

УДК [005.21+005.52:005.33]:658:62(477.52)

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПАТ «ВНДІАЕН»*

*Н. О. Байстрюченко, канд. екон. наук, ст. викладач;
О. В. Гудкова, студентка,
Сумський державний університет, м. Суми,
E-mail: nataliya_sumu@mail.ru*

У статті проведено розроблення стратегії розвитку підприємства ПАТ «ВНДІАЕН». На основі проведення аналізу зовнішніх та внутрішніх сторін функціонування підприємства, виділення стратегічних переваг і проблем розроблені заходи щодо його подальшого розвитку.

***Ключові слова:** підприємство, стратегія, розроблення, розвиток, перевага, галузь, SWOT-аналіз.*

ВСТУП

Сьогодні машинобудівна галузь у цілому випробовує на собі глибоку системну кризу. Нестійкий стан цієї галузі економіки виявляється у розпаді матеріально-технічної бази, розриві міжгосподарських, міжгалузевих і міжрегіональних зв'язків, поглибленні відчуження працівників від права власності на засоби праці і результати діяльності.

Оцінка результатів функціонування підприємств машинобудівної галузі свідчить про відсутність адекватного механізму господарювання, методів та інструментів впливу на економічні суб'єкти. Виникає об'єктивна необхідність адаптації підприємств до умов ведення бізнесу, що швидко змінюються, для яких характерний високий ступінь невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. Вирішення даної проблеми неможливе без формування механізму стратегічного управління, що дозволяє за допомогою якісної оцінки складових процесу стійкого розвитку, його проектування і впровадження об'єктивних стратегічних рекомендацій забезпечити безкризове, стабільне функціонування підприємств машинобудування. У зв'язку з цим обрана тема є значущою, своєчасною й актуальною.

Проведений аналіз вітчизняної й зарубіжної економічної літератури показує, що підхід до вивчення проблеми стійкого розвитку в даний час має подвійний характер. З одного боку, дана проблема є актуальною і знаходиться в центрі уваги вчених-економістів. З іншого боку, в здійснюваних наукових дослідженнях залишаються недостатньо розробленими питання визначення змісту і проблеми вдосконалення механізму стратегічного управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Недостатня розробленість зазначеної проблеми зумовила мету і задачі.

Метою статті є розроблення стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі. Об'єктом дослідження є підприємство ПАТ «ВНДІАЕН».

* Стаття рекомендована до друку доктором економічних наук Теліженком О. М., СумДУ, м. Суми

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

ПАТ «ВНДІАЕН» – публічне акціонерне товариство «Науково-дослідний та проектно-конструкторський інститут атомного та енергетичного насособудування». Мета функціонування «ВНДІАЕН» – вирішення основних науково-технічних проблем зі створення насосного устаткування для АЕС і ТЕС.

Сьогодні ПАТ «ВНДІАЕН» проводить розроблення технічної документації великої групи насосів, що підлягають виготовленню на ПАТ «Сумський завод «Насосенергомаш» та ПАТ «Сумське НВО ім. М. В. Фрунзе», для ЗАТ «Гідромашсервіс», для АЕС в Китаї та Індії, спорудження яких передбачено за науково-технічного сприяння Росії. Таким чином, підприємство володіє часткою на міжнародному і російському ринках і реально сприяє забезпеченню українських підприємств-виготовлювачів насосної продукції – вигідними експортними замовленнями та збереженню великої кількості робочих місць.

Враховуючи особливу роль насосного обладнання у забезпеченні надійної та безперебійної роботи найважливіших об'єктів промисловості практично в усіх базових галузях, ПАТ «ВНДІАЕН» в установленому порядку включено до переліку підприємств, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави. Тому розроблення стратегії розвитку, яка забезпечить стійке функціонування даного підприємства, на сьогодні є особливо актуальною задачею.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під стійким розвитком підприємства розуміють процес змін, що відбуваються у функціонуванні підприємства, обумовлений впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, що характеризується збільшенням його потенціалу, попиту на його продукцію, розширенням масштабу діяльності, підвищенням ефективності роботи підприємства, його здатності забезпечувати безперебійність процесу виробництва і реалізації продукції.

На основі проведеного аналізу нами запропонована наступна схема розроблення стратегії розвитку підприємства (рис. 1).

Аналіз зовнішнього середовища підприємства починається із загальної оцінки привабливості галузі. Використовуючи методику [1], нами проаналізований вплив кожної зі складових зовнішнього потенціалу на привабливість галузі, яка оцінюється в балах від 0 до 6. Привабливість галузі визначається як

$$ПГ = \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i}{n}, \quad (1)$$

де α_i - бальна оцінка i -го параметра (від 0 до 6); n - кількість параметрів.

Основними показниками, якими проводилася оцінка, були: рівень купівельної спроможності, здатність покупців орієнтуватися в продукції галузі, вимоги, що висуваються покупцями до продукції галузі, рівень попиту на продукт, стадія розвитку галузі, ступінь суперництва в галузі, можливість появи нових конкурентів, можливість появи продукту-замінника, ставлення впливових груп до продуктів галузі, ставлення контактних груп до продуктів галузі.

Таким чином, відповідно до формули 1 оцінка привабливості галузі буде дорівнювати

$$ПГ = \frac{6 + 6 + 6 + 4 + 3 + 1 + 1 + 1 + 5 + 4}{10} = 3,7.$$

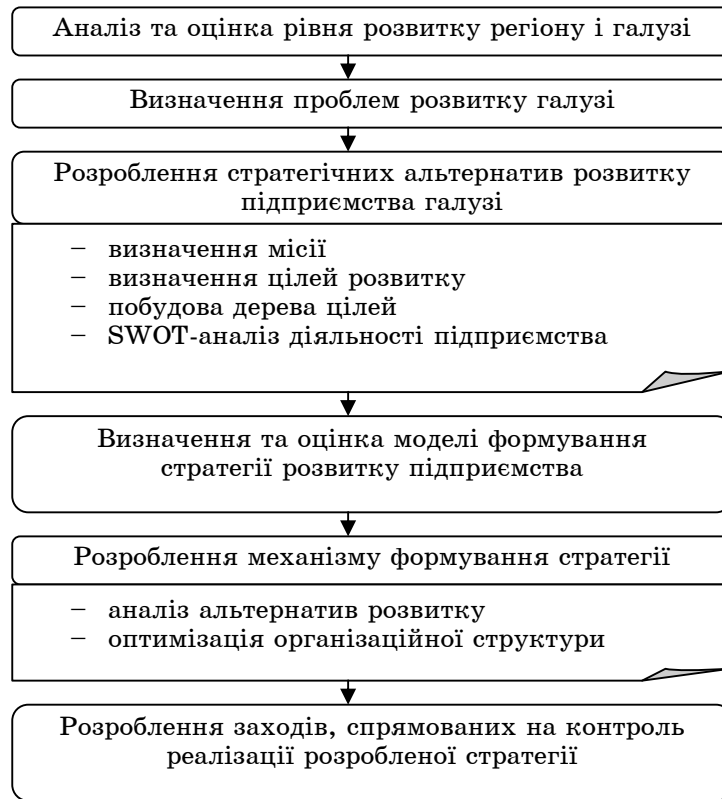


Рисунок 1 – Алгоритм розроблення стратегії розвитку підприємства

Аналіз макрооточення визначає умови для діяльності будь-якого підприємства галузі. Головне при аналізі – виявити найбільш важливу для даної галузі тенденцію.

Аналіз макрооточення підприємства представлений загальною оцінкою умов бізнесу. Відповідно до [2] загальна оцінка умов бізнесу визначається за формулою

$$УБ = \frac{\Sigma}{n}, \quad (2)$$

де $УБ$ – умови бізнесу; Σ – бальна оцінка i -го параметра (від 0 до 6); n – кількість параметрів.

Вплив кожної зі складових (правові, політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні умови) на умови діяльності підприємства оцінюється в балах від 0 до 6.

Оцінка умов бізнесу для підприємства ПАТ «ВНДІАЕН» буде дорівнювати:

$$УБ = \frac{(4 + 2 + 3 + 4 + 5 + 5)}{6} = 3,8.$$

Розроблення стратегії розвитку підприємства повинно обов'язково доповнюватися аналізом внутрішнього середовища. Воно постійно і безпосередньо впливає на функціонування підприємства. Внутрішнє

середовище має кілька напрямків аналізу, стан яких у сукупності визначає той потенціал і ті можливості, якими володіє підприємство.

Підсумковий аналіз внутрішнього середовища підприємства нами проведено за допомогою оцінки ключових факторів і має на меті виділити 8–10 найбільш важливих пунктів, що визначають успіх (невдачу) підприємства галузі. Кожен фактор оцінюється за десятибальною шкалою за ступенем важливості і за п'ятибальною шкалою сили впливу на успіх організації (максимальна оцінка відповідає найбільшій важливості фактора і силі впливу на успіх). Результат знаходять як добуток значення важливості на оцінку сили впливу на успіх ($P=B \cdot O$) (табл. 1).

Таблиця 1 – Ключові фактори галузі

Показник	Важливість (від 1 до 10)	Сила впливу (від 1 до 5)	Результат $P=B \cdot O$	Місце
1	2	3	4	5
<i>Маркетинг</i>				
Назва фірми	8	3	24	7
Широта асортименту	9	2	18	10
Ціна продукту	9	5	45	2
Гнучкість цін	5	2	10	13
Якість продукту	10	5	50	1
Конкурентоспроможність продукту	9	4	36	4
Відповідність продукту ідеальному	3	1	3	15
Можливість розширення продажу	4	2	8	14
Прихильність споживача до продукції підприємства	8	4	32	5
Ступінь задоволення запитів споживача	9	4	36	4
Можливості діагностики проблем споживачів	8	4	32	5
Канали розподілу	7	3	21	8
Реклама	7	3	21	8
Обслуговування після продажу	10	4	40	3
Ефективність обслуговування цільової групи	6	4	24	7
Просування продукту	6	4	24	7
Ефективність інформаційних каналів	7	3	21	8
Наповнення портфеля замовлень	9	4	36	4
Можливості на нових клієнтів	8	3	24	7
<i>Виробництво</i>				
Можливості матеріальної бази	8	4	32	5
Стан матеріальної бази	7	4	28	6
Рівень технологій	9	5	45	2
Система контролю якості	9	4	36	4
Місцезнаходження	7	4	28	6
Гнучкість технологій	9	4	36	4

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5
Потенціал для зростання продуктивності	6	4	24	7
Дослідницький потенціал	10	5	50	1
Потенціал впровадження	5	2	10	13
Ефективність впроваджень	6	2	12	12
Характеристика упаковки	2	1	2	16
Наявність ноу-хау	10	5	50	1
Захищеність продукції патентами	10	5	50	1
Організація складування	3	1	3	15
Організація системи збуту	7	3	21	8
<i>Фінансові можливості</i>				
Ліквідність	6	4	24	7
Рентабельність	10	4	40	3
Забезпеченість власними оборотними коштами	7	4	28	6
Оборотність коштів	8	4	32	5
Доступність капіталу	6	4	24	7
<i>Управління</i>				
Система управління	4	3	12	12
Рівень ділових зв'язків	9	4	36	4
Професіоналізм	9	4	36	4
Гнучкість системи управління	8	3	24	8
Довіра до підприємства	8	4	32	5
Вміння впроваджувати зміни	6	3	18	10
Компетенція	5	3	15	11
Ділові якості	5	4	20	9
Результативність управлінських рішень	9	4	36	4
<i>Персонал</i>				
Переваги у знаннях	6	4	24	7
Мотивація	8	4	32	5
Здатність навчатися	6	3	18	10
Віковий склад	5	3	15	11
Досвід і стаж роботи	4	3	12	12
Схильність до творчості	9	5	45	2
Професіоналізм	10	5	50	1
Клімат для інновацій	6	4	24	7

Далі визначається місце, яке зайняв кожен фактор за результатами ранжування. Перше місце відповідає найбільшому результату, останнє – найменшому. Для подальшого розгляду залишають перші 8-10 факторів, що мають найбільший результат, так звані оптимальні фактори успіху. Результати наведені в табл. 2.

Поряд з аналізом зовнішнього і внутрішнього середовища аналіз ключових факторів галузі дозволяє оцінити стратегічний потенціал підприємства (його можливості) і конкурентну позицію в даний момент.

Оцінка цих параметрів проводиться аналогічно оцінці привабливості галузі та умов бізнесу [3].

Таблиця 2 – Оптимальні фактори успіху

Показник	Важливість (від 1 до 10)	Сила впливу	Результат P=B·CB	Місце
Дослідницький потенціал	10	5	50	1
Наявність ноу-хау	10	5	50	1
Захищеність продукції патентами	10	5	50	1
Професіоналізм	10	5	50	1
Рівень технології	9	5	45	2
Ціна продукту	9	5	45	2
Імідж	10	4	40	3
Післяпродажне обслуговування	10	4	40	3
Рентабельність	10	4	40	3

Результати оцінки стратегічного потенціалу (СП) включають оцінку за такими параметрами, як: можливості залучення нових клієнтів, можливості діагностики проблем споживача, рівень новизни ідей, здатність персоналу до перенавчання та підвищення кваліфікації, віковий склад персоналу, здатність до впровадження нових розробок, ефективність впровадження нововведень, гнучкість системи управління, можливості матеріальної бази. Загальна його оцінка визначається за формулою 3. Вплив кожної зі складових на стратегічний потенціал підприємства оцінюється в балах від 0 до 6.

$$СП = \frac{\Sigma}{9}. \quad (3)$$

Таким чином, оцінка стратегічного потенціалу ПАТ «ВНДІАЕН» буде дорівнювати

$$СП = \frac{(4 + 5 + 3 + 4 + 5 + 3 + 3 + 2 + 3)}{9} = 3,56.$$

На підставі проведених у другому розділі аналізів можна виділити наступні проблеми функціональних і виробничих підсистем. Основні з них подані в табл. 3.

Таблиця 3 – Перелік проблем ПАТ «ВНДІАЕН»

Проблема 1	Формулювання 2
Проблеми цілей і стратегій	Стратегії розвитку підприємства не формалізовані, не оцінені, не вибрані і не сплановані
	Система стратегічного планування та прогнозування практично відсутня
Фінансові проблеми	Брак оборотних коштів
	Не ведуться претензійно-пошукові роботи з боржниками ПАТ, слабка організація робіт, спрямована на реструктуризацію кредиторської заборгованості
	Існує висока собівартість продукції у результаті малого обсягу виробництва і нераціональної структури витрат
	Нестабільне фінансове положення
Проблеми відділу збуту	Зміни в ринковій кон'юнктурі цін
	Неузгодженість і низька оперативність дій відділу маркетингу і збуту

Продовження табл. 3

1	2
Проблема планування	Необхідно створити автоматизовану інформаційну систему для своєчасного отримання необхідної для планування інформації
Проблеми виробничої підсистеми	Незадовільний стан технічної документації
	Порушена система технічного забезпечення і підготовки виробництва на плановій основі
	Знос обладнання
	Старіння застосовуваних технологій
	Знижена оцінка значущості технічних служб
Проблема організації	Недосконала структура управління підприємством
	Слабке забезпечення функціональних відділів оргтехнікою
	Відсутність сучасного програмного забезпечення
Проблеми аналізу та контролю	Висока плинність кадрів
	Дуже слабо представлена функція контролю, в першу чергу управлінського
Проблема МТЗ	Відсутність системного пошуку «вигідних» постачальників сировини
	Погіршення стану і можливостей матеріальної бази

ВИСНОВКИ

Однією з основних стратегічних проблем на даному підприємстві є проблема руйнування його потенціалу (виробничого, технологічного, науково-технічного і кадрового) як головного чинника життєдіяльності підприємства.

Можемо зазначити, що для розвитку підприємству потрібно дотримуватися корпоративної стратегії, яка передбачає спільний план управління для компанії. Таким чином, керівництво ПАТ «ВНДІАЕН» повинно орієнтуватися на:

- 1) стратегію швидкого зростання;
- 2) забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності (теоретичних та експериментальних досліджень; проектування, виготовлення, випробування при дійсних параметрах, поставка нових насосів і агрегатів; модернізація і удосконалення діючого насосного обладнання та ін.);
- 3) проведення заходів з підтримки і відновлення ділової активності низькоприбуткових, але перспективних напрямків;
- 4) відмова від непривабливих сфер бізнесу.

STRATEGY DEVELOPMENT PJSC "VNDIAEN"

*N. O. Baistriuchenko,
O. V. Hudkova,
Sumy State University, Sumy, Ukraine;*

This article presents the development strategy of the enterprise JSC "VNDIAEN." Based on the analysis of internal and external parties functioning of the enterprise, providing strategic advantages and problems developed measures for its further development.

Key words: *enterprise, strategy, design, development, benefit, industry, SWOT-analysis.*

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Богдановская А. А. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / А. А. Богдановская, Г. Г. Виногаров О. Ф. Мигун. – М. : Высшая школа, 1996. – 363с.
2. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
3. Стоянова Е. С. Финансовый менеджмент: теория и практика : учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. / Е. С. Стоянова. – М. : Перспектива, 2002. – 656 с.

Надійшла до редакції 17 грудня 2012 р.