

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Постановка проблеми. Підписання Україною Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, з одного боку, відкрило низку нових можливостей для українських підприємств, з іншого – привело до знищення або істотного скорочення економічних зв'язків з країнами СНД. Вихід на європейські ринки вимагає зміни якості машинобудівної продукції відповідно до норм розвинених країн. Українські машинобудівні підприємства знаходяться на 3-4 технологічних устроях, тому не здатні конкурувати з машинобудівниками розвинених країн. Окрім технологічного відставання, у вітчизняних підприємств існує також відставання в управлінських технологіях, частково обумовлене застарілими технологічними устроями, а частково – інституційними умовами, що склалися, в українській економіці. Для успішного функціонування в умовах сучасного економічного середовища машинобудівному підприємству необхідно мати стратегію розвитку, тобто визначений шлях до досягнення встановлених цілей та реалізації пов'язаних з цілями завдань. Тому актуальною є проблема розробки нових підходів до формування стратегії розвитку машинобудівного підприємства в умовах євроінтеграції.

Аналіз останніх досліджень. Питання вдосконалення управління машинобудівними підприємствами в умовах євроінтеграції є достатньо популярним в останні роки [1-9]. Однак більшість досліджень лише в загальному вигляді розглядали універсальні підходи до адаптації зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств, а також деякі приватні питання функціонування промисловості при євроінтеграції. Проте, новизна виниклої ситуації, при якій євроінтеграція України супроводжується розв'язаним РФ військовим конфліктом та розривом старих економічних зв'язків, вимагає розробки принципово нових підходів.

Метою статті є розробка підходу до формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції.

Викладення основного матеріалу дослідження. Стратегію розвитку машинобудівного підприємства в умовах євроінтеграції пропонується формувати за допомогою розробленого науково-методичного підходу, який ставить за мету забезпечення балансу між орієнтацією на ринки країн ЄС та інших країн, які мають потребу у якісній сучасній машинобудівній продукції, та збереженням присутності на традиційних ринках країн колишнього СРСР. Головним завданням при цьому є прогнозування перспектив, які має машинобудівне підприємство, з врахуванням пропозиції щодо його модерні-

зації. Прогнозування здійснюється окремо за різними видами ринків, адже встановлено, що є суттєва різниця у попиті між ринками розвинутих країн та країн третього світу (рис. 1).

При прогнозуванні перспектив машинобудівного підприємства внаслідок модернізації досліджуються чотири типи ринків:

- внутрішній ринок України;
- ринки країн СНД;
- ринки країн ЄС;
- ринки інших країн.

Перш за все, внутрішній ринок України та ринки країн СНД оцінюються з точки зору попиту на застарілу або традиційну продукцію машинобудівного підприємства. Це обумовлено тим, що, хоч можливо існує попит на цих ринках і на новітню продукцію, але він є недостатній для здійснення модернізації. Якби попит був достатній, то вірогідніше за все, модернізація була б здійснена раніше, до змін, обумовлених політичним курсом України на євроінтеграцію. Але, у рамках розширених досліджень можливий також аналіз, чи є перспективи виникнення додаткового попиту на інноваційну продукцію на традиційних ринках.

В свою чергу, прогнозування перспектив на ринках ЄС та інших країн враховує раніше здійснені оцінки відставання машинобудівного підприємства від більш конкурентоздатних закордонних підприємств. Це дає можливість оцінити попит на інноваційну продукцію та зіставити його з потенціалом модернізації машинобудівного підприємства.

Оцінки попиту мають вигляд наборів сценаріїв, в яких описано можливі обсяги реалізації продукції та необхідні для цього заходи з модернізації машинобудівного підприємства.

При здійсненні управління машинобудівними підприємствами в умовах євроінтеграції може бути сформовано декілька груп основних сценаріїв, які обираються залежно від положення машинобудівного підприємства та цілей його власників (рис. 2).

При цьому стійке положення машинобудівного підприємства на ринках СНД та України визначає, чи є сенс паралельно зі сценарієм переорієнтації на ринки ЄС здійснювати сценарії диверсифікації, завдяки яким може бути забезпечена м'яка євроінтеграція, без повної зміни споживачів машинобудівної продукції.

Ситуація на ринках різних країн та її співвідношення з можливостями машинобудівного підприємства може бути визначена як набір положень підприємства:



Рис. 1. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції
[авторська розробка]

положення машинобудівного підприємства на внутрішньому ринку;

положення машинобудівного підприємства на ринку СНД;

положення машинобудівного підприємства на ринку ЄС;

положення машинобудівного підприємства на ринках інших країн.

Відповідно до наявності сильних позицій (зазначені як «+» на стрілках) або слабких позицій (зазначені як «-» на стрілках) може бути обрана одна з двох головних груп сценаріїв – переорієнтація на ринки ЄС або диверсифікація.

Група сценаріїв, яка розрахована на переорієнтацію підприємства на ринки ЄС передбачає відмову або суттєве скорочення присутності підприємства на ринках малорозвинених країн, тобто ці сценарії орієнтовані на підвищення конкурентоздатності підприємства до рівня підприємств із розвинутих країн. Головними напрямками або складовими сценаріями при цьому є такі:

освоєння нових виробничих технологій, які забезпечать необхідну якість та конкурентоспроможність продукції машинобудівного підприємства порівняно з сучасними конкурентами;

освоєння виробництва нової продукції, яка буде мати попит у розвинутих країнах та буде кон-

курентоздатною за ціною, перш за все, за рахунок низької вартості кваліфікованої робочої сили в Україні;

впровадження сучасних систем контролю якості відповідно до вимог, що описано в стандартах ЄС;

відкриття представництв у ЄС для забезпечення прямих продажів, гарантійного та післягарантійного обслуговування.

Сценарії, які відносяться до групи, що розраховано на диверсифікацію машинобудівного підприємства, мають забезпечити використання переваг від євроінтеграції без відмови від досягнень, які має машинобудівне підприємство у інших регіонах. Ці сценарії передбачають виробництво як не самої сучасної машинобудівної продукції для традиційних споживачів, так і більш інноваційної для європейських ринків. Головними напрямками при цьому є такі:

модернізація виробничих технологій, перш за все, для забезпечення конкурентоздатності продукції за матеріалоемністю та енергоемністю, які для більшості вітчизняних машинобудівних підприємств у декілька разів гірші за середні світові показники;

диверсифікація продукції, тобто виробництво як інноваційної продукції для розвинутих країн, так і дешевої застарілої продукції для пострадянських країн та країн третього світу;



Рис. 2. Вибір групи сценаріїв залежно від ситуації при управлінні машинобудівними підприємствами в умовах євроінтеграції [авторська розробка]

пошук партнерів у ЄС та інших країнах з метою просування своєї продукції та обміну досвідом;

відокремлення підприємств відповідно зі спеціалізацією, що передбачає можливе розділення великого машинобудівного підприємства на інноваційні та традиційні підрозділи або окремі підприємства.

В результаті формування різноманітних сценаріїв щодо можливого розвитку машинобудівного підприємства може бути обраний один або декілька, найбільш прийнятних з погляду власників та керівництва підприємства. Для практичного здійснення цих сценаріїв має бути визначена збалансована система цільових показників. Відповідно до вирішуваної задачі розвитку в умовах євроінтеграції, специфіки вітчизняних підприємств та особливостей машинобудівного виробництва запропоновано здійснювати цілепокладання за чотирма групами цільових показників:

виробничо-технологічні, які відображають ефективність модернізації виробничих потужностей та технологій, що використовуються на підприємстві;

кадрово-технологічні, що дозволяють оцінити відповідність кваліфікації персоналу тим вимогам, що ставляться до виробництва сучасної машинобудівної продукції;

маркетингові, які відображають ефективність маркетингових досліджень та заходів машинобудівного підприємства щодо забезпечення своєї присутності у розвинутих країнах;

фінансові, які дозволяють оцінити вплив попередніх показників на фінансові результати діяльності машинобудівного підприємства.

Після встановлення цільових показників може бути визначено правила розробки та реалізації

управлінських рішень щодо модернізації машинобудівного підприємства з ціллю його розвитку, а також уточнена система оцінок ефективності реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства.

Правила розробки та реалізації управлінських рішень визначаються залежно від встановлених цільових показників, а саме орієнтації переважно на випуск інноваційної продукції або на збереження традиційних ринків пострадянських країн. В першому випадку необхідне переформатування організаційної структури та корпоративної культури машинобудівного підприємства відповідно із західними стандартами. Так перш за все необхідно здійснити перехід на стандарти якості, норми виготовлення машинобудівної продукції та нормативи звітності, прийняті у ЄС. Такий перехід на європейські стандарти має бути окремо врахований у стратегічних планах. У випадку, якщо машинобудівне підприємство більше орієнтується на традиційні ринки, перехід може здійснюватись повільно, але для здійснення торгівлі з ЄС та іншими країнами, що ставлять високі вимоги до якості продукції, необхідно здійснити сертифікацію тих видів машинобудівної продукції, яка буде поступово виводитись на нові ринки.

Уточнення системи оцінок ефективності реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства має на меті розробку інформаційної системи моніторингу та вимог до її функціонування, що дозволить своєчасно оцінювати ефективність здійснених заходів та вносити до них корективи.

Усі вищезазначені етапи реалізації стратегії надають можливість сформулювати план дій з досяг-

нення встановлених цільових показників машинобудівного підприємства, забезпечити їх контроль та корегування.

Висновки. Таким чином, розроблено підхід до формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції, що базується на комбінуванні двох типів сценаріїв – диверсифікації та переорієнтації на ринки ЄС, та пов'язує загальний розвиток підприємства зі специфічними цільовими показниками, які відображають особливості завдань, що стоять перед вітчизняним машинобудівним підприємством в умовах євроінтеграції. Використання цього підходу забезпечує цілепокладання, прогнозування і планування заходів щодо досягнення показників розвитку машинобудівного підприємства.

Література

1. **Дем'янова Є.В.** Формування організаційного механізму управління адаптивною реакцією підприємства до дії чинників кон'юнктури ринку / Є.В. Дем'янова, О.О. Ромахова // Вісник Хмельницького національного університету. – Хмельницький, 2010. – Т. 3. – № 4 (157). – С. 91–94. 2. **Дикань О.В.** Забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств в умовах євроінтеграції / О.В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – Вип. 47. – С. 77–82. 3. **Домашенко М.Д.** Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства / М. Д. Домашенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 159–167. 4. **Дугінець Г. В.** Євроінтеграція зовнішньоторговельного сектору як стратегія пост-кризового розвитку України [Електронний ресурс] / Г. В. Дугінець, Л. М. Левченко, О. А. Варламова // Економічний простір. – 2013. – № 78. – С. 14–21. 5. **Захаркіна Л. С.** Перспективна оцінка технологічних рішень у стратегічному плануванні інноваційного розвитку машинобудівних підприємств України / Л. С. Захаркіна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. – 2010. – №4 (12). – С. 72–87. 6. **Зелінська О.М.** Проблеми оцінки інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / О.М. Зелінська // Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси. – 2013. – Вип. 10(2). – С. 85–94. 7. **Кіндратець О. М.** Євроінтеграція України як фактор "мотивованої" модернізації / О. М. Кіндратець // Гілея: науковий вісник. – 2013. – № 72. – С. 824–829. 8. **Клименко С.Є.** Аналіз потенціалу підвищення ефективності діяльності машинобудівного підприємства за рахунок реструктуризації / С.Є. Клименко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2009. – № 7. – С. 98–106. 9. **Прокопенко Р.В.** Обоснование методологии моделирования диверсификации внешнеэкономических взаимодействий Украины / Р.В.Прокопенко // Економіка і управління. – Київ: Європ. універ. – 2015. – №3(67). – С. 14–21.

Головач О.А. Формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції

В статті розроблено підхід до формування стратегії розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції, що базується на комбінуванні двох типів сценаріїв – диверсифікації та переорієнтації на ринки ЄС, та пов'язує загальний розвиток підприємства зі специфічними цільовими показниками, які відображають особливості завдань, що стоять перед вітчизняним машинобудівним підприємством в умовах євроінтеграції. Використання цього підходу забезпечує цілепокладання, прогнозування і планування заходів щодо досягнення показників розвитку машинобудівного підприємства.

Ключові слова: розвиток підприємств, стратегія розвитку, євроінтеграція, машинобудівні підприємства.

Головач А.А. Формирование стратегии развития машиностроительных предприятий в условиях евроинтеграции

В статье разработан подход к формированию стратегии развития машиностроительных предприятий в условиях евроинтеграции, который базируется на комбинировании двух типов сценариев – диверсификации и переориентации на рынки ЕС, и связывает общее развитие предприятия со специфическими целевыми показателями, которые отображают особенности заданий, которые стоят перед отечественным машиностроительным предприятием в условиях евроинтеграции. Использование этого подхода обеспечивает целеполагание, прогнозирование и планирование мероприятий по достижению показателей развития машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: развитие предприятий, стратегия развития, евроинтеграция, машиностроительные предприятия.

Golovach O. Forming of strategy of upgrading to ukrainian machine-building enterprises under the conditions of european integration

In the article the strategy method of upgrading to Ukrainian machine-building enterprises under the conditions of European integration was developed. The method is based on combining of two types of scenarios – diversification and changing of orientation to the markets of EU. A method binds general development of enterprise to the specific having a special purpose indexes. Having a special purpose indexes represent the features of tasks which stand before a domestic machine-building enterprise under the conditions of European integration. The use of this method provides a teleologism, prognostication and planning of measures on achievement of indexes of development of machine-building enterprises.

Keywords: development of enterprises, strategy of upgrading, European integration, machine-building enterprises.

Стаття надійшла до редакції 30.05.2016
Прийнято до друку 22.06.2016