УДК 65.011.1:330.342.14

Піхур І. В., аспірант (Хмельницький національний університет, м. Хмельницький)

ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В даній статті розроблено методичні рекомендації щодо оцінки управління підприємством в умовах ринкової нестабільності на прикладі ПАТ «Термопластавтомат» та ПАТ «АК»АДВІС». Зазначено, що для успішного розвитку підприємствам необхідно: перейти на виробництво запасних частин до сучасних зразків вітчизняної та імпортної техніки; створити лізингову компанію або вийти на світові ринки.

В данной статье разработаны методические рекомендации по оценке управления предприятием в условиях рыночной нестабильности на примере ОАО «Термопластавтомат» и ОАО «АК» АДВИС». Отмечено, что для успешного развития предприятий необходимо: перейти на производство запасных частей к современным образцам отечественной и импортной техники, создать лизинговую компанию или выйти на мировые рынки.

In this article methodical recommendations are worked out in relation to the estimation of management an enterprise in the conditions of market instability on an example plants. It is marked that for successful development to the enterprises it is necessary: to pass to the production of awaiting-parts to the modern standards of home and imported technique; to create a leasing company or go out to the world markets.

Управління підприємством здійснюється на основі системи управління підприємством, структурна побудова, функції і характеристики якої залежать від ступеня розвитку економічної системи в цілому, а також від ступеня залежності підприємства від навколишнього середовища. Ступінь розвитку економічної системи визначає складність її поведінки, а відповідно невизначеність значень характеристик майбутнього стану середовища для окремо взятого підприємства. Ця характеристика виражається таким показником, як рівень нестабільність. Тому структурна перебудова виробництва і, перш за все, системи управління ним стає більш невідкладним та актуальним завданням на сучасному етапі.

Методологічні, методичні та організаційно-економічні аспекти дослідження проблеми формування системи управління підприємством знайшли

своє відображення у працях зарубіжних вчених М. Альберта, Р. Акоффа, І. Ансоффа, Дж. Грейсон, Дж. Обер-Крие, Карла О'Делла, Ф. Хедоурі. На теренах постсоціалістичного простору побудові ефективної системи управління підприємством присвячені праці Б.М. Андрушкова, С.В. Богачева, О.С. Віханського, В.І. Голікова, В.С. Єфремова, В.М. Мельника, В.П. Полуянова, А.В. Попова, З.П. Румянцевої, О. Третяк, Ф.І. Хміля та ін.

Незважаючи на постійний інтерес науковців до даної проблеми, досі відсутній загальноприйнятий підхід до визначення методики оцінки управління підприємством в умовах ринкової нестабільності. Багато питань усе ще чекають на істотні уточнення і доповнення з огляду на особливості сучасного розвитку економічних відносин в Україні.

Метою даного дослідження є розроблення методичних рекомендацій щодо оцінки управління підприємством в умовах ринкової нестабільності.

З точки зору поставленої проблеми, тенденції, що спостерігаються на сучасному етапі знаходять початок за командно-адміністративної системи господарювання, коли виробничі одиниці не мали статусу відокремлених суб'єктів господарювання. Останнє, по суті, є типовим проявом монополізації економіки з усіма її наслідками у формі неефективної системи управління та господарювання, надмірною матеріаломісткістю виробництва, енергоємністю господарювання, відсутністю антикризового менеджменту, і головне неспроможністю до вдосконалення діяльності в умовах ринкової мінливості та господарського розвитку.

Після отримання реальної господарської незалежності, неготові до ефективного управління, за відсутності системного менеджменту, логістики та маркетингу підприємства втратили систему ресурсного забезпечення, цільові ринки та перетворились на сукупність некерованих виробничих та комерційних підрозділів. Незважаючи на закономірність появи вказаних проблем, вони залишились непоміченими для вітчизняного практичного менеджменту та науковців-теоретиків.

Для досягнення переваг в конкуренції на основі ціни, якості товарів або сервісу підприємствам необхідно враховувати можливі дії конкурентів. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, підприємство може оцінювати і постійно зміцнювати свій виробничий та маркетинговий потенціал, цілі, діючу та перспективну стратегії розвитку.

Натомість до числа головних переваг асортименту продукції підприємства належить найнижчий рівень цін при відносно середньому рівні якості (табл. 1.).

Таким чином, наявні обсяги реалізації продукції забезпечуються за рахунок низької ціни, яка можлива завдяки експлуатації технологій та технічних засобів, витрати на введення яких понесені в минулому, та використання дешевої робочої сили, а також за рахунок сформованого ринку газових котлів

та конвекторів, що можливе завдяки швидкому формуванню ринкових ніш цих виробів.

Разом з тим для подальшого успішного розвитку підприємству необхідно: перейти на виробництво запасних частин до сучасних зразків вітчизняної та імпортної техніки; створити лізингову компанію або вийти на світові ринки; вдосконалити використовувані та запроваджувати нові технології.

На цьому етапі дослідження слід відмітити, що асортиментна політика – це найбільш важливий зі всіх інструментів, за допомогою яких підприємство працює на ринку її задача полягає у тому, щоб у кожний даний момент асортимент товарів оптимально відповідав потребам споживачів як по якісним, так і по кількісним характеристикам [1].

Таблиця 1

Переваги та недоліки виробів ПАТ «Термопластавтомат»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Переваги	Фактори, які забезпечують переваги	Недоліки	Методи їх усунення
1. Низька ціна	Експлуатація технологій та технічних засобів, витрати на введення яких понесені в минулому, та використання дешевої робочої сили	1. Зниження попиту на вироби через низьку купівельну спроможність потенційних споживачів та зниження кількості експлуатованої техніки виробництва минулих десятиліть	Перехід на виробництво запасних частин до сучасних зразків вітчизняної та імпортної техніки
2. Сформований ринок споживання лічильників	Швидке формування ринків в результаті зростання витрат на енергоносії	2. Низька купівельна спроможність серед потенційних споживачів медичної техніки	Створення лізингової компанії, вихід на світові ринки
3. Низька якість			Вдосконалення використовуваних та впровадження нових технологій

Іншою важливою складовою маркетингового забезпечення конкурентоспроможності продукції є макросередовище підприємства.

Кожне підприємство перебуває в умовах, що постійно змінюються. Сукупність активних суб’єктів і сил, що діють за межами фірми, впливають на її стратегію і не підпадають під безпосередній контроль, називається маркетин-

говим середовищем. Маркетингове середовище являє собою сукупність сил, які «не піддаються контролю», з врахуванням яких компанія повинна розробляти власний комплекс маркетингу. Згідно Ф. Котлеру, маркетингове середовище – сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами компанії і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва. Будучи мінливою, що накладає обмеження і невизначеність на діяльність компанії, маркетингове середовище глибоко торкається діяльності підприємства.

Маркетингове середовище підприємства поділяється на мікросередовище та макросередовище. До макросередовища належать фактори, які підприємство не може контролювати, але які впливають на її діяльність – демографічні, економічні, технологічні, політичні, природні і культурні. До складу ж мікросередовища відносяться ті фактори, які знаходяться в безпосередньому контакті з підприємством і певним чином контролюються ним – споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії [2].

Після докладного аналізу впливу всіх факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ПАТ «Термопластавтомат» їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу (табл. 2).

Таблиця 2

Матриця SWOT підприємства ПАТ «Термопластавтомат»

	Можливості:	***Загрози:***
	1. Існує можливість залучення іноземних інвестицій. З підприємством згідні працювати німецькі фірми. 2. Існує можливість розширення асортименту продукції шляхом введення у виробництво нових видів продукції. 3. Можливість збільшення інформованості населення про продукцію підприємства через нові джерела реклами, участь у виставках і ярмарках. 4. Можливість залучення додаткових коштів за рахунок здачі в оренду приміщень, які не використовуються	1. Зростання чисельності невеликих вузькопрофільних підприємств-конкурентів 2. Підвищення цін на сировину 3. Збільшення податкового преса 4. Продукція підприємства має досить зависоку ціну порівняно з іноземними та вітчизняними конкурентами

продовження табл. 2

Сильні сторони: 1. Підприємство має великий досвід роботи на вітчизняному ринку у сфері виробництва с/г техніки. 2. Паралельно з виробництвом с/г техніки випускаються товари народного вжитку (молотки, пральні і прасувальні дошки тощо) 3. Наявність системи знижок для оптових покупців. 4. Співпраця з німецькими фірмами. 5. Наявність висококваліфікованого виробничого персоналу	1. Збільшення частки ринку за рахунок нових введених видів продукції, товарів народного вжитку. 2. Розширення асортименту продукції, що випускається підприємством	1. Пошук нових технологій з використанням іншої сировини. 2. За рахунок системи знижок та широкому асортименту переконати споживачів в лояльному ставленні до продукції підприємства
Слабкі сторони: 1. Стиль керівництва і структура підприємства неадекватні ринковій ситуації 2. Обладнання та устаткування застаріле, багато діє з довоєнних часів. Відсутність коштів на придбання нового обладнання, устаткування, введення в дію нових технологій. 3. Відсутність нових джерел постачання сировини на певні види продукції. 4. Великі суми заборгованостей, значна кредитна заборгованість. 5. Наявність сильних конкурентів. 6. Фінансова криза підприємства. 7. Низькі маркетингові здібності	1. Реструктуризація служби маркетингу на підприємстві 2. Створення і поширення безкоштовних рекламно-інформаційних матеріалів про діяльність компанії та проведення рекламної компанії 3. Придбання обладнання та устаткування за рахунок іноземних інвестицій	1. Велика залежність від сировини, що постачається. 2. Великий вплив діяльності підприємств-конкурентів

Аналогічна ситуація склалась і на ПАТ «АК»АДВІС».

На наступному етапі розглянемо вплив зовнішнього середовища підприємства. Мікросередовище – цесередовище прямого впливу на підприємство. До нього належать постачальники, посередники, конкуренти, споживачі й безпосередньо підприємство.

Успішне функціонування підприємств багато в чому залежить не тільки від його діяльності, але й від дій його конкурентів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, від особливостей поведінки споживачів. Виявлення можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства є вихідним етапом розробки його стратегії. Тому з метою подальшого аналізу маркетингового середовища ПАТ «Термопластавтомат» розглянемо фактори мікросередовища, у якому воно безпосередньо функціонує.

Успішне функціонування підприємств багато в чому залежить не тільки від його діяльності, але й від дій його конкурентів, постачальників, посередників, контактних аудиторій, від особливостей поведінки споживачів. Виявлення можливостей та загроз безпосереднього оточення підприємства є вихідним етапом розробки його стратегії. Тому з метою подальшого аналізу маркетингового середовища ПАТ «Термопластавтомат» розглянемо фактори мікросередовища, у якому воно безпосередньо функціонує.

Перед початком аналізу потрібно зазначити, що характер взаємовідносин підприємства із зовнішніми контрагентами кардинально змінився, починаючи з періоду проголошення незалежності України, коли на зміну централізованого розподілу продукції, системи прикріплення покупця до постачальника, жорсткої регламентації постачання матеріальних ресурсів, відсутності самостійності, ініціативності прийшла свобода вибору партнерів, множинність джерел закупівель, конкуренція постачальників і покупців, рівноправність партнерів та ін. Саме починаючи з цього періоду, ПАТ «Термопластавтомат» розпочала будувати систему зв’язків зі своїми контрагентами і на даний момент ще не можна сказати, що ці зв’язки вже майже повністю стабілізувались, оскільки постійно відбувається пошук нових споживачів, партнерів, постачальників тощо.

Споживачі. Споживачі виступають не лише фактором маркетингового середовища, який впливає на маркетингову діяльність підприємства, не лише суб’єктом, але і об’єктом, на якого направлена уся маркетингова діяльність підприємства [3].

Загалом ПАТ «Термопластавтомат» обслуговує різноманітні типи клієнтурних ринків: споживчий ринок, ринок виробників, ринок посередників, ринок державних установ. Однак основна доля обсягу реалізованої продукції приходиться на ринок виробників.

Підприємство не повинно зупинятись на цьому і завойовувати нові ринки, в першу чергу шляхом використання маркетингових засобів.

Посередники. До посередників належать фірми, організації, які допомагають підприємствам у просуванні, збуті та розповсюджені їх товарів серед клієнтів.

Діяльність ПАТ «Термопластавтомат» пов’язана з такими посередниками як фірми-організатори товароруху. До перших належать організації з автотранспортних перевезень, які займаються доставкою продукції від підприємства до його клієнтів. ПАТ «Термопластавтомат» користується послугами даних посередників по-

рівняно часто. Окрім зазначених вище посередників, підприємство користується послугами торгових посередників (агентські фірми та дилери), які полегшують процес збуту його продукції на вітчизняному та міжнародному ринках. З більшістю агентських фірм та дилерів підприємство співпрацює досить давно і в основному не змінює їх, окрім випадків, коли вони не виконують належним чином покладені на них зобов'язання або коли перевищують надані їм повноваження. Основними посередниками підприємства є: «Автолюкс» (Хмельницький), фірма «Волиньголовпостач» (метали), фірма «Метал-плюс» (метал), ПП Автарк (феросплави), ПАТ «Вінниця-постач» (соляна, борна, сірчана кислоти, асбокартон).

Постачальники. Постачальники визначаються як фірми або окремі особи, що забезпечують підприємство матеріальними ресурсами (товарами), необхідними для виробництва (продажу) конкретних товарів або послуг. Цей фактор мікросередовища може серйозно впливати на маркетингову діяльність фірми аж до підриву її репутації. До основних постачальників ДП «Новатор» належать: ДП «Кремнійполімер» (етилселікат), ДП «Коріон-сервіс» (модельний склад).

Вище перераховані постачальники були обрані підприємством за критеріями якості товарів, умов поставки, сервісного обслуговування та ціни. Але підприємство постійно знаходиться в стані пошуку нових постачальників або нових матеріалів через скрутний фінансовий стан.

Контактні аудиторії. До складу маркетингового середовища входять також і різноманітні контактні аудиторії, які визначаються як будь-які групи, що проявляють реальний або потенційний інтерес до підприємства або впливають на його здатність досягати поставлених цілей. До контактних аудиторій ПАТ «Термопластавтомат» належать:

– фінансові кола – ПромінвестБанк, Укрсоцбанк, Приватбанк, Даніель. Фінансові контактні аудиторії здійснюють значний вплив на здатність підприємства забезпечувати себе капіталом;

– місцеві засоби масової інформації, що розповсюджують інформацію про підприємство. В даному випадку підприємство повинно подбати, щоб засоби масової інформації більше і краще освітлювали її діяльність. А тому керівництво підприємства повинно стати щедрішими;

– контактні аудиторії органів державної влади та управління – Державна Податкова Інспекція, міськвиконком, Антимонопольний комітет, органи статистики, юстиції та ін.;

– громадські організації – групи захисту навколишнього середовища, захисту прав споживачів та ін. На сучасному етапі існує велика кількість таких контактних аудиторій, тому підприємство повинно завжди йти на переговори з ними з метою досягнення компромісу;

– місцеві контактні аудиторії (місцеві жителі);

– громадськість. Аналізованому підприємству необхідно постійно стежити за відношенням широкої публіки до своїх товарів та послуг, хоча широка публіка і не виступає по відношенню до підприємства у вигляді організованої сили, але формує погляди на його імідж, що впливає на результати ко-

мерційної діяльності підприємства;

– внутрішні контактні аудиторії. До внутрішніх контактних аудиторій підприємства належать його власний персонал, а точніше його ставлення до підприємства. В загальному можна зазначити, що персонал ПАТ «Термопластавтомат» дуже негативно настроєний відносно підприємства і його керівництва, а це, в свою чергу, відбивається на настроях інших контактних аудиторій. Тобто керівники мають певну інформацію на роздуми у вільний час.

Висновки. Загалом конкурентне середовище ПАТ «Термопластавтомат» характеризується високою динамічністю, що значною мірою пов'язується специфікою діяльності підприємства, а точніше, прискореними темпами розвитку науки і техніки. В результаті того, що економіка України перейшла на ринкові засади функціонування, діяльність ПАТ «Термопластавтомат» втратила як суто спеціалізований характер своєї діяльності, так і свій нішовий характер. Нова сучасна ринкова ситуація спонукає інші машинобудівні підприємства виходити на ринок з власними розробками конкурентоспроможними виробами, що призводить до додаткової конкуренції з ПАТ «Термопластавтомат».

Щодо загальної ситуації на ринку, то слід зауважити, що у ПАТ «Термопластавтомат» є досить велика кількість конкурентів. Виробників термопластавтоматів у країнах СНД можна поділити на 2 основних групи:

1. Підприємства, які спеціалізуються на виробництві литтєвих машин.

Характерними особливостями даних підприємств є значні обсяги випуску термо- та реактопластавтоматів, висококваліфіковані працівники, наявність власних конструкторських підрозділів чи експериментального виробництва. Серед таких підприємств можна зазначити: «Пресмаш» (м. Одеса), «Точлітмаш» (м. Тирасполь, Молдова), ПАТ «Термопластавтомат» (м. Хмельницький). У зв'язку з важким фінансовим станом виробництво «Пресмаш» та «Точлітмаш» практично зупинено.

2. Підприємства колишнього військово-промислового комплексу, які за програмами конверсії почали освоювати випуск литтєвих машин на основі документації нашого підприємства і/або німецької фірми «KUASY». До таких підприємств належать: завод ім. Калініна (м. Санкт-Петербург, Росія), ПАТ «Красмаш» (м. Красноярськ, Росія), ПАТ «Савма» (м. Савелів, Росія), ВПО «Техніка» (м. Владимир, Росія), СКТБ «Техноприбор» (м. Гомель, Білорусь).

Більшість дистриб'юторів пропонує нове обладнання на лізингових умовах на термін від 5 до 10 років або обладнання, що було в користуванні. Частка ринку цих компаній становить 15-18%. Приблизно 30% потреби ринку у термопластавтоматах задовольняється за рахунок перепродажу обладнання нашого підприємства, що було в користуванні, перепродаж здійснюється пі-

дприємствами, які придбали обладнання ПАТ «Термопластавтомат», та посередниками.

Продукція ПАТ «Термопластавтомат» має високу конкурентоспроможність на ринку країн СНД.

Структура ПАТ «Термопластавтомат» не є постійною. Вона вдосконалюється в зв'язку із зміною спеціалізації і організації виробництва, впровадженням системи якості.

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классичское издание / И. Ансофф; пер. с англ. под ред. Петрова А. Н. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с. **2.** Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід // Економіка України. – № 4 (497).– Квітень, 2003. – С. 12-18. **3.** Орлов О. О. Планування діяльності промислового виробництва: підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.

Рецензент: д.е.н., професор Лазаришина І. Д. (НУВГП)