



УДК 658.012.2.«313»:621(477)

Г. Ю. Гедройц,
магістр факультету економіки
О. І. Маслак,
к.е.н., професор кафедри економіки,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті розглянуто основний інструментарій та підходи до стратегічного планування на підприємстві. Досліджено та сформовано механізм вибору стратегій в залежності від основного орієнтуру, галузі та ринку діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, технологія стратегічного планування, формальні моделі, матричні методи, диверсифікація.

The article reviews the basic tools and approaches to strategic planning business. Researched and created a mechanism selection policies based on the main benchmark, industry and market of the enterprise.

Keywords: strategy, strategic management, technology strategy planning, formal models, matrix methods, diversification.

Вступ. Проблеми стратегічного планування у наш час привертають увагу все більшої кількості підприємств. Великий інтерес до даної теми викликаний прагнення менеджерів володіти таким апаратом управління, який забезпечить стабільність розвитку підприємства та можливість швидкого та адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища.

В сучасній літературі широкого висвітлення дістали як питання сутності технологій стратегічного планування так і інструментів та підходів до їх забезпечення [1]. Вагомий внесок у теорію й методологію стратегічного планування зробили такі вітчизняні вчені, як: І.Лукінов, В.Пономаренко, В.Герасимчук, В.Бабич, В.Смолін, А.Яковлев, Л.Довгань, Г.Висоцький, Д.Божко, О.Тридід, Л.Артеменко, та закордонні фахівці: І.Ансофф, Дж.Акофф, Р.Бранденбург, Дж.Стейнер, Дж. Гелбрейт, У.Кінг та ін. Але в дослідженнях недостатньо висвітлені питання стратегічного планування діяльності на машинобудівних підприємствах України, що й обумовлює актуальність теми.

Постановка задачі. Сучасний розвиток машинобудівних підприємств України здійснюється в умовах мінливого як зовнішнього так і внутрішнього середовища. Тому нагальною постає проблема створення обґрунтованого плану розвитку підприємства на перспективу, в рамках якого визначалися як підходи, так і інструментарій цього процесу.

У зв'язку з цим метою статті є обґрунтування сучасних технологій стратегічного планування на машинобудівних підприємствах, систематизація знань та адаптація їх до умов навколишнього середовища.

Результати. Під технологіями стратегічного планування машинобудівного підприємства розуміють систему дій, операцій, способів досягнення порівняльних переваг підприємства у різних сферах (економічній, технологічній, кадровій, товарній, ринковій тощо), формування для нього більш стійких позицій на певному ринку у відповідний період порівняно з визначеними конкурентами та з урахуванням змін середовища функціонування.

За звичай процес стратегічного планування складається з 8 етапів. (рис1)



Рис. 1. Етапи процесу стратегічного планування

Але найчастіше визначення стратегії та цілей підприємства носить складний характер і отримані результати цього етапу не мають узагальненого визначення для зв'язку з наступними.

Тому, на наш погляд, необхідно сформулювати такий механізм, що враховував основні чинники, за допомогою яких можна обрати один з загальновідомих підходів.

Якщо освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку, то використовується модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогаліни». Підприємство розраховує так звану нижню межу «стратегічної прогаліни», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від

необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогаліни». Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, що треба досягти». Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогаліну», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища та для галузі машинобудування доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому є певні негативні сторони: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогаліни», більшість з яких так і залишиться незатребуваними.

У випадку, коли основним орієнтиром у стратегічному плануванні є врахування інтересів акціонерів, використовується модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Використання цього підходу обмежене через складність у визначенні та балансуванні інтересів великої кількості акціонерів, особливо тоді, коли відсутні сконцентровані пакети акцій. Ринкові переваги трактуються різними групами акціонерів по-різному, що зумовлює труднощі в складанні стратегічних і тактичних планів, контроль за їхнім виконанням, інтерпретацію отриманих результатів.

При високому рівні конкуренції на ринку галузі, що часто характерно для машинобудівних підприємств, особливо важливим є використання моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Це складний багатоплановий процес, який торкається різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожної фірми завдань, чого можна досягти різними способами. Так, деякі з рішень, що приймаються, стосуються лише факторів виробничо-технологічної сфери (внутрішнього середовища) й можуть бути вирішені незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища. Модернізація технологічного процесу, наприклад, не потребує істотних змін в організації та управлінні підприємством. Інші стосуються не лише внутрішніх, а й зовнішніх зв'язків підприємства (наприклад, реструктуризації), потребують значних перетворень у змісті та напрямках діяльності, складі й кількості підрозділів, їхніх взаємозв'язках і функціях тощо. Цільова спрямованість на довгострокову конкурентоспроможність означає більш широкий спектр стратегічних заходів порівняно з моделлю, орієнтованою на «стратегічну прогаліну», де іноді достатньо проводити дослідження та розробляти стратегії, не виходячи за межі системи «продукт — ринок». Тут невідкладною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів щодо їхньої реалізації. При цьому, зокрема, йдеться також про підвищення інноваційного рівня підприємства загалом. Модель, орієнтована на конкурентоспроможність, відіграє велику роль у розвитку міжнародних зв'язків, коли конкуренція виходить за межі однієї країни.

Варіантом, який спрямований на розвиток довгострокової перспективи є модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Так як машинобудівні підприємства створюються на досить тривалий час і повинні мати соціально-орієнтовану філософію існування компанії, то даний підхід використовується для даної галузі. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства й широке застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі свої зусилля спрямовує на служіння людям.

Якщо основним орієнтиром є розмір підприємства використовуються моделі стратегічного планування, що це враховують. Розмір підприємств машинобудівної галузі зазвичай є великим, що зумовлено масштабами попиту, галузевими особливостями виробництва, технологій, що використовуються, тощо. Велика фірма, яка має розвинений апарат управління, достатню кількість фінансових та інтелектуальних ресурсів, використовує планування в повному обсязі, з проходженням необхідних етапів, підетапів, процедур та операцій створення системи планів, проектів і програм. Необхідність всебічного обґрунтування планів зумовлена високою ціною помилки, яка може призвести до збитків і навіть до банкрутства. Великі підприємства витрачають значні кошти та час на доплановий аналіз і процес планування, оформлення та узгодження великої кількості документів.

Вітчизняна і зарубіжна теорія та практика стратегічного планування виробили інструментарій вибору стратегій. Під інструментарієм розуміють систему методів і моделей, способів і механізмів обґрунтованого вибору стратегій за чітко визначеними критеріями.

Для створення узагальненої схеми стратегічного планування нами було використано критерій «кількість напрямків діяльності». Основними методами, які використовують для стратегічного планування окремого напрямку діяльності підприємства або вузькоспеціалізованого підприємства, є так звані формальні моделі: накопиченого досвіду; життєвого циклу продукту; життєвого циклу технологій; продукт-ринок тощо. При стратегічному плануванні діяльності диверсифікованих підприємств використовують матричні методи. Це метод Бостонської консалтингової групи, метод МакКінсі, модель компанії Шелл, в основі якої лежить матриця DMP та ін.

Розглянемо детальніше формальні моделі. Залежно від масштабу підприємства можна використовувати більш прості моделі, які враховують лише один внутрішній фактор та складніші – багатфакторні.

Однофакторним є метод аналізу динаміки витрат і крива досвіду. Цей метод розроблений в 1926 р. і передбачає визначення стратегії на основі переваг у витратах. Основою цього методу є твердження про те, що подвоєння обсягу виробництва дозволяє зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції на 20%

Відповідно до кривої досвіду основним напрямком стратегії підприємства повинне бути завоювання найбільшої частки ринку, оскільки лише такий виробник може досягнути найменших витрат і найбільших прибутків.

У сучасних умовах досягнення лідерства у витратах необов'язково пов'язане з ростом обсягів виробництва. Воно забезпечується застосуванням високопродуктивного, унікального устаткування, гнучких виробничих процесів, сучасних матеріалів.

Крім того, недоліком цієї моделі є неврахування впливу зовнішнього середовища (потреб споживачів, рівня конкуренції, тощо).

До одних факторних також належить модель життєвого циклу товару або аналіз динаміки ринку.

Процес перебування товару на ринку розділяють на декілька основних фаз, кожній з яких відповідає свій рівень збуту та інші маркетингові характеристики:

- народження і впровадження товару на ринок — характеризується незначним обсягом реалізації; стратегія зорієнтована на ріст обсягів;
- ріст — супроводжується істотним збільшенням збуту; стратегія передбачає швидше зростання;
- зрілість — забезпечує стійкий збут; стратегія передбачає збереження стабільності;
- старість і спад — характеризується насиченням ринку даним товаром, зниженням збуту; стратегія зорієнтована на зменшення і згортання виробництва даного товару.

Мета моделі життєвого циклу — правильно визначити стратегію підприємницької діяльності для кожної фази життєдіяльності товару на ринку. В залежності від типу товарів існує чимало модифікацій життєвого циклу.

Однак не завжди можливо і доцільно прив'язувати стратегію підприємства до моделі життєвого циклу товару. Часто вплив факторів зовнішнього середовища не дозволяє поведінку на ринку вкласти в рамки відомої кривої.

Розробити стратегію з врахуванням впливу різних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища дозволяють інші моделі стратегічного аналізу. До них відноситься запропонована в 1975 р. А. Дж. Стрейнером модель «продукт-ринок». Це — матриця, що містить класифікацію ринків і продукції на функціонуючі, нові, але пов'язані з функціонуючими та принципово нові.

Матриця показує рівні ризику та ймовірність успіху за різного поєднання «продукт-ринок». Модель використовується для визначення ймовірності успіху при виборі виду діяльності та формуванні портфеля цінних паперів.

Як вже зазначалося, якщо підприємство є диверсифікованим, використовуються матричні методи (портфельні).

Вони переважно застосовуються в галузі машинобудування, адже галузь передбачає наявність відходів матеріалів основного виду продукції. При цьому кожен з господарських підрозділів підприємства зображається та позиціонується на полях дво- або тримірної аналітичної матриці.

Проведемо детальний аналіз виснажених інструментів стратегічного планування діяльності підприємств.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Аналізуються сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища організації. Розглядаються всі можливі парні комбінації між загрозами, можливостями, сильними та слабкими сторонами. Встановлені зв'язки слугують вибору стратегій. Можна виділити такі різновиди корпоративної стратегії фірми: стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для реалізації зовнішніх можливостей (максі-максі); стратегія, що використовує сильні сторони підприємства для знешкодження зовнішніх загроз (максі-міні); стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін фірми, на основі використання зовнішніх можливостей (міні-максі), стратегія, спрямована на мінімізацію слабких сторін та уникнення зовнішніх загроз(міні-міні).

Перевагами такого аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування, визначення конкретних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів підприємства.

Але є й певні недоліки, а саме: ймовірність великих похибок через використання інформації, отриманої методом експертних оцінок; обмежене використання економіко-математичних методів; суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; слабка підтримка прийняття конкретних

управлінських рішень; погана адаптація до середовища, що постійно змінюється.

Матриця Бостонської консультативної групи «зростання-частка ринку» (BCG). За допомогою матриці визначається співвідношення «зростання ринку (попиту)» і зіставлення стратегічних зон господарювання. Матриця дає змогу визначити стратегічну позицію за кожним стратегічним економічним елементом підприємства, тобто стратегічну позицію бізнесу підприємства і за результатами аналізу цієї позиції обрати правильну стратегію дій. Згідно з положенням у матриці виділяють чотири основні види стратегічних господарських підрозділів підприємства: «зірки», «важкі діти», «дійні корови», «собаки». Можливі маркетингові стратегії: інтенсифікація зусиль, елімінація (виключення), підтримання існуючого стану «збирання урожаю» та стратегія розвитку.

Ця модель має високу придатність для вироблення стратегій, пропонує диференційований підхід до вироблення стратегії залежно від особливостей кожного напрямку діяльності, надає можливість деталізації стратегічних проблем підприємства. Також ця модель має такі переваги як: простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку. Вона слугує основою для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства і для аналізу різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності і на відміну від попередньої моделі є менш суб'єктивною. Але темп зростання ринку не завжди адекватно оцінює привабливість ринку, стратегічні позиції бізнесу здійснюється лише за двома характеристиками, не враховується взаємозв'язок різних напрямів діяльності підприємства і т.д.

На наш погляд, для визначення стратегії інвестицій у машинобудівній галузі ефективним буде використання матриці «GE/McKinsey», яка являє собою розвиток і узагальнення матриці BCG. У ній використовується комплексний показник привабливості ринку та комплексний показник конкурентоспроможності підприємства. Матриця визначає стратегічні позиції: «зона переможців»; «перехідна зона», куди входять позиції, де стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу і сумнівні види бізнесу, зона «переможених». Рекомендовані стратегії інвестування, зростання, отримання доходів, скорочення діяльності, вихід з ринку. На відміну від попередньої моделі має ширшу сферу застосування. Вона сприяє впорядкуванню інформації, змушує оцінити не тільки кожний вид діяльності, але й порівняти можливий їх внесок у досягненні ефективності діяльності організації у перспективі. Є гнучкою, так як компоненти та чинники оцінюють враховуючи особливості конкретної ситуації. Недоліками також є не врахування можливості активного впливу підприємства на зовнішнє оточення; нечіткість рекомендацій необхідність великого обсягу інформації.

Для капіталомістких галузей промисловості, до яких належить і машинобудівна галузь найбільш вживаною є модель «Shell» - DPM також має назву «матриця напрямленої політики». Ця модель синтезує оцінку грошового потоку, який є індикатором доцільності в короткотерміновій перспективі та оцінку віддачі інвестицій, тобто показника віддаленої перспективи. Ця модель дає можливість вибрати певну стратегію залежно від вибраних пріоритетів: орієнтації на життєвий цикл конкурентного виду продукції або грошовий потік.

Пропонується: стратегія згорання, стратегія генератора коштів, зростання, стратегія лідера, подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу. Недоліком є суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників тощо; відсутність критерію відбору показників оцінки параметрів матриці.

Особливо корисною для високотехнологічної галузі машинобудування, де життєвий цикл товару короткий, постійно удосконалюється та з'являються нові модифікації, є матриця фірми Arthur D.Little (ADL/LC). В основу даного методу покладено матрицю, побудовану за двома багатовимірними змінними: конкурентною позицією підприємства на ринку; ступенем зрілості ринку. Пропонуються стратегії: зворотна інтеграція, розвиток бізнесу за кордоном, раціоналізація системи збуту, пряма інтеграція невпевненість, «чисте» виживання, ефективна технологія, відмова від виробництва, нарощування виробничих потужностей, раціоналізація асортименту продукції та ін.

Перевагами даної моделі є конкретизація стратегічного аналізу, надання можливості певною мірою розглядати усі конкретні стратегії для окремих напрямів бізнесу підприємства та визначити призначення, ринки та внески кожного сегмента бізнесу до господарського портфелю підприємства

До недоліків відносяться не врахування можливих змін, коли зрілі ринки можуть перетворюватися в зростаючі.

Для стійких видів ринків та бізнесу можна використовувати діловий комплексний аналіз (PIMS). Але в умовах української економіки даний метод використовується лише як теоретичний досвід іноземних підприємств вибрати найзручніші способи майбутніх дій для отримання високих прибутків.

Цей проект являє собою спробу встановлення кількісних закономірностей впливу факторів виробництва і ринку на довгострокову рентабельність і прибутковість підприємства. Стратегічні рекомендації, які дає портфельний аналіз, мають загальний характер і повинні трансформуватись у конкретні стратегічні цілі.

В умовах зростаючого ринку можна використовувати найбільш просту та наочну модель – матрицю Ансоффа. Вважається, що за вибору напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив стратегії вдосконалення діяльності, товарної експансії (розроблення нових абр вдосконалення існуючих продуктів), розвитку ринку, диверсифікації. Можливі стратегії зростання за товарами/ринками: вдосконалення діяльності, товарна стратегія, стратегія розвитку ринку, диверсифікація.

Представимо аналізовані дані у вигляді схеми «Механізм застосування технологій стратегічного планування»(див. рис. 2.).

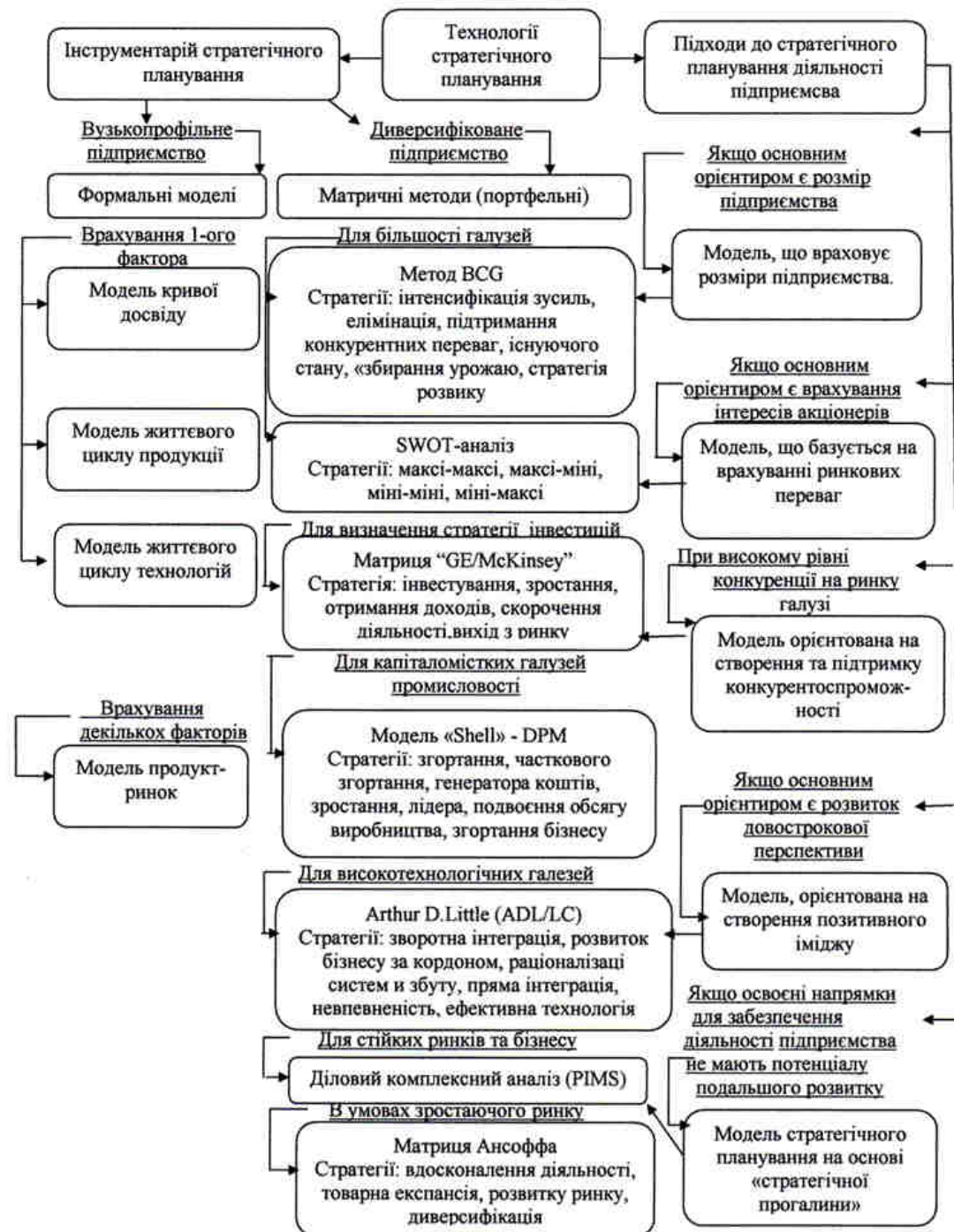


Рис. 2. Механізм застосування технологій стратегічного планування

На рис 2 видно яким чином пов'язане обрання тих чи інших інструментів стратегічного планування. Варто відмітити, що будь-який підхід може використовувати модель «Shell» - DPM та модель Ансоффа.

Проаналізуємо використання даного механізму на прикладі ВАТ «Кредмаш». Дане підприємство є диверсифікованим, тобто має декілька напрямків діяльності, тому ефективним буде обрання матричних методів за допомогою підходів до стратегічного планування діяльності. Орієнтиром для обрання підходу є великий розмір підприємства, а основною метою - підтримка іміджу, посилення позицій на світовому ринку.

Тому у нашому випадку необхідним є застосування однієї з таких моделей: модель, що враховує розміри підприємства, орієнтовану на підтримку позитивного іміджу, орієнтовану на створення та підтримку конкурентоспроможності. ВАТ «Кредмаш» є високотехнологічним та капіталомістким підприємством, тому за відповідними підходами обираємо для планування діяльності підприємства модель Arthur D.Little (ADL/LC) та Модель «Shell» - DPM.

Так як підприємство відноситься за розміром до великого необхідним є формування кваліфікованого персоналу, створення такого апарату стратегічного планування, який би забезпечив складний поетапний аналіз та розробку планів. Для цього використовується матриця BCG

Так як підприємство не може мати однозначної мети, необхідно застосовувати отримані за результатами аналізу моделі комплексно. А з підбиття підсумків визначені стратегії за кожною з них використовувати залежно від пріоритетності мети.

Отже, підприємства машинобудівної галузі, враховуючи мету діяльності та особливості виробництва, повинно комплексно використовувати такі підходи та стратегії, які б забезпечили ефективне його функціонування

Висновки. Сучасні підходи та стратегії у своєму складі мають великий арсенал. Але при їх виборі варто відмітити такі особливості машинобудівного підприємства як величина, висока технологічність та капіталомісткість. Відповідно до них, а також мети роботи конкретних підприємств формується вибір підходів, на основі якого моделі, які визначають рекомендовані для підприємства стратегії.

Варто заважити, що саме комплексне поєднання підходів та моделей дозволить обрати більшу кількість альтернативних стратегій, що забезпечить ефективне функціонування машинобудівного підприємства.

Розроблений механізм стратегічного планування обґрунтований відповідно до специфіки машинобудівної галузі та мінливих умов зовнішнього середовища, дає можливість швидко приймати адекватні рішення на основі обраної мети діяльності.

Література

- 1.Петришин Н.Я. Інструментарій стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств / Н.Я. Петришин // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету „Львівська політехніка”. 2008. - № 624. - Львів: Видавництво НУ „ЛП”.- С. 70-76.
- 3.Семенов А.Г. Стратегічні методи підвищення ефективності виробництва на підприємствах : [монографія] / А.Г. Семенов. – Запоріжжя : Гуманітарний університет “ЗДМУ”, 2006. – 376 с. – 300 пр. – ISBN 966-8227-58-1.
4. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ,1999.-384 с.

Стаття надійшла до редакції 5 травня 2011 року.



ТОВ "ДКС Центр"