

Магістр 1 року навчання
фінансового факультету ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. Проаналізовано роботу машинобудівних підприємств в Україні. Встановлено, що за останні роки частка машинобудування в загальній промисловій галузі України знизилася майже в три рази. Запропоновано використовувати стратегічне управління для поліпшення роботи машинобудівної галузі промисловості в Україні.

Аннотация. Проанализирована работа машиностроительных предприятий в Украине. Установлено, что за последние годы доля машиностроения в общей промышленной отрасли Украины снизилась почти в три раза. Предложено использовать стратегическое управление для улучшения работы машиностроительной отрасли промышленности в Украине.

Annotation. The work of machine-building enterprises in Ukraine has been analyzed. The share of machine-building in the general industrial sector in Ukraine was found to have decreased by almost three times in recent years. Strategic management is proposed to improve the engineering industry in Ukraine.

Ключові слова: машинобудування, стратегічне управління, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ринок, галузь.

Значення машинобудівного комплексу важко переоцінити. Найважливіше його завдання – реалізація досягнень науково-технічного прогресу, забезпечення комплексної механізації і автоматизації виробництва, постачання народногосподарських галузей новою технікою, задоволення населення сучасними споживчими товарами.

В Україні для розвитку машинобудування є всі передумови: сировинна база, трудові резерви, розвинена транспортна мережа, вдале географічне розташування. Проте, на сьогодні виробництво машинобудівної галузі знизилася в порівнянні з 1990 р. майже в три рази, продукція українських машинобудівників, за винятком окремих видів товарів, не може конкурувати як на світовому, так і на внутрішньому ринках [1].

Неадаптованість підприємств до швидкозмінного зовнішнього середовища визначається недостатньою досконалістю окремих елементів стратегічного управління. Більшість підприємств машинобудівного комплексу не мають програм стратегічного розвитку; планові рішення приймаються виключно з урахуванням внутрішнього середовища при ігноруванні ресурсної обмеженості зовнішнього ринкового середовища; необґрунтованим залишається сам алгоритм організації процесу стратегічного управління; відсутня дієва система показників, що відображають стратегічні орієнтири підприємств машинобудування. Саме тому виникає потреба у становленні системи стратегічного аналізу на кожному машинобудівному підприємстві.

Проблемами, пов'язаними з роботою машинобудівних підприємств, займалися вітчизняні дослідники, зокрема Лєпа Н. Н., Карачина Н. П., Вєспєріс С. З., Міронов М. Г. та ін. Питання стратегічного менеджменту знайшла своє відображення у великій кількості наукових робіт вітчизняних і зарубіжних учених. Найбільш відомими є наукові праці І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Фатхутдінова Р. А., Азоєва Г. Л., Шєршньової З. Є., Мазілкиної Е. І., Довгань Л. Є. та ін. Огляд означених публікацій вказує на неоднозначність підходів до розроблення методичної основи для стратегічного аналізу діяльності машинобудівних підприємств, адже науковці висвітлюють лише окремі аспекти цього процесу. Це свідчить про потребу подальшого розвитку цього питання для забезпечення ефективної діяльності підприємств в довгостроковій перспективі.

Метою статті є адаптація теоретичних аспектів стратегічного аналізу до визначення стратегічних орієнтирів галузі машинобудування.

У світовій економіці машинобудування займає важливе місце вже майже півтора століття. В економічно розвинених країнах машинобудівної галузі припадає на частку від 30 до 50 % загального обсягу випуску промислової продукції (у Німеччині – 53,6 %, Японії – 51,5 %, Англії – 39,6 %, Італії – 36,4 %, Китаї – 35,2 %).

Більшість машинобудівних підприємств використовують частину своїх потужностей для виробництва споживчих товарів, що мають підвищений попит на внутрішньому ринку, проте це не дає можливість вивести підприємства машинобудування з кризи.

Для розвитку машинобудівної промисловості України необхідний інструмент прогнозування майбутніх параметрів функціонування і розвитку складної системи: організації виробництва і збуту продукції, тобто необхідно використовувати грамотний стратегічний маркетинг, починаючи з аналізу стану економіки країни і її основних конкурентів, і закріпитися на доступних ринках збуту.

Аналіз досвіду провідних американських, японських, західноєвропейських корпорацій показує, що в їх практиці регулювання роботи фірми широко використовується стратегічне управління.

Стратегічне управління (*strategic management*) – найбільш сучасна модифікація корпоративного планування, характерна, перш за все, для американської практики 80-х років. Згідно з проведеним обстеженням, не менше 100 з 500 найбільших американських корпорацій застосовують у даний час цю систему в розгорнутому вигляді, тоді як її окремі елементи характерні для 3/4 цих компаній [2, с. 22].

Для функціонування будь-якого підприємства повинна бути вироблена чітка стратегія поведінки. Зміни ситуації на макрорівні й на фінансовому ринку роблять коректування як фінансової, так і загальної стратегії розвитку підприємства. Правильно обрана стратегічна політика підприємства у фінансовому аспекті не тільки допоможе закріпити позиції на ринку, але й буде сприяти тенденції розвитку підприємства в цілому. Під час формування фінансової стратегії, у першу чергу, необхідно врахувати і оцінити її зовнішнє та внутрішнє середовище. Оскільки призначення ефективної стратегії полягає в такій організації діяльності підприємства, за якої напрямок його розвитку найбільшою мірою відповідає тенденціям змін в оточенні підприємства, та здійснення аналізу його внутрішнього середовища з метою визначення того, чи володіє підприємство достатніми внутрішніми силами, щоб скористатися такими зовнішніми можливостями.

Питання стратегічного аналізу діяльності підприємств досліджувалися багатьма вченими, при цьому у більшості наукових праць підходи до цієї наукової проблеми недостатньо розроблені як у теоретичному, так і в практичному аспектах, про що свідчить відсутність обґрунтування єдиної послідовності етапів процесу формування процедури аналізу та рекомендацій, які б комплексно врахували як кількісні, так і якісні характеристики суб'єкта господарювання щодо використання фінансових ресурсів.

У процесі фундаментальної діагностики підприємств машинобудівної галузі доцільно здійснювати дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища їхньої діяльності за допомогою SWOT та PEST-аналізу. Цей вибір обґрунтований тим, що одним із найпоширеніших методів аналізу та оцінки середовища підприємства у світовій практиці є SWOT-аналіз, який використовується для комплексного аналізу середовища діяльності підприємства, а за допомогою PEST-аналізу здійснюється аналіз макросередовища підприємства, що значною мірою дозволяє розробити фінансову стратегію, яка була б адекватною до умов макросередовища. PEST-аналіз, в певній мірі, виступає як складова SWOT-аналізу, що відноситься до встановлення факторів зовнішнього середовища непрямого впливу, які впливають на формування можливостей та загроз для підприємства.

Для здійснення SWOT-аналізу за допомогою експертного методу було визначено сукупність факторів, які впливають на фінансовий стан підприємств машинобудівної галузі. До них увійшли:

- наявність фінансової стратегії підприємств;
- відсутність короткострокових і довгострокових кредитів;
- відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності підприємства;
- систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності;
- доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому;
- вплив держави на фінансово-господарську діяльність;
- надходження підприємству дотацій з державного бюджету;
- недостатній контроль за виконанням фінансової стратегії;
- низька рентабельність продажу робіт та послуг;
- висока собівартість послуг підприємства;
- труднощі підприємства, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг);
- відсутність системи контролінгу на підприємствах.

Оскільки думка експертів узгоджена та не випадкова, тоді подальша процедура проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці, за допомогою якої будуть виявлені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози діяльності підприємств машинобудівної галузі, які в подальшому можуть бути використані для удосконалення фінансової діяльності зазначених підприємств.

У табл. 1 подано узагальнену матрицю результатів SWOT-аналізу з урахуванням пріоритетності, яка отримана за допомогою апріорного ранжування факторів, що безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємств машинобудівної галузі десятима експертами підприємств.

Таблиця 1

Узагальнена матриця SWOT-аналізу підприємств машинобудівної галузі

	Можливості	Оцінка впливу	Загрози	Оцінка впливу
	Внутрішнє середовище		Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Наявність фінансової стратегії. Систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності	+3 +3	Відсутність короткострокових і довгострокових кредитів	1
	Зовнішнє середовище		Зовнішнє середовище	
	Доступ до баз законодавства та можливість своєчасного моніторингу змін у ньому	+2	Надходження підприємству дотацій з державного бюджету	1
Слабкі сторони	Внутрішнє середовище		Внутрішнє середовище	
	Недостатній контроль за виконанням	-1	Низька рентабельність	2

фінансової стратегії		продажу робіт та послуг. Висока собівартість послуг підприємств. Відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності підприємств	2 2
Зовнішнє середовище		Зовнішнє середовище	
Вплив держави на фінансово- господарську діяльність	-1	Труднощі підприємства, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг)	3

За результатами, наведеними в табл. 1, можна зробити висновок, що сильним сторонами внутрішнього фінансового середовища підприємств машинобудівної галузі є наявність фінансової стратегії домінуючої кількості підприємств та систематичне здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, оскільки завдяки здійсненню фінансового аналізу підприємства спроможні вирішувати питання поточного руху фінансових ресурсів, їхнього формування й використання, поточного і довгострокового планування діяльності, а також фінансового забезпечення стратегії розвитку, яка сприяє розв'язанню великомасштабних завдань підприємств галузі України. Але на багатьох підприємствах здійснюється недостатній контроль за її виконанням, що є слабкою стороною їх діяльності.

У полі матриці "слабкість і загрози" потрапили такі фактори внутрішнього середовища, як низька рентабельність продажу робіт та послуг, висока їх собівартість та відсутність довгострокового планування показників фінансової діяльності, що свідчить про те, що підприємства повинні обрати таку фінансову стратегію, яка б дозволила подолати ці слабкі сторони й уникнути загроз.

До сильних сторін зовнішнього середовища безпосереднього впливу на підприємств машинобудівної галузі належать доступ до баз законодавства і можливість своєчасного моніторингу змін у ньому та надходження дотацій з державного бюджету. До слабких сторін – вплив держави на фінансово-господарську діяльність підприємств галузі та труднощі підприємств, пов'язані з укладанням договорів із постачальниками та споживачами (робіт, послуг), що свідчить про те, що у підприємств існують значні проблеми з державою, постачальниками та споживачами, які повинні вирішуватись у найближчому часі, оскільки вони значно перешкоджають руху в напрямі досягнення підприємствами машинобудівної галузі своєї місії та цілей, а також про те, що фінансова стратегія розвитку повинна бути сформована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають у зовнішньому оточенні підприємств галузі, намагатися подолати її слабкі сторони.

Для ефективного розвитку машинобудівних підприємств слід запропонувати виконання ряду організаційно-економічних заходів. Серед найбільш ефективних є такі: оптимізація виробничої програми, що дозволить підприємству визначати рівень попиту, за якого доцільно здійснювати випуск продукції, чи доцільно виготовляти продукцію до вдосконалення ринку внаслідок оприлюднення конкурентної пропозиції, на який попит потрібно орієнтуватися тощо; в процесі планування виробничої програми підприємства здійснювати її оптимізацію, виходячи з існуючого попиту на продукцію; відновлення парку обладнання, яке крім існуючого, забезпечує розширку "вузьких місць" та створює можливість введення такого устаткування, що якнайкраще відповідає виробничій програмі; диверсифікація виробництва, а саме укладання контрактів та договорів на виготовлення продукції, технологія для якої не потребує значних змін у структурі обладнання; придбання й установка на "вузьких місцях" додаткових однотипних одиниць обладнання; формування резервних запасів обладнання на підприємстві в межах встановленого нормативу резервного запасу виробничої потужності; поліпшення внутрішньопідприємницьких систем стимулювання розвитку й використання виробничої потужності підприємства.

У стратегічному аналізі використовується принцип угруповання факторів макrorівня, розглянутий у системі PEST-аналізу (ця система концентрує стратегічний аналіз тільки на факторах макrorівня). Групи таких факторів розділяють на макросередовище функціонування підприємства на наступні чотири її різновиди, що характеризуються абрєвіатурою PEST:

P – політико-правове середовище (*political and legal environment*);

E – економічне середовище (*economic environment*);

S – соціокультурне середовище (*sociocultural environment*);

T – технологічне середовище (*technological environment*).

Слід розглянути склад найважливіших факторів системи PEST-аналізу, які відіграють найбільш важливу роль у стратегічному розвитку підприємства.

У політико-правовому середовищі основний вплив на розвиток фінансової діяльності в стратегічній перспективі роблять форми й методи державного регулювання фінансового ринку, фінансової діяльності підприємства, грошового обігу в країні; політика державної підтримки окремих галузей і сфер діяльності; державна політика підготовки висококваліфікованих фахівців; політика залучення й захисту іноземних інвестицій; правові аспекти регулювання процедур фінансової санації й банкрутства підприємств; стандарти фінансової звітності підприємств.

В економічному середовищі найбільш відчутний вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять темпи економічної динаміки (вимірювані показниками валового внутрішнього продукту й національного доходу); співвідношення параметрів споживання й нагромадження використовуваного національного доходу; темпи інфляції; система оподаткування юридичних і фізичних осіб; швидкість грошового обігу; динаміка валютних курсів; динаміка дисконтної ставки національного банку.

У соціокультурному середовищі на розвиток фінансової діяльності підприємства найбільший вплив роблять освітній і культурний рівень працездатного населення; рівень підготовки фахівців в області фінансової діяльності в системі вищого утворення; відношення населення до здійснених ринкових реформ [3].

У технологічному середовищі найбільший вплив на стратегічний фінансовий розвиток підприємства роблять інновації в сфері технічних засобів керування, фінансових технологій й інструментів.

У процесі оцінки окремих факторів фінансового середовища непрямого впливу рівень їх позитивного ("сприятливих можливостей") або негативного ("погроз") впливу на стратегічний фінансовий розвиток підприємства оцінюється звичайно за п'ятибальною системою. Така факторна оцінка проводиться за кожним із сегментів окремих домінантних сфер (напрямів) стратегічного фінансового розвитку підприємства. З огляду на те, що частина факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу характеризується високим ступенем невизначеності розвитку, система SWOT-аналізу й PEST-аналізу може доповнюватися оцінкою методами сценарного (у варіантах "песимістичного", "реалістичного" або "оптимістичного" прогнозу) або експертного стратегічного фінансового аналізу. Оскільки діяльність підприємств галузі тісно пов'язана з політичним, економічним, соціокультурним та технологічним середовищем держави, тому за допомогою PEST-аналізу варто здійснити аналіз цих факторів макросередовища (табл. 2).

Таблиця 2

Узагальнена матриця факторів макросередовища підприємств машинобудівної галузі на основі PEST-аналізу

Політичне середовище	Економічне середовище
вибори Президента та Верховної Ради України	величина ВВП
законодавча база	темп інфляції
державна політика у машинобудівній галузі	динаміка валютних курсів
рівень протекціонізму	рівень безробіття
державна політика у податковій сфері	фаза економічного циклу
Соціокультурне середовище	Технологічне середовище
рівень доходів населення	технологічний рівень
соціальна захищеність населення	значущі тенденції в галузі НДДКР
рівень освіченості та професійної підготовки населення	державна технологічна політика
рівень умов праці і техніки безпеки	рівень інновацій

Матриця PEST-аналізу підприємств машинобудівної галузі отримана за допомогою апріорного ранжування факторів зовнішнього фінансового середовища непрямого впливу експертами підприємств. Необхідно зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємств здійснюють такі фактори політичного середовища, як державна політика у машинобудівній галузі, рівень протекціонізму та законодавча база, а негативний – вибори Президента та Верховної Ради України, оскільки підприємства повинні мати чітке уявлення про наміри органів влади щодо розвитку в суспільстві, зміни в законодавстві, правовому регулюванні та оподаткуванні, а також для галузі велике значення мають такі аспекти, як стабільність уряду, можливі зміни щодо бізнесу після виборів у законодавчі органи.

Отже, для поліпшення роботи машинобудівної галузі промисловості в Україні необхідно використовувати інструменти стратегічного управління. Одним із таких інструментів є стратегічний аналіз, який зводиться до комплексного дослідження позитивних і негативних факторів, що можуть вплинути на економічне становище машинобудівних підприємств у перспективі, а також шляхів досягнення їх стратегічних цілей. За допомогою стратегічного аналізу розробляються комплексні стратегічні плани розвитку підприємств, здійснюється науково обґрунтована, всебічна і своєчасна підтримка прийняття стратегічних управлінських рішень.

Наук. керівн. Журавльова І. В.

Література: 1. Толкачов Д. О. Стратегічний підхід до удосконалення роботи машинобудівних підприємств в Україні [Електронний ресурс] / Д. О. Толкачов. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1672>. – Назва з екрану. 2. Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. Экономика, 1989. – 358 с. 3. Прохорова В. В. Стратегічний аналіз діяльності авіабудівних підприємств на основі технології SWOT та PEST-аналізу [Електронний ресурс] / В. В. Прохорова. – Режим доступу : http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/2010/9/NTU_XPI_59_2010_30.pdf. – Назва з екрану.