

Олена С. Якименко (Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут», Київ, Україна)

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ

У статті проаналізовано особливості діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування, охарактеризовано загальні тенденції, особливості господарської діяльності та комплексні проблеми розвитку підприємств даного сектору. Встановлено, що різний вплив подій зумовлений належністю підприємств до певних груп.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток, підприємство, машинобудування.

Табл. 1. Літ. 10.

Елена С. Якименко (Национальный технический университет Украины
«Киевский политехнический институт», Киев, Украина)

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

В статье проанализированы особенности деятельности предприятий сельскохозяйственного машиностроения, охарактеризованы общие тенденции, особенности хозяйственной деятельности и комплексные проблемы развития предприятий данного сектора. Установлено, что различное влияние событий обусловлено принадлежностью предприятий к определенным группам.

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие, предприятие, машиностроение.

Olena S. Yakymenko (National Technical University of Ukraine
"Kyiv Polytechnic Institute", Kyiv, Ukraine)

PECULIARITIES IN STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT IN AGRICULTURAL MACHINERY SECTOR

The paper analyzes the peculiarities of agricultural machinery enterprises functioning and describes their general trends, the key features of their economic activities and the complex problems of enterprise development within the given sector. It is demonstrated that various effects caused by the events are predetermined by the belonging to certain groups.

Keywords: strategic management; development; enterprise; agricultural machinery.

Постановка проблеми. Сільськогосподарське машинобудування України є стратегічно важливою галуззю економіки країни, що впливає на конкурентоспроможність сільськогосподарського виробництва та продовольчу безпеку держави. Проте за сучасних умов галузь знаходиться в стані затяжної стагнації. Вітчизняні машинобудівні підприємства для АПК потребують розробки ефективних стратегій розвитку, зважаючи на високу конкурентність світового ринку, а також внутрішні обмеження розвитку (брак вільних коштів підприємств і низька купівельна спроможність кінцевих споживачів). Оскільки підприємства діють у вкрай мінливому середовищі, визначення стратегічних пріоритетів повинно здійснюватись з урахуванням специфіки розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування присвячено праці таких вітчизня-

них учених: Я. Білоусько [1], О. Витницької [2], В. Кравчука [4], Ю. Лупенка [9], О. Олійник [5], Й. Петровича [6], В. Трегобчука [10] та інших. У працях вищезгаданих економістів йдеться про застарілу матеріально-технічну базу, нерозвинуту мережу технічного сервісу, низьку інноваційну активність, брак фінансування нових розробок, складність залучення кредитних ресурсів.

Невирішені частини проблеми. Процес вивчення проблем розвитку й особливостей стратегічного управління підприємств сільськогосподарського машинобудування потребує додаткових досліджень. До цього часу невирішеним залишається питання групування підприємств галузі, що враховувало б вплив подій і дозволило б розробити необхідні рекомендації для виходу підприємств сільськогосподарського машинобудування зі стану стагнації або утримання конкурентних позицій на ринку.

Метою дослідження є вивчення особливостей діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування відповідно до їх належності до окремих груп і впливу подій.

Основні результати дослідження. Техніко-технологічний та економічний занепад вітчизняного сільськогосподарського машинобудування зумовлений причинами довготривалого характеру, основними з яких є: високий ступінь зношення технологічного обладнання; невідповідна якість конструкційних матеріалів і комплектуючих виробів; низький рівень фінансування дослідно-конструкторських робіт; недосконалість регуляторної, цінової, бюджетної та податкової політики; недоступність кредитних ресурсів та їх висока вартість; невідповідність методів управління виробництвом умовам ринкової економіки; низький рівень маркетингової, інформаційної та просвітницької роботи; нерозвинута мережа технічного сервісу; недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення аграрної освіти і науки, моральне і фізичне зношення їхньої бази; недосконалість амортизаційної політики [8].

Розвиток підприємств сільськогосподарського машинобудування стриmuється недостатнім рівнем технічної конкурентоспроможності вітчизняної продукції порівняно з імпортованими аналогами, низькими обсягами кредитування та посиленням конкуренції на ринку РФ – основного споживача вітчизняної продукції машинобудування.

Загальносвітова тенденція у виробництві сільськогосподарської техніки полягає у зменшенні обсягів, оскільки відбувається постійне нарощування потужності машин та, відповідно, зменшення необхідної кількості техніки на полях. Посткризовий період зумовив переорієнтацію машинобудівного комплексу на виробництво більш економічних та екологічних моделей машин і розширення номенклатури на базі уніфікованих платформ та нових методів комп'ютерного проектування.

Держпрограми активізації економіки на 2013–2014 рр. передбачають реалізацію проектів пільгового кредитування на придбання технологічного обладнання для модернізації підприємств сільськогосподарської техніки. Зазначена підтримка є вибірковою, оскільки лише 35 підприємств машинобудування для АПК серед більш ніж 300 можуть користуватись цими пільгами.

Крім державної підтримки, виробництво сільгосптехніки потребує вирішення питання її доступності для вітчизняних аграріїв. На сьогодні основним

інструментом стимулювання технічного переоснащення агропромислового комплексу України вважається механізм фінансового лізингу. У Державному бюджеті України на 2013 р. передбачено 166,8 млн. грн. на фінансування програм технічного забезпечення АПК. Однак для того, щоб зробити вітчизняну сільгосптехніку більш доступною для аграріїв, Мінагрополітики внесло пропозицію в 2013 р. збільшити фінансування заходів державної підтримки на умовах фінансового лізингу на 830 млн. грн., а в 2014 р. сума повинна збільшитися на 1,3 млрд. грн. Іншим напрямом підтримки виробництва сільгосптехніки є компенсація відсоткових ставок за кредитами на закупівлю сільгоспмашин [3].

Нині відбувається лібералізація умов виробництва сучасної техніки зарубіжними підприємствами на території України. В результаті, питання норми рівня локалізації виробництва вирішується індивідуально шляхом аналізу ситуації з кожною групою техніки. Реалізація спільних проектів із зарубіжними провідними виробниками техніки полягає у тому, що вітчизняні заводи збирають імпортні вузли і деталі, зварюють кузови на імпортному обладнанні та фарбують машини імпортними фарбами. Всі авторські права та інтелектуальна власність належать зарубіжним компаніям, що унеможливує зміну та доробку моделі відповідно до потреб вітчизняних споживачів і позбавляє замовлень і перспектив вітчизняний науково-технічний комплекс. До 2017 р. в Україні планується збільшити виробництво вітчизняних високопродуктивних комбайнів до 2,5 тис., а тракторів – до 12,8 тис. [8]. Збільшення обсягів виробництва планується реалізувати шляхом втілення п'яти інвестиційних проектів у галузі сільгоспмашинобудування за участі вітчизняних і провідних світових виробників.

Мінагрополітики працює над створенням вітчизняних виробництв сучасної сільгосптехніки із залученням іноземних інвестицій. Так, розроблено міжгалузеву програму інженерно-технічного забезпечення агропромислового комплексу та розвитку сільгоспмашинобудування з Латвією, підписано Меморандум щодо співробітництва між галузевими асоціаціями України та Німеччини – «Укراгромаш» та "VDMA Agricultural Machinery", визначено напрями спільної діяльності в галузі виробництва сільськогосподарської техніки з Білоруссю. Забезпечення державних гарантій для реалізації спільних проектів передбачається на рівні 1,5 млрд. грн. у 2013 р. та на 3,5 млрд. грн. в 2014 р. [7]. Зазначені особливості розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування враховуються під час здійснення стратегічного аналізу, розробки стратегій та їх реалізації.

Проведене дослідження свідчить, що машинобудівні підприємства для АПК умовно можна розділити на дві групи: I – підприємства-лідери, II – підприємства-аутсайтери.

Основою стратегічного управління розвитком підприємств-лідерів є стабільність і поступальне нарощування виробничо-економічної та фінансової діяльності за умов виконання соціальних зобов'язань і мінімальної техногенної дії на навколишнє природне середовище. Такі пріоритети зумовлені вимогами, що висувуються до машин нового покоління сільськогосподарської техніки й обладнання і полягають у високих стандартах енерго-, ресурсощадних

і природоохоронних технологій. Обсяги виробництва перспективних енергоощадних машин, які за технічним рівнем і споживчими властивостями можуть конкурувати із зарубіжними зразками, незначні. Їх виробництво здійснюється головним чином на новостворених підприємствах, здебільшого приватної форми власності.

Стратегічне управління підприємств-аутсайдерів передбачає реалізацію програм, спрямованих на відновлення основних напрямів виробництва. На сьогодні такі підприємства продовжують серійно випускати переважно одноопераційно прості та застарілі моделі сільськогосподарських машин, які складають лише кількісно оновлюють машинно-тракторний парк. Майже половина машин (48,5%) мають термін гарантійного строку експлуатації до одного року. Це свідчить, що нормативно-технічна база створення та виробництва сільськогосподарських машин на підприємствах-аутсайдерах є застарілою і не може забезпечити сільськогосподарське виробництво на рівні вимог СОТ [7]. Так, на основі випробувань інститутом УкрНДІПВТ ім. Л. Погорілого понад 1300 найменувань сільгоспмашин вітчизняного виробництва встановлено, що у кожному п'ятому випадку виходу вітчизняної техніки з ладу були конструктивні недоробки на стадії проектування, до 35% відмов є наслідком низької якості виготовлення, а 30% – низького технічного рівня елементної бази [4].

Для споживачів агропромислової техніки характерні: недостатність обсягів грошових засобів на оновлення машинно-тракторного парку (МТП) та, як наслідок, низька продуктивність праці і врожайність основних сільськогосподарських культур, обмежені обсяги та якість продукції, що виробляється. У такій ситуації підприємства-лідери розробляють власні лізингові програми, щоб збільшити обсяги реалізації техніки. Водночас у підприємств-аутсайдерів відбувається звуження сегментів на ринку сільгосптехніки.

Організація ресурсного забезпечення споживачів сільськогосподарської техніки підприємствами-лідерами реалізується за такими напрямками: збут техніки через систему дилерів (до 80% всієї техніки, що виробляється), активне використання системи сервісу техніки (передпродажне та післяпродажне обслуговування, гарантійний і післягарантійний ремонт техніки), систематичне виявлення на основі сучасних інформаційних технологій і звітів дилерів потенційних потреб господарств у техніці. Ефективна дилерська мережа є невід'ємною складовою виробництва сільськогосподарської техніки, яка потрібна для усунення несправностей техніки в найкоротші терміни. До дилерів висуваються дуже жорсткі вимоги щодо сервісного обслуговування і складу запасних частин. Дилерські мережі розвиваються за регіональним принципом, що надає можливість конкурувати не за ціновим чинником, а за рівнем післяпродажної підтримки. Це є основною конкурентною перевагою, коли користувач техніки протягом 2–3 годин зміг дістатися авторизованого сервісного центру і вирішити проблему, що виникла.

Маркетингова, інформаційна та просвітницька робота підприємств-лідерів спрямована на формування споживчого федералізму, тобто створення умов на ринку, коли вітчизняна сільськогосподарська техніка вважається престижною. Маркетинг відіграє ключову роль у створенні професійного образу компанії і формує ключові чинники успіху. Зазвичай, витрати на мар-

кетинг у підприємств-лідерів серед виробників сільськогосподарської техніки становлять 2–3% від обороту. Для ефективного використання коштів підприємства вибудовують правильну й ефективну систему комунікацій з клієнтами, яка здатна збільшити обсяги реалізації техніки.

Після кризи підприємства-лідери вкладають кошти в маркетинг фрагментарно, але цілеспрямовано. Передусім підприємства визначаються з позиціями на ринку, тобто аналізують обсяг ринку, частки торговельних марок та імпортерів, найбільш активних конкурентів, співвідношення нової техніки і вживаної. Ринок сільськогосподарської техніки представлений такими субринками: вітчизняна нова техніка, нова техніка зарубіжного виробництва (як країн далекого зарубіжжя, так і країн СНД), техніка зарубіжного виробництва, що була у використанні. Далі підприємства визначають найбільш прибуткові сегменти, ставлять завдання і розробляють методи їх досягнення. Примітно, що в післякризовий період система комунікацій і методи просування компаній змістилися з іміджевої реклами на персональні продажі. Таким чином, компанії стають ближчими до клієнтів, організовуючи на їх базі численні «дні поля» і демонстрації техніки в робочих умовах. Вибіркова участь у виставках і профільних заходах також є ефективним методом комунікації [2].

Сьогодні можливостей кадрового потенціалу підприємств-аутсайдерів вистачає лише на їх підтримку. Підприємства-лідери співпрацюють з ВНЗ у напрямі формування принципово нового покоління інженерів, здатних запропонувати перспективні рішення для успішного розвитку підприємств та підвищення їхнього рівня конкурентоспроможності.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика підприємств сільськогосподарського машинобудування*

Критерій	Підприємства-лідери	Підприємства-аутсайдери
Обсяги фінансування НДДКР	Висока частка витрат на НДДКР	Практично не фінансуються
Рівень завантаженості виробничих потужностей	До 80%	30–50%
Стан основних фондів і устаткування, рівень технологічного переоснащення	Відбувається постійне оновлення техніки та обладнання	Практично не здійснюється переснащення, знос сягає 80–90%
Забезпеченість інженерно-технічними кадрами	70%	40%
Розробка та реалізація власних лізингових програм	Здійснюється	Не здійснюється
Здатність залучати кредитні кошти	Існує можливість залучення пільгових кредитів	Недоступність кредитних ресурсів
Розвиток мережі технічного сервісу	Високий рівень розвитку	Нерозвинута

* побудовано на основі [1–3; 7–9].

Порівняльний аналіз груп підприємств сільськогосподарського машинобудування дозволив виділити основні тенденції їх розвитку. Так, знос обладнання підприємств-аутсайдерів, втрата кваліфікаційних інженерів і загальний спад виробництва призводять до порушення технологічної дисципліни, а також браку техніки під час технічного контролю якості. Стагнаційна пастка значених виробників сільськогосподарської техніки зумовлена недостатніми

обсягами фінансування НДДКР і низьким рівнем завантаженості виробничих потужностей. Висока собівартість і ціна техніки, причому не підкріплена високою якістю, зумовлюють низький рівень використання потенціалу маркетингу та логістики.

Підприємства-лідери здійснюють модернізацію і технічне переоснащення, розробляють нові екологічні й економічні зразки сільськогосподарської техніки, а також налагоджують їх виробництво. Випуск якісної конкурентоспроможної продукції у поєднанні з розбудовою мережі технічного сервісу та реалізацією власних лізингових програм забезпечують ефективне функціонування й успішну діяльність підприємств.

Приналежність підприємства до тієї чи іншої групи визначає характер впливу подій на їхню діяльність. У результаті діагностики фінансово-економічного стану групи машинобудівних підприємств АПК було з'ясовано, що основними подіями, які визначатимуть розвиток підприємств у найближчій перспективі, є такі: події, пов'язані зі зміною кредиторської заборгованості, рівнем попиту, непередбачуваними ремонтами основних засобів, значним рівнем боргу (проблемними кредитами), цінами на енергоресурси, податковою політикою, програмами модернізації, митними ставками, структурними реформами суспільних фінансів.

Існують події, здатні здійснювати однаковий вплив на діяльність підприємств, незалежно від того, до якої групи вони належать. Так, участь підприємств у профільних виставках сприяє залученню нових споживачів. Однак формально однаковий вплив подій має певні змістовні відмінності. Оскільки підприємства-лідери мають перевагу у вигляді енерго- та економічних машин, тобто виробляють конкурентоспроможну техніку, для них імовірність залучення потенційних споживачів є значно вищою. Іншим прикладом неоднакового впливу ідентичної події є отримання кредиту. Залучення кредитних коштів надає можливість покращити стан підприємства залежно від його цільових орієнтирів (модернізація, розробка нового зразка техніки). Підприємств-лідери, маючи менше боргових зобов'язань і позитивний кредитний рейтинг, з більшою ймовірністю і на більш вигідних умовах можуть отримати кредит.

Висновки. У результаті здійснення порівняльного аналізу діяльності підприємств досліджуваної галузі виділено дві групи: підприємства-лідери та підприємства-аутсайтери. Основою стратегічного управління розвитком підприємств-лідерів є стабільність і поступальне нарощування виробничо-економічної та фінансової діяльності за умов виконання соціальних зобов'язань і мінімальної техногенної дії на навколишнє природне середовище. Стратегічне управління підприємств-аутсайдерів передбачає реалізацію програм, спрямованих на відновлення основних напрямів виробництва.

Особливості розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування визначають стратегічні пріоритети їхньої діяльності. Такі особливості, як необхідність створення енерго-, ресурсощадних і природоохоронних технологій, а також розбудова мережі технічного сервісу сприяють формуванню стратегічних орієнтирів на дотримання високих стандартів виробництва для підприємств-лідерів. Для підприємств-аутсайдерів такі особливості не сприяють розвитку і не можуть бути використані у побудові системи стратегічного

управління. У підприємств-аутсайдерів або взагалі відсутнє стратегічне управління, або ж використовуються окремі його інструменти, що мають номінальний характер і спрямовані лише на відтворення життєдіяльності.

Різні умови діяльності підприємств-лідерів і підприємств-аутсайдерів формують відповідні можливості й обмеження. Для підприємств-аутсайдерів значним обмеженням є брак коштів, що унеможливує розвиток мережі технічного сервісу або формування дилерської мережі. Така ситуація призводить до того, що підприємствам-аутсайдерам складно утримувати позиції на ринку. Протилежна ситуація характерна для підприємств-лідерів – успішна діяльність породжує нові успіхи і підприємство здійснює нові витки у розвитку своєї діяльності. Підприємства-лідери мають позитивний імідж надійного партнера і є потенційно привабливими для інвестиційних проєктів.

1. Білоусько Я.К. Тенденції розвитку вітчизняного сільськогосподарського машинобудування // Економіка АПК.– 2010.– №7. – С. 84–90.

2. Витницька О.Д., Даценко М.С., Даценко С.М. Розвиток ринку сільськогосподарської техніки // Економіка АПК.– 2010.– №10. – С. 103–108.

3. Государство планирует выделить более 2 млрд. грн. на финансирование лизинга в сельхозмашиностроении // jurliga.ligazakon.ua.

4. Кравчук В. Окремі аспекти досліджень технічного забезпечення АПК // www.tsa.org.ua.

5. Олійник О. Шляхи реформування вітчизняного сільськогосподарського машинобудування // Техніка і обладнання для АПК.– 2009.– №2 – С. 36–37.

6. Петрович Й.М. Організаційно-економічні передумови модернізації промислових підприємств // Вісник Національного університету «Львівська політехніка».– 2011.– №12 (№720): Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку). – С. 310–314.

7. Проект Державної програми активізації розвитку економіки на 2013–2014 роки // www.me.gov.ua.

8. Проект Концепції Державної цільової економічної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу до 2020 року // minagro.gov.ua.

9. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / За ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. – К.: ННЦ ІАЕ, 2012. – 182 с.

10. Трегобчук В. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблеми, напрями і механізми // Економіка України.– 2006.– №2. – С. 4–12.

Стаття надійшла до редакції 25.04.2013.