

Формування базових стратегій розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування

У статті проаналізовано шляхи вибору конкурентних і базових стратегій розвитку підприємств. Побудовано матрицю конкурентних стратегій підприємств сільськогосподарського машинобудування. Запропоновано шляхи вибору базових стратегій підприємствами сільськогосподарського машинобудування залежно від отриманих результатів комплексної економічної діагностики. Розроблено основні напрямки стратегічного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування.

стратегія розвитку, діагностика, конкурентна перевага

Формування ринкової економіки в Україні істотно змінило умови діяльності організацій: змінилися форми і методи державного регулювання, посилився вплив зовнішнього середовища, основною властивістю якого є невизначеність, підвищився рівень відповідальності керівників організацій за самостійно прийняті управлінські рішення.

Зміна умов спричинила собою появу в діяльності організацій цілком нових проблем, що потребують теоретичного осмислення і розробки практичних рекомендацій з їх вирішення. До числа таких відноситься проблема розробки базової стратегії розвитку підприємств.

За сучасних форм ведення господарства, підприємствам з метою зменшення ступеня ризику, підвищення конкурентоспроможності, стабільності слід постійно мати зведену картину результатів усіх видів діяльності, що є можливим лише після проведення їх комплексної економічної діагностики. Така інформація є базою для прийняття ефективних управлінських рішень та розробки базових стратегій розвитку, як основних довгострокових цілей та завдань підприємства, курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Обраний напрямок і проблематика досліджень, виконаних в представленій роботі, узгоджуються з основними напрямками державних програм у сфері соціально-економічного розвитку країни, Програмою структурної перебудови економіки України, низкою затверджених науково-дослідних тематик. Враховуючи той факт, що будь-яке підприємство, розмірковуючи про своє економічне майбутнє повинне забезпечувати нарощування обсягів продукції, здійснювати систематичний моніторинг ринків її збуту, конкурентного середовища тощо, проблема вибору базової стратегії набуває вирішального значення для подальших перспектив розвитку підприємств.

Враховуючи цінність та загальне народногосподарське значення підвищення результативності господарювання підприємств в результаті вибору оптимальної базової стратегії, котра повинна базуватись на комплексній економічній діагностиці, розкриваючи матеріал даної статті ми ставили за мету:

- проаналізувати шляхи вибору конкурентних і базових стратегій підприємств;
- побудувати матрицю конкурентних стратегій підприємств сільськогосподарського машинобудування, що досліджувалися;

- запропонувати шляхи вибору базових стратегій підприємствами сільськогосподарського машинобудування, залежно від отриманих результатів комплексної економічної діагностики;
- розробити основні напрямки стратегічного розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Розв'язання проблеми вибору стратегії як складової стратегічних планів розвитку підприємств, організацій та корпорацій знайшли своє відображення в багатьох працях українських і зарубіжних вчених. Тут слід виділити ряд моментів, які матимуть вирішальне значення для подальшого викладу матеріалу. По-перше, ряд науковців зробили акцент на розробці конкурентних стратегій – Г.Азоев, Г.Олехнович, М.Портер, а також ряд інших, не менш відомих вчених. Проте, це призводить до зниження ролі інших видів стратегій підприємств. По-друге, значна низка дослідників виокремила найважливіше місце питанням формування базових стратегій розвитку підприємства – О.Виханський, О.Кузьмін, В.Немцов, Г.Осовська, А.Дж.Стрикленд, А.Томпсон, З.Шершньова, тощо. Такий підхід, на нашу думку, призводить до втрати ваги стратегічного управління.

Усі праці вище зазначених науковців потребують пильної уваги, адже враховувати для розробки стратегічних планів слід і стан конкурентного середовища в якому перебуває підприємство, і його потенціал, стан системи управління тощо. А, отже, підходити до вибору стратегії, котру слід узяти за базову принаймні у короткостроковому періоді, слід обґрунтовано, врахувавши усі особливості формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства. Це й дозволяє, на нашу думку, обрати вірний шлях подальшого розвитку підприємств господарського комплексу України, зокрема сільськогосподарського машинобудування.

Стратегія підприємства – це комплексний план досягнення місії організації, а стратегія управління являє собою господарську політику, розроблену на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності шляхом визначення і прогнозування результатів, потрібних ресурсів, засобів і методів менеджменту на базі економічної діагностики. В умовах швидкоплинного ринкового середовища стратегія управління повинна розглядатися як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого сучасне підприємство протистоїть внутрішнім і зовнішнім факторам впливу.

Важливим моментом для подальшого формування напрямків стратегічного розвитку підприємств обраної сфери господарювання є їхній розподіл, адже вони конкурують між собою за різними видами продукції.

Позиціонування підприємств, що спеціалізуються на випуску ґрунтообробної техніки, машин для тваринництва та кормовиробництва, а також запасних частин до сільськогосподарської техніки за такими характеристиками як асортимент продукції та потужність підприємства показало доцільність дослідження діяльності таких підприємств сільськогосподарського машинобудування як ВАТ «Ковельсьільмаш», ВАТ «Уманьферммаш» і ВАТ «Галещина Машзавод».

SWOT-аналіз ВАТ «Ковельсьільмаш», «Уманьферммаш» та «Галещина Машзавод» дозволив виділити спільні слабкі сторони підприємств сільськогосподарського машинобудування: низький рівень використання виробничих потужностей, низький рівень оновлення основних виробничих фондів підприємств, високий рівень зношеності основних фондів, високий рівень матеріальних витрат в структурі собівартості продукції, нестача грошових коштів для забезпечення зобов'язань підприємств.

Для подолання слабких сторін та використання наявних можливостей та існуючого потенціалу виникає потреба в розробці стратегії розвитку підприємств.

Процес вибору стратегії на рівні підприємства включає в себе наступні основні кроки [1, С.102]: з'ясування діючої стратегії; проведення аналізу портфеля бізнесу; вибір стратегії фірми.

З'ясування діючої стратегії є дуже важливим моментом, тому що неможливо приймати рішення щодо майбутнього, не маючи чіткого уявлення на рахунок того, в якому стані знаходиться організація і які стратегії вона реалізує.

Аналіз портфеля бізнесу представляє собою один із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він дає наглядне представлення про те, що окремі частини бізнесу дуже взаємозв'язані і що портфель як ціле суттєво відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для фірми, ніж стан його окремих частин.

Вибір стратегії фірми здійснюється на основі аналізу ключових факторів, що характеризують стан фірми, з врахуванням результатів аналізу портфелів бізнесу, а також характеру і змісту реалізовуваних стратегій.

Основними ключовими факторами, що повинні в першу чергу бути враховані при виборі стратегії, є стан галузі і позиція фірми в галузі. Як вважає один із провідних теоретиків і спеціалістів в галузі стратегічного управління М.Портер, існує 4 основних підходи до вибору конкурентних стратегій поведінки фірми на ринку: стратегія лідерства за витратами, стратегія диференціації, сфокусована стратегія низьких витрат та сфокусована стратегія диференціації [2, С.58]. Деякі вчені пропонують окрім вище описаних стратегій, виділяти ще одну стратегію, яка є синтезом попередніх – стратегію оптимальних витрат [3, С.211; 4, С.339].

Для вибору конкурентної стратегії необхідно побудувати матрицю вибору (рис. 1).

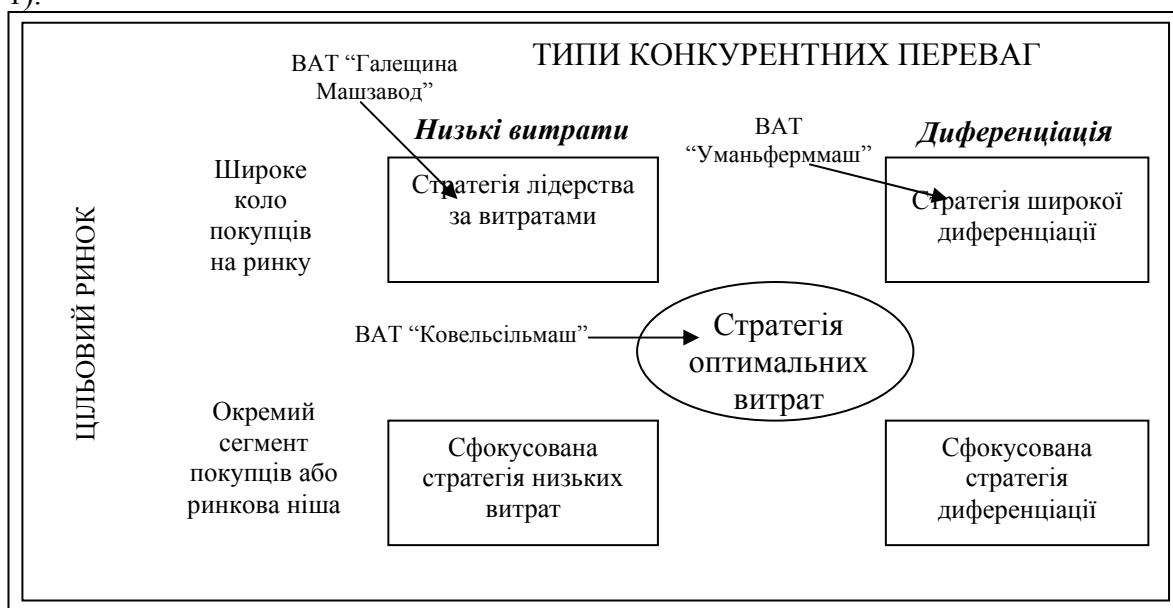


Рисунок 1 – Матриця вибору конкурентних стратегій підприємств

Як показало проведене нами дослідження економічної діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування України, доцільним є обрання для досліджуваних підприємств таких конкурентних стратегій: для ВАТ «Ковельсільмаш» – стратегію оптимальних витрат; для ВАТ «Уманьферммаш» – стратегію широкої диференціації; для ВАТ «Галещина Машзавод» – стратегію лідерства за витратами.

Запропоновані Томпсоном і Стріклендом стратегії у спеціальній матриці (рис. 2) є базовими стратегіями розвитку підприємств.

На основі аналізу розвитку ринку та оцінки конкурентоспроможності, визначимо базові стратегії розвитку підприємств сільськогосподарського машинобудування.

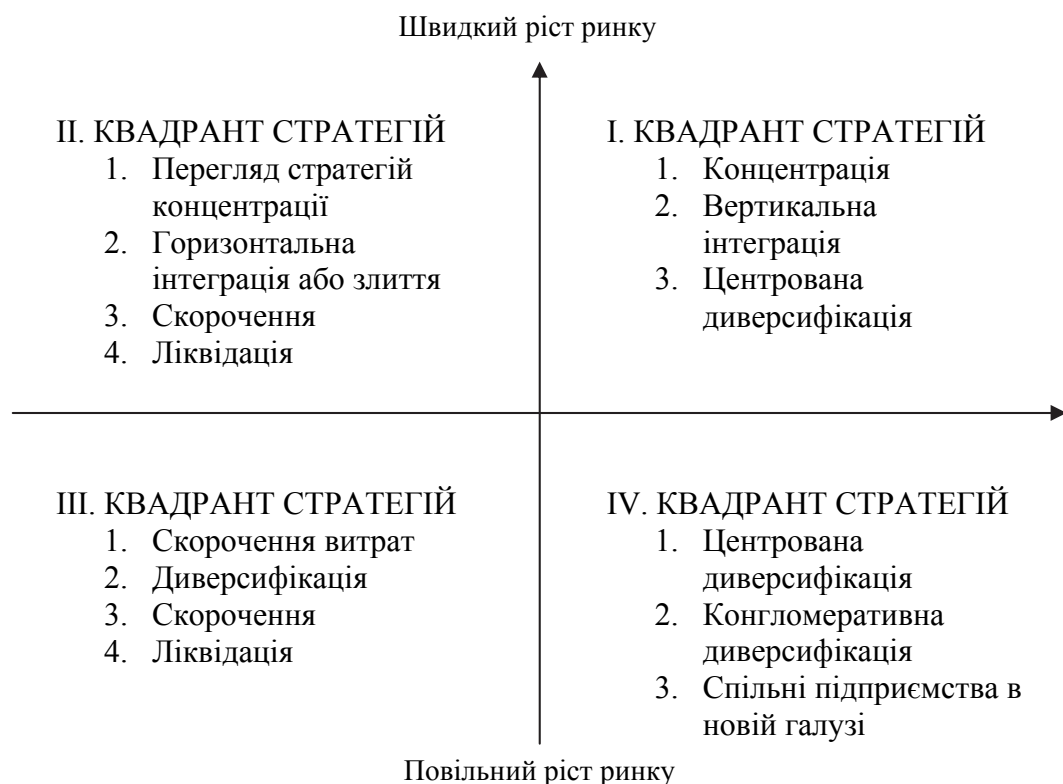


Рисунок 2 – Матриця вибору базових стратегій Томпсона і Стрікланда [1, С. 106]

Як було досліджено, темпи росту ринку сільськогосподарського машинобудування є незначними, тому підприємства даної галузі попадають в III та IV квадранти стратегій. Оскільки найбільш конкурентоспроможним підприємством виявилось ВАТ «Уманьферммаш», то даному підприємству необхідно рекомендувати одну із стратегій, що знаходяться в IV квадранті. Більш слабкими є конкурентні позиції відкритих акціонерних товариств «Ковельсільмаш» та «Галещина Машзавод». Тому для них необхідно обрати базові стратегії, що знаходяться в III квадранті.

Результати комплексної економічної діагностики підприємств сільськогосподарського машинобудування підкреслюють доцільність застосування для досліджуваних підприємств таких базових стратегій:

- для ВАТ «Ковельсільмаш» – на основі стратегій скорочення – стратегію скорочення витрат;
- для ВАТ «Уманьферммаш» – на основі стратегій диверсифікованого росту – стратегію центрованої диверсифікації;
- для ВАТ «Галещина Машзавод» – на основі стратегій скорочення – стратегію скорочення витрат.

Як бачимо, пропоновані базові стратегії дозволяють уточнити конкурентні. На основі базових та конкурентних стратегій розвитку підприємств необхідно розробити функціональні та ресурсні стратегії.

Пропоновані нами функціональні та ресурсні стратегії відкритих акціонерних товариств «Ковельсільмаш», «Уманьферммаш» та «Галещина Машзавод»

відображають отримані нами результати їх комплексного діагностичного обстеження (табл. 1).

Оцінка результатів комплексної економічної діагностики підприємств сільськогосподарського машинобудування показала, що відбулася зміна лідера за часткою ринку продукції – ВАТ «Ковельсьільмаш» на ВАТ «Уманьферммаш».

Таблиця 1 – Рекомендовані стратегії для підприємств сільськогосподарського машинобудування

Клас стратегій	ВАТ «Ковельсьільмаш»	ВАТ «Уманьферммаш»	ВАТ «Галещина Машзавод»
Функціональні стратегії:			
- виробничі	1. Стратегія зниження витрат 2. Стратегія забезпечення досягнутого рівня якості	1. Стратегія оптимізації витрат 2. Стратегія підвищення якості	1. Стратегія зниження витрат 2. Стратегія забезпечення досягнутого рівня якості
- маркетингові	1. Стратегія комплексного дослідження ринку. 2. Стратегія просування продукції. 3. Стратегія зниження цін.		
- проникнення	1. Стратегія розробки модифікацій продукції 2. Стратегія адаптації товарів під специфічні потреби споживачів	1. Стратегія концентрації на цільових ринках	
	Стратегія концентрації на цільових ринках	Стратегія виходу на нові ринки	
- фінансові	1. Стратегія досягнення фінансової стабільності		
- стратегії управління персоналом	1. Стратегії підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, підвищення продуктивності праці	1. Стратегія участі персоналу в управлінні підприємством	1. Стратегія участі персоналу в управлінні підприємством
- стратегії НДДКР	1. Стратегія вдосконалення існуючого продукту		
		2. Стратегія впровадження досягнень науки і техніки	2. Стратегія розробки нового продукту
- розвитку загального управління	1. Стратегія залучення персоналу до прийняття рішень 2. Організація моніторингу		
Ресурсні стратегії	1. Стратегія оптимізації використання трудових ресурсів 2. Стратегія залучення фінансових ресурсів		

Враховуючи вище перераховані особливості доцільно реалізувати сукупність заходів стратегічного характеру для підвищення стійкості вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах невизначеності, що ґрунтуються на результатах їх комплексної економічної діагностики (табл. 2).

Формування базових стратегій підприємств сільськогосподарського машинобудування на основі комплексного діагностичного обстеження їх стану дає змогу спроектувати майбутні перспективи їхнього розвитку, умови формування конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування.

Тому, враховуючи викладені результати дослідження, ми пропонуємо використовувати такі шляхи вибору базової стратегії промисловими підприємствами сільськогосподарського машинобудування, залежно від отриманих результатів економічної діагностики:

– Якщо результати діагностики незадовільні, свідчать про погіршення становища підприємства на ринку, скорочення його частки на ринку, зростання ризику, втрати інвестиційної привабливості, завершення життєвого циклу продукції, то доцільно використовувати у якості базової стратегію диверсифікації, можливе також використання стратегії фокусування.

Таблиця 2 – Основні заходи стратегічного характеру для підвищення стійкості вітчизняних підприємств сільськогосподарського машинобудування

Сфера діяльності	Заходи для підвищення стійкості
Управління	Розвиток методів проектного управління на базі комплексного обстеження економічного стану підприємств, реалізація загально-національних проектів дослідно-аналітичного спрямування, реалізація принципів селекційного програмно-цільового управління
Правове регулювання	Удосконалення нормативно-правової бази з питань запровадження Методичних рекомендацій з комплексної економічної діагностики підприємств
Економіка	Реалізація розроблених на базі комплексної економічної діагностики підприємств стратегічних орієнтирів з метою підвищення конкурентоспроможності галузі
Соціальна сфера	Засобом реалізації базових економічних стратегій забезпечити створення нових робочих місць, соціальних гарантій працівникам
Інфраструктура	Розвиток транспортної, енергетичної, інформаційної інфраструктури як структурної основи інноваційної підприємницької і соціальної інфраструктури

– Якщо результати діагностики задовільні, свідчать про поліпшення становища підприємства на ринку, утримання частки його продукції на ринку, помірний ризик, інвестиційну привабливість підприємства, то доцільним є використання у якості базових стратегій – концентрації або інтегрованого зростання.

Вибір стратегії повинен бути покладений в основу місії підприємства, а економічна діагностика різних складових потенціалу підприємства, внутрішніх і зовнішніх параметрів впливу, повинна зробити цей процес максимально об'єктивним і ефективним. Тому подальші розвідки у даному напрямку повинні бути пов'язані із формуванням бази діагностичного дослідження на інституційних засадах, розробкою державних стратегій із врахуванням комплексного діагностичного обстеження як напрямків економічної діяльності, так і провідних підприємств галузей національної економіки.

Список літератури

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
2. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина, 1993. – 896 с.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. – К.: ДП “Експрес - Поліграф”, 2001. – 560 с.

В статье проанализированы пути выбора конкурентных и базовых стратегий развития предприятий. Построена матрица конкурентных стратегий предприятий сельскохозяйственного машиностроения. Предложены пути выбора базовых стратегий предприятиями сельскохозяйственного машиностроения в зависимости от полученных результатов комплексной экономической диагностики. Разработаны основные направления стратегического развития предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

Ways of choice of competition and base strategies of development of enterprises are analysed in article. A matrix of competition strategies of enterprises of agricultural mashinebuilding is built. Ways of choice of base strategies are offered by enterprises of agricultural mashinebuilding depending on the got results of complex economic diagnostics. The main thing directions of strategic development of enterprises of agricultural mashinebuilding are developed.