

УДК: 338.45:621:005.21

DOI: 10.31891/2307-5740-2018-260-4-177-180

ЧЕРЕП А.В.,
ІВАНОВА А.Г.

Запорізький національний університет

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

У статті обґрунтовано важливість та необхідність стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. Визначено, що однією з перешкод розвитку вітчизняного машинобудування та збільшення обсягів виробництва є відсутність стратегічного підходу до планування. Доведено, що використання стратегічно орієнтованої системи планів здатне забезпечити стабільний розвиток, безперебійну роботу та позитивні фінансові результати підприємств машинобудівного сектору. Показано переваги використання стратегічного підходу, серед яких можливість нівелювання негативних наслідків змін внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування, забезпечення раціонального розподілу ресурсів, поглиблення керованості підприємств тощо.

Ключові слова: стратегічне планування, машинобудування, стратегічно орієнтована система планів.

CHEREP A.,
IVANOVA A.
Zaporizhzhia National University

STRATEGIC PLANNING AS AN INSTRUMENT FOR PROVIDING COMPETITIVENESS OF MACHINE BUILDING ENTERPRISES ON THE INTERNAL AND EXTERNAL MARKET

The article substantiates the importance and necessity of strategic planning at domestic enterprises. Machine building is the foundation of the entire economy and determines the level of production potential of the country. It is established that domestic engineering today is experiencing difficult times, which is associated with a number of problems, including the lack of a state clear and transparent strategy for development, wear and tear of equipment, a small amount of innovations introduced, reluctance to take over the experience of developed countries in the field of production and management. It has been determined that one of the obstacles to the development of domestic machine building and the increase in production is the lack of a strategic approach to planning. The paper examines the construction of a strategic planning system at leading US and Japanese enterprises, which have been using a strategic approach for several decades and thus strengthening their position on the world market. On the example of one of the most successful enterprises in this sector, Motor Sich PJSC, it is proved that the use of strategically oriented system of plans can ensure stable development, smooth operation and positive financial results. Strategic planning serves as a basis for strengthening and consolidating the competitive position of both the enterprise as a whole and its products on the domestic and foreign markets. The advantages of using a strategic approach, including the possibility of levelling up the negative effects of changes in the internal and external environment of functioning, ensuring rational allocation of resources, deepening of controllability of enterprises, etc. are shown.

Keywords: strategic planning, machine building, strategically oriented system of plans.

Постановка проблеми. Машинобудування є локомотивом економіки будь-якої індустріально розвиненої країни. В Україні воно має тривалу історію розвитку, на сьогодні на підприємствах машинобудівного сектору зайнята третина промислового персоналу. Можемо констатувати, що стратегічне планування на підприємствах машинобудівного сектору використовується недостатньо широко, однак посилення конкуренції та необхідність освоєння нових ринків роблять цей процес все більш актуальним. Успішний розвиток суб'єктів господарювання неможливий без перспективного бачення процесу їх життєдіяльності, що викликає необхідність врахування зовнішнього середовища, оскільки потрібно орієнтуватися на поведінку конкурентів, споживачів, прогнозувати можливі зміни внутрішнього та зовнішнього ринку. На нашу думку, машинобудування України потребує докорінних змін, адже воно має зайняти більш вагоме місце як у структурі промисловості, так і у формуванні експорту. Все це неможливо без впровадження стратегічно орієнтованого підходу до планування на вітчизняних машинобудівних підприємствах, оскільки воно дозволяє досягати поступального розвитку, забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності та укріплювати свої позиції на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку машинобудівного сектору вітчизняної промисловості розглядається у працях Афанасьєва Б. [1], Іванишина В., Карачиної Н. [4], теоретико-методологічні основи стратегічного планування є об'єктом уваги таких вчених, як Бабич В., Белошапки В. [2], Борисенко І. [5], Дикань Н. [5], Саєнко М. [7] та інші. Цікавими є погляди керівників-практиків, серед яких доцільно виділити Старинського Б. [8], керуючого групи компаній «Інталев», який впроваджує стратегічний підхід та управління за випереджуючими показниками.

На нашу думку, у роботах вітчизняних вчених приділяється недостатньо уваги розгляду стратегічного планування на машинобудівних підприємствах, які є основою економіки будь-якої країни,

особливо у сучасних умовах нестабільності, оскільки за високої мінливості навколишнього середовища функціонування, саме стратегічне планування виступає основою забезпечення розвитку підприємств та досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку.

Метою роботи є обґрунтування ролі стратегічного планування у забезпеченні успішного функціонування підприємств машинобудівного сектору та досягненні високого рівня конкурентоспроможності, дослідження процесу планування на провідних підприємствах США та Японії, розгляд вітчизняної практики впровадження стратегічно орієнтованого підходу до планування на прикладі ПАТ «Мотор Січ» та виокремлення переваг, що дає застосування такого підходу на підприємствах машинобудівного сектору.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі економічного розвитку України одним із найактуальніших питань для підприємств машинобудування є питання щодо посилення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Стратегічне планування виступає базою в посиленні та закріпленні конкурентних позицій як підприємства в цілому, так і його продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Збереження позицій, які були досягнуті, та рух вперед в умовах модернізації економіки неможливі без стратегічного планування, яке в повному обсязі враховує постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Машинобудування є системоутворюючою галуззю вітчизняної економіки, оскільки визначає рівень виробничого потенціалу країни, обороноздатність держави, а також стійкість функціонування всіх галузей промисловості і є фундаментом для зростання економіки України. Вітчизняні підприємства машинобудування сьогодні переживають не найкращі часи, що пов'язано з цілою низкою проблем, серед яких відсутність державної профінансованої стратегії розвитку, технологічна відсталість, незначна кількість впроваджуваних інновацій, небажання переймати досвід розвинених країн у сфері виробництва та управління [1]. На нашу думку, важливою перешкодою для успішного розвитку підприємств машинобудування та забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності є відсутність стратегічного підходу до планування.

Базовою концепцією стратегічного планування є теза, що оточення суб'єкта господарювання постійно змінюється та майбутнє досить невизначене. Відповідно, прорахувати у показниках діяльності підприємства на 5–10 років вперед неможливо, проте можна визначити тенденції розвитку ринку та фактори, які будуть впливати на його діяльність. Це перше завдання стратегічного планування. Друге – створити такий план дій, який буде забезпечувати максимальні конкурентні переваги в майбутньому [8].

Стратегічне планування зазвичай здійснюється на тривалій термін, це може бути 5 та більше років. За такий проміжок часу жодне підприємство не може точно передбачити певні зміни та події, однак воно бачить існуючі тенденції. Коли з'являються ознаки прогнозованої ситуації, компанія використовує створений план дій та розпочинає свою діяльність у нових умовах. Якщо інший суб'єкт господарювання не використав стратегічний підхід до планування та не здійснив необхідні приготування, він також бачить нову реальність, проте як факт. Можливо, в таких умовах, підприємство прийме аналогічні рішення, однак втратить багато часу, який сьогодні є дуже важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності.

Досвід зарубіжних країн переконливо свідчить про позитивний вплив стратегічного планування на господарську діяльність підприємств. Найуспішніші компанії машинобудування США та Японії вже кілька десятиліть використовують стратегічне планування та завдяки цьому укріплюють свої позиції на світовому ринку. Розглянемо як відбувається процес планування на підприємствах у цих країнах.

Американські компанії машинобудівного сектору (General Motors, Oldsmobile, Ford, Boeing, Bell Helicopters) зазвичай використовують довгострокове (стратегічне) та річне фінансове планування. Розробка стратегічного плану зазвичай проводиться невеликою групою спеціалістів спільно з вищим керівництвом. Увага концентрується на розробці довгострокових рішень, що ухвалюються після економічного аналізу ринкової ситуації. Поточне річне планування засновується на показниках стратегічного плану. Річний план визначає обсяг виробництва та збуту, конкретизує кадрові показники, інвестиційну політику тощо. У документі деталізуються плани поквартально та помісячно, встановлюються завдання для нижчих рівнів управління. Процес розробки річного плану починається з прогнозу обсягів продажів товарів, а потім розраховуються витрати виробництва та прогнозовані значення прибутку [3, с.108].

Машинобудівні підприємства Японії (Toyota Industries, Mazda, Kubota, Canon) широко використовують системи стратегічного планування, причому у спеціалізованих компаній з вузьким асортиментом продукції акцент робиться на пошук та впровадження нових інвестиційних проектів, рішення цих питань зосереджено на вищому рівні керівництва. У диверсифікованій компанії основним завданням планування є координація діяльності виробничих підрозділів, а стратегічне планування має вертикальну спрямованість «знизу-догори», коли пропозиції надходять із підрозділів та середнього рівня управління [3, с.109].

На вітчизняних підприємствах стратегічне планування досі не набуло популярності. Переважна більшість керівників не розуміє роль стратегічно орієнтованого підходу у забезпеченні успішного функціонування та позитивних фінансових результатів, а це призводить до того, що суб'єкти господарювання віддають перевагу плануванню, заснованому на статистичному аналізі господарської

діяльності та ідеї про те, що підприємство буде розвиватися по принципах, що мали місце у попередні роки. Однак це є найбільшою помилкою керівників. Економічна, політична та соціальна сфера України постійно знаходяться у русі, їм притаманна нестабільність, про що свідчать важкі умови господарювання на сучасному етапі. Також, конкуренти не стоять на місці і якщо підприємство не буде використовувати стратегічний підхід до планування та управління в цілому, йому не вдасться забезпечити гідний рівень конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку.

Підприємства машинобудівного сектору не є виключенням, проте серед них є такі, що успішно впроваджують принципи стратегічного планування. У якості прикладу розглянемо ПАТ «Мотор Січ» – одне з провідних підприємств у світі з випуску авіаційних двигунів для літаків і вертольотів, а також газотурбінних установок. Система стратегічного планування на підприємстві має свої особливості. По-перше, немає окремого відділу та керівника, які б займалися саме розробкою стратегічних планів. Весь обсяг цієї роботи лежить на плечах фінансово-економічного відділу, зокрема планового підрозділу. Для заводу, на якому працює близько 25 тисяч осіб це досить незвично. Однак, саме підприємство є певним чином унікальним, оскільки його керівник, В. Богуслаєв, – останній в Україні директор, що повністю ототожнює себе з підприємством та контролює роботу заводу від початку до кінця виробничого циклу [6]. Кожен тиждень проводиться оперативна нарада, на якій окрім генерального директора та вищого керівного складу присутні керівники функціональних підрозділів та цехів, що дає змогу зосереджувати всю інформацію щодо діяльності підприємства, швидко приймати рішення та зверху-вниз доносити їх до плановиків. Однак на нашу думку, на такому великому підприємстві підрозділ, який займався б саме стратегічним плануванням, аналізом зовнішнього середовища, є необхідним, особливо після переорієнтації підприємства на китайський ринок. По-друге, головним документом, в якому зібрано всі заплановані показники, є Техпромфінплан, який складається на 5 років. Однак кожен квартал, а інколи й місяць, плановий відділ проводить коригування показників з урахуванням зміни зовнішніх та внутрішніх факторів. Це дозволяє швидко пристосовуватися до мінливих умов функціонування та працювати стабільно і отримувати позитивні фінансові результати. По-третє, з метою полегшення та прискорення роботи зі створення стратегічних планів, на підприємстві функціонує система електронного документообігу, налагоджені інформаційні потоки. Багато уваги приділяється підбору персоналу, залученого до планової роботи, оскільки він має відповідати високим професійним вимогам.

Сьогодні можемо констатувати, що однією з причин, завдяки якій ПАТ «Мотор Січ» вдалося покращити свої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринку та подолати рецесійні процеси, викликані розривом економічних відносин з Росією, є використання стратегічного підходу до планування. За 2017 рік чистий прибуток склав 3104,2 тис. грн проти 2044 тис. грн у 2016 році. На 2018 рік отримано багато державних замовлень, зокрема від МНС України, Міністерства оборони та Міністерства внутрішніх справ. Вартість акцій підприємства впевнено зростає, починаючи з 2016 року. В кінці березня 2018 року їх ціна склала 6005 грн при тому, що початкова вартість на момент випуску становила 10 грн [6].

Відповідно, вважаємо за потрібне виокремити переваги використання стратегічного планування на підприємствах машинобудування:

- нівелювання негативних наслідків змін зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування суб'єкта господарювання;
- забезпечення підготовки для використання можливих сприятливих умов для успішної діяльності підприємства;
- створення передумов для розвитку стратегічного мислення та передбачення у вищого керівництва;
- поглиблення керованості машинобудівної компанії, оскільки стратегічне планування дає змогу порівнювати результати діяльності з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань;
- забезпечення найбільш раціонального та обґрунтованого розподілу ресурсів підприємства та їх концентрацію на ключових напрямках досягання успіху;
- створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін, і дають можливість досягти майбутніх цілей.

На нашу думку, використання стратегічно орієнтованого підходу до планування здатне забезпечити стабільну роботу підприємства шляхом зменшення негативних наслідків мінливості середовища, укріпити його позиції на ринку та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, а також створити умови для розвитку та збільшення обсягів виробництва.

Висновки. Стратегічне планування виступає єдиним засобом формального прогнозування майбутнього стану підприємства. Досвід зарубіжних країн демонструє, що недооцінка стратегічного мислення та планування виробничої діяльності в умовах ринку, нерозуміння його переваг або некомпетентне здійснення здатне призвести суб'єкта господарювання до великих збитків та навіть банкрутства. На сучасному етапі керівники машинобудівних підприємств починають використовувати стратегічне планування у своїй практиці, однак воно все ще не знайшло достатньо повного поширення. Успішним прикладом впровадження стратегічно орієнтованої системи планів виступає ПАТ «Мотор Січ», адже така форма планування забезпечує топ-менеджменту спроможність створення планів на тривалий строк і дає основу для зниження ризику в прийнятті рішень стосовно майбутнього. Ми вважаємо, що

головною перевагою стратегічного планування є можливість системно та обґрунтовано оцінювати внутрішні ресурси підприємства та ринковий потенціал його розвитку. Використання стратегічного планування здатне адаптувати підприємства машинобудівного сектору промисловості до зовнішньої середовища, забезпечити безперервну роботу та стабільний розвиток, а також високий рівень конкурентоспроможності на ринку.

Література

1. Афанасьєв Б.В. Економіка підприємств машинобудування України: сучасний стан та перспективи розвитку / Б.В. Афанасьєв // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип. 8. – Ч. 7. – С. 71–74.
2. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий. – К. : Абсолют-В, 1998. – 317 с.
3. Иванова В.В. Планування діяльності підприємства / В.В.Іванова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
4. Карачина Н.П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи / Н.П. Карачина // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 647. – С. 64–70.
5. Менеджмент : навчальний посібник для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ / Рекомендовано МОН / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К. : Видавництво КНЕУ, 2008. – 389 с.
6. «Мотор Сич» переезжает на Восток [Електронний ресурс] // Украина.ру : [офіц. веб-сайт]. – Режим доступу : <https://ukraina.ru/exclusive/20180426/1020275148.html>
7. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : «Економічна думка», 2006. – 390 с.
8. Старинский Б.В. Стратегическое планирование [Електронний ресурс] // Инталев : [офіц. веб-сайт]. – Режим доступу : <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24557>

References

1. Afanasijev B.V. Ekonomika pidpryjemstv mashynobuduvannja Ukrainy: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku / B.V. Afanasijev // Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu. Serija «Ekonomichni nauky». – 2014. – Vyp. 8. – Ch. 7. – S. 71–74.
2. Beloshapka V.A. Strategicheskoe upravlenye: pryncypy y mezhdunarodnaja praktyka / V.A. Beloshapka, Gh.V. Zaghorij. – K.: Absolut-V, 1998. - 317 s.
3. Ivanova V.V. Planuvannja dijalnosti pidpryjemstva / V.V.Ivanova — K.: Centr navchalnoji literatury, 2006. — 472 s.
4. Karachyna N.P. Mashynobuduvannja Ukrainy: suchasnyj stan, tendenciji ta perspektyvy rozvytku za umov ekonomichnoji kryzy / N.P. Karachyna // Visnyk Nacionaljnogo universytetu «Ljvivs'jka politehnikha». – 2009. – 647. – S. 64–70
5. Menedzhment: Navchalnyj posibnyk dlja studentiv, aspirantiv, vykladachiv VNZ. Rekomendovano MON / N.V. Dykanj, I.I. Borysenko. — K.: Vydavnytvo KNEU, 2008. — 389 s.
6. «Motor Sych» pereezhaet na Vostok [Elektronnyj resurs] / Ukrayna.ru: [ofic. veb-sajt]. – Rezhym dostupu do sajtu: <https://ukraina.ru/exclusive/20180426/1020275148.html>
7. Sajenko M.Gh. Strateghija pidpryjemstva: pidruchnyk / M.Gh. Sajenko. – Ternopilj: «Ekonomichna dumka». – 2006. – 390 s.
8. Starynskyj B.V. Strategicheskoe planyrovanye [Elektronnyj resurs] / Yntalev: [ofic. veb-sajt]. – Rezhym dostupu do sajtu: <http://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=24557>

Рецензія/Peer review : 12.07.2018

Надрукована/Printed : 10.09.2018

Прорецензовано редакційною колегією