

УДК 658:338

ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ КОНЦЕПЦІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ЦІЛЕПОКЛАДАННЯМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ю.В. Гришина

Автомобільно-дорожній інститут

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

З огляду на проведений SWOT-аналіз машинобудівної галузі України (у ретроспективі) та характерні тенденції практичної діяльності підприємств, розроблено сучасний алгоритм здійснення стратегічного управління з урахуванням впливу зовнішніх флуктуацій у часі. Створено концептуальне підґрунтя для розробки ефективного механізму збалансованого управління цілепокладанням на підприємстві.

Проблема збалансованого управління з метою забезпечення стійкого функціонування і розвитку промислових підприємств вимагає пильної уваги, особливо в умовах невизначеності ринкового середовища, схильного до частих флуктуацій і макроекономічних диспро-порцій, що укоріняються. Подібні дисбаланси в економіці і промисловості, набуваючи усе більш системного характеру (про що свідчить динаміка останнього десятиліття), провокують на підприємствах «кризи локального порядку», які перешкоджають їх довгостроковому стійкому розвитку. Таким чином, утворюється замкнутий цикл з ко-роткострокових поліпшень і погіршень стану промислових під-приємств і економіки в цілому. І як показує досвід становлення (з початку 1990-х) і розвитку (лише з кінця 1990-х) ринкової економіки незалежної України, розірвати цей цикл здатна лише криза більш високого порядку, якою і виявилася світова фінансова криза 2008 року.

Вивченню тенденцій розвитку машинобудування України та стратегічного потенціалу підприємств галузі в своїх роботах приділяють достатньо уваги вітчизняні науковці і практики: Б.М. Данилишин, Н.В. Дацій, Л.Є. Довгань, О.К. Єлисеєва, Н.А. Єфіменко, Т.В. Каплун, Д.А. Репка, О.П. Романко, Н.О. Сімченко, Н.В. Тарасова, Л.І. Федулова, В.М. Шандра, Н.В. Шандрова, О.О. Шапуров, Е.Н. Ястремська та ін.

При цьому, так чи інакше, більшість досліджень спирається на класичні фінансово-економічні показники при визначенні рівня

конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Проте, ми вважаємо можливим досягнення встановленого рівня показників ефективності тільки за наявності на підприємстві механізму збалансованого управління цілепокладанням в системі стратегічного планування діяльності.

Як зазначалося раніше, сучасний економічний розвиток свідчить про те, що зовнішнє середовище, зберігаючи вказані суть і чинники, відрізняється високою мірою складності, схильне до циклічних змін, що відбуваються відповідно до об'єктивних закономірностей соціально-економічного розвитку, і безпосереднім чином впливає на формування спонукальних причин стратегії поведінки виробників промислової продукції, заставляючи їх скорочувати або розширювати масштаби виробництва, змінювати номенклатуру продукції, модернізувати виробництво, що діє, або упроваджувати інновації [1].

Тому з метою повнішого виявлення перспектив і потенціалу досліджуваної галузі в табл. 1 проведений ретроспективний SWOT - аналіз закономірностей і тенденцій вітчизняного машинобудування.

Облік вказаних закономірностей надалі використовується як вихідна база для розробки концепції збалансованого стратегічного управління з використанням алгоритму, представленого на рис. 1.

Концептуальну конструкцію розробки і реалізації стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств і їх корпоративних об'єднань, яка повинна підтримуватися на всьому протязі їх життєвого циклу, можна виразити наступною схемою (рис. 2) [1].

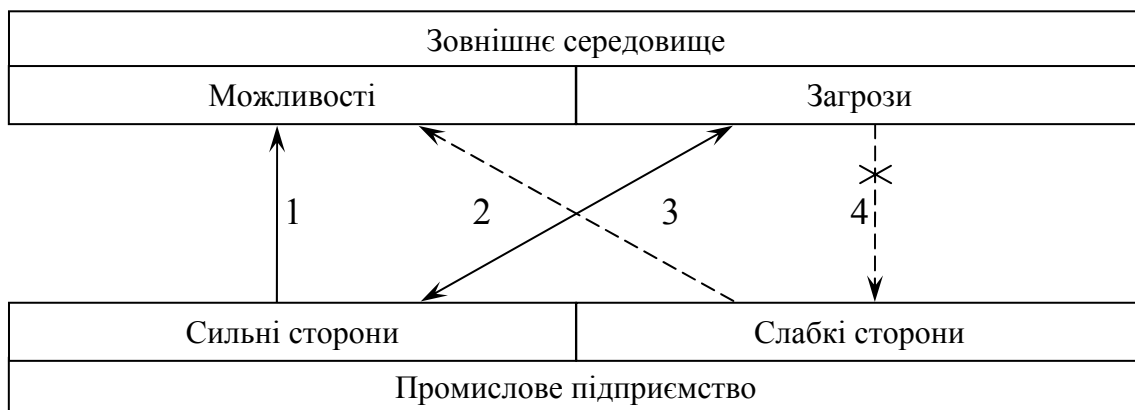


Рис. 1. Розробка і реалізація стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств

Зі схеми виходить, що на всіх фазах життєвого циклу підприємств всіх видів повинна дотримуватися конструкція стратегії розвитку.

Таблиця 1

Ретроспективний SWOT-аналіз ключових закономірностей та тенденцій в машинобудівній галузі України

Сильні сторони (S)	Можливості (O)	Основні статистичні тенденції періоду (↑ – позитивні, ↓ – негативні)				
		Слабкі сторони (W)	Загрози (T)	високого росту (2000 – III кв. 2008)	кризи (IV кв. 2008 – 2009)	посткризового відновлення (2010 – ...)
Машинобудування (2000 – 2011)		1	2	3	4	5
<p>S ▶ наявність окремих підприємств, які випускають унікальну продукцію, що має попит на зовнішніх ринках; ▶ наявність га-лузевих НДД і КБ та висококваліфікованих фахівців; ▶ існування глибоких традицій та досвіду виробництва; ▶ відносно низька ціна продукції; ▶ наявність налагоджених стосунків у сфері міжнародної торгівлі та технологічного співробітництва з країнами СНД; ▶ запа-тегтоване право на деякі унікальні технології; ▶ наявність сировинної бази; ▶ достатньо різноманітний асортимент продукції; ▶ близькість до смних ринків Європи та Росії; ▶ значний обсяг внутрішнього ринку України</p>	<p>O ▶ використання потенціалу галузі щодо впровадження нових технологій; ▶ об'єднання галузевого потенціалу України та Росії (завдяки зниженню трансакційних витрат, обміну технологіями тощо); ▶ відносно стабільний попит на ринку Росії та інших країн СНД; ▶ можливість поживлення внутрішнього ринку України; ▶ можливість часткового освоєння ринків Азії, Африки та Південної Америки; ▶ збільшення доходів у країнах, що розвиваються; ▶ зростання транспортних потоків; ▶ підготовка до ЄВРО-2012; ▶ розвиток венчурного капіталу; ▶ використання можливостей технопарків та великих університетів</p>	<p>↑ У 2000–2008 рр. відбувалося зростання виробництва у середньому на 18,4% щорічно. Введення основних фондів зросло у середньому на 37,5% та збільшилося з 445 млн. грн. у 1999 р. до 3385 млн. грн. у 2007 р. Прямі іноземні інвестиції становили на початок 2007 р. 966 млн. \$; 2008 р. – 1013 млн. \$. Експорт за основними групами машинобудівної продукції стабільно збільшувався (на 52,7% у 2007 р., на 28,5% у 2008 р.). Обсяг реалізованої продукції за період 2002–2006 рр. збільшився майже втричі, в грошовому еквіваленті – на 42 млн. грн. Прибуток за підсумком 2007 р. отримало 70,6% підприємств галузі [2-4]</p>	<p>↑ Рентабельність операційної діяльності машинобудівних підприємств за січень-червень 2009 р. становила 5,2%, що краще, ніж у середньому по промисловості (1,7%) [2]</p>	<p>↑ У січні-жовтні 2010 р. виробництво у машинобудуванні зросло на 32,9%, на кінець року – на 36,1% до рівня 2009 р. У 2010 р. зростання експорту продукції відновилося й склало 25% до 2009 р., відбувалось також поступове відновлення імпорту: обсяги імпорту машин та устаткування зросли на 30,5%, транспортних засобів – на 69,3%, приладів і апаратів – на 31,7% відносно 2009 р. Результати січня-липня 2011 р. в цілому закріпили намічену позитивну динаміку збільшення обсягів виробництва машинобудівного сектора (+20,5% відносно перших 7 місяців 2010 р.) [5, 6]</p>		
<p>W ▶ переважно невисока конкурентоспроможність продукції та її споживчі характеристики (особливо на фоні продукції розвинутих країн); ▶ нестача оборотних коштів через тривалий виробничий цикл; ▶ відсутність системи сер-вісного обслуговування; ▶ слабка популярність на світових ринках (відсутність світових брендів); ▶ експорт переважно в країни СНД; ▶ низька ефективність просування на закордонні ринки; ▶ низька продуктивність праці та ефективність виробництва; ▶ недостатня наявність кваліфікованих фахівців і робітників; ▶ високий рівень зносу активної частини основних фондів та застарілість виробничих технологій; ▶ низька</p>	<p>T ▶ зростання конкуренції на ринках СНД не на користь України; ▶ активна діяльність ключових конкурентів: Європа, Китай, Індія, Японія, Південно-Східна Азія; ▶ відсутність або недостатність державних заходів для розвитку; ▶ відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами і обсягами; ▶ зменшення зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію машинобудування вна-слідок зміни світової кон'юнктури; ▶ подорожчання сировини та енергоресурсів; ▶ зміна технологій в Росії або інших країнах СНД; ▶ розвиток секторів машинобудування в країнах, що розвиваються; ▶ втрата людського капіталу галузі; ▶ відсутність комплексного під-</p>	<p>↓ Чисельність інноваційно-активних підприємств зменшилася на 19% у 2006 р. порівняно з 2004 р. Кількість підприємств, які закуповували нові технології скоротилася з 50 у 2003 р. до 36 у 2005 р., а також інноваційні основні засоби – з 184 у 2003 р. до 174 у 2005 р. У 2006 р. в машинобудуванні використано лише 364 винаходи, 256 корисних моделей, 180 промислових зразків та 2755 раціоналізаторських пропозицій. Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності у 2006 р. склав 2137083,1 тис. грн., 87% фінансування здійснювалося за рахунок власних коштів підприємств, з державного бюджету було виділено лише 1,4%. За період 2002–2006 рр. рівень рентабельності був мізерним – 1,5-3,4%, спостерігалось значне зростання</p>	<p>↓ Обсяги реалізації товарної продукції машинобудування за січень-липень 2009 р. у діючих цінах становили 36,1 млрд. грн., що на 51,5% менше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Експорт за основними групами машинобудівної продукції за січень-липень 2009 р. зменшився на 45,4%. За підсумком 2009 р. обсяг виробництва у даному виді промислової діяльності скоротився до 55,1%. У 2008 р. відбувся значний стрибок частки проміжного споживання у структурі випуску – на 4,3 в. п. до 2007 р. та, відповідно, зменшення частки валового прибутку, змішаного доходу у структурі доданої вартості. За підсумком 2008 р. спостерігалось зростання у структурі проміжного споживання галузі</p>	<p>↓ На кінець жовтня 2010 р. рівень виробництва продукції машинобудування становив 73% від докризового рівня серпня 2008 р. У 2010 р. інвестиції в основний капітал машинобудівної промисловості зросли на 23,5% у порівнянні з 2009 р., але їх обсяги (у фактичних цінах) не досягли рівня 2007 р. Загальне зростання обсягів імпорту товарів машинобудівної про-мисловості у 2010 р. по відношенню до 2009 р. становило 39,9% і відбувалось швидшими темпами, ніж зростання експорту (33,3%), що загострює ризик нарощування негативного сальдо зовнішньої торгівлі товарами. Загалом, експорт товарів машинобудівної промисловості у 2010 р. склав</p>		

продовження таблиці 1

1	2	3	4	5
інноваційна активність та інвестиційна привабливість; ► відсутність орієнтації корпоративної культури на інноваційний розвиток; ► век-тор політики власників на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток; ► відсутність портфеля перспективних розробок продукції машинобудування для запровадження у виробництво; ► неадекватний регуляторний режим; ► істотна присутність держави в секторі як власника, у якого немає стратегічного бачення; ► слабкий маркетинг на всіх рівнях (корпоративному, державному)	ходу з боку держави щодо просування нашої продукції на міжнародному ринку; ► негативні зміни регуляторного режиму (наприклад, підвищення ставок податків); ► ускладнений доступ до фінансування; ► проблеми захисту прав інтелектуальної власності, що гальмують винаходи та патентування	операційних витрат. Якщо порівнювати 2006 р. з 2002 р., то операційні витрати зросли на 41 млн. грн., тобто майже як і обсяг збуту. Частка вітчизняного машинобудування у структурі промисловості залишалась на досить низькому рівні, незважаючи на достатньо високі темпи зростання в інноваційному машинобудуванні [3, 4, 7]	частки металургії та машинобудування (самовитрати) – відповідно на 0,5 та 0,7 в. п. до 2007 р., що було пов'язано із значним подорожчанням імпортованих матеріалів цих ВЕД, які використовуються в процесі виробництва [2, 4]	9,2 млрд. \$, імпорт – 12,7 млрд. \$ [5, 6]

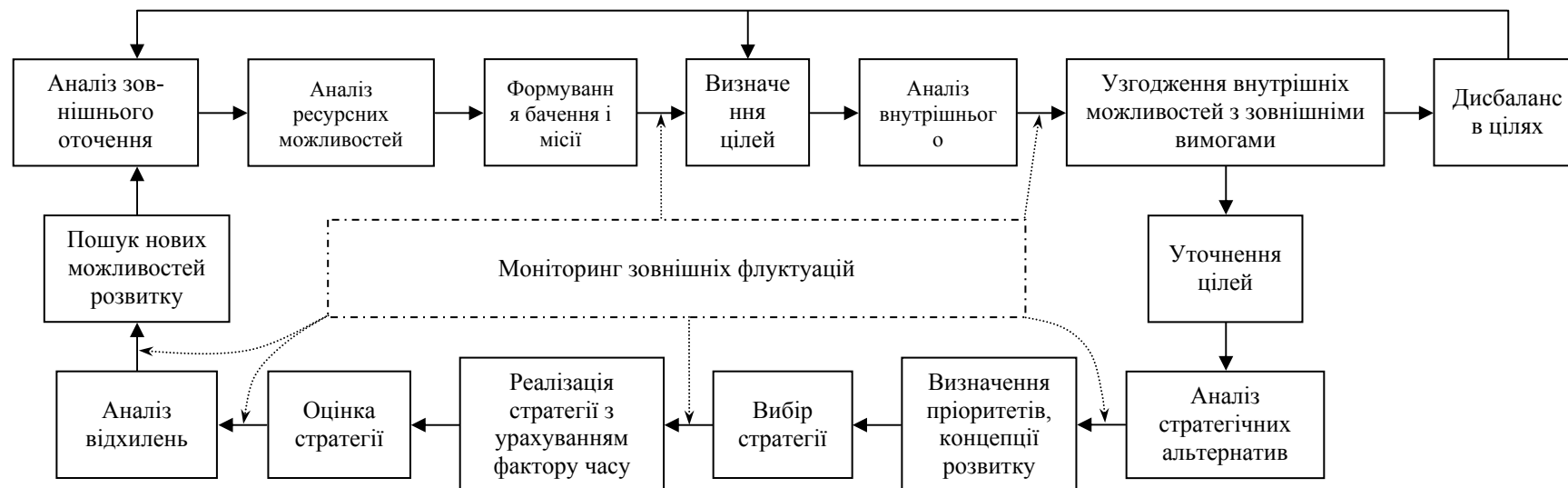


Рис. 2. Алгоритм збалансованого стратегічного управління (авторська розробка)

Визначальний вплив на існування промислового підприємства має макро- і мікро- оточення, яке може надавати сприятливі можливості для розвитку, але, в той же час, нести загрози для існування підприємства. Підприємство взаємодіє із зовнішнім середовищем, використовуючи потенціал внутрішніх можливостей. Слід зазначити, що, як і будь-який складний економічний суб'єкт, підприємство має свої сильні і слабкі сторони.

Очевидно, що характер взаємин підприємства із зовнішнім середовищем, тобто конструкцією стратегії збалансованого розвитку, передбачає перелік необхідних вимог. Суцільна лінія 1 на рис. 2 показує, що можливості зовнішнього середовища повинні повною мірою використовуватися за рахунок сильних сторін підприємства.

Пунктирна лінія 2, що йде від слабких сторін до можливостей, показує, що в особливих випадках можна задіювати навіть слабкі сторони для використання можливостей зовнішнього середовища.

Суцільна лінія 3, позначена з двох сторін стрілками, показує, що погрозам з боку зовнішнього середовища слід протистояти або їх уникати, використовуючи сильні сторони підприємства.

Перекреслена пунктирна лінія 4 показує, що не слід допускати безпосередньої дії загроз на слабкі сторони підприємства.

Висновки

Підтримка стійкості конструкції стратегії є необхідною вимогою при розробці і впровадженні механізму збалансованого управління цілепокладанням на промислових підприємствах.

Бібліографічний список

1. Мазалов Н.Е. Стратегия и техническая политика промышленных предприятий : учебное пособие / Н.Е. Мазалов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 103 с.
2. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця [та ін.]. – К. : НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.
3. Шапуров О.О. Стан і тенденції розвитку машинобудування // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 57–63.
4. Аналітична записка «Структурні диспропорції в економіці України» (за даними таблиць «витрати – випуск» за 2001-2008 роки). – К., 2010. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.kmu.gov.ua/>
5. Економіка України після кризи: орієнтири стратегічних реформ / Я.А. Жаліло, Д.С. Покришка, Я.В. Белінська [та ін.]; за ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 104 с.
6. Реструктуризація промисловості України у процесі посткризового відновлення / за ред. Я.А. Жаліла. – К. : НІСД, 2011. – 54 с.
7. Захаркіна Л.С. Збалансування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств в процесі стратегічного планування // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №3. – С. 88–95.