

## АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ ВІТЧИЗНЯНИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*Резюме.* У статті досліджено вплив світової економічної кризи на діяльність вітчизняних машинобудівних підприємств і розроблено рекомендації щодо вдосконалення їх стратегій із врахуванням невизначеності середовища.

*Summary.* The world economic crisis effect on the domestic machine-building enterprises is investigated in the article and the recommendations for improvement of its strategies with an allowance for environmental uncertainty are worked out.

*Ключові слова:* стратегія, стратегічне управління, рівні невизначеності, машинобудування, криза.

**Постановка проблеми.** Середовище діяльності багатьох підприємств, особливо машинобудівної галузі, характеризується підвищенням складності та невизначеності, що підтверджує необхідність втілення в практику ідей і технологій стратегічного управління. Прихід світової кризи ліквідності у 2008 році на вітчизняний ринок сприяв зниженню потоку дешевих грошей в країну, і, внаслідок цього, зниженню кредитування – як споживчого, так і корпоративного. Через погіршення кон'юнктури внутрішніх сировинних ринків знизився експорт. Така ситуація значною мірою вплинула на машинобудівну галузь України. У світлі таких подій перед підприємствами галузі постала необхідність перегляду сформованих раніше стратегічних позицій. Саме тому вдосконалення стратегічного управління машинобудівних підприємств набуло сьогодні особливо важливого значення.

**Аналіз останніх досліджень.** Удосконалення стратегічного управління підприємствами протягом останніх десятиріч привертає увагу більшості провідних вчених-економістів з усього світу. Це обумовило появу різних теорій, які продовжують розвиватися відповідно до сучасного рівня знань і потреб суспільства. Теоретичний і практичний зміст формування стратегій підприємств у ринковому середовищі висвітлений у багатьох наукових дослідженнях і публікаціях зарубіжних учених, зокрема, Ф. Альберта, І. Ансофа, П. Дракера, М. Мескона, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона, М. Хедоурі. У дослідження цієї проблеми вагомий внесок зробили українські вчені Б. Андрушків, О.Кузьмін, З.Шершньова та російські – В. Єфремов, М. Круглов та ін. Хоча тлумачення терміну «стратегія» у різних авторів відрізняються, варто зазначити, що доцільність розроблення стратегії зумовлена необхідністю виявити потенціал підприємства та встановити його позицію в ринковому середовищі, а також визначити цільові орієнтири розвитку компанії в майбутньому, розробити комплексний план досягнення поставлених цілей.

Необхідність розробки стратегії підприємств викликана нестабільністю ринкового середовища, неповнотою інформації про його майбутній стан і вплив на підприємство. Традиційна стратегічна модель передбачає, що для галузей характерний низький рівень невизначеності, який дозволяє керівникам підприємств складати прогнози, точність яких достатня для формування стратегії. Але в реальному економічному житті передбачити майбутнє досить важко і запорукою створення успішної стратегії є оцінка ступеня невизначеності ситуації. Згідно підходу McKinsey, існує чотири рівні невизначеності, характеристику яких представлено в таблиці 1.

Проблеми розроблення стратегії підприємств і забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах невизначеності середовища господарювання досліджується у працях українських вчених: А.Є. Воронкової, А.І. Кредісова, А.П. Наливайка, З.Є. Шершньової та ін. У цих дослідженнях невизначеність розглядається як певна властивість зовнішнього середовища або змістовність її аналізу суттєво звужується до вивчення особливостей впливу нестабільності на поведінку підприємств. У тих дослідженнях, що присвячені механізмам забезпечення конкурентоспроможності підприємств за умов невизначеності, головну увагу приділено питанням модернізації виробничих та управлінських процесів як основі забезпечення успіху на ринку.

Таким чином, існуючі дослідження охоплюють лише окремі аспекти впливу невизначеності середовища господарювання на стратегію підприємств. Отже, додаткових

досліджень потребують багаторівневі ефекти цього складного економічного явища та питання адаптації стратегічного управління підприємством до умов невизначеності.

Таблиця 1

Рівні невизначеності майбутнього згідно підходу McKinsey

Рівні невизначеності майбутнього	Характеристика рівнів
Перший рівень – достатньо прогнозоване майбутнє	Невизначеність не відіграє важливої ролі в прийнятті стратегічних рішень. Керівникам достатньо розробити один прогноз, який матиме необхідний рівень точності і стане базою для корпоративної стратегії
Другий рівень – альтернативні варіанти майбутнього	Майбутнє описується як один із ряду можливих сценаріїв. Аналітичні методи не здатні виявити, який з них буде втілений в життя, але допомагають визначити імовірність реалізації того чи іншого варіанту
Третій рівень – діапазон можливих варіантів майбутнього	При цій невизначеності визначається ряд сценаріїв, які описують альтернативні варіанти майбутнього, а потім зосереджується увага на відстеженні ринкових сигналів, які вкажуть в якому із напрямків цих варіантів йтиме розвиток
Четвертий рівень – повна невизначеність майбутнього	Невизначеність настільки багатоваріантна, що будь-які характеристики визначеного середовища практично не піддаються прогнозуванню. Не можливо визначити ні базові сценарії, ні діапазон можливих результатів, ні ті зміни, від яких залежить майбутнє

Джерело: складено на підставі [1,2].

**Постановка завдання.** Існуючі підходи до стратегічного управління обумовлюють різне тлумачення його категорій і розуміння взаємозв'язку елементів, а концепція стратегічного управління підприємством не враховує соціально-економічних реалій сьогодення. За цих умов теорія стратегічного управління потребує подальшої розробки ідеї сталого розвитку економіки, формування адекватних принципів для прийняття стратегічних рішень та визначення напрямів розвитку стратегічного управління на вітчизняних підприємствах в умовах невизначеності. Тому актуальним стає комплексний підхід до дослідження теоретико-методологічних проблем стратегічного управління на мікрорівні. Завданнями статті є розгляд необхідності впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, аналіз стану машинобудівної галузі України та встановлення основних напрямків вдосконалення стратегій підприємств цієї галузі в період економічної кризи.

**Одержані результати.** Аналіз стану розвитку машинобудівної галузі України в цілому й окремих її підгалузей дозволив виокремити певні проблеми та чинники, які мають обмежувачий вплив. По-перше, інвестиційна привабливість галузі є меншою, порівняно з іншими галузями, через тривалий період підготовки й освоєння випуску нової продукції та високу фондомісткість продукції. По-друге, стратегічно важливі підгалузі машинобудування, такі як літако- та суднобудування, виробництво залізничного рухомого складу, машин та обладнання для сільського господарства, металургійної промисловості та ін., потребують виваженої державної підтримки. По-третє, для багатьох підприємств машинобудування властива інертність у сфері інновацій, брак фінансування та науково-технічних розробок.

Не зважаючи на це, впродовж останніх років спостерігалися високі темпи зростання виробництва продукції у галузі машинобудування, зокрема, за підсумками 2008 року ріст обсягів виробництва склав 23,9% [3]. Загалом з 2001 року обсяг реалізованої промислової продукції в галузі машинобудування зріс у 5,7 разів та в 2008 році становив 121,8 млрд. грн. Більше половини промислової продукції 2008 року становило транспортне машинобудування. Як зазначено у звіті Міністерства економіки, таке значне зростання виробництва транспортних засобів та устаткування було наслідком динамічного розширення попиту як з боку вітчизняних підприємств, які активізували інвестиційну діяльність та збільшили витрати на оновлення

основних фондів, так і підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції машинобудування на зовнішніх ринках [4].

У 2008 році на вітчизняний та іноземний ринок машинобудування прийшла світова криза ліквідності, що призвела до зниження потоку дешевих грошей у країну, і, в наслідок цього, зниження кредитування – як споживчого, так і корпоративного. У другій половині 2008 року посилися відтік портфельних інвестицій з України, ринок іноземних інвестицій зупинився, а разом із ним і вся промисловість. У 2009 рік наша країна вступила з мінімальним попитом на український експорт на світових ринках, майже нульовим кредитуванням реального сектора і продовженням відпливу капіталів.

Розглянемо сучасний стан машинобудівної галузі України та вплив на неї світової економічної кризи на прикладі декількох підприємств, які відносяться до різних підгалузей. Об'єктами аналізу стали наступні вітчизняні машинобудівні підприємства: холдинг «Група Норд» (виробництво і реалізація побутової техніки та апаратури), ВАТ «Дружківський машинобудівний завод» (виробництво машин і обладнання для добувної промисловості), ЗАТ «ЗАЗ» (виробництво автомобілів), ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» (виробництвом машин для металургії), корпорація «Ватра» (виробництво електропобутових приладів).

ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» у 2008 році, не зважаючи на складну ситуацію в країні, збільшив свій прибуток на 311,9 млн. грн. Інші підприємства завершили рік зі збитками: холдинг «Група Норд» у 2008 році – 42,9 млн. грн., ЗАТ «ЗАЗ» - 390,6 млн. грн., корпорація «Ватра» - 0,09 млн. грн. ВАТ «Дружківський машинобудівний завод» отримав прибуток всього 0,5 млн. грн., що на 25,1 млн. грн. менше, ніж у 2007 році (див. табл.2).

Результати аналізу свідчать, що показники рентабельності продажу та рентабельності активів більшості цих підприємств у 2008 році погіршилися і є від'ємними. Лише ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» вдалося збільшити рентабельність продажу та рентабельність активів порівняно з попереднім роком на 6,9 % та 4,7 % відповідно. ЗАТ «ЗАЗ» зазнало збитків, не зважаючи на зростання рівня доходу та величини активів. Така ситуація мала місце внаслідок значного збільшення величини операційних витрат. ЗАТ «Новокаматорський машинобудівний завод» у 2008 році вдалося досягнути збільшення чистого прибутку за рахунок збільшення розміру отриманої виручки та перевищення зростання доходів над темпами зростання собівартості продукції. Зниження рентабельності продажу ВАТ «Дружківський машинобудівний завод» на 2,74 % та холдингу «Група Норд» на 38,7 % було зумовлено зниженням прибутків. Від'ємний фінансовий результат діяльності корпорації «Ватра» у 2008 році був пов'язаний зі зниженням у 2008 році величини чистого доходу.

Результати аналізу основних фінансово-економічних показників зазначених підприємств дозволили зробити висновок, що на діяльність більшості розглянутих підприємств істотно вплинула світова криза. Розглянувши основні показники діяльності досліджуваних підприємств, можна перейти до аналізу їх стратегій.

ЗАТ «Запорізький автомобільний завод» виготовляє легкові автомобілі під власними марками ЗАЗ («Славута», «Сенс», Lanos), російською ВАЗ та відомими світовими брендами – Chevrolet, Opel, Mercedes (завдяки співпраці з відомими міжнародними автомобільними концернами). Крім того, завод складає вантажні автомобілі MAZ, TATA, і DongFeng. Підприємство реалізовує свою продукцію на вітчизняному ринку, а також на ринках Росії, Молдови, Білорусі, Болгарії, Сирії. Власником ЗАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» є корпорація УкрАВТО, яка взяла на себе функції управління маркетингом, виробничими програмами, і володіє 82% акцій цього заводу. Компанія використовує стратегію, яка передбачає нарощення капіталізації ЗАЗ, що здійснюється шляхом постійного оновлення модельного ряду та просування окремих марок. Діяльність ЗАТ «Запорізький автомобільний завод» зорієнтована на сегмент споживачів автомобілів класу С, який характеризувався найвищими темпами росту вітчизняного автомобільного ринку. Високий рівень продажів забезпечується двома чинниками: високим рівнем знання марок споживачами та розгалуженою дистрибуторською мережею компанії УкрАВТО, яка контролює завод.

ВАТ «Дружківський машинобудівний завод» – один із найбільших у СНД виробник гірничо-шахтного обладнання. Стратегія підприємства полягає у здійсненні позиціонування своєї продукції на основі функціональних характеристик. Основними цінностями підприємства

є надійність обладнання, яке продовжує працювати після завершення терміну експлуатації, вдосконалення збутової політики та розширення спектра сервісних послуг.

Таблиця 2

**Фінансово-економічні результати досліджуваних машинобудівних підприємств у 2007-2008 роках**

ПОКАЗНИКИ		Холдинг «Група Норд»	ВАТ «Друж- ків- ський машино- будівний завод»	ЗАТ «ЗАЗ»	ЗАТ «НКМЗ»	Корпо- рація «Ват- ра»
Чистий дохід, млн. грн.	2007р.	1447,7	914,6	13294, 7	2279,9	24,1
	2008р.	113,5	852,0	14771, 1	2849,7	15,9
	Відхил.,+/- -	-1334,2	-62,6	1476,4	569,8	-8,2
Чистий при- буток (збиток) млн. грн.	2007р.	13,4	25,6	564,2	461,5	0,6
	2008р.	(42,9)	0,5	(390,6)	773,4	(0,09)
	Відхил.,+/- -	-56,3	-25,1	-95438	311,9	-0,69
Активи, млн. грн.	2007р.	534,4	760,6	5488,5	2952,3	68,6
	2008р.	534,1	803,0	5566,7	3806,1	56,3
	Відхил.,+/- -	-0,3	42,4	78,2	853,8	-12,3
Рентабельність продажів,%	2007р.	0,9	2,8	4,2	20,2	2,7
	2008р.	-37,8	0,06	-2,6	27,1	-0,6
	Відхил.,+/- -	-38,7	-2,74	-6,8	6,9	-3,3
Рентабельність активів, %	2007р.	2,5	3,4	10,3	15,6	0,9
	2008р.	-8,0	0,1	-7,0	20,3	-0,2
	Відхил.,+/- -	-10,5	-3,3	-17,3	4,7	-1,1

Джерело: опрацьовано на підставі [5;6].

Холдингова «Група Норд» контролює 26 машинобудівних заводів та організацій. Підприємство виготовляє холодильники, газові плити, порохотяги, електроводонагрівачі, кондиціонери, електродвигуни й торгівельне холодильне обладнання, здійснює торгівлю як на місцевому, так і на міжнародному ринках. Стратегія передбачає розширення присутності на світових ринках, будівництво виробничих потужностей в Росії, завоювання західно- та східноєвропейських ринків. Основна увага зосереджується на нових технічних розробках. Важливими елементами стратегії є гарантійне обслуговування протягом п'яти років і активна робота в напрямку розвитку мережі сервісних центрів. В рамках стратегії передбачається розширення бренду на нові товарні лінії і випуск автоматичних пральних машин.

ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» виготовляє оснащення для підприємств металургійної та гірничодобувної галузей, портових терміналів, устаткування енергетичного комплексу, гідротехнічне, прокатне та інше обладнання для важкої промисловості. Підприємство використовує стратегію, що передбачає підтримку звання одного із найкрупніших у Східній Європі виробників металургійного та гірничорудного обладнання. Її основою є позиціонування продукції товариства з точки зору конкурентних переваг машин і обладнання, завдяки чому вдається вигравати тендери навіть у всесвітньовідомих конкурентів. Можна сказати, що це найуспішніше із досліджуваних підприємств, що підтверджується його

високими фінансовими результатами. Завдяки ефективній стратегії керівництво підприємства зуміло вдало поєднати унікальний досвід, набутий ще у ході здійснення космічних програм, інтелектуальний і виробничий потенціал та зайняти достойне місце на ринку, не зважаючи на світову економічну кризу.

Корпорація «Ватра» — виробник промислової світлотехнічної продукції для внутрішніх потреб України. Продукція також поставляється в Росію, Молдову, Білорусь, Казахстан. У рамках стратегії корпорації передбачається вихід на міжнародний ринок і зосередження уваги споживачів на таких основних атрибутах продукції, як ефективність, енергозбереження та комфортність. Особлива увага приділяється постійному підвищенню якості продукції, що підтверджується відповідними сертифікатами УКРСЕПРО та ГОСТом Росії. Для захисту споживачів від підробок продукція маркується спеціальними захисними голографічними елементами. Корпорація також бере активну участь у різних соціальних проектах. Однак, у кризовий період підприємство зазнало збитків, а тому потребує перегляду існуючої стратегії.

З приходом економічної кризи на вітчизняні промислові ринки, включаючи ринок машинобудування, особливо гостро постало питання про необхідність вдосконалення стратегії розвитку підприємства і підготовки до наступної фази зростання. Отже, загальні рекомендації щодо удосконалення стратегії вітчизняних машинобудівних підприємств охоплюють удосконалення всього стратегічного набору, тобто корпоративної, ділової та функціональних стратегій підприємств.

Щодо корпоративної стратегії, яка являє собою план управління диверсифікованою компанією, то в кризовий період великі та фінансово стійкі машинобудівні підприємства можуть прискорено нарощувати частку ринку за рахунок купівлі підприємств конкурентів. Це ризикована стратегія, оскільки вона потребує значних фінансових вкладень в той час, коли більшість менеджерів намагаються мінімізувати витрати на розвиток в очікуванні кращих часів. Тим не менш, історія свідчить, що саме з економічних криз вирости західні промислові гіганти. Підприємствам машинобудування необхідно суттєво диверсифікувати свій портфель та розширювати асортимент продукції. Такі дії дозволять залучити більшу кількість клієнтів. Цю стратегію може використати холдинг «Група Норд» та корпорація «Ватра». Це дозволить їм шляхом виробництва нових конкурентоспроможних товарів завоювати прихильність споживачів, які раніше віддавали перевагу іноземним виробникам побутових приладів і електропристроїв.

Ділова стратегія являє собою план управління продуктивністю та створення стабільної конкурентної переваги у довгостроковій перспективі. Така стратегія вітчизняних машинобудівних підприємств у період економічної кризи повинна бути спрямована на зміцнення позицій і покращення авторитету їх торговельних марок як в Україні, так і за кордоном. При чому це стосується як промислового, так і споживчого ринків. Вартість продукції машинобудування на промисловому ринку часто вимірюється мільйонами доларів і при її виборі клієнти керуються, в першу чергу, не орієнтацією на бренд, а якісними характеристиками, ціною, умовами придбання й післяпродажного обслуговування. Тому необхідна злагоджена робота усіх відділів підприємства, спрямована на формування авторитету надійного партнера. Машинобудівні підприємства, зорієнтовані на споживчий ринок, повинні зміцнювати позиції своїх марок, з огляду на значний тиск з боку іноземних конкурентів. Для покращення позицій торговельних марок вітчизняних машинобудівних підприємств доцільно застосовувати рестайлінг, ребрендинг або репозиціонування. Під рестайлінгом розуміють зміни логотипу, зміни концепції бренду в сторону функціональних чи емоційних атрибутів. Ребрендинг передбачає підтримання життя бренду за допомогою інновацій, удосконалення чи оновлення товару, нових каналів збуту, нових ідей просування. Для зміни непривабливого чи застарілого іміджу бренду або покращення його іміджу доцільним є репозиціонування, яке може бути пов'язано зі зміною цільової аудиторії чи її потреб, зміною позиціонування конкурентів, появою нових конкурентів або навіть зміною стратегічного напрямку розвитку марки чи компанії загалом. Такі заходи рекомендовано застосовувати холдингу «Група Норд» та корпорації «Ватра». Бажано також налагодити роботу власних електронних магазинів в мережі Internet, за допомогою яких потенційні клієнти могли б ознайомитися з технічними характеристиками продукції і придбати її за мінімальних витрат часу та коштів.

Щодо стратегії маркетингу, то її зміст в умовах кризи полягає у зниженні витрат на проведення маркетингових заходів і підвищення їх ефективності. Цього можна досягнути за рахунок застосування заходів прямого маркетингу, які передбачають звернення безпосередньо до тих, хто відповідальний за рішення про купівлю або впливає на його прийняття. Прикладом таких рекламних заходів може бути пошук нових клієнтів і укладення торгових угод із використанням поштового й телефонного зв'язку, особистих переговорів, вкладання рекламних проспектів у поштові скриньки. Не слід оминати увагою і традиційні для промислового ринку маркетингові заходи, такі як участь у виставках, презентації, які допомагають підтримати прихильність покупця до певної марки, вивести на ринок новинку тощо. Для поживлення збутової діяльності доцільно також застосовувати різноманітні стимули, наприклад знижки на застарілі моделі товару, при купівлі товарів за готівкові кошти, при купівлі нового товару з поверненням старої моделі, наданням безкоштовних супутніх послуг транспортування, налагодки, монтажу, сервісного обслуговування та ремонту.

Подальший розвиток підприємств машинобудівної галузі можливий також за рахунок нових ідей, підвищення продуктивності праці, модернізації обладнання, впровадження матеріало- та енергозберігаючих технологій, розробки нових інженерних рішень, патентування розробок. Тому суть виробничої стратегії в період кризи полягає у встановленні пріоритетів, виборі першочергових заходів і плануванні їх впровадження. За такими діями криється важка робота, оскільки кошти на модернізацію потрібно витратити вже, а віддача буде лише в довгостроковій перспективі. Будь-який великий проект розвитку потребує зосередження ресурсів, але ті підприємства, які знайдуть доступ до фінансів, зможуть розглядати кризу не як проблему, а як можливість, і будуть готові зустріти новий виток економічного росту.

Для того, щоб підприємствам машинобудівної галузі протистояти кризі, необхідно також розробити ефективну фінансову стратегію, яка передбачала б розробку глобальної концепції фінансування розвитку компанії і забезпечення її фінансової стійкості у перспективі. Завдання такої концепції повинно включати в себе пошук нових джерел фінансування (структуроване фінансування, облігації), складання реальних планів росту, приведення у відповідність графіків доходів і витрат, розробку моделей резервування коштів.

**Висновки.** У 2008-2009 роках, у наслідок глобальної економічної кризи, стан більшості машинобудівних підприємств значно погіршився. Однією із причин ускладнення ситуації для більшості вітчизняних, у тому числі машинобудівних, підприємств із настанням кризи стало те, що вони будували свої стратегії, ґрунтуючись на припущенні про подальше зростання ринку, тобто не враховували невизначеність. Для більшості вітчизняних галузей характерний другий або третій рівень невизначеності середовища, в умовах яких необхідно розробляти кілька сценаріїв розвитку подій і відслідковувати індикатори раннього попередження, щоб зробити висновок про тенденції змін і прийняти рішення про вибір стратегічної позиції та дій.

Перспективи подальших досліджень проблеми врахування невизначеності в процесі стратегічного планування й управління передбачають пошук методів діагностики невизначеності та розроблення механізмів її врахування у прийнятті стратегічних рішень.

Після спаду 2008 – 2009 років увесь світ і Україна, як вважають вітчизняні економісти, відчують новий напрям економічного росту, активізації торгових потоків і міграції капіталу, а значить, і збільшення конкуренції за ринки збуту та залученні інвестиції. Вітчизняні компанії в цій жорсткій битві зможуть вижити лише завдяки адаптації до змінених економічних умов і прийняттю виважених стратегічних рішень. Отже, нові стратегії повинні переорієнтувати вітчизняні машинобудівні підприємства зі шляху екстенсивного росту на якісно новий, інноваційний шлях, який дозволить вистояти у кризовий період і забезпечить надійну основу для успіху та ринкового домінування на період майбутнього зростання економіки.

### **Використана література**

1. Кортни У. Стратегія в умовах неопределенности / У. Кортни, Дж. Керленд, П. Вигери // Вестник McKinsey. – 2002. – №1. – С. 69-81.
2. Койн К. Дисципліна стратеги / К. Койн, С. Субраманиам // Вестник McKinsey. – 2002. – №1. – С. 32-45.
3. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Промислове виробництво: підсумки січня - червня 2008 року [Електронний ресурс] // Офіційний сайт міністерства економіки України. — Режим доступу: [www.me.gov.ua](http://www.me.gov.ua). — Заголовок з екрану.
5. Річна звітність емітентів цінних паперів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.smida.gov.ua>.

6. Герус А. Выходя из пике / А. Герус, Е. Самусенко // Гвардия. 500 самых богатых компаний Украины. – 2009. – С. 64–71.