

## ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

**Актуальність та мета дослідження.** На нинішньому етапі розвитку суспільства та економіки необхідно приймати до уваги той факт, що для підприємства в цілому та для машинобудівного підприємства зокрема не може існувати постійних сталих умов для економічного розвитку. Час від часу виникають ситуації, що призводять до створення чинників, які виводять підприємство зі стану рівноваги. Причому такі ситуації мають нестійкий, стохастичний характер. Таке явище в економічній думці отримало назву турбулентність. Вперше це поняття було введено головою міністерства фінансів США Аланом Грінспеном у праці "The Age of Turbulence" [1], для того, щоб описати нестабільність економічної та політичної ситуації наприкінці 1980-х на початку 1990-х рр. Саме поняття „турбулентність” тісно пов’язане з теорією хаосу та по суті є перенесенням фізичних теорій в економічну думку. Філіп Котлер визначає турбулентність як ситуацію, яка приводить до зростання ризику та невизначеності [2]. Найбільш повно турбулентність визначає словник QFinance: „непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі організації, а також в економіці в цілому, які впливають на ефективність ведення бізнесу та її продуктивність, наприкінці 20 століття причинами турбулентності вважали швидке зростання у галузі технологій та глобалізацію, а також часті випадки злиття та реструктуризації підприємств” [3].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Підприємство в умовах турбулентної економіки розглядається у працях Котлера, проте не існує чітких вказівок щодо формування стратегії підприємства в таких умовах. Завданням дослідження є вироблення моделі поведінки машинобудівного підприємства в умовах турбулентної економіки.

**Постановка цілі дослідження.** Завданням підприємства в умовах турбулентності є не просто уникнення негативних наслідків турбулентності, а й створення системи управління, що дозволяє підприємству ефективно діяти та розвиватися за нестабільної економічної ситуації.

Основою діяльності машинобудівного підприємства мають бути значні інвестиції у науково-дослідну та дослідницько-конструкторську роботу з метою надання продукції конкурентної переваги на ринку. Проте в умовах турбулентності за нестабільного спожив-

чого попиту та невизначеності економічного середовища виникає безліч ризиків, пов’язаних з реалізацією інноваційної продукції. В моменти, коли ринок зростає підприємство за ефективного менеджменту отримує стабільний прибуток та може вільно використовувати його для задоволення господарських потреб, проте, коли попит на машинобудівну продукцію падає або коливається підприємству як правило не вистачає власних фінансових ресурсів для інвестування у розширення виробництва. Як же діяти у таких ситуаціях?

Єдина абсолютна істина про невизначеність, яку створює турбулентність, полягає в тому, що чим вона триваліша, тим обережнішими стають суб’єкти господарської діяльності [2]. Коли менеджмент не спроможний передбачити очікування своїх клієнтів, підприємство намагається відмовитися від своїх основних принципів ведення діяльності, знайти інші підходи до господарювання, оскільки старі підходи та принципи починають не виправдовувати себе в нових умовах. А це в свою чергу негативно впливає на імідж підприємства та призводить до ще більшого зсуву попиту на продукцію підприємства.

Таким чином, основною метою підприємства, у тому числі й машинобудівного, має стати розробка конкурентної стратегії, яка забезпечуватиме прибуток в умовах турбулентності.

**Виклад основного матеріалу.** Процес упровадження конкурентної стратегії машинобудівного підприємства можна визначити як циклічний процес, що складається з 6 етапів (рис. 1):

1. Визначаються джерела турбулентності для підприємства;
2. Визначається помилкова реакція менеджменту на турбулентність;
3. Створюються ключові сценарії дій у результаті настання турбулентності у економіці;
4. Надаються пріоритети ключовим сценаріям;
5. Пропонується поведінкова модель для підприємства;
6. Досягається стабільність підприємства до моменту настання наступного періоду турбулентності.

Процес упровадження такої стратегії можна детально розглянути на прикладі АТВТ „Первомайськдизельмаш” у світлі недавньої фінансово-валютної кризи, яка спричинила подорожчання енергоносіїв та спад попиту на дизельні генератори.

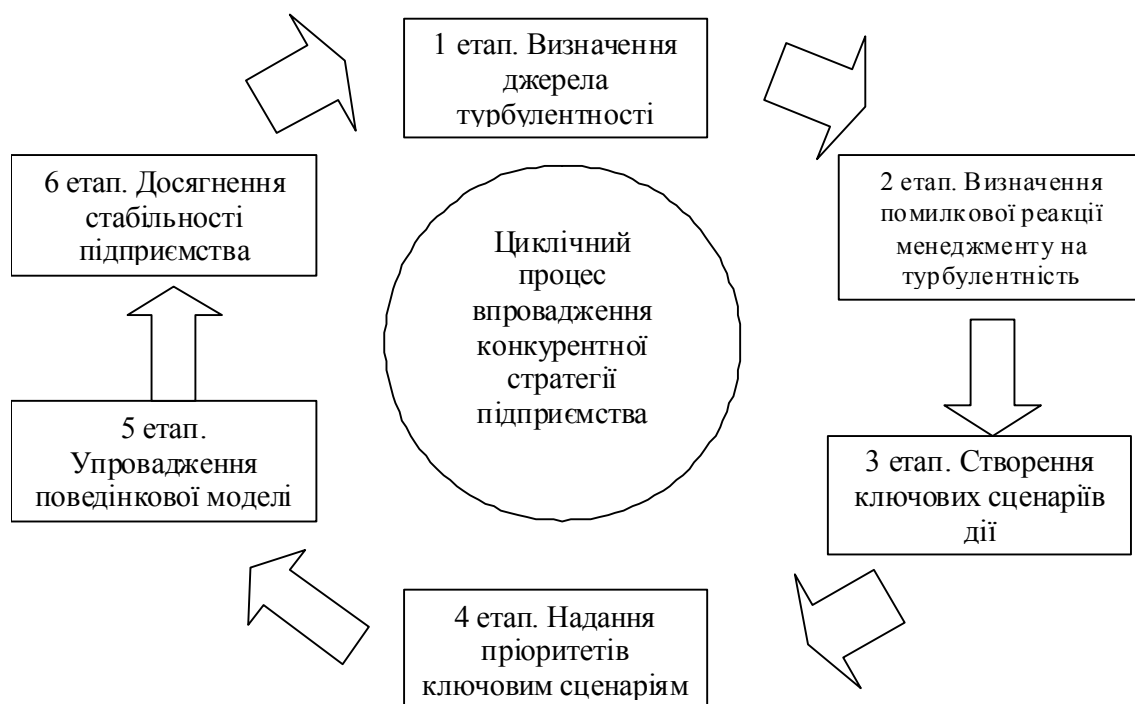


Рис. 1. Циклічний процес упровадження конкурентної стратегії на ринок в умовах турбулентності [2]

1 етап. Визначаються джерела небезпеки, які обумовлені підвищенням цін на енергоносії на світовому ринку, а саме:

— високі ціни на дизельне паливо зменшуватимуть попит на дизельні генератори і, таким чином, спричинять зменшення прибутків АТВТ „Первомайськдизельмаш”, що у майбутньому відіб’ється на інвестиціях у НДДКР та зменшенні обороту підприємства.

— низький рівень попиту підвищить рівень конкуренції в галузі і посилить вимоги до технічних характеристик дизельних генераторів.

2 етап. Помилковою реакцією АТВТ „Первомайськдизельмаш” на такий прояв турбулентності (як видно з табл. 1) було б істотне зменшення ціни на існуючі дизельні генератори або введення системи знижок. Як показали дослідження знижки не збільшують кількість покупців, а лише прискорюють час продажу дизельних генераторів.

3 етап. Для раннього попередження нестабільності на ринку необхідно постійно досліджувати стан світового ринку енергоносіїв та при щонайменших змінах керівництво АТВТ „Первомайськдизельмаш” повинно приймати відповідні заходів під час періоду турбулентності. Основні елементи поведінки ввійдуть до конкурентної стратегічної моделі АТВТ „Первомайськдизельмаш” і мають включати заходи, представлені у таблиці 1.

4 етап. Необхідно створити ключовий сценарій стратегії дій на зовнішньому ринку за умови настання турбулентності, причиною якої стало підвищення цін на енергоносії [4]. Цей сценарій має включати наступні компоненти:

— інноваційна діяльність по створенню та просуванню когенераційних установок — нового продукту, який використовує альтернативні джерела енергії (біогаз, шахтний газ-метан та ін.);

— завоювання когенераційними установками нових ринків збуту за допомогою елементів маркетингу (4P — price, product, place, public relations);

— формування додаткового пакету послуг щодо технічного обслуговування уже реалізованих дизельних генераторів.

5 етап. Для АТВТ „Первомайськдизельмаш” пріоритетними діями у разі настання визначеного вище сценарію будуть [5]:

— інвестиції у інновації для створення нового виду енергозберігаючих установок;

— інвестиції у людський капітал, що потенційно буде використаний для нових розробок у галузі створення енергозберігаючих установок;

— ремаркетинг (проте не зниження ціни) дизельних генераторів за рахунок створення нового комплексу послуг з обслуговування.

6 етап. Нова стратегія поведінки АТВТ „Первомайськдизельмаш” в умовах настання турбулентності буде використовувати ряд індикативних показників, що характеризують прибутковість інвестицій у когенераційні установки та визначення стану ринку енергоносіїв (рис. 2).

Сутність поведінкової моделі полягає у виборі шаблону поведінки АТВТ „Первомайськдизельмаш” в умовах настання турбулентності. Індикатором турбулентності є індекс зростання цін на енергоносії, якщо він перевищує певну величину  $a$ , яка слугує показни-

Таблиця 1

## Створення ключових сценаріїв дій АТВТ „Первомайськдизельмаш” в умовах турбулентності [2]

	1. Наближення до турбулентності	2. Час зіткнення з турбулентністю	3. Вихід з турбулентності
Традиційний підхід	1) Упевнено вести бізнес „як звичайно” 2) Стратегія поведінки „почекаємо та побачимо” перед впровадженням структурних змін	1) Активно скорочувати витрати за всіма напрямками, включаючи звільнення персоналу 2) Відмовитись від нових проєктів 3) Відмовитись від досліджень та розробок нової продукції	1) виправити попередні помилки, зменшити кількість персоналу, щоб стати прибутковим, та намагатись перебудувати бізнес (співробітники, покупці та інші зацікавлені особи)
Підхід в умовах турбулентності	1) Упроваджувати нову стратегічну поведінку у ключових операції та функції для захисту основного бізнесу та ринків і зростати за рахунок слабких, менш підготовлених конкурентів	1) Розширювати свої ресурси та включати всіх стратегічних зацікавлених осіб до списку своїх партнерів для гарантування успіху 2) Залучати до співпраці конкурентів, нових талантів та знаходити додаткові ресурси для захисту та розвитку основного бізнесу	1) Зберігати постійний стабільний (стійкий) рух уперед 2) Рухатись цілеспрямовано та обдуманно до зростання на відміну від конкурентів

ком того, що протягом певного часу АТВТ „Первомайськдизельмаш” опиниться в турбулентності.

Якщо такий показник є нижчим, то підприємство перебуває у відносній стабільності.

При настанні періоду турбулентності АТВТ „Первомайськдизельмаш” починає інноваційну діяльність зі створення нового продукту — когенераційної установки і запускає її у випробне виробництво.

У разі, якщо досягається рентабельність виробництва на рівні  $\gamma$  (висока рентабельність виступає інструментом для швидкого оновлення капіталу шляхом внутрішніх інвестицій), тобто планово закладена за нормальних умов, то формується комплекс маркетингу для когенераційних установок та вони запускаються у серійне виробництво.

В іншому варіанті необхідно здійснити реінновацію когенераційних установок, тобто дослідити відповідність технічних характеристик побажанням споживачів або розпочати створення нового продукту, поки не буде забезпечена рентабельність АТВТ „Первомайськдизельмаш” у розмірі  $\gamma$ .

7 етап. Стабільність досягається за рахунок досягнення планового рівня рентабельності АТВТ „Первомайськдизельмаш”. Під час виходу із турбулентності підприємство може використовувати і старі маркетингові схеми, і орієнтуватись на виробництво нового продукту [4].

Більш детально слід розглянути 6 етап — формування стратегічної моделі поведінки, який і виступає основою конкурентної стратегії АТВТ „Первомайськдизельмаш” на зовнішніх ринках.

Така модель має застосовуватися для всієї організаційної структури АТВТ „Первомайськдизельмаш”, діяльність кожного функціонального підрозділу має бути направлена на забезпечення основної мети стратегії — ви-

ходу з турбулентності з найменшими втратами та створення підґрунтя для процвітання АТВТ „Первомайськдизельмаш” у період стабільності. У процесі реалізації кожного етапу підприємство повинно пам’ятати про необхідність постійного переоцінювання та перегляду варіативних стратегічних та поведінкових моделей (рис. 1., етап 5).

Такої варіативності можливо досягнути, розглянувши 5 кроків (рис. 3), які необхідно здійснити АТВТ „Первомайськдизельмаш” в умовах настання турбулентності:

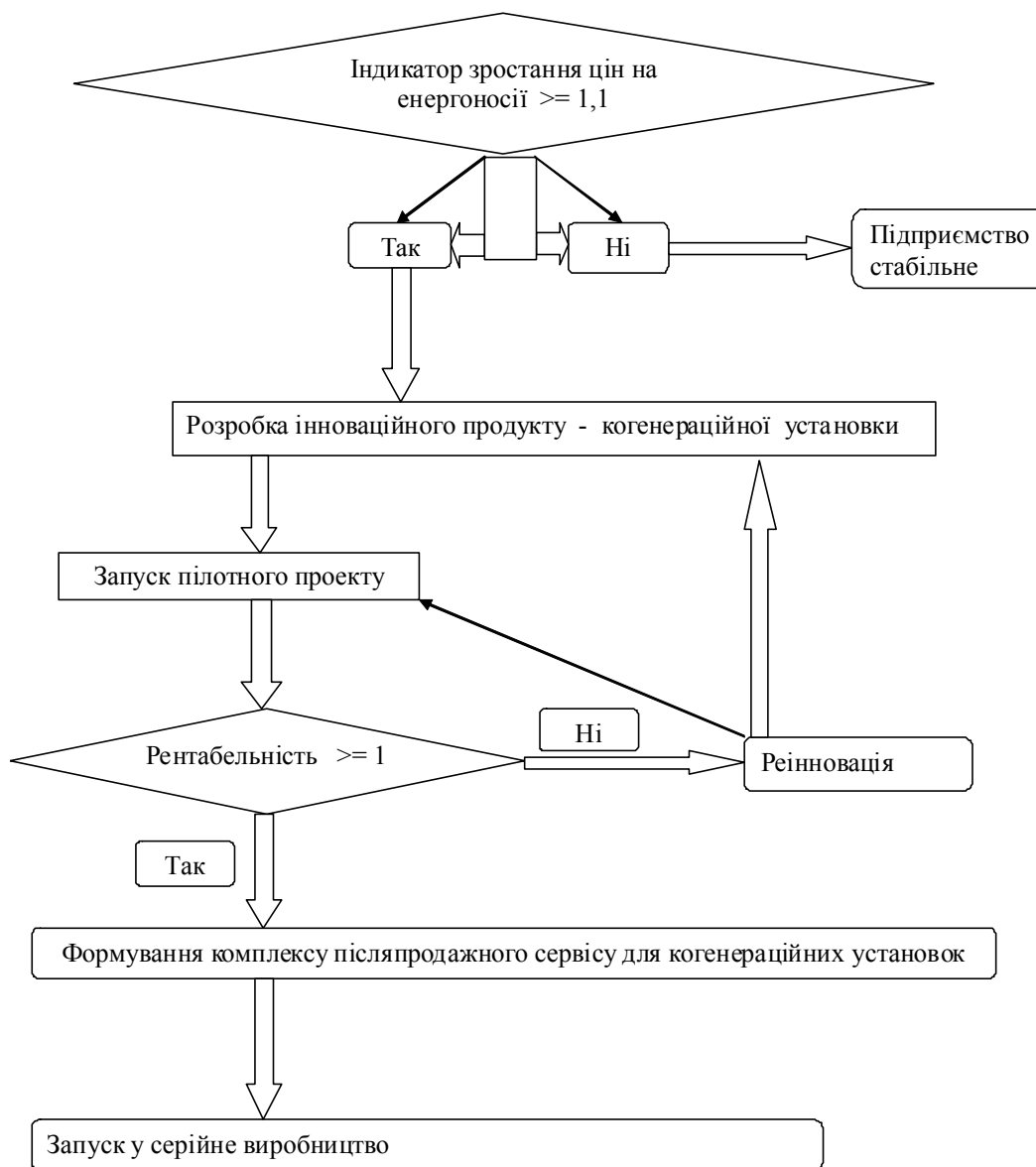
1 крок. Необхідно переглянути поточну поведінкову модель. Важливо, щоб на початку прийняття нової моделі стратегічної поведінки мета та цілі підприємства були вірно визначені та мали кількісний вимір.

2 крок. Необхідно оцінити здатність АТВТ „Первомайськдизельмаш” впровадити обрану конкурентну стратегію в умовах турбулентності.

Необхідно дослідити фінансовий та людський потенціал підприємства на предмет чи здатні вони функціонувати в умовах турбулентності і чи зможе АТВТ „Первомайськдизельмаш” забезпечити матеріальну підтримку нової конкурентної стратегії.

Виникає проблема із залученням персоналу здатного діяти в умовах турбулентності. Вітчизняні і більшість закордонних навчальних закладів готують керівників, які можуть функціонувати в умовах стабільної економіки, коли чітко простежуються періоди спаду, зростання. Проте в сучасних умовах неможливо розподілити економічний цикл на чітко визначені періоди. Тому керівникам необхідно першу за все набутти досвіду, який допоміг би їм ефективно управляти підприємством в умовах хаотички.

Зазначимо, що в процесі реалізації стратегії повинен бути створений синергетичний ефект від взаємодії фінансового та людського капіталу, що має ви-

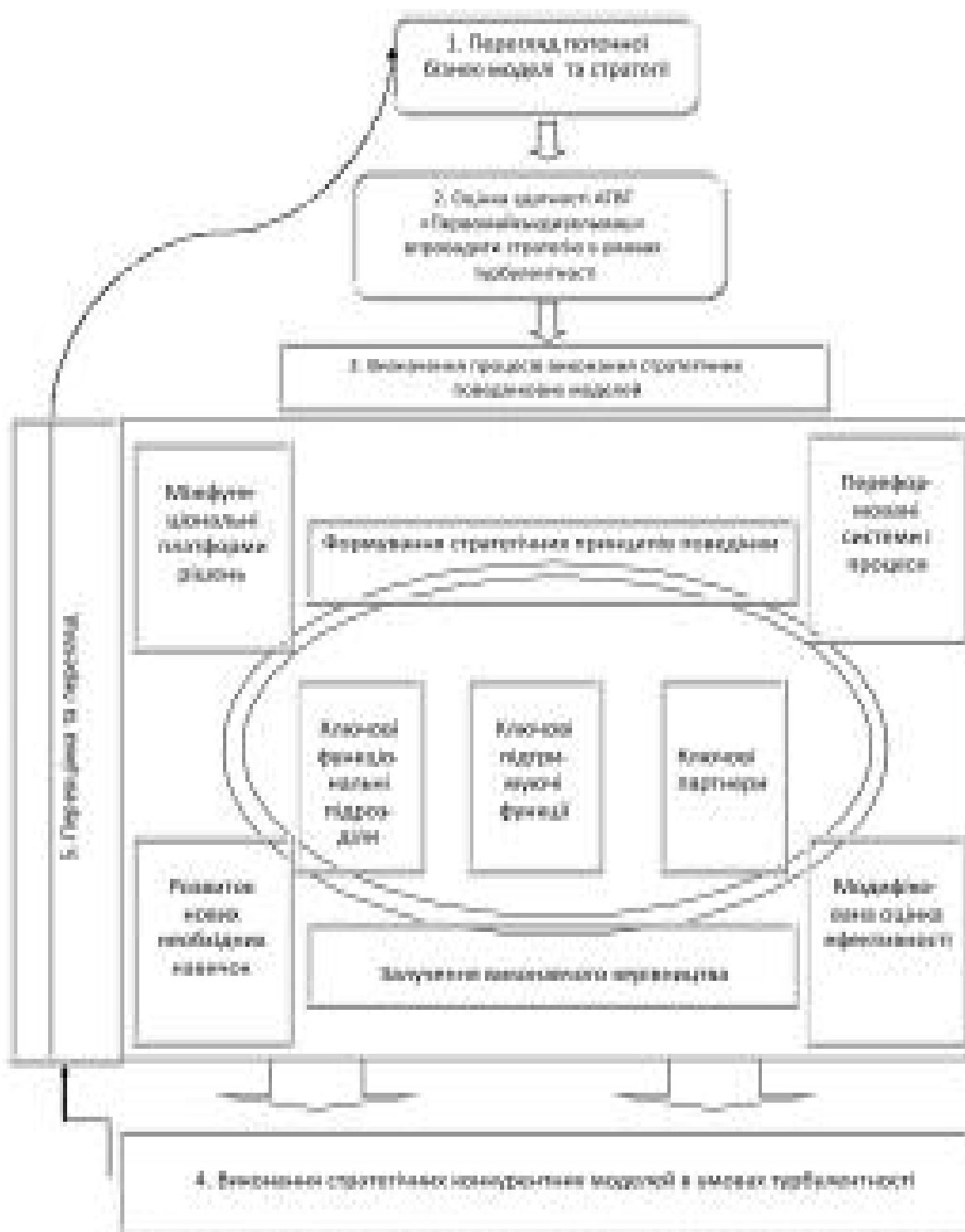


**Рис. 2. Формування Поведінкової моделі для АТВТ „Первомайськдизельмаш” в умовах настання турбулентності**

литися у створенні інноваційного продукту — у нашому випадку — когенераційної установки на альтернативних джерелах палива.

3 крок. Процес упровадження поведінкової моделі. Саме тут має бути виконана більша частина роботи АТВТ „Первомайськдизельмаш” зі створення стратегічної конкурентної поведінкової моделі діяльності підприємства на ринку. Оскільки існують показники, які характеризують організаційну структуру АТВТ „Первомайськдизельмаш”, необхідно переглянути всі елементи підприємства, що задіяні у виконанні стратегічних конкурентних поведінкових моделей. Вони охоплюють усі групи, що визначено на другому етапі, тобто людський та фінансовий потенціали АТВТ „Первомайсь-

кдизельмаш”; системи та процеси в межах організації (маркетингова служба, відділ зовнішньоекономічних зв’язків); враховувати показники ефективності, модифікувати їх у разі потреби для гарантування досягнення мети, що полягає у стабільності АТВТ „Первомайськдизельмаш”; навчання персоналу для отримання нових навичок і збагачення людського потенціалу, що є необхідним для впровадження такої конкурентної стратегії; використання багатофункціональних платформ для прийняття рішень для швидкореагуючих команд (наприклад, програмне забезпечення eViews 6.0); зобов’язання з боку керівництва здійснити всі необхідні зміни та забезпечити ефективне фінансування для впровадження даної конкурентної стратегії.



**Рис. 3. Конкурентна стратегія поведінки машинобудівного підприємства в умовах турбулентності [2]**

4 крок. Виконання конкурентних стратегічних поведінкових моделей в умовах турбулентності. На цьому етапі необхідно впровадити нову конкурентну стратегічну поведінкову модель в основних відділах АТБТ "Первомайськдизельмаш", що відповідають за

виконання конкурентних стратегій, та асимілювати з організаційною структурою підприємства. Така конкурентна стратегічна модель потребує спочатку пілотного запуску (розглянуто на прикладі когенераційних установок) і детальної перевірки.

5 крок. Переоцінювання та перегляд. Оскільки турбулентність перемежовується сплесками зростання та спадів, а з часом рівень стохастичності економіки змінюватиметься, а іноді досягатиме таких переломних моментів, коли АТВТ „Первомайськдизельмаш” буде потребувати у ліквідації конкурентної стратегічної моделі з метою перетворення її на нову. Для АТВТ „Первомайськдизельмаш” важливо до того як буде досягнуто переломного моменту, що змінює правила гри на ринках, постійно переоцінювати та переосмислювати стару конкурентну стратегічну модель та її складові елементи, як це відображено на рис. 3.

Окрім цього, керівництво АТВТ „Первомайськдизельмаш” має застосовувати бенчмаркінг діяльності зарубіжних конкурентів, оскільки більшість українських машинобудівних підприємств не пристосовані до діяльності на турбулентних ринках.

**Висновок.** Для керівництва машинобудівного підприємства можна виробити сім етапів упровадження моделі поведінки в умовах турбулентності, які становлять циклічний процес і з кожним новим циклом формують новий підхід до позиціонування підприємства та його продукції на ринку.

Використання моделі стабільності має на меті досягнення наступних позитивних для підприємства результатів:

— утримання рентабельності підприємства на рівні планової навіть за умов кризи;

— стабільний розвиток підприємства на основі інновацій та залучення кваліфікованого персоналу;

— постійний моніторинг ринків та швидке реагування на зміни, що на ньому відбуваються;

— підвищення конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу підприємства.

Таким чином, сформована стратегія дасть змогу машинобудівному підприємству підтримувати конкурентоспроможність та отримувати стабільний рівень прибутку навіть в умовах турбулентності, завдяки інноваційному підходу до розвитку підприємства і швидкому пристосуванню до постійно змінюваних умов ринку, що постійно змінється, запорукою якого є постійний моніторинг світових тенденцій у економіці.

### Література

1. **Alan Greenspan.** The Age of Turbulence: Adventures in a New World. — New York : Penguin, 2007. 2. **Котлер Ф.** Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне [пер. з англ. під ред. Т. В. Співаковської, С. В. Співаковського]. — К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. — 208 с. 3. **Словник Qfinance.** — Електронний ресурс. — Режим доступу : <http://www.qfinance.com/dictionary/turbulence>. 4. **Друкер П. Ф.** Епоха разрыва: ориентиры для нашего меняющегося общества / Питер Ф. Друкер. — М. : Вильямс, 2007. 5. **Герман**

**Симон.** Скрытые чемпионы / Симон Герман. — К., 2005. 5. **Коллинз Джимм.** От хорошего к великому / Джимм Коллинз. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. 6. **Штембуляк Д. О.** Фінансова стійкість підприємства в умовах ринкової турбулентності / Д. О. Штембуляк // Экономика и управление. — 2010. — № 1. — С. 119 — 123. 7. **Бурлачков В.** Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты / В. Бурлачков // Вопросы экономики. — № 11. — 2009. — С. 90 — 97.

### Юдін М. А. Формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства в умовах турбулентності

Стаття присвячена аналізу методів формування конкурентної стратегії АТВТ „Первомайськдизельмаш” в умовах турбулентної економіки, розглянуто можливі підходи до розробки моделі управління підприємством в цих умовах. Сформовано механізм досягнення стабільності машинобудівного підприємства у передкризовий та кризовий період, основою якого виступає інноваційний підхід.

*Ключові слова:* турбулентність, нормальність, конкурентна стратегія, турбулентна економіка.

### Юдин М. А. Формирование конкурентной стратегии машиностроительного предприятия в условиях турбулентности

Статья посвящена анализу методов формирования конкурентной стратегии АОТТ „Первомайсдизельмаш” в условиях турбулентной экономики, и рассмотрены возможные подходы к разработке модели управления предприятием в аких условиях. Сформированы механизмы достижения стабильности машиностроительного предприятия в предкризисный и кризисный периоды, основой которого выступает инновационный подход.

*Ключевые слова:* турбулентность, нормальность, конкурентная стратегия, турбулентная экономика.

### Yudin M. A. Forming of the machine-building enterprise strategy in the conditions of turbulence

The article is devoted to the methods analysis of competitive strategy of JSC „Pervomaiskdieselmarsh” forming in the conditions of turbulent economy, and possible approaches to the development of the management of the enterprise in this kind of conditions are mentioned. The mechanism of machine-building enterprise stable development during the pre-crisis and crisis periods on the basis of innovative approach.

*Key words:* turbulence, normality, competitive strategy, turbulent economy.

Стаття надійшла до редакції 12.04.2011  
Прийнято до друку 27.05.2011