

УДК 338.45

*Толкачов Д.О.*

*аспірант, Донецький національний технічний університет, м. Донецьк*

Стратегічний підхід до удосконалення роботи машинобудівних підприємств в Україні.

Анотація:

У статті проаналізована робота машинобудівних підприємств в Україні. Встановлено, що за останніх 20 років доля машинобудування в загальній промисловій галузі України знизилася майже в три рази, хоча це одна з провідних галузей промисловості. Для поліпшення роботи машинобудівної галузі промисловості в Україні запропоновано використовувати стратегічне управління.

Summary:

The article analyzed the work of machinebuilding enterprises in Ukraine. Found that for the past 20 years share in total industrial engineering industry in Ukraine has decreased by almost three times, although it is one of the leading industries. To improve engineering industry in Ukraine is suggested to use strategic management.

Ключові слова: машинобудування, стратегічне управління, ринок, галузь, конкурентоспроможність.

Keywords: machine building, strategic management, market, sector, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Машинобудування є матеріальною основою технічного переозброєння всього народного господарства. Від рівня розвитку машинобудування у вирішальній мірі залежать продуктивність суспільної праці, технічний прогрес, матеріальний добробут народу і обороноздатність країни. Головне завдання машинобудування — забезпечити всі галузі народного господарства високоефективними машинами та устаткуванням.

Значення машинобудівного комплексу важко переоцінити. Найважливіше його завдання – реалізація досягнень науково-технічного прогресу, забезпечення комплексної механізації і автоматизації виробництва, постачання народногосподарських галузей новою технікою, задоволення населення сучасними споживчими товарами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу проблем, пов'язаних з роботою машинобудівних підприємств, займалися вітчизняні дослідники, зокрема Н.Н.Лепа, Н.П. Карачина, С.З. Весперіс, М.Г.Міронов та ін.[2]. Проте як і раніше машинобудівна галузь займає незаслужено далеко не основне місце в промисловості України.

Проблема стратегічного менеджменту знайшла своє відображення у великій кількості наукових робіт вітчизняних і зарубіжних учених. Найбільш відомими є наукові праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, М.Портера, Р.А. Фатхутдінова, Г.Л.Азоева, З.Є.Шершньової, Е.І.Мазілкіной, Л.Є.Довгань та ін. [3, 4, 7, 8, 9, 10,11].

**Мета роботи.** Дослідження роботи машинобудівних підприємств України за останні роки і визначення можливостей поліпшення їх діяльності, визначити методи, що дозволяють вивести машинобудування України на належний економічний рівень.

**Основна частина.** У світовій економіці машинобудування займає важливе місце вже майже півтора століття. У економічно розвинених країнах машинобудівної галузі припадає на частку від 30 до 50% загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6%, Японії – 51,5%, Англії – 39,6%, Італії – 36,4%, Китаї – 35,2%). Головна галузь німецької промисловості — машинобудування, домінуюче фактично за всіма економічними показниками, роллю і значенням в країні. У 2000г. Німеччині припадало на частку 46% (за вартістю) продукції машинобудування всього ЄС — дуже високий показник, враховуючи склад цього Союзу.

Інформативним показником є доля машинобудування в загальній вартості продукції оброблювальної промисловості. Практично у всіх країн «сімки», а також в деяких невеликих економічно розвинених країнах Західної

Європи цей показник перевищує 25% (ФРН, Швейцарія – 38%; Японія – 37%; США – 36%; Швеція – 35%). Для України доля машинобудування в загальній вартості продукції оброблювальної промисловості за 2001 – 2010 роки коливається від 15,57 до 18,54%, в 2011г. – 17,5%.

Транспортне машинобудування — друга за значенням галузь сучасного машинобудування. У світовому випуску автомобілів стійко зберігається висока доля легкових автомашин (близько 75 %). Велика доля вантажівок малої вантажопідйомності (до 2 т), у тому числі пікапів, фургонів, комбінованих легкових машин. Особливе місце в світовому випуску автомобілів займає виробництво легкових автомобілів, доля яких в структурі виробництва всієї автомобільної техніки в країнах зарубіжної Європи найбільш висока і складає 87%, в США — 63%, в Японії — 67%, в Україні в 2011г. ця доля складає 53,2%.

Темпи економічного зростання країни значною мірою залежать від розвитку машинобудування, оскільки в нім матеріалізуються основні науково-технічні ідеї, які визначають прогрес також і в інших галузях народного господарства, закладаються основи широкого виходу на принципово нові ресурсозберігаючі технології, сприяють зростанню продуктивності праці і поліпшення якості продукції.

Якщо в 1990 році машинобудування України займало 31% в загальному обсязі промислового виробництва УРСР, то після відділення України, доля цієї галузі скоротилася до 10 – 13%.

Криза останніх років ударила по машинобудуванню сильніше всіх інших галузей промисловості України. Згідно даним Держкомстату, в 2011 році обсяги виробництва українського машинобудування склали 11,6% від загального машинобудування [1].

На рис. 1 приведена динаміка об'ємів реалізованої машинобудівної промисловості і транспортних засобів в Україні за останні роки. З рисунка видно, що в 2010 році починається поступове зростання обсягів машинобудівного виробництва, проте в 2012 році відбувається зниження виробництва машинобудівного устаткування.

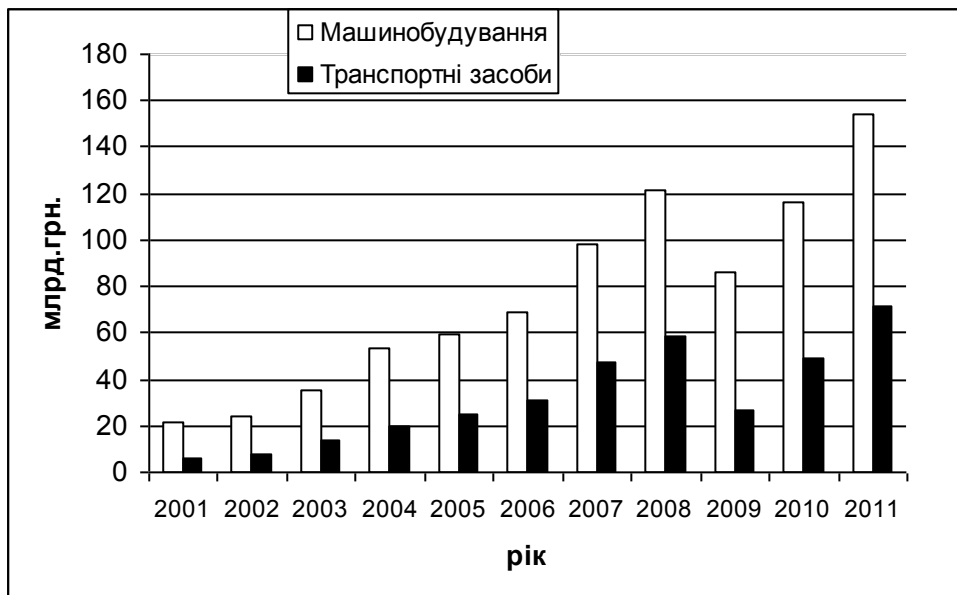


Рис.1 Динаміка об'ємів реалізованої машинобудівної промислової діяльності і транспортних засобів в Україні.

На рис. 2 показаний щомісячний індекс машинобудування за 2012г

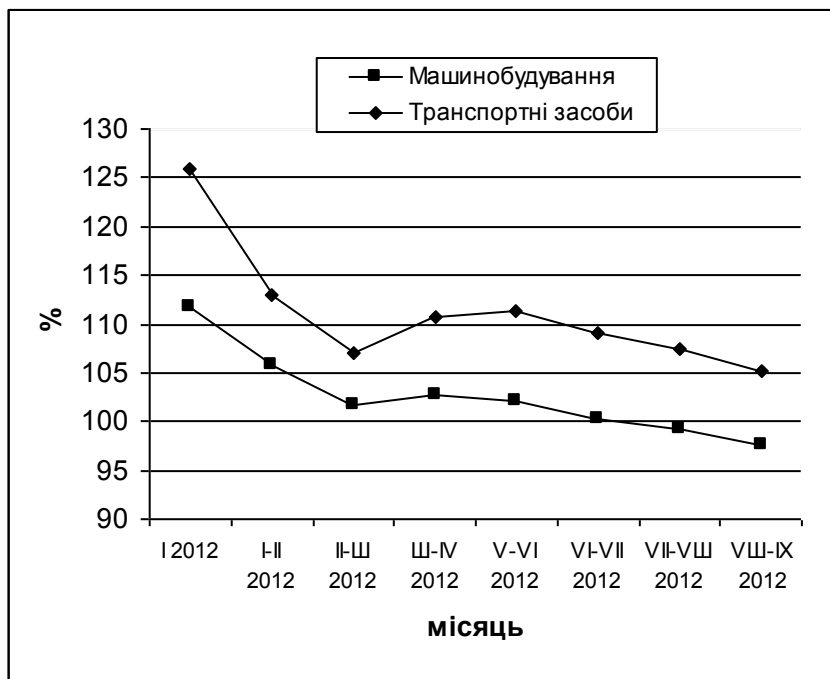


Рис. 2 Індекс машинобудування і транспортних засобів в Україні в 2012 році

З рисунка можливо зробити висновок, що з початку року відбувається різке падіння темпів виробництва машинобудівної промисловості, навесні

невелике зростання і потім знову падіння. Починаючи з липня щомісячний індекс машинобудування, опускається нижче 100%.

Найбільше падіння спостерігається у виробництві машин і устаткування для металургії, індекс випуску цього устаткування в 2011 році склав 89,3%, хоча в 2010 році він склав 133,1%.

У виробництві машин для сільського господарства в 2010 році відбувається різке зростання – індекс випуску сільськогосподарських машин в 2010 році склав 166,6%. Проте в 2011 році темп зростання зменшився, і індекс сільськогосподарського машинобудування склав 117,9% до 2010 року.

Таке положення в країні наводить до подорожчання продуктів харчування і, отже, зниженню рівня життя в країні.

В Україні для розвитку машинобудування є всі передумови: сировинна база, трудові резерви, розвинена транспортна мережа, вдале географічне розташування. Проте, виробництво машинобудівної галузі знизилося в порівнянні з 1990 р. майже в три рази, продукція українських машинобудівників, за винятком окремих видів товарів, не конкурентноздатна як на світовому, так і на внутрішньому ринку.

Це обумовлено багатьма чинниками, а саме відсутністю нових науково-технічних розробок, систематичного і постійного аналізу потреб і вимог основних ринків збуту, напрями виробництва на задоволення потреб і бажань людей і підприємств шляхом забезпечення вільного конкурентного обміну товарами, що представляють цінність для покупця.

Більшість машинобудівних підприємств використовують частину своїх потужностей для виробництва споживчих товарів, що мають підвищений попит на внутрішньому ринку, проте це не дає можливість вивести підприємства з кризи. Необхідна розробка економічної політики фірми, роблячи висновок про запити споживачів, про їх вимоги до якості, техніко-економічних параметрів, новизни, дизайну продукції і тому подібне.

Для розвитку машинобудівної промисловості України необхідний інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складної системи: організації виробництва і збуту продукції, тобто необхідно

використовувати грамотний стратегічний маркетинг, починаючи з аналізу стану економіки країни і її основних конкурентів, і закріпитися на доступних ринках збуту.

Аналіз досвіду провідних американських (та і японських, західноєвропейських) корпорацій показує, що в їх практиці регулювання роботи фірми широко використовується стратегічне управління.

Стратегічне управління (strategic management) — найбільш сучасна модифікація корпоративного планування, характерна, перш за все, для американської практики 80-х років. Згідно проведеним обстеженням, не менше сто з 500 найбільших американських корпорацій застосовують в даний час цю систему в розгорнутому вигляді, тоді як її окремі елементи характерні для 3/4 цих компаній [3].

Досвід компаній, що успішно діють на глобальному ринку, може бути дуже корисним для України у формуванні концепції стратегічного управління окремими компаніями.

Стратегічне управління є одним із складних видів управлінської діяльності, в якому можна виділити наступні етапи:

- аналіз довкілля (внутрішнього і зовнішнього);
- визначення загального напрямку розвитку організації;
- формулювання стратегії;
- реалізація стратегії;
- контроль реалізації стратегії [5, с.112].

Якщо говорити саме про стратегічне управління, то його відмінною особливістю є формування місії підприємства – його основна мета існування, відповідно до якої визначаються всі подальші тактичні цілі.

Процес стратегічного управління можна представити у вигляді схеми (рис.3).

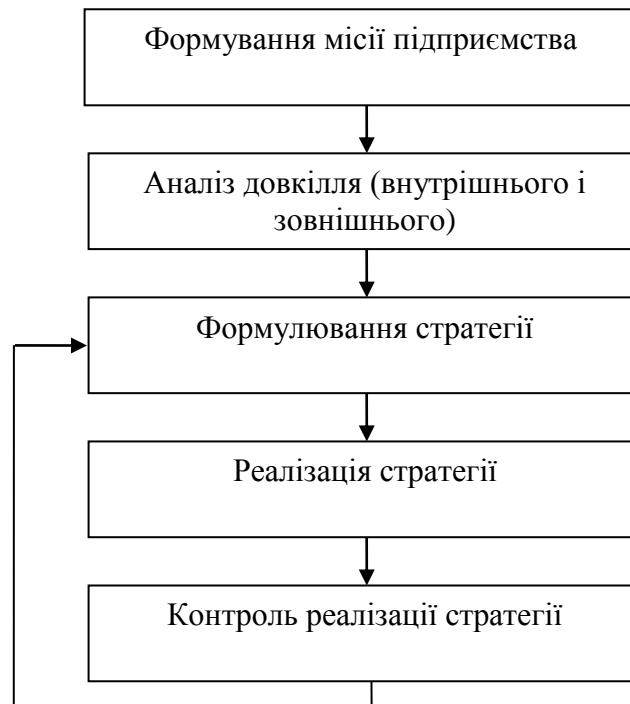


Рис.3 Схема процесу стратегічного управління.

Стратегічний рівень управління підприємства має на увазі, що управлінські рішення, які приймаються на цьому рівні, визначають нормативи конкурентоспроможності компанії в майбутньому і способи їх досягнення. Специфіка стратегічного управління багато в чому визначається його об'єктом – конкурентоспроможністю компанії і її тимчасовою характеристикою – довгостроковою конкурентоспроможністю.

Функціональна відмінність стратегічного менеджменту від інших видів управління полягає в тому, що персонал вищої ланки, що управляє, несе відповідальність не лише за формулювання загальної стратегії конкуренції (яке здійснюється в процесі реалізації першого етапу стратегічного менеджменту - стратегічного планування) і розвитку компанії, але також і за повноцінне здійснення вибраної стратегії на практиці [6].

Для здійснення стратегічного управління необхідно спочатку проаналізувати стан підприємства поодиночі або декількома відомими методами, потім сформулювати стратегію розвитку і вибрати одну із запропонованих.

Напрямок стратегії задається чотирма виборами:

- 1) сферою діяльності — ринками, які передбачається обслуговувати, і споживчими сегментами, які необхідно захопити;
- 2) конкурентною перевагою — позицією, яка відрізняє цей бізнес від бізнесу конкурентів;
- 3) доступністю ринку — наявністю комунікацій і каналів дистрибуції, вживаних для виходу на заданий ринок;
- 4) видами діяльності — визначенням відповідного масштабу і розмаху видів діяльності, які необхідно здійснити [7, С.99].

М.Портер пропонує три базові конкурентні стратегії для поліпшення положення підприємства в галузі [10, С.373]:

1. Абсолютне лідерство у витратах.
2. Диференціація.
3. Фокусування.

Суть першої стратегії полягає в досягненні абсолютного лідерства в галузі у витратах, за допомогою економічних заходів, направлених на цю мету. Іншими словами конкурентоспроможність підприємства досягається за рахунок низької вартості продукції. Низькі витрати стають основою для всієї стратегії компанії, хоча не можна ігнорувати якість продукту і обслуговування, а також інші сфери.

Стратегія диференціації полягає в створенні такого продукту або послуги, яка володіла би унікальністю у всій галузі. Стратегія диференціації не означає ослаблення уваги до витрат, в даному випадку вони лише є не первинною стратегічною метою. Диференціація може здійснюватися в різних формах: по престижності, по технологічності, по функціональних можливостях, по обслуговуванню клієнтів або по інших параметрах.



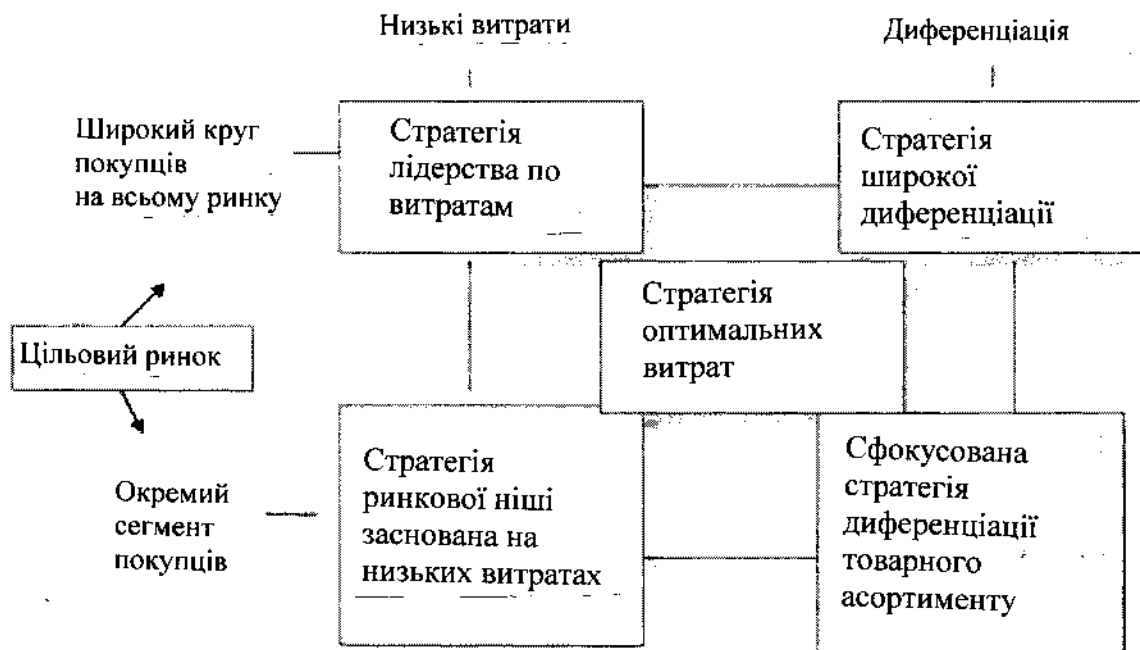


Рис.4 Вибір конкурентних стратегій по М. Портеру [7, с.99]

Основна ідея третьої стратегії – фокусування – концентрація на певній групі покупців. Фокусування може служити засобом вибору цілей, найменш схильних до загрози з боку субститутів, або тих напрямів, в яких конкуренти найбільш слабкі.

Розвинув ідею М.Портера російський вчений Г. Азоєв [8, с.116]. Він пропонує наступну класифікацію стратегій:

1. Стратегія зниження собівартості продукції.
2. Диференціація. Дана стратегія ґрунтується на спеціалізації у виготовленні особливої (інколи незвичайної) продукції, модифікацією стандартного виробу, що є.
3. Стратегія сегментації. Вона направлена на забезпечення переваг над конкурентами у відособленому і часто єдиному сегменті ринку.
4. Стратегія впровадження новин. Стратегія негайного реагування на потребі ринку.

Американський маркетинголог Ф.Котлер розробив набір стратегій для компанії залежно від її положення на ринку. Положення можуть бути наступними: лідер, претендент на лідерство, послідовник, мешканець ніші [9].

Для визначення моделі стратегічного управління певного підприємства необхідно вивчити положення підприємства на ринку і встановити, до якої групи воно відноситься, а потім намічати дії, необхідні для даного положення

1. Стратегії лідерів ринку можна охарактеризувати таким чином: крупна компанія; має найбільшу частку ринку; є прикладом для конкурентів по розробці цінової політики, випуску нових продуктів. Слабкість цієї стратегії полягає в необхідності ретельно стежити за новинками конкурентів, бути в постійному русі, аби, знову ж таки, не здати свої позиції;

Компанії-лідерів доведеться вести активні дії відразу з трьох напрямів: знайти способи розширення ринку; захищати свою частку ринку за допомогою добре спланованих оборонних і наступальних дій; розширювати свою частку ринку, навіть якщо його загальний об'єм стабільний.

2. Стратегії претендентів на лідерство можна охарактеризувати таким чином: займають другі або треті місця в рейтингу галузі; можуть бути і досить крупними компаніями; поведуться агресивно – атакують лідера і інших конкурентів в боротьбі за розширення своєї частки ринку. Їх дії: визначення стратегічних цілей, вибір загальної наступальної стратегії, вибір конкретної атакуючої стратегії.

3. Стратегії послідовників можна охарактеризувати таким чином: займають другі або треті місця в рейтингу галузі, можуть бути і досить крупними компаніями, не роблять агресивних дій, не прагнуть зайняти місце лідера, а вважають за краще залишити все як є.

Вони можуть слідувати одній з чотирьох стратегій: імітатор: дублює продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників; двійник: копіює продукцію, назви і упаковку товарів лідера, допускаючи малоістотні або малопомітні відмінності; імітатор: відтворює деякі характеристики продукту лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах і тому подібне. Його політика не зачіпає інтересів лідера до тих пір, поки імітатор не переходить в атаку.

4. Пристосованець видозмінює або покращує продукцію лідера. Зазвичай він починає з якихось інших ринків, аби уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; часто пристосованець стає претендентом на лідерство.

Послідовники можуть слідувати одній з чотирьох стратегій:

- послідовник: дублює продукт лідера і упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників;
- двійник: копіює продукцію, назви і упаковку товарів лідера, допускаючи малоістотні або малопомітні відмінності;
- імітатор: відтворює деякі характеристики продукту лідера, але зберігає відмінності в упаковці, рекламі, цінах і тому подібне
- пристосованець: видозмінює або покращує продукцію лідера. Зазвичай він починає з якихось інших ринків, аби уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією.

4. Стратегії мешканців ніш можна охарактеризувати таким чином: невелика компанія, а також спеціально створений для роботи в певній ніші підрозділ або дочірня організація крупної компанії, спеціалізується на певних сегментах ринку.

Дії мешканців ніш: фірма концентрується на обслуговуванні вузького сегменту споживачів; компанія спеціалізується на певному вертикальному рівні ціннісного ланцюжка виробництва-розподілу; компанія застередується на обслуговуванні дрібних, середніх або крупних споживачів; спеціалізація на особливих клієнтах; географічна спеціалізація; товарна спеціалізація і так далі[10, С.73].

Після вибору певної стратегії настає етап її реалізації.

Реалізація стратегії полягає:

- у визначенні поставлених завдань. Це потрібно у зв'язку з процесом розподілу ресурсів, створенням допоміжних систем, організації стосунків;
- у відстежуванні відповідностей між стратегією і внутрішніми процесами;
- у виборі схем і підходів до управління.

Паралельно з реалізацією стратегії проходить етап контролю над його реалізацією. Стратегічний контроль - це особливий вигляд управлінської дійсності на підприємстві, полягає в спостереженні і оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей і виконання вибраних стратегій шляхом встановлення стійкого зворотного зв'язку.

На відміну від поточного контролю, стратегічний контроль базується на імовірнісних оцінках і показниках. Проте це не означає, що їх не треба встановлювати: необхідні так звані «контрольні крапки», для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, тимчасові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю, який передбачає встановлення певної політики, процедур, правил і тому подібне. Чим ґрунтовніше будуть ці елементи, тим більше підстав вважати, що поставлені цілі будуть досягнуті. Стратегічний контроль полягає у визначенні того, можливе подальше здійснення стратегій і приведе їх реалізація до досягнення цілей.

Стратегічний контроль не може існувати без поточного і завершального контролю, оскільки стратегічне управління базується на поточній діяльності підприємства.

Контроль є таким типом діяльності по управлінню підприємством, яка дозволяє своєчасно виявити проблеми, розробити і здійснити заходи по коректуванню ходу і вмісту робіт в організації, поки проблеми вступлять ознак кризи. Разом контроль допомагає виявляти, підтримувати і поширювати позитивні явища і почини, ефективні напрями діяльності на підприємстві [11, С. 496].

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розробок.** За останніх 20 років доля машинобудування в загальній промисловій галузі України знизилася майже в три рази, хоча від рівня розвитку машинобудування у вирішальній мірі залежать продуктивність суспільної праці, технічний прогрес, матеріальний добробут народу і обороноздатність країни.

Для поліпшення роботи машинобудівної галузі промисловості в Україні необхідно використовувати стратегічне управління. А саме необхідний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, вивчення положення підприємства на ринку і встановити, до якої з намічених груп воно відноситься. Наступний етап намітити дії, необхідні для даного положення, сформулювати і реалізувати стратегії управління, виробляти стратегічний контроль управління машинобудівних підприємств.

### Література

1. Державний комітет статистики України [Електронний носитель]: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Лепа Н.Н. Управление конкурентными преимуществами предприятия [Текст]/ Н.Н.Лепа – Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД»,2003. – 296с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст]/ И.Ансофф – Нью-Йорк, 1989. – 358 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг [Текст]: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО "Бизнес-школа, Интел-Синтез",2000. – 640с
5. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия [Текст]: учеб. пособ. / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 192 с.
6. Буцкая Н. Г. Основные стратегии обеспечения конкурентоспособности компаний [Электронный носитель]// Credo New. 2006. – № 4.
7. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учеб. пособие, 2-е изд./ Е.И.Мазилкина, Г.Г.Паничкина – М: Омега-Л, 2008. – 325с.
8. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы [Текст] /Г.Л.Азоев, А.П. Челенков – М.: ОАО «Новости», 2000. – 256с.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. [Текст]: Экспресс-курс. 2-е изд. / Ф.Котлер. – СПб.: Питер, 2006. — 464с.
- 10.М.Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]: Пер. с англ./ Майкл Е. Портер — М.: Альпина Бизнес

Букс, 2005. — 454с.

11.Шершньова З. Є. Стратегічне управління [Текст]: підручник/  
З.Є.Шершньова — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699с.