

Т. В. КАЛАПА,  
здобувач,  
Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут"

### Методичний підхід до розроблення стратегії розвитку машинобудівного підприємства

*Розглянуто засади розвитку промислових підприємств у системі міжгалузевих відносин. Обґрунтовано, що провідну роль у розвитку машинобудівних підприємств, орієнтованих на виробництво машин для переробних галузей, відіграють еквівалент суміжності та рентабельність операційної діяльності цих підприємств. Запропоновано методичний підхід до розроблення стратегії розвитку, в основу якого покладено оцінки еквівалента суміжності та рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств порівняно з галузевою рентабельністю операційної діяльності.*

**Ключові слова:** машинобудування, суміжна галузь, еквівалент суміжності, рентабельність операційної діяльності, стратегія розвитку.

**Постановка проблеми.** Тенденції до глобалізації та корпоратизації світової економіки та відсутність стратегії розвитку в умовах ринкових змін стають перешкодою на шляху ефективної діяльності машинобудівних підприємств. У зв'язку з цим є доцільним подальше вивчення засад і методичних підходів до розроблення стратегії розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню зазначених питань присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених: Р. Акоффа, І. Ансоффа, С. Войтка, О. Гавриша, В. Герасимчука, П. Друкера, А. Наливайко, В. Пастухової, В. Пономаренка, Д. Стеценка, І. Смоліна, О. Тридіда та інших. У працях цих науковців основна увага приділяється вивченню стану, основних проблем, перспектив розвитку та визначенню напрямів удосконалення інвестиційної та інноваційної діяльності промислових підприємств. Проте недостатньо дослідженими залишаються підходи до розроблення стратегії розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням їх галузевої специфіки.

**Метою** дослідження є розкриття засад розвитку машинобудівних підприємств у системі міжгалузевих відносин, а також розроблення методичного підходу до формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства з виготовлення технологічних машин.

**Виклад основного матеріалу.** Провідну роль у створенні потужного економічного потенціалу країни відіграють підприємства машинобудівного комплексу, оскільки їхня продукція призначається для технічного оснащення інших галузей економіки та задоволення зростаючих потреб населення [1]. У зв'язку з цим перед вітчизняними машинобудівними підприємствами в умовах значного конкурентного тиску на національному та глобальному ринках стоїть завдання не тільки виживання, а й розвитку, що забезпечить їм вихід на новий рівень та надасть можливість зайняти відповідні ніші на світовому ринку.

Вчені-економісти мають різні погляди щодо сутності розвитку підприємства. О. Тридід визначає розвиток підприємства як необоротну, спрямовану, закономірну зміну станів системи [2]; І. Смолін – як сукупність прогресивних та регресивних, керованих і некерованих процесів, результатом яких є закономірні, якісні, незворотні зміни системи [3]; С. Євтухова характеризує розвиток підприємства як багатогранний процес перманентного та незворотного удосконалення підсистем і параметрів діяльності підприємства, що має суттєвий характер, певну форму та наслідки [4].

Розвиток промислових підприємств є складним процесом, ефективність ходу якого досягається на основі визначення ретроспективної та перспективної оцінки діяльності. Ретроспективна оцінка надає змогу визначити засади розвитку та умови

змін функціонування, а перспективна оцінка формус орієнтири та окреслює межі розвитку підприємства. Але при цьому, на наш погляд, слід враховувати твердження І. Ансоффа [5] про недопустимість єдиного припущення про покращення його майбутнього стану порівняно з минулим станом та застосування методів екстраполяції. Вважаємо, що застосування методів екстраполяції може бути доцільним для виявлення загальних тенденцій розвитку, однак є неприпустимим для визначення очікуваних у довгостроковій перспективі абсолютних значень показників попиту та чисельності покупців, зміна яких в умовах ринку не може бути передбачена.

Ефективність розвитку підприємства визначається такими параметрами: ступінь досягнення мети підприємства; досягнення запланованого результату; рівень якості продукції та процесів; впровадження технологій тощо. Взаємозв'язок перелічених параметрів складає сутність сукупного критерію розроблення стратегії розвитку підприємства.

Процес розроблення стратегії розвитку, на нашу думку, має відповідати таким вимогам:

- збереження еволюційного характеру економічної діяльності;
- врахування наявних ресурсів та їх потенційного приросту;
- концентрація на проблемах виробничо-комерційної діяльності;
- єдність економічних цілей;
- взаємозв'язок із існуючою стратегією;
- формування та реалізація на єдиній інформаційній базі;
- врахування змін зовнішнього середовища.

Якщо виходити з того, що розвиток підприємства є результатом реалізації стратегії, тоді розробленню стратегії має передувати аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Складність забезпечення виконання зазначеної функції потребує розроблення критеріїв визначення стратегії розвитку підприємства у відповідності до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ та, на нашу думку, з урахуванням їх взаємодії.

Як відомо, діяльність і розвиток підприємства оснований на виробничому процесі. Перший аспект виробничого процесу – забезпечення конкурентоспроможного рівня якості продукції, визнаного споживачем. Другим аспектом є створення гідних умов для продуктивної та безпечної праці робітників. Тобто соціальне середовище, у якому існує підприємство, висуває до нього свої вимоги щодо дотримання трудового законодавства, реалізації соціальних гарантій, етики співпраці з партнерами та конкурентами тощо.

Таким чином, при розробленні стратегії проявляється її залежний характер, оскільки вона передбачає розв'язання проблем розвитку підприємства на засадах збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Такий підхід є комплексним, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, а й програма функціонування підприємства у ринковій системі.

**В. В. Селезньов під стратегією розуміє формування й реалізацію цілей і задач підприємства у кожному ринковому сегменті для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності з ринковою ситуацією та можливостями організації [6].** Водночас стратегія має відповідати таким критеріям: бути технічно здійсненою; коректною та адекватною щодо врегулювання певної стратегічної проблеми на підприємстві; відповідати принципам функціонування організаційної системи.

Доцільність виробничо-комерційної діяльності машинобудівних підприємств, орієнтованих на виробництво машин для переробних галузей, обумовлюється прибутковістю. Тому при розробленні стратегії розвитку підприємства пропонується керуватись таким критерієм як рентабельність операційної діяльності. Показник рентабельності операційної діяльності показує суму прибутку в розрахунку на 1 грн операційних витрат, тобто характеризує окупність витрат та свідчить про ефективність виробництва продукції.

Врахування рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств у взаємозв'язку із попитом на їхню продукцію як бази для вибору стратегії розвитку підприємства практично не опрацьовано в науковій літературі. З огляду на це пропонується методичний підхід до розроблення стратегії розвитку машинобудівних підприємств з урахуванням рівня рентабельності операційної діяльності та попиту на товари цих підприємств.

Попит на товари промислових підприємств визначає рівень цін на них, вид продукції, їхню якість, тобто всі процеси, які орієнтовані на споживача. Промислове підприємство, у тому ж числі машинобудівне, яке досягло оптимального поєднання “собівартість – ціна – якість”, здатне, таким чином, підвищувати рентабельність продажів. Досягнення такого поєднання є особливістю ринкових відносин, адже споживач зацікавлений у мінімальній ціні та підвищенні рівня якості, а виробник – у компенсації витрат і отриманні прибутку. Так, підвищення якісного рівня неминуче призводить до зростання витрат, що змушує підприємство підвищувати ціну. Вирішення цієї суперечності потребує встановлення таких цін, які задовольнятимуть як споживача, так і виробника.

Водночас фахівцям машинобудівного підприємства з виготовлення технологічних машин доцільно відстежувати прибуток і фінансове становище споживачів машинобудівної продукції. На нашу думку, попит на спеціалізоване обладнання визначається довгостроковими прогнозами попиту на суміжному ринку та отримуваних прибутків від продажу товарів, які вироблені з використанням цього обладнання. Відстеження попиту, задоволення потреб споживачів і здатність швидкого реагування на ці зміни забезпечить ефективність діяльності та розвиток машинобудівного підприємства.

Вивчення засад розвитку підприємств дає можливість розробити методичний підхід до розроблення стратегії розвитку на основі взаємозв'язку рентабельності операційної діяльності машинобудівних підприємств та попиту на їхню продукцію. Запропонований методичний підхід передбачає вирішення низки завдань.

Для розроблення стратегії розвитку машинобудівного підприємства у межах галузі його діяльності необхідним є проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства та оцінка його потенційних можливостей на підставі аналізу SWOT, GAP, LOTS, PIMS, Мак-Кінзі та ін., що детально розглянуто Р. Фатхутдіновим [7]. Водночас аналіз п'яти сил (факторів), які, за М. Портером, визначають конкуренцію в галузі, є інструментом для визначення: конкурентів, постачальників ресурсів, товарів-замінників, споживачів та ринку, на якому вступають у взаємодію основні сили (фактори) галузі [8]. На нашу думку, перелічені фактори слід розглядати з урахуванням суб'єктивних рішень кожного з учасників ринку, адже для розроблення стратегії розвитку варто розглядати структуру галузі у розвитку.

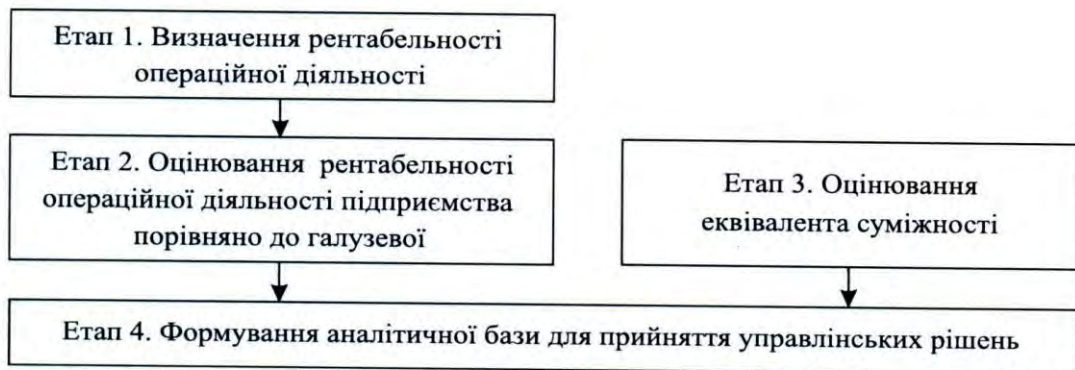
Утім розроблення стратегії розвитку ґрунтується на врахуванні власне критеріїв та баченні особи, що приймає рішення. Методично цей процес виглядає таким чином: спочатку обираються варіанти з основними критеріями, потім з-серед них обираються ті, які забезпечують досягнення поставлених цілей. Для розроблення стратегії розвитку підприємства пропонується такий критерій як попит на продукцію, а для визначення стратегічної позиції підприємства пропонується застосовувати рівень рентабельності цих підприємств порівняно з галузевою рентабельністю операційної діяльності. Використання цього підходу дає підприємству можливість зменшити термін визначення напрямку свого розвитку і водночас розробити стратегію, яка певним чином відповідає умовам його діяльності.

Варто зазначити, що важливе значення має методично коректне створення бази для розроблення стратегії розвитку. При цьому оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства проводиться експертною комісією, до складу якої входять керівники підприємства та фахівці, що володіють відповідними знаннями та досвідом. Рішення щодо стратегічного розвитку, що являє собою майбутню подію всередині підприємства, доцільно розглянути у всіх можливих парних комбінаціях між загрозами і можливостями та сильними й слабкими сторонами організації. Встановлені взаємозв'язки обумовлюють розроблення стратегії, що є базовим інструментом розвитку.

Як зазначалося, ключове значення для формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства має попит на виробничий ресурс, який обумовлюється попитом на споживчому ринку на продукт, при виробництві якого він використовується. Сформований таким чином попит є похідним, який запропоновано відображати за допомогою еквівалента суміжності. Виробничо-комерційна діяльність підприємств залежить від еквівалента суміжності ( $r^2 = 0,66$ ), рівень якого формується у суміжних галузях, для яких виробляються технологічні машини машинобудівними підприємствами.

Попит на машинобудівну продукцію є провідним критерієм, що визначає необхідність її виготовлення, планування виробничої програми розвитку або згорання виробництва. Варто зауважити, що економічна доцільність виготовлення продукції обумовлюється її прибутковістю, тому при розробленні стратегії розвитку підприємства доцільно керуватись такими критеріями як попит на продукцію та рентабельність операційної діяльності. Фахівці визначають рентабельність операційної діяльності підприємства та надають оцінку цій рентабельності порівняно з галузевою рентабельністю, оцінюють ринковий попит на машинобудівну продукцію.

Для розроблення стратегії розвитку пропонується методичний підхід на основі визначення рівня рентабельності його операційної діяльності та еквівалента суміжності, який складається із чотирьох етапів: визначення рентабельності операційної діяльності; оцінювання рентабельності операційної діяльності підприємства у порівнянні з галузевою; оцінювання еквівалента суміжності; формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень (рис. 1).



**Рис. 1. Методичний підхід до розроблення стратегії розвитку машинобудівного підприємства з урахуванням рентабельності його операційної діяльності та еквівалента суміжності**

Джерело: побудовано автором

Запропонований методичний підхід може служити дієвим інструментом розроблення стратегії розвитку підприємства, оскільки рівень рентабельності операційної діяльності позиціонує підприємство на стратегічній карті його розвитку та сигналізує про перспективи у його функціонуванні. У свою чергу, еквівалент суміжності характеризує ставлення ринку до машинобудівної продукції, виступає узагальнюючим індикатором попиту на цю продукцію.

**Висновки.** Виробничо-комерційна діяльність машинобудівних підприємств, орієнтованих на виробництво машин для переробних галузей, відбувається у тісному взаємозв'язку із суміжними галузями. Особливу роль у цій системі міжгалузевих відносин відіграють підприємства машинобудування, які створюють активну частину основних виробничих засобів. Для забезпечення ефективної виробничо-комерційної діяльності цих підприємств запропоновано методичний підхід до розроблення стратегії розвитку на основі попиту на продукцію (еквівалент суміжності) та рентабельності операційної діяльності.

#### Список використаних джерел

1. Афанасьев Н. В. Управление развитием предприятия : [монография] // Н. В. Афанасьев, В. Д. Рогожин, В. И. Рудыка. – Х. : Издательский дом «ИНЖЕК», 2003. – 184 с.
2. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : [монографія] / О. М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
3. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : [монографія] / І. В. Смолін. – К., 2004. – 346 с.
4. Євтухова С. М. Стратегічне планування як важливий чинник удосконалення системи управління підприємством / С. М. Євтухова // Ринкова економіка: сучасна

- теорія і практика управління : зб. наук. праць. – Одеса : Астропринт. – Т. 4. – 2001. – С. 123–131. – (вип. 4).
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; перевод с англ. – СПб. : Питер Ком., 1999. – 416 с.
  6. Селезньов В. В. Основы ринкової економіки України : [навч. посібник] / В. В. Селезньов. – К. : А.С.К., 2006. – 688 с.
  7. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : [учебник для вузов] / Р. А. Фатхутдинов. – [2-е изд., доп.]. – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1998. – 416 с.
  8. Портер М. Международная конкуренция: конкуретные преимущества стран / Пер. с англ. ; ред. и предисл. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 896 с.

*Т. В. КАЛАПА,  
соискатель,  
Национальный технический университет Украины  
«Киевский политехнический институт»*

### **Методический подход к разработке стратегии развития машиностроительного предприятия**

*Рассмотрены основы развития промышленных предприятий в системе межотраслевых отношений. Обосновано, что ведущую роль в развитии машиностроительных предприятий, ориентированных на производство машин для перерабатывающих отраслей, играют эквивалент смежности и рентабельность операционной деятельности этих предприятий. Предложен методический подход к разработке стратегии развития, в основу которого положена оценка эквивалента смежности и рентабельности операционной деятельности машиностроительных предприятий по сравнению с отраслевой рентабельностью операционной деятельности.*

**Ключевые слова:** *машиностроение, смежная отрасль, эквивалент смежности, рентабельность операционной деятельности, стратегия развития.*

*T. V. KALAPA,  
Seeker,  
National Technical University of Ukraine  
“Kyiv Polytechnic Institute”*

### **Methodical Approach to Building up Development Strategy for a Mechanical Engineering Company**

*The operation principles of industrial enterprises in cross-sectoral relations are analyzed. It is proved, that the leading role in the development of mechanical engineering companies supplying machinery for manufacturing industries belongs to the adjacency equivalent and the operating margin of these companies. A methodical approach to the development strategy is proposed, based on estimates of adjacency equivalent and operating margin of mechanical engineering companies in a sector compared to average operating margin in the sector.*

*The proposed methodical approach can serve as an effective tool in building up the development strategy of a company, as the level of operating margin lays the background for company's strategy. Accordingly, the adjacency equivalent shows the attitude of market towards mechanical engineering products, acting as an indicator of demand for these products.*

**Keywords:** *mechanical engineering, related industry, adjacency equivalent, operating margin, development strategy.*