

УДК 33.65.338.3

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-35

САКУН Л. М., ПИСЬМЕННА Т. М.

Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

У статті наведено аналіз основних показників розвитку промисловості України, у ході якого виявлені проблеми: невисока активність та результативність інноваційної діяльності, невелика частка управлінських інновацій, низький рівень інтеграції процесу прийняття та реалізації управлінських рішень; неефективність існуючих систем стратегічного планування. У ході дослідження розроблена модель комплексної оцінки бізнес-процесів. Обґрунтовано доцільність використання моделі ESOP, сформовані особливості та принципи роботи даної моделі на промислових підприємствах.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, експортна стратегія, інноваційна діяльність, промисловість, реінжиніринг.

SAKUN L. M., PYSMENNA T. M.

Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyy National University

IMPROVEMENT OF STRATEGIC MANAGEMENT INSTRUMENTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF ENTRANCE TO THE INTERNATIONAL MARKETS

The purpose of the research is investigation of development aspects of strategic management for domestic industrial enterprises under conditions of entrance to the international markets.

The industrial enterprises of real sector Ukrainian economy are object of research. The subject of study is strategic management. The analysis of the main indicators of development of Ukrainian production sector is carried out, during which problems are revealed: low activity and productivity of innovative activity; low share of management innovations. The reasons of unsuccessful management system were identified: low level of process integration of carriage and realization of managerial decisions; inefficiency of current system of strategic management; slowdown in economic growth in the main export markets of Ukraine, especially Russia and European Union.

For the purposes of successful production entrance to the international markets the use of business operations re-engineering and ESOP model were introduced. The intensions of re-engineering were formulated, close liaison of re-engineering and recruitment policy was uncovered. During the research complex valuation model of business operations was designed, which include the use of SWOT and PESTE-analysis, calculation integrated index of business operations effectiveness. Practicability of the use of ESOP model was proved, unique features and principles of ESOP model on domestic enterprises were introduced.

There is deficiency of correct export initiatives on the part of state among barriers of entrance domestic production to the foreign markets.

Keywords: strategic management, export strategy, innovative activities, industry, re-engineering.

Постановка проблеми. Інтеграція України в європейський економічний простір і глобалізація світової економіки висувають нові вимоги до процесів стратегічного управління в усіх галузях народного господарства. Динамічність, складність та непередбачуваність ринкового середовища потребують створення стратегії розвитку на всіх рівнях функціонування підприємства.

Довгострокові економічні прогнози демонструють, що процеси глобалізації економіки і, як наслідок, проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств на міжнародному рівні залишаються, як і раніше, актуальними. Підприємства прагнуть вийти на міжнародні ринки, включитися в міжнародні виробничо-логістичні ланцюги.

Аналіз останніх джерел. Питання підвищення ефективності стратегічного менеджменту в умовах виходу на міжнародні ринки досліджували такі вітчизняні науковці, як І. Акімова, І. Афонін, А. Войчак, С. Гаркавенко, Г. Кіндрацька, А. Мазаракі, І. Новікова, І. Спіцин, Я. Ямантаєва та ін. Багато іноземних науковців і практиків займалися питаннями міжнародного бізнесу та стратегічного менеджменту: Ж. Жанетт, Ф. Котлер, Т. Тенессі, Ж. Хулей та ін. Однак більш детального дослідження потребує обґрунтування заходів стратегічного менеджменту, покликаних забезпечити функціонування суб'єктів економічних відносин в умовах перехідного періоду.

Метою роботи є оцінка основних показників діяльності вітчизняної промисловості та визначення напрямку розвитку стратегічного менеджменту на промислових підприємствах в умовах конкуренції з підприємствами світового рівня.

Виклад основного матеріалу. Просування продукції, товарів та послуг на міжнародний конкурентний ринок потребує високотехнологічного рівня продукції, яка б відповідала міжнародним стандартам, а також додаткових фінансових витрат на маркетинг продукції. Сьогодні Україна знаходиться на початковому рівні інноваційної модернізації промисловості. Так, у липні 2020 року індекс виробництва промислової продукції склав 95,8 % до попереднього року аналогічного місяця, а індекс виробництва машинобудівної продукції у 2019 році знизився на 2,2 % у порівнянні з 2018 р. [1].

Джерелом економічного зростання в Україні є не високі технології, а мінеральні корисні копалини та продукти рослинного походження, які експортуються у розвинуті країни світу. Так, у 2019 році на машини та електротехнічне обладнання прийшлося 8,9 % усього українського експорту [1]. Про збереження сировинної направленості експорту свідчать і низькі витрати на НДДКР. Так, наукоємність ВВП в Україні склала 0,43 % у 2019 р., що становило рекордний мінімум за останні 10 років [рис. 1]. Для порівняння, наукоємність ВВП країн ЄС становить у середньому 2,12 %. Для підтримання економічної та науково-технічної безпеки такий показник має бути не нижче 2 % [2].

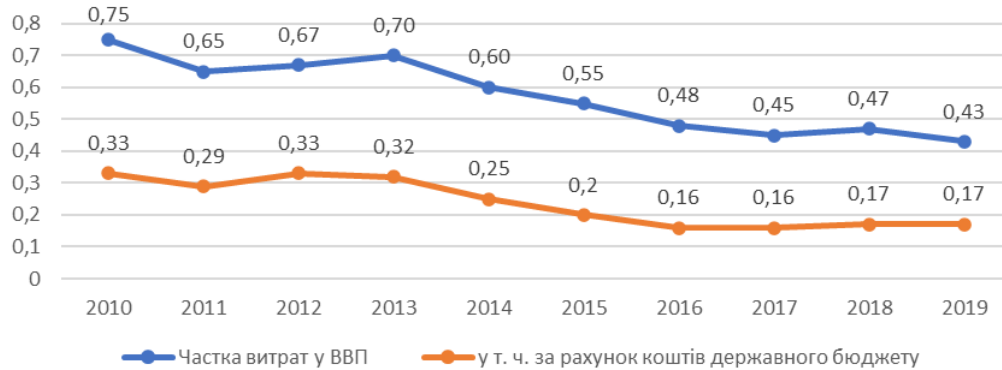


Рис. 1. Динаміка наукоємності ВВП України [2010–2019 рр.], %

Складено на основі [3]

Результативність інноваційної діяльності в Україні досить низька (табл. 1). Так, питома вага підприємств, які впроваджували інновації з 2012 по 2019 рр., підвищилась на 2 %, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової знизилась на 2,1 %. За проаналізований період відбувається поступовий спад кількості впроваджених інноваційних видів продукції з 108 до 29 од.

Таблиця 1

Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2012–2019 рр.), %

Рік	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	Кількість найменувань впроваджених інноваційних видів продукції, од.	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %
2012	14,0	108	3,6
2013	11,3	87	3,6
2014	9,8	82	2,4
2015	17,2	58	1,2
2017	15,3	53	0,3
2019	16,0	29	1,5

Складено на основі [1]

Ключовими експортно-орієнтованими галузями є легка промисловість, металургія, машинобудування і хімія, що відвантажують більше 50 % виробленої продукції за кордон. Галузь машинобудування, що залежна на 64 % від експортних ринків продажу, стикнулася із значним (15 %) скороченням реального випуску у 2013 р. [4]. На рис. 2 зображена у цілому негативна динаміка експорту промислової продукції та продукції машинобудування, особливо у 2013 р. Однією з причин з цього, очевидно, може бути уповільнення економічного зростання на головних експортних ринках України, а саме Росії та ЄС.

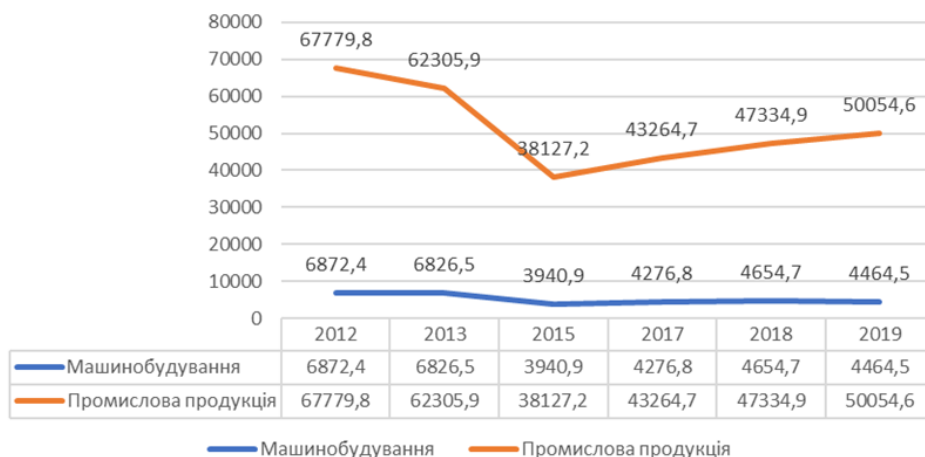


Рис. 2. Динаміка експорту промислової продукції 2012–2019 рр., млн дол. США

Складено на основі [1]

Падіння ряду показників викликано широким спектром причин, серед яких: моральний та фізичний знос основних фондів, низький попит на продукцію, невеликий об'єм інвестицій, низька кваліфікація персоналу. Більшість з цих проблем обумовлені неефективністю існуючих систем управління промисловими підприємствами.

Вітчизняні машинобудівні підприємства використовують технології та інструменти менеджменту, упроваджені ще за радянських часів. Це призводить до знецінення капіталу в структурі фінансового балансу підприємства, що, у свою чергу, знижує його кредитну та інвестиційну привабливість. Традиційно діючі на українських машинобудівних підприємствах підсистеми стратегічного планування не забезпечують необхідного рівня інтеграції процесу прийняття та реалізації управлінських рішень.

Загальна тенденція інтеграції економічних систем в умовах системної кризи вітчизняного машинобудування проявляється у необхідності розробки комплексного підходу до управління підприємством, націленого на реалізацію інтересів власників підприємства у збільшенні його вартості. При цьому комплексний характер інтеграції повинен забезпечувати інтеграцію суб'єктів прийняття управлінських рішень в області внутрішньофірмового планування на основі залучення працівників до власності. Це дозволить забезпечити інтеграцію суб'єктів прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління підприємством.

Для розробки стратегії виходу промислової продукції на міжнародні ринки необхідно оцінити експортний потенціал підприємства, тобто оцінити кількісні показники стану підприємства (частка ринку, показники фінансового стану, темпи зростання прибутку тощо) і якісні показники підприємства (кадровий та технічний потенціал, асортимент, цінова політика тощо). Для підвищення ефективності діяльності промислових підприємств, зокрема, машинобудування, в умовах виходу на міжнародні ринки пропонується використовувати реінжиніринг бізнес-процесів та модель ESOP на базі реалізації взаємовигідної спільної діяльності.

Реінжиніринг передбачає різку, революційну перебудову усіх процесів організації, яка повинна супроводжуватись упровадженням нової інформаційної системи на підприємстві. Метою реінжинірингу є різке покращення основних показників діяльності підприємства за рахунок вирішення наступних задач:

1. Виключення зайвих операцій і, як наслідок, підвищення продуктивності праці.
2. Зниження собівартості продукції.
3. Підвищення прозорості структури управління та зниження вірогідності управлінських помилок.

Процес реінжинірингу тісно пов'язаний зі створенням інтегрованих робочих місць, які дозволяють розширити кількість та асортимент продукції чи послуг. Так, інтегроване робоче місце передбачає володіння робітником інформацією та практичними навичками по повному процесу створення вартості та націленість на конкретний результат, а не на виконання механічних операцій [5].

Реінжиніринг бізнес-процесів неможливий без оцінки поточного рівня ефективності діяльності підприємства, у зв'язку з чим пропонується наступна модель комплексної оцінки бізнес-процесів (рис. 3).

Основними моментами реінжинірингового підходу є робота в команді, гнучка виробнича практика та наділення працівників правом прийняття рішень.

Вивчення досвіду успішної роботи зарубіжних підприємств на моделі ESOP (Employee Stock Ownership Plans – план наділення працівників акціонерним капіталом) дозволило виявити якісні характеристики та джерела ефективної роботи підприємств з власністю працівників. Сильною стороною такого підходу є наявність умов для ефективного використання капіталу. Залежно від результатів виробничої та господарської діяльності, працівники-акціонери отримують можливість збільшувати свій особистий капітал і розвивати підприємство, раціонально розподіляти доходи на споживання чи накопичення. Володіння капіталом підприємства його працівниками перетворює їх в ефективних власників, які зацікавлені в укріпленні свого положення. Також серед переваг використання моделі ESOP можна виділити такі:

1. В управління підприємством усувається протиріччя між працівником та працедавцем, оскільки обидві ролі належать одному і тому ж колективному власнику.
2. Спроби перерозподілу власності шляхом поглинання підприємства за рахунок перекупування акцій зовнішніми інвесторами стають неефективними, тобто виключається можливість зовнішнього контролю над фінансовою діяльністю підприємства.
3. Залежність викупної вартості акцій від величини вартості чистих активів підприємства стимулює колектив підприємства збільшувати вартість основного капіталу, а це означає, що формується зацікавленість працівників у довгострокових вкладеннях прибутку у розвиток виробництва.
4. У свою чергу, інвестиції у виробництво забезпечують зростання об'ємів виробництва, продуктивності праці, зниження витрат, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, що посилює положення підприємства на ринку та призводить до збільшення прибутку.

Особливість системи менеджменту при володінні капіталом підприємства його працівниками полягає у тому, кожен працівник задовольняє свої потреби та інтереси в індивідуальному розвитку шляхом реалізації інтегральних корпоративних інтересів через взаємовигідну спільну діяльність.

Система управління підприємством з власністю працівників базується на наступних принципах:

1. Залучення усіх працівників підприємства в процес прийняття управлінських рішень.

2. Формування колективного прийняття стратегічних рішень з розвитку підприємства.
3. Утілення власниками капіталу підприємства постійного контролю виконання управлінських рішень, що забезпечує підвищення ролі відповідальності кожного робітника за свою ділянку.
4. Прозорість фінансових потоків підприємства.
5. Оплата праці на основі колективних результатів (совершенствование внутрифирменного и стратегического планирования на предприятиях машиностроения).

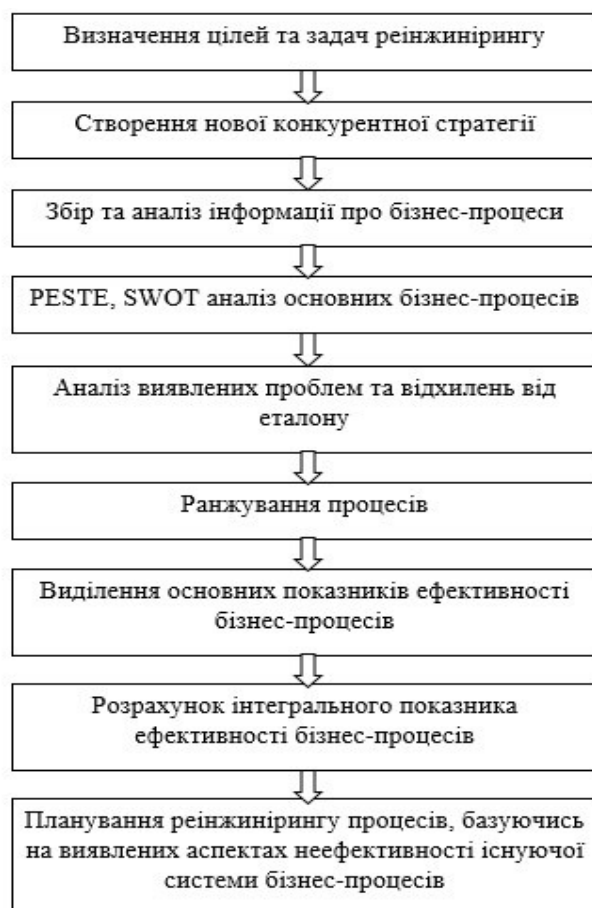


Рис. 3. Модель комплексної оцінки бізнес-процесів

Висновки. Таким чином, задачі реінжинірингу тісно переплітаються з метою та принципами роботи моделі ESOP на шляху до успішної інтеграції суб'єктів прийняття управлінських рішень. Варто підкреслити, що як і в будь-яких складних процесах на процес реінжинірингу в умовах виходу продукції на міжнародні ринки мають вплив різноманітні фактори. Основними бар'єрами розвитку успішного стратегічного управління експортом промислової продукції є висока залежність промислових підприємств від обладнання, сировини і матеріалів, низька доступність фінансових ресурсів для розвитку на внутрішньому ринку, складна процедура митного регулювання і адміністрування, що не дозволяє досягнути конкурентної позиції підприємствам і надалі розглядати вихід на зовнішні ринки в якості можливої стратегічної мети.

У зв'язку з цим діяльність держави має і в подальшому концентруватись на підтримці експортних ініціатив вітчизняних підприємств і подоланні бар'єрів, що перешкоджають вирішенню даної задачі.

Література

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Блинов А. О. Реинжиниринг бизнес-процессов как управленческая инновация современных организаций: методологический аспект / Андрей Блинов, Галина Яшева // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2014. – № 26. – С. 147–160.
3. Наукова та науково-технічна діяльність в Україні у 2019 році : науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. – К. : УкрІНТЕІ, 2020. – 109 с.
4. Промисловий сектор України: аналіз і останні тенденції : техн. записка / Й. Радеке, Р. Кірхнер, Д. Науменко. – Берлін : Німецька консультативна група 2014. – 15 с.
5. Перцева О. В. Совершенствование внутрифирменного и стратегического планирования на предприятиях машиностроения / Ольга Перцева, Наталья Шумянкova // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2013.

References

1. Derzhavna sluzhba statyky Ukrainy [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Blinov A. O. Reinzhiniring biznes-processov kak upravlencheskaya innovaciya sovremennyh organizacij: metodologicheskij aspekt / Andrej Blinov, Galina Yasheva // Vestnik Vitebskogo gosudarstvennogo tehnologicheskogo universiteta. – 2014. – № 26. – S. 147–160.
3. Naukova ta naukovo-tekhnicna diialnist v Ukraini u 2019 rotsi : naukovo-analitychna dopovid / T.V. Pysarenko, T.K. Kuranda ta in. – K. : UkrINTEI, 2020. – 109 s.
4. Promyslovyi sektor Ukrainy: analiz i ostanni tendentsii : tekhn. zapyska / Y. Radeke, R. Kirchner, D. Naumenko. – Berlin : Nimetska konsultatyvna hrupa 2014. – 15 s.
5. Perceva O. V. Sovershenstvovanie vnutfirmennogo i strategicheskogo planirovaniya na predpriyatiyah mashinostroeniya / Olga Perceva, Natalya Shumyankova // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal. – 2013.

Надійшла / Paper received: 02.10.2020

Надрукована / Paper Printed : 02.11.2020