцевої продукції [4]. Якщо привабливість зони невелика, а позиція підприємства серед конкурентів міцна, то це ще не означає, що капіталовкладення не потрібні.

При слабкому конкурентному статусі і привабливості зони господарювання стратегія найчастіше спрямована на зміцнення своїх позицій. У разі непривабливості зони і при слабкому конкурентному статусі фірми зовсім не виходять з стратегічної зони господарювання, оскільки досвід свідчить, що можливі кардинальні зміни. Це дає змогу обґрунтувати стратегію [4]. Схематично це зображено на рисунку.

Аналіз перспектив і конкурентного статусу підприємства за допомогою матричних методів у наших економічних умовах дуже складний. Але якщо це дослідження все-таки провести, то можна отримати реалістичний погляд на майбутній розвиток зовнішнього середовища і змоделювати стратегічні позиції підприємства. Цей процес можна описати так [4]:

1. На основі аналізу перспектив зростання рентабельності у провідних конкурентів у стратегічній зоні господарювання визначається, наскільки доцільно витратити кошти на зміцнення позицій підприємства. Це встановлюється за допомогою підрахунку максимального приросту віддачі капіталовкладень.

2. Для розрахунку розмірів приросту прибутку на одиницю інвестованого капіталу визначається ряд параметрів:

- а) розмір прибутку за умови збереження існуючої позиції;
- б) обсяг поточних інвестицій підприємства в стратегічній зоні господарювання;
- в) приріст інвестицій, необхідних для забезпечення оптимальної позиції;
- г) приріст прибутку.

3. Дотримуючись наведених правил прийняття рішень, можна визначити, чи має підприємство запас часу, щоб своєчасно розробити кілька підходів, які дають змогу зайняти вигідні позиції у разі швидкої зміни умов конкуренції.

4. Визначити запас часу, який є у підприємства для розробки іншої стратегічної позиції ще перед тим, як ринок захоплять конкуренти. Для цього підраховуються витрати часу на розробку оптимальної стратегії, підготовку управлінських можливостей та забезпечення інвестиційних ресурсів. Якщо запасу часу не вистачає, то оптимальна постановка завдання стає неможливою і сфера впливу в стратегічній зоні господарювання зменшиться.

Визначення оптимальної позиції передбачає всебічний аналіз усіх стратегічних зон господарювання підприємства. Для цього необхідно ранжувати стратегічну зону господарювання за розмірами віддачі капіталовкладень, яка очікується за умови, що є ресурс часу. Після цього визначається загальний обсяг можливих інвестицій на найближчі 5 років [2, с.26]. На практиці капіталовкладення часто розподіляють тільки на основі рівня їх віддачі. Однак з переліку фінансування можуть бути виключені деякі стратегічні зони господарювання, які мають низьку віддачу капіталовкладень, оскільки перебувають на початку свого життєвого циклу. І навпаки, фінансуватиметься зона з високою віддачею, що досягається внаслідок інтенсивного використання великої маси ресурсів [4].

Для уникнення зазначених витрат механічної процедури розподілу капіталовкладень можна вжити таких заходів [4]:

- провести спеціальну перевірку синергетичного ефекту від ліквідації стратегічної зони господарювання, а також рентабельності інших зон;
- передбачити потенційні можливості диверсифікації.

Для оцінки такої можливості використовуються два способи:

1. Визначається мінімальний коефіцієнт віддачі капіталовкладень, нижче від якого фінансування зони не допускається.

2. Створюється стратегічний резерв для фінансування потенційних можливостей диверсифікації у майбутньому – використовувати коефіцієнт мінімальної віддачі капіталовкладень при частковій розробці стратегічного плану.

Отже, оптимальний підхід до стратегічної зони господарювання може бути вибраний двома шляхами. Перший – це заново оцінити весь набір зон, другий – перевірити прийнятність цього підходу для певної зони за коефіцієнтом мінімальної віддачі капіталовкладень.

Одночасно необхідно підкреслити й існуючі обмеження, серед яких найважливішими є:

1) Увесь процес стратегічного вибору полягає у передбаченні розвитку і факторів успіху.

2) Друге обмеження полягає в тому, що майбутній стан стратегічної зони господарювання не може бути передбачений з достатньою точністю, якщо навіть рівень нестабільності не дуже високий. А при високому рівні нестабільності метод визначення майбутнього конкурентного статусу на основі єдиної оцінки для кожної стратегічної зони господарювання взагалі не є реалізованим.

3) Обмеженість логічно обґрунтованого вибору стратегічних позицій полягає в тому, що коли обґрунтування для прийняття рішень спотворене через силовий тиск, то цей метод не дає правильних результатів.

У наших підприємств сьогодні немає чіткої та стабільної перспективи зростання [1]. Виникла необхідність диференційованої оцінки зовнішніх для підприємства умов діяльності методом обчислення тенденцій. Поступово підприємства постають перед фактом необхідності виділяти спеціальні структурні підрозділи, які б відповідали за стратегію розвитку стратегічної зони господарювання, що в зарубіжній літературі називаються “стратегічні господарські центри”. Через складність сучасного економічного розвитку нашої країни необхідне виділення в зовнішньому середовищі підприємства зон стратегічних ресурсів, зон стратегічних технологій, а також груп стратегічного впливу.

Наступний етап стратегічного аналізу полягає у визначенні перспектив розвитку підприємства в кожній із стратегічних зон господарювання та його конкурентного статусу [4]. Поступово для аналізу господарської діяльності треба використовувати такі показники, як співвідношення між капіталовкладеннями та оптимальним обсягом інвестицій, співвідношення між стратегією підприємства та оптимальною стратегією і управлінськими можливостями підприємства.

1. Селіванов А.В. Підприємництво в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку // Право України. 1995. № 7. С.3-14. 2. Задорожнюк И.Е., Зозулюк А.В. Феномен риска и его современные экономико-психологические интерпретации // Психологический журнал. 1994. № 2. С.26. 3. Макогон Ю.В. Внешнеэкономическая деятельность (практика, управление, организация, регулирование). Д., 1996. 4. Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1979. С.470-480. 5. Селіванов А.В. Підприємництво в Україні: проблеми становлення та перспективи розвитку // Право України. 1995. № 8. С.16-23.