

## УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ ПРІОРИТЕТНОСТІ ЗМІН ЦІЛЬОВИХ РИНКІВ ЗБУТУ ПРОДУКЦІЇ

*Розглянуто інструментарій побудови механізму формування ефективної системи управління підприємством, метою якої забезпечення виходу на цільові ринки збуту продукції. Визначено, що всі її елементи функціонують одночасно та взаємопов'язані. Запропоновано методи, засоби, функції та принципи організації системи управління машинобудівним підприємством. Призначенням розглянутого в статті механізму є забезпечення пріоритетності виходу підприємства на цільові ринки збуту.*

*Ключові слова:* механізм формування системи управління, підприємство машинобудування, цільові ринки.

ANDRUSHKIV B. M.

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

## MANAGEMENT INDUSTRIAL ENTERPRISE ON PRINCIPLES PRIORITY CHANGES ON TARGET MARKETS OF PRODUCTION DISTRIBUTION

*Building instrument of formation mechanism of effective enterprise management system was considered, which aims to provide output to the target markets. It is determined that all of its elements operate simultaneously and they are interrelated. The methods, tools, functions and principles of management of engineering companies were proposed by the author. The purpose of the mechanism is to provide a priority output on target markets. Developed economic mechanism should be aimed at improving the competitive status of the enterprise, business flexibility, redundancy of resources, crisis management, efficiency of business operations and the invariance of strategies reduction of uncertainty in the model of market functioning. In our opinion, the introduction of the specified mechanism will ensure high economic effects with the current market situation and its changes.*

*Keywords:* enterprise management mechanism, machine-building enterprise, target markets.

**Постановка проблеми.** В ході формування стратегії розвитку потрібно пам'ятати, що з плином часу підприємство втрачає свої позиції на ринку. Для того, щоб бути конкурентоспроможними якомога довше, слід врахувати той факт, що одним із ключових параметрів ефективного розвитку підприємства є забезпечення виходу на цільові ринки збуту продукції.

Дослідження формування системи управління на підприємстві машинобудівної галузі показують, що його керівництво в сучасних умовах основну увагу приділяє саме розробленню стратегії розвитку підприємства в цілому, а питання застосування будь-якого із існуючих механізмів визначення рівня пріоритетності для більшості підприємств залишається нереалізованим.

Саме брак зацікавленості в реалізації через нерозуміння актуальності питання формування ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки не дає змоги практично розв'язати проблеми в даному руслі. Реалізація зазначеного механізму дозволить визначити рівень зміни кон'юнктурних цільових ринків підприємства та, в разі виникнення певних ризиків чи небезпек, визначити, в якому із досліджуваних напрямів варто застосовувати ті чи інші заходи впливу.

**Мета статті.** Побудова ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки, пріоритетом якої є визначення способів, напрямів та важелів активізації її дії для суб'єктів господарювання в рамках досліджуваної галузі. Власне така модель формування системи забезпечення виходу на цільові ринки реалізується задля забезпечення економічного, науково-технічного та соціального розвитку підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні, методичні та прикладні питання управління господарською діяльністю підприємства висвітлюються в наукових працях таких вітчизняних та зарубіжних авторів: В. Нижника, І. Ігнат'євої, М. Ніколайчука, С. Салиги, Д. Назаренка, В. Алена, Дж. Вуда та ін. [1–5]. Науковці у своїх працях глибоко дослідили функції, загрози та методи визначення рівня змін цільових ринків підприємства в умовах трансформаційних процесів, розробили основні підходи до аналізу її функціональних складових. Проте у них і досі відсутній єдиний досконалий метод визначення рівня змін цільових ринків, єдине твердження сутності самого поняття «управління підприємством» та механізм формування ефективної системи змін цільових ринків господарських суб'єктів.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм формування системи змін цільових ринків – це сукупність економічних, правових, управлінських, мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства, за допомогою чого воно має високий обсяг товаровиробництва та отримує прибуток, величина якого є достатньою для перебування підприємства в економічній безпеці.

Основним етапом механізму формування системи змін цільових ринків є оцінювання рівня

забезпечення й поточне тактичне планування змін ринків підприємства машинобудування. Саме поточне планування змін цільових ринків здійснюється на основі розроблення кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації і розрахунку значень сукупного критерію для кожного з них [1].

Як показали наші дослідження, управління машинобудівним підприємством визначається насамперед розширенням елементів та зв'язків його ресурсного простору, протидією та захистом від зовнішніх і внутрішніх загроз, вплив яких може зруйнувати цей простір, стримувати або зупинити розвиток підприємства та його рух до стратегічної мети.

Одним із найважливіших етапів процесу застосування заходів щодо збільшення рівня доступності кон'юнктурних ринків є їх діагностування, оскільки за його результатом можна визначити стадію, в якій діє підприємство, та обґрунтувати заходи, необхідні для його ефективного розвитку.

При діагностуванні рівня доступності цільових ринків важливими є показники якісних і кількісних параметрів виробництва, наявність та ефективність реалізації стратегії розвитку, інновації та освоєння нових технологій для підприємств машинобудівної галузі.

Серед найважливіших завдань, що ставить перед собою підприємство, на підставі інформації про рівень доступності ринків, назвемо такі: виявлення потенційних і реальних ризиків та небезпек; формування та застосування способів їх попередження, послаблення або ліквідація наслідків їх впливів; пошук шляхів для забезпечення необхідного рівня доступності цільових ринків тощо.

Більшість сучасних підприємств машинобудування, у зв'язку з важкою економічною ситуацією, що простежується нині, не приділяють достатньої уваги визначенню рівня доступності цільових ринків, що призводить до появи низки проблем виробничого і невиробничого характеру. Враховуючи те, що економічна ситуація в країні характеризується нестабільністю політичних, економічних, суспільних відносин, визначаємо необхідність використання принципово нового підходу до формування ефективної системи управління машинобудівним підприємством для забезпечення виходу на цільові ринки.

Варто зазначити, що вирішення завдань побудови зазначеної моделі для кожного підприємств є індивідуальними, а також потребують аналізу, врахування його стратегічних цілей та особливостей. Тож важливим є формування адаптивного механізму функціонування системи забезпечення виходу на цільові ринки на підприємстві. Правильно сформована модель дозволить не лише оцінити рівень доступності ринків для підприємства, а й за допомогою аналізу спрогнозувати ситуацію в наступних періодах.

При ефективному застосуванні аналізу в контексті формування системи забезпечення виходу на цільові ринки підприємством зможе здійснити визначальні заходи щодо захисту від небезпек та загроз, а саме: адаптування до ситуації із здійсненням можливого коригування тактичних та стратегічних орієнтирів; вибір нейтральної позиції; активізація та реалізація дій, які носять наступальний характер та забезпечують розширення поля діяльності в певному стратегічному напрямі.

Формування ефективної системи визначення цільових ринків на підприємстві машинобудування сприятиме зосередженню уваги на сприятливих можливостях і дозволить знизити рівень небезпек зміни цільових ринків продукції.

Варто відзначити, що при вивченні системи ефективного позиціонування на цільових ринків значна увага приділяється розробленню стратегії її функціонування. Ефективний аналіз системи забезпечення виходу на цільові ринки дозволить здійснити вибір та застосовувати такі стратегії [2]: 1) Стратегія ухиляння від зміни цільових ринків, що передбачає відмову від форм господарської діяльності, які несуть у собі ризик і небезпеку. 2) Стратегія обмеження та нейтралізації ризиків від зміни цільових ринків власними засобами. При застосуванні якої підприємство забезпечує підвищений контроль над розвитком небезпечної ситуації, розробляються плани для її обмеження та усунення загроз. 3) Стратегія захисту від небезпек у співпраці з іншими, що передбачає протекцію сильнішого компаньйона за рахунок часткової відмови від частини прибутку або створення об'єднання рівноправних підприємств. 4) Стратегія передавання ризиків іншому, застосування якої передбачає страхування ризиків.

Механізм формування ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки зумовлюється об'єктивними для кожного підприємства завданнями. Для забезпечення достатнього рівня зміни кон'юнктури цільових ринків підприємству потрібно систематизувати підхід, який передбачає формування даного механізму. Саме системний підхід враховує всі умови діяльності підприємства, а сам механізм повинен формуватися з чітко окреслених елементів, схеми їх дії та взаємодії.

Для формування механізму системи забезпечення пріоритетності виходу на цільові ринки збуту продукції доцільно виділити основні його складові та принципи дії. Концепція створення даного механізму

передбачає, що його основою є формування залежності рівня зміни кон'юнктури цільових ринків на підприємстві від обсягу товаровиробництва і навпаки. Концепція формування та функціонування механізму системи визначення цільових ринків базується на розумінні сутності позиціонування підприємства на цільових ринках збуту продукції за умов зміни їх кон'юнктури. Основним принципом формування згаданого механізму вважаємо активізацію основної уваги на розвитку товаровиробництва на підприємстві та усунення проблем, що спричиняють зниження рівня доступності ринків.

Зміну цільових ринків варто розглядати як складну систему, яка взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем, що перебуває у постійному розвитку, за допомогою інтерактивного методу системного аналізу. Всі елементи механізму формування системи відстеження змін на цільових ринках функціонують одночасно та у взаємозалежності, тому на нашу думку, побудувати механізм формування ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки можливо на базі наступних цільових принципів: формування цілей зміни цільових ринків на підприємстві мають формуватися позитивно, а весь механізм повинен формувати єдиний вектор цільової орієнтації; механізм має бути орієнтований на стратегічну орієнтацію розвитку підприємства, метою якого є забезпечення кінцевих цілей його діяльності; сформовані механізмом цілі повинні бути реалістичними, піддаватися майбутній оцінці, а для їх досягнення мають бути встановлені конкретні терміни; цілі механізму мають позитивно сприйматися керівниками і працівниками підприємства, носити опосередкований характер та охоплювати всі складові системи.

До функціональних принципів механізму формування ефективної системи визначення цільових ринків слід віднести: зосередження зусиль всіх складових різних компонентів механізму на головних функціях; достатню незалежність, проте не допускати порушення цілісності структури системи; передбачати протидію реальним і потенційним загрозам; мати властивість самовідновлення в разі виникнення певних дисфункцій.

Для структурних принципів механізму формування системи визначення цільових ринків підприємств притаманні такі ознаки як: строге підпорядкування складових механізму; динамічні принципи формування та адаптації алгоритмів функціонування; збалансований комплекс заходів реактивного і превентивного характеру; високий ступінь надійності певних параметрів процесів системи; методи функціонування механізму мають базуватися на законних підставах.

Для формування механізму забезпечення ефективної системи визначення цільових ринків в контексті збуту товарів, ставимо перед собою такі цілі: виявити проблему та причини її виникнення; усвідомити необхідність змін; оперативність та гнучкість у реалізації дій підвищення рівня зміни кон'юнктури цільових ринків; забезпечення високої ефективності роботи підприємства.

Методами в механізмі формування ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки є способи, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкти з метою досягнення стратегічних цілей машинобудівного підприємства: економічні методи (передбачають розроблення та становлення планово-економічних показників і способи їх досягнення); соціально-психологічні (сукупність специфічних, соціальних або психологічних прийомів впливу на процеси, що відбуваються на підприємстві); адміністративні (для забезпечення високого рівня управління на підприємстві); правові (забезпечення правового регулювання для збільшення рівня управління на підприємстві).

Інструментами запропонованого механізму формування ефективної системи забезпечення цільових ринків називаємо важелі, за допомогою яких здійснюється вплив з метою отримання бажаного результату.

Серед основних функцій механізму формування ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки на підприємстві виділяємо: планування, прогнозування, облік і контроль, організацію, регулювання, стимулювання [1, 3, 4].

Регулювання діяльності машинобудівного підприємства в контексті формування даної системи передбачає розроблення планів та бізнес-планів його розвитку, а реалізація функції стимулювання передбачає активізацію дій підприємства в напрямі розвитку, збільшення обсягу товаровиробництва і, як наслідок, забезпечення змін кон'юнктури цільових ринків.

Оскільки, кінцевою метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку та забезпечення ефективності його розвитку, то запропонований механізм формування ефективної системи забезпечення виходу на цільові ринки підприємств машинобудівної галузі повинен поєднати в собі всі проміжні цілі підприємства та, на основі структурно-функціонального аналізу, обґрунтовувати ефективну методику оцінювання реалізації ефективних методів управління й контролю за його використанням.

Основною метою застосування запропонованого механізму є забезпечення пріоритетності виходу на

цільові ринки збуту продукції та здійснення превентивних заходів і запобігання збиткам від настання деструктивних подій. Застосування механізму передбачає аналіз діагностики стану розвитку підприємства, який дозволить сформулювати комплекс чинників, що сприяють збільшенню обсягу товаровиробництва та розвитку підприємства в цілому. Реалізація механізму формування системи виходу на цільові ринки здійснюється з метою спостереження за найбільш важливими і цільовими показниками в розвитку машинобудівного підприємства [1].

Принцип побудови даного механізму дозволяє сформулювати первинну інформаційну базу контролю, необхідну для аналізу аналітичних показників. Принцип розроблення механізму відображає фактичні результати, отримані в розрізі діяльності підприємства. У процесі аналізу механізму будують алгоритм розрахунку за окремими оцінювальними показниками з використанням первинної інформаційної бази та методів економічного аналізу.

**Висновки.** Розроблений господарський механізм має бути спрямований на підвищення конкурентного статусу підприємства, господарської гнучкості, резервування ресурсів антикризового менеджменту, ефективності господарських операцій та інваріантності стратегій, зниження невизначеності в моделі функціонування ринку. На нашу думку, впровадження вказаного механізму забезпечить високі господарські ефекти за наявної ринкової кон'юнктури та її змін.

### Література

1. Управління інноваційною діяльністю : монографія / [Б. М. Андрушків, О. Б. Бойко, Ю. Я. Вовк та ін.] ; за заг. ред. заслуженого діяча науки і техніки України, д. е. н., проф. Андрушківа Б. М. – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2015. – 1146 с.
2. Ігнат'єва І. А. Оцінювання впливу стратегічного вибору на ефективність діяльності промислових підприємств / І. А. Ігнат'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 12. – С. 136–141.
3. Нижник В. М. Тенденції та оцінка чинників підвищення ефективності функціонування підприємств машинобудування : монографія / В. М. Нижник, М. В. Ніколайчук. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 359 с.
4. Салига С. Я. Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах : монографія / С. Я. Салига, В. В. Фатюха. – Запоріжжя : ГУ ЗІДМУ, 2007. – 152 с.
5. Allen W. Defining and achieving financial stability / G. Wood, W. Allen // Journal of Financial Stability. – 2006. – Vol. 2(2). – P. 52–72.

Надійшла 20.10.2016; стаття прорецензована редакційною колегією