

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 65.012.32:621.01

О.В. КУЗЬМЕНКО, преподаватель  
Днепропетровского университета экономики и права

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

У статті розглядаються інструменти стратегічного управління потенційними можливостями машинобудівного підприємства на основі SWOT-аналізу.

В статье рассматриваются инструменты стратегического управления потенциальными возможностями машиностроительного предприятия на основе SWOT-анализа.

In the article the instruments of strategic management potential possibilities of machine-building enterprise are examined on basis of SWOT-analysis.

*стратегическое управление, SWOT-анализ, потенциальные возможности, стратегические задачи*

Необходимость стабилизации и развития многоотраслевого машиностроительного комплекса, насыщенность рынка отечественными и импортными товарами, вступление Украины во всемирную торговую организацию (ВТО), а также повышение требований потребителя к качеству продукции связаны с новыми характеристиками конкуренции на рынке. Это может произойти в случае использования современных технологий рыночного поведения предприятий, а формирование и реализация адекватной стратегии, направленной на достижение их стойких конкурентных преимуществ, становится неотъемлемым условием развития предприятия.

Создание конкурентных преимуществ является целью стратегического управления предприятием, определяющим фактором повышения его конкурентоспособности. Для этого отечественным предприятиям как на внутреннем, так и на внешнем рынке, необходимы эффективные инструменты стратегического управления, используемые в процессе формирования научно обоснованной стратегии достижения конкурентных преимуществ. Ее разработка с учетом специфики деятельности и факторов обеспечения конкурентных преимуществ на предприятиях вызыва-

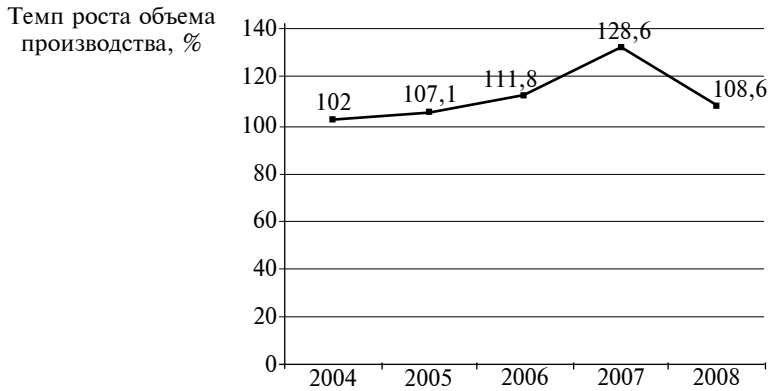
ет потребность в системном обосновании выбора и определении механизма ее формирования.

Поскольку мировая экономика переживает финансовый кризис (МФК), все отрасли промышленности испытывают большие трудности по сбыту продукции и загрузке своих мощностей. Это, в частности, касается и железнодорожного машиностроения, направленного на удовлетворение спроса железнодорожного хозяйства страны.

Целью статьи является обоснование стратегического управления потенциальными возможностями предприятия на основе SWOT-анализа.

На сегодняшний день многоотраслевой машиностроительный комплекс – мощный сектор промышленности Украины, объединяющий более 11 тыс. предприятий. Доля машиностроительной отрасли в украинской промышленности превышает 15%, а в валовом внутреннем продукте (ВВП) составляет около 12%. Динамика темпов роста объемов производства в машиностроении имеет нестабильный характер (рис. 1) [1].

Однако в связи с влиянием МФК ситуация на рынке машиностроения резко ухудшилась, что повлекло за собой другие последствия. Так, машино-



**Рис. 1. Динаміка темпів росту об'ємів виробництва в машинобудуванні за 2004–2008 гг., %**

строєння тесно пов'язано з металургічної промисловістю. В зв'язі з суттєвими змінами на ринку металу України багато машинобудівних і металургічних підприємств знизили об'єми виробництва [2].

Поэтому, учитывая ограниченность внутренних финансовых ресурсов в условиях ухудшения доступа к внешним кредитам, предпринимателям предстоит сделать нелегкий выбор: или остановить производство и потерять рынки, удерживая высокие цены в расчете на временные трудности, или снизить цены, тем самым восстановив спрос на свою продукцию и сохранив потребителя [3].

Для определения дальнейших стратегических действий предприятий и выявления их потенциальных возможностей в сложившейся экономической ситуации одним из инструментов представляется использование SWOT-анализа.

В нашем исследовании использованы данные ОАО «Светофор», основные направления деятельности которого – разработка и производство автоматического оборудования сигнализации, связи и управления железнодорожных линий.

Одним из элементов SWOT-анализа деятельности предприятия является анализ конкурентной среды (табл. 1).

Как и конкуренты, ОАО «Светофор» принимало участие в тендерах и выиграло несколько лотов.

Исходя из полученных данных о конкурентах и анализа рынка машино-

строєння, были определены сильные и слабые стороны предприятия, его возможности и угрозы. Исследуемые параметры по существующим методикам были оценены в баллах: от +5 (самый высокий уровень) до –5 (самый низкий уровень) (табл. 2).

Исходя их данных табл. 2, можно сделать выводы о качественной характеристике ОАО «Светофор»: у предприятия преобладают сильные стороны (4,5 балла), но значительное влияние оказывают сложившиеся угрозы (3,55 балла), т. е. предприятие находится в рискованной среде. По оценке М. Котлера [4], это предприятие характеризуется как рискованный бизнес – благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на фирму внешних опасностей, сильные стороны уравновешиваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться благоприятными возможностями.

На основании составленного SWOT-анализа можно определить стратегические задачи ОАО «Светофор» по направлениям: маркетинг, производство, кадры, финансы, исходя из общей цели – привлечение клиентов с помощью увеличения сегмента деятельности, предложение качественной продукции по приемлемой цене.

Относительно развития маркетинговой деятельности следует решать такие задачи:

Таблиця 1

## Характеристика основных конкурентов ОАО «Светофор»

№ п/п	Предприятие	Место расположения, адрес	Наименования продукции	Участие в тендерах (2006 г.)
1	ООО «Светофор» (производство)	г. Днепропетровск, пр. Кирова, 25в	Шлагбаумы, светофоры, муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Одесская, Южная, Львовская, Донецкая железные дороги
2	ООО «Кемп» (посредники)	г. Запорожье, ул. Южное шоссе, 12	Вся железнодорожная продукция	Одесская, Южная железные дороги
3	ООО «Лемтранс» (посредники)	г. Донецк, ул. Артема, 7	Вся железнодорожная продукция	Одесская, Донецкая, Южная железные дороги
4	ЧП «Надрофинанс» (посредники)	г. Харьков, ул. Пашенковская, 17	Вся железнодорожная продукция	Южная железная дорога
5	ЗАО «Юг-Путькомплект» (посредники)	г. Днепропетровск, пр. Правды, 18	Муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Южная, Приднепровская железные дороги
6	ЗАО «Стальэнерго» (посредники)	г. Харьков, пр. Ленина, 31 А	Муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Южная железная дорога
7	ОАО «Термоэлектрон-завод» (производство)	г. Брянск, бульвар Щорса, 1	Шлагбаумы, светофоры, муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Поставка шлагбаумов на железные дороги Украины
8	ООО «Тяжмашресурс» (посредники)	г. Киев, ул. Предиславская, 39	Шлагбаумы, светофоры, муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Приднепровская, Одесская, Южная, Львовская, Донецкая, Юго-Западная железные дороги
9	ООО «Донинвест-99» (посредники)	Донецкая обл., г. Макеевка, ул. Рыбалки, 11	Муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Южная, Донецкая железные дороги
10	ОАО «Прогресс» (производство)	г. Запорожье, ул. Космическая, 124/1	Муфты, ящики, клапаны электроннеавтоматические	Львовская, Юго-Западная железные дороги

Таблиця 2

## SWOT-анализ ОАО «Светофор»

Фактор	Взвешенная оценка, балл
<b>Сильные стороны</b>	
Наличие единственного в Украине крупного серийного производства железнодорожного оборудования	0,3
Наличие крупных и стратегически важных клиентов	0,4
Выгодное географическое расположение	0,8
Отсутствие серьезных претензий по качеству серийного железнодорожного оборудования	0,6
Известность торговой марки ОАО «Светофор»	0,6
Накоплен опыт учета продаж и создана база данных клиентов	0,8
Имеется резерв производственных мощностей	1,0
<b>Итого</b>	<b>4,5</b>
<b>Слабые стороны</b>	
Зарплата персонала ниже, чем на машиностроительных предприятиях города, увольнение части высококвалифицированных специалистов	0,9
Морально и физически устаревшее оборудование	1,0
Претензии к качеству некоторых видов шлагбаумов	0,6
Отсутствие перспективных конкурентоспособных разработок по отдельным видам выпускаемой продукции (шлагбаумы, светофоры на светодиодах и пр.)	1,0
Цена на продукцию выше, чем у конкурентов	0,8
<b>Итого</b>	<b>4,3</b>
<b>Возможности</b>	
Возможность завоевания новых стратегически важных потребителей (железные дороги, промышленные предприятия, крупные посредники) в Украине и России, а также других странах СНГ	0,6
Создание складского запаса серийного железнодорожного оборудования для удовлетворения нужд клиентов, приобретающих продукцию мелкими партиями	0,4
Возможность расширения номенклатуры производимого оборудования при существующей технологии и технике	1,0
Возможность привлечения инвестиций	1,2
Возможность оказания услуг доставки продукции клиентам	0,4
<b>Итого</b>	<b>3,6</b>
<b>Угрозы</b>	
Влияние МФК	1,75
Себестоимость продукции конкурентов значительно ниже, угроза дальнейшей потери части рынка	0,1
Значительная доля работников предприятия предпенсионного возраста, угроза возникновения острого дефицита персонала по причине массового выхода на пенсию	0,6
Вступление части продукции в последнюю стадию жизненного цикла товара – стадию спада. Угроза массового перевода потребителей на другие или новые типы изделий	1,0
Нестабильность украинского законодательства	0,1
<b>Итого</b>	<b>3,55</b>

1. Определить пути интенсивного роста объемов реализации продукции и прибыли предприятия.

2. Сохранить экстенсивный рост объемов производства и реализации про-

дукции на существующих рынках, для чего необходимо выполнение таких задач: восстановление доли традиционного рынка и расширение новых сегментов за счет обновления продукции; укрепление

положения на рынках содружества независимых государств (СНГ); увеличение доли поставок традиционной и модифицированной продукции в сегменте рынка «железнодорожный транспорт».

3. Обеспечить выход на новые для предприятия целевые рынки, для чего: войти в рыночную нишу шлагбаумов для автостоянок и автобанов; закрепиться на рынке современных автоматических шлагбаумов для железнодорожных поездов; расширить присутствие на рынке горно-металлургического комплекса; увеличить номенклатуру продукции для железнодорожного транспорта; наладить кооперацию с предприятиями группы.

Важнейшим для производственной сферы деятельности является повышение ее эффективности, для достижения которой следует:

1. Уменьшить издержки производства, в том числе за счет: снижения материалоемкости в результате применения новых технологий; повышения коэффициентов использования материалов; увеличения удельных мощностей участков; сокращения структуры цехов за счет внедрения новых технологий; снижения энергоемкости технологических процессов; технологических и производственных циклов за счет внедрения новых технологий; оборотных средств на единицу продукции; оптимизации закупок материалов и комплектующих; доработку конструкции выпускаемых изделий, пользующихся спросом в части материалоемкости, коэффициента использования материалов и сокращения технологического цикла.

2. В перспективе загрузить производственные мощности до их предельного уровня (80–90%).

3. Обеспечить объем выпуска модернизированной и новой продукции в соответствии с прогнозом поставок, расширением ассортимента и реализации планируемого количества.

4. Повысить культуру производства и управления производством.

5. Сократить сроки выполнения заказов на производстве.

6. Создать и использовать эффективную систему анализа издержек про-

изводства на основе сравнения их с издержками производства конкурентов.

Для повышения эффективности кадровой политики следует:

1. Разработать и внедрить научно обоснованную методику отбора и найма работников.

2. Повысить удельный вес инженерно-технических работников, имеющих специальное образование.

3. Разнообразить формы и усовершенствовать методику обучения персонала, а именно: разработать и внедрить методику обучения менеджеров младшего звена на базе модели «идеальный мастер»; повысить квалификацию инженерно-технических работников и служащих; ввести курсы переподготовки рабочих, в том числе обучение их смежным специальностям.

4. Обеспечить рост и развитие перспективных работников в целях формирования единой команды специалистов, в том числе: расширить программу стажировки и ротации кадров; разработать и внедрить программу подготовки сотрудников на базе моделей «идеальный менеджер».

5. Усовершенствовать организацию и повысить эффективность отдела труда и кадров (ОТЗК), в том числе: усовершенствовать документооборот отдела на основе его перевода в электронную форму; разработать и внедрить новые комплексные методики работы с персоналом фирмы и внешними специалистами; внедрить систему взаимозаменяемости в отделе.

6. Усовершенствовать систему мотивации, за счет чего: сохранить на предприятии перспективных работников; уменьшить общее число увольнений по причине неудовлетворенности условиями труда; усовершенствовать форму трудовых контрактов и перевести сотрудников на контрактную форму; усовершенствовать систему поощрений: моральное, материальное.

7. Усовершенствовать методы информирования персонала за счет разработки и исполнения регламента адресного доведения необходимой информации до сотрудников.

Для повышения финансовой стабильности предприятия:

1. Повысить платежеспособность ОАО «Светофор».

2. Обеспечить финансовую устойчивость, в том числе за счет снижения коэффициента обеспеченности внебюджетных активов собственным капиталом до планового уровня.

3. Ускорить оборачиваемость оборотных средств.

Следует отметить, что после приобретения ОАО «Светофор» научно-производственной фирмой «Днепротехсервис» в предприятие стали вкладываться значительные инвестиции, которые должны были улучшить деятельность завода в ближайшие 5–8 лет. Однако влияние МФК может существенно замедлить развитие ОАО «Светофор», что пагубно отразится на деятельности самого предприятия и его потенциальных возможностях.

Таким образом, предложенные на основании SWOT-анализа стратегические задачи ОАО «Светофор» по направлениям его маркетинговой, производственной, финансовой деятельности, кадровой политики позволят фирме воспользоваться благоприятными возможностями для достижения поставленных стратегических целей.

#### Список использованной литературы

1. [www.pda.minprom.com.ua](http://www.pda.minprom.com.ua)
2. [www.yatop.com.ua](http://www.yatop.com.ua)
3. Данилишин Б. Мировой финансовый кризис – тест для Украины / Б. Данилишин // Зеркало недели. – 2008. – № 38 (717).
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1200 с.

*Получено 5.10.09*