

АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ УКРАИНЫ

© 2014 АНДРЕЕВ А. Ю.

УДК 005.53:62(477)(045)

Андреев А. Ю. Анализ принятия стратегических управленческих решений на предприятиях машиностроительной отрасли Украины

Целью статьи является проведение анализа принятия решений на машиностроительных предприятиях Украины, практическая разработка оценки механизма принятия стратегических решений на предприятиях путем анализа вторичной информации. Теоретической базой для проведения исследований являются научные работы отечественных и зарубежных ученых. В результате исследований проведена периодизация истории машиностроения современной Украины, определены основные характеристики временных периодов, проведен анализ результатов деятельности предприятий в различных временных периодах, разработана идентификация предприятий в зависимости от количества принимаемых стратегических решений, проведена комплексная оценка эффективности стратегических решений. Перспективой дальнейших исследований является проведение комплексного стратегического планирования на предприятиях постсоветского периода с применением основных инструментов стратегического менеджмента, что является подготовительным этапом для внедрения механизма принятия стратегических решений.

Ключевые слова: стратегические решения, периодизация истории машиностроения, механизм принятия стратегических решений, эффективность стратегического управления, перспективы развития предприятия.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Библ.:** 11.

Андреев Алексей Юрьевич – аспирант, Донецкий университет экономики и права (ул. Университетская, 77, Донецк, 83048, Украина)
E-mail: avalanche666@bigmir.net

УДК 005.53:62(477)(045)

Андреев О. Ю. Аналіз прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємствах машинобудівної галузі України

Метою статті є проведення аналізу прийняття рішень на машинобудівних підприємствах України, практична розробка оцінки механізму прийняття стратегічних рішень на підприємствах шляхом аналізу вторинної інформації. Теоретичною базою для проведення досліджень є наукові праці вітчизняних і закордонних учених. У результаті досліджень проведено періодизацію історії машинобудування сучасної України, визначено основні характеристики часових періодів, проведено аналіз результатів діяльності підприємств у різних часових періодах, розроблено ідентифікацію підприємств залежно від кількості прийнятих стратегічних рішень, проведено комплексну оцінку ефективності стратегічних рішень. Перспективою подальших досліджень є проведення комплексного стратегічного планування на підприємствах пострадянського періоду з використанням основних інструментів стратегічного менеджменту, що є підготовчим етапом для впровадження механізму прийняття стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегічні рішення, періодизація історії машинобудування, механізм прийняття стратегічних рішень, ефективність стратегічного управління, перспективи розвитку підприємства.

Рис.: 1. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 11.

Андреев Олексій Юрійович – аспірант, Донецький університет економіки та права (вул. Университетська, 77, Донецьк, 83048, Україна)
E-mail: avalanche666@bigmir.net

UDC 005.53:62(477)(045)

Andriev O. Yu. Analysis of Strategic Management Decisions in the Enterprises of the Machine-Building Industry of Ukraine

The article is aimed at the analysis of making decisions in the machine-building enterprises of Ukraine, practical development of evaluation of the mechanism of making strategic decisions in enterprises based on the analysis of secondary data. The theoretical basis for the study are the research papers of the domestic and foreign scientists. As results of the study a periodization of the history of machine-building in the contemporary Ukraine was carried out, the main characteristics of the time periods were defined, the results of enterprises' activities in different time periods were analyzed, an identification of enterprises in view of the number of the strategic decisions was designed, a comprehensive evaluation of the efficiency of the strategic decisions was conducted. The prospect of further research is a comprehensive strategic planning in the enterprises of the post-Soviet period, using the basic tools of the strategic management, which is a preparatory stage for implementing of the mechanism of making strategic decisions.

Key words: strategic decisions, periodization of the history of machine-building, mechanism of making strategic decisions, the efficiency of the strategic management, prospects of the enterprise development.

Pic.: 1. **Tabl.:** 4. **Bibl.:** 11.

Andriev Olexsii Yu. – Postgraduate Student, Donetsk University of Economics and Law (vul. Unyversytetska, 77, Donetsk, 83048, Ukraine)
E-mail: avalanche666@bigmir.net

Машиностроение является одной из ключевых отраслей Украины, ежегодно формируя до 10% совокупного объема реализованной промышленной продукции страны, по данным службы статистики. Развитие отрасли зависит от работы отдельных предприятий: конкурентоспособности их продукции, кадрового и научного потенциала, системы менеджмента и т. д. Стратегические решения, принимаемые на отдельных машиностроительных предприятиях, оказывают значительное воздействие на экономику страны в целом. Исследование процесса их принятия, частоты и результативности будет способствовать созданию механизма, повышающего их количественные

и качественные характеристики. В статье исследуются машиностроительные предприятия Украины, созданные в разные периоды.

Принятию стратегических решений уделяют внимание многие зарубежные и отечественные ученые, специализирующиеся в менеджменте: М. Портер [10], Ч. Ким [1], Р. Моборн [1], И. Герчикова [3] и многие другие. Специфика принятия стратегических решений зависит от многих факторов: целевая ориентация, внутренняя и внешняя ситуация, организация менеджмента, национальный фактор и т. д. Критериев оценки качества принятия стратегических решений всего два – результативность и перспектива.

Анализ принятия стратегических решений на предприятиях Украины ставит своей целью определить уровень организации стратегического управления на предприятиях данной отрасли. Особенности отечественного машиностроения и свойственные ему риски были описаны украинскими учеными В. Козиком и В. Масюком [5]. Уровень среднеотраслевой рентабельности, являющийся значительным ориентиром при анализе, был рассчитан украинским экономистом Н. Сикетиной [11]. Сравнение финансовых показателей предприятий со среднеотраслевыми по всей промышленности и отдельно по машиностроению, а также анализ их динамики поможет определить результативность принятия стратегических решений. Анализ истории деятельности предприятий будет способствовать определению количества принимаемых стратегических решений и уровня организации менеджмента.

Целью статьи является анализ уровня организации принятия стратегических решений на машиностроительных предприятиях и определение их ключевых недостатков, практическая разработка оценки механизма принятия стратегических решений на предприятиях путем анализа вторичной информации.

Стратегические решения на современных предприятиях и их эффективность влияют на формирование совокупных финансовых показателей отраслей. Динамика рентабельности машиностроительной отрасли представлена на рис. 1.

Демонстрируемый рисунок позволяет выделить четыре периода в деятельности машиностроения Украины. *Первый период* характеризуется приблизительно равенством рентабельности машиностроения уровню средней рентабельности по всей промышленности. Во *втором периоде* рентабельность машиностроения заметно ниже, а в *третьем периоде* заметно выше. Чет-

вертый период еще не изучен. Каждому из указанных периодов свойственны характерные риски из тех, что определены В. Козиком и В. Масюком [5]. Предприятия, открытые и зарегистрированные в разные периоды, имеют свои характерные отличия: в структуре управления, в организации труда, в организации процесса принятия решений и т. д.

Критерием идентификации предприятия к какому-либо периоду является дата регистрации (реорганизации). Предприятия постсоветского периода зарегистрированы (реорганизованы) до 1992 г.; предприятия хаотичного периода – с 1992 по 1999 гг.; предприятия посткризисного периода – с 2000 по 2008 гг.; предприятия нового периода – с 2009 г. (табл. 1). Идентификация периодом раньше необходима, т. к. жизненный цикл любого предприятия предусматривает создание и рост, а объективно сравнивать можно зрелые предприятия. В таком случае результаты сравнения будут носить практический характер.

Новые предприятия (созданные в течение последних пяти лет) будут испытывать огромный недостаток в ресурсах и в капитале и для успешной конкуренции на рынке будут вынуждены совершенствовать менеджмент, маркетинг, управление персоналом, а также инновационно развиваться. Дополнительно нужно отметить, что на законодательном уровне предприятия не могут рассчитывать на поддержку государства, т. к. машиностроение не признано одной из приоритетных отраслей [4]. Успешность деятельности машиностроительных предприятий зависит исключительно от них.

Критерием качества принятия стратегических решений исследуемых предприятий являются их результаты, основной акцент делается на показателе рентабельности (табл. 2).

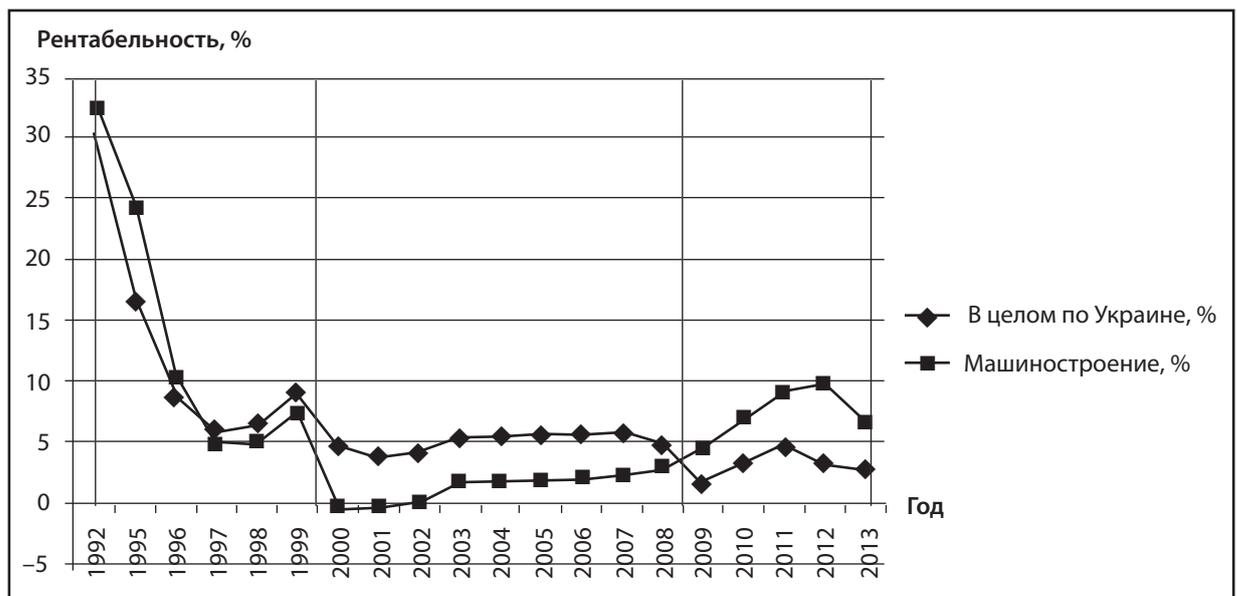


Рис. 1. Динамика операционной рентабельности

Источник: Государственная служба статистики [9], Н. Сикетина [11].

Периоды в развитии машиностроительной отрасли современной Украины

№ п/п	Название (P)	Срок (T)	Характерные риски	Характерные черты предприятия	Типичный представитель
1	Постсоветский период	1992 – 1999 гг.	Низкие риски текущей деятельности, высокие стратегические риски, низкие кадровые риски, низкие информационные риски, временной и организационный риски повышаются	Свободный доступ к капиталу и основным ресурсам, эффект масштаба, слабая восприимчивость к инновациям, более низкий уровень менеджмента и маркетинга	Многие крупные заводы
2	Броуновский (хаотичный) период	1999 – 2008 гг.	Средние риски текущей деятельности, средние стратегические риски, низкие кадровые риски, низкие информационные риски	Приоритетный доступ к капиталу и ресурсам, высокая восприимчивость к инновациям, более высокий уровень менеджмента и маркетинга	Средний бизнес, часть крупных предприятий
3	Послекризисный период	2009 – 2014 гг.	Высокие риски текущей деятельности, средние стратегические риски, высокие кадровые риски, низкие информационные риски	Средний доступ к капиталу и ресурсам, средняя восприимчивость к инновациям, универсализация	Средние и малые предприятия
4	Будущий период (F – период)	с 2014 г.	Средние риски текущей деятельности, низкие стратегические и кадровые риски, отсутствие информационных рисков	Слабый доступ к ресурсам и капиталу, высокая восприимчивость к инновациям, командная универсализация	Все новые предприятия

Таблица 2

Результаты деятельности некоторых украинских машиностроительных предприятий

Название предприятия и дата основания (реорганизации)	Показатель	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	Средние показатели за 5 лет
ПАО «Энергомашспецсталь», 1964 г.	Операционная рентабельность, %	38,9	-15,8	2,5	0,04	-2,1	0,9
	Выручка от реализации, млн грн	953,1	1344,0	1279,2	1205,3	1179,3	1192,18
ПАО «Крюковский вагоностроительный завод», 1992 г.	Операционная рентабельность, %	6,2	9,9	14,0	14,3	11,2	11,1
	Выручка от реализации, млн грн	1464,4	4623,6	6236,1	7216,1	3769,2	4661,88
ЧАО «Криворожский завод горного оборудования», 2001 г.	Операционная рентабельность, %	7,4	9,1	3,5	4,3	4,3	5,7
	Выручка от реализации, млн грн	640,3	756,5	728,1	613,7	595,0	666,72
Средняя рентабельность в машиностроении, %		4,7	7,0	9,3	9,9	6,6	7,5
Средняя рентабельность по всем отраслям хозяйства, %		1,8	3,5	4,8	3,4	3,0	3,3

■ – ярко выраженный негативный характер;

■ – относительно негативный характер (хуже, чем в среднем по всем отраслям промышленности).

Под реорганизацией в данном контексте понимаются комплексные изменения – как в структуре производства, так и в структуре менеджмента, собственности и т. д.

Подавляющее большинство крупных предприятий машиностроительного комплекса Украины, формирующие совокупные показатели отрасли, организованы задолго до 1992 г., а следовательно, попадают в постсо-

ветский период. Примером такого предприятия является ПАО «Энергомашспецсталь» г. Краматорск Донецкой области. С даты введения в эксплуатацию первых производственных мощностей реорганизации не было [8].

Значительная часть предприятий малого и среднего бизнеса попадают в броуновский период. Сложность их оценки заключается в том, что лишь единицы из них

обладают статусом ПАО, обязующим публиковать отчетность. Примером такого предприятия является Крюковский вагоностроительный завод, расположенный в г. Кременчуг Полтавской области. Предприятие было реорганизовано в 1992 г. С того года кардинально изменилась производственная направленность, произошли изменения в структуре собственников. [6]

Лишь единицы действующих машиностроительных предприятий созданы в посткризисный период. Примерами таких предприятий являются: ЧП «Металлика» г. Днепропетровск; ООО «Виола» г. Киев, ООО «Спецмашоборудование» г. Донецк и несколько других, рассредоточенных по всей территории Украины. Причиной такого малого количества работающих машиностроительных предприятий посткризисного периода является высокая концентрация предприятий постсоветского периода и установление ими олигополистического влияния во всех сферах: рынок сбыта, рынок труда, рынок капитала и т. д. ЧАО «Криворожский завод горного оборудования» относится к предприятиям посткризисного периода, т. к. было реорганизовано в 2001 г. Расположено оно в г. Кривой Рог Днепропетровской области [7].

Анализ результативности деятельности выбранных предприятий демонстрирует оценку качества стратегических решений (либо их отсутствия) на предприятии. Количество принятия эффективных стратегических решений полностью зависит от наличия механизма. Следовательно, идентификация его присутствия будет объяснять перспективы деятельности предприятия на ближайшие несколько лет [2]. В то же время расчет количества принимаемых стратегических решений позволяет идентифицировать наличие или отсутствие механизма и помогает определить тип предприятия (табл. 3). Как правило, созданный механизм стратегических решений производит эти решения с определенной периодичностью. Одно решение принимается, как минимум, раз в полгода, иначе функционирование механизма неоправданно.

Для определения количества принимаемых решений, идентификации наличия механизма и определения типа предприятия используется информация, полученная из официальных информационных источников обьектов исследования.

Основной проблемой ЭМСС, по мнению руководства предприятия, является недозагрузка производства. Генеральный директор предприятия считает, что покупатель диктует цену на продукцию, а эксклюзивную

продукцию невозможно продавать по рыночным ценам. Занижение балансовой прибыли, а следовательно, и рентабельности, руководитель предприятия объясняет покупкой нового оборудования в 2013 г. и высокими амортизационными отчислениями [7]. Действительно, баланс на конец 2013 г. демонстрирует существенный рост необоротных активов. В 2013 г. был запущен в эксплуатацию сталелитейный комплекс. В то же время заметны проблемы маркетинга, не ведется поиск новых рынков. Стратегическое решение о выпуске оборудования для ветроэнергетики было не следствием анализа рынка, а результатом реакции на долги по электроэнергетике. При этом, формально отдел стратегического управления существует, но за 5 лет принято всего два стратегических решения (табл. 4).

ПАО «Крюковский вагоностроительный завод» рекомендовал себя, как надежный поставщик железнодорожной техники: вагонов, локомотивов, поездов, тягачей и т. д. Продукция пользуется спросом на рынке Украины и стран СНГ. На предприятии большое внимание уделяется корпоративной культуре, высоким стандартам качества продукции [5]. В то же время, производя высококачественную европейскую продукцию, завод не выходит на европейский рынок. Сложно назвать причину, возможно здесь влияние иностранного партнера. За 5 лет было принято более 10 стратегических решений (табл. 4).

ЧАО «КЗГО» является одним из крупнейших заводов Украины по изготовлению деталей и запчастей для предприятий ГМК. Завод является частью холдинга «Горные машины». Основные стратегические решения принимаются вне завода [6]. Самостоятельно за 5 лет было принято только одно стратегическое решение (табл. 4).

Проведенный анализ показал, что количество стратегических решений оказывает существенное влияние на текущую деятельность и перспективы предприятия. Предприятия послекризисного периода не могут конкурировать с предприятиями броуновского или постсоветского периода по причине ограниченности ресурсов. При этом те крупные предприятия послекризисного периода, которые присутствуют на рынке – входят в концерны и холдинга, которые существенно ограничивают их возможности. Единственной возможностью предприятий, созданных после 1998 года успешно вести конкурентную борьбу и не потерять свою идентичность, выступает четкая система менеджмента, в которой главную роль играет

Таблица 3

Определение типа предприятия по количеству принимаемых стратегических решений в год

Количество решений	Тип предприятия	Характеристика
От 2	Первого типа	С функционирующим механизмом принятия стратегических решений
1 – 2	Второго типа	С имеющимся, но не функционирующим механизмом принятия стратегических решений
0,2 – 1	Третьего типа	С созданной подсистемой стратегического управления, но без механизма принятия стратегических решений
Менее 0,2	Четвертого типа	Без подсистемы стратегического управления

Комплексная оценка эффективности стратегического управления на машиностроительных предприятиях

Название предприятия / Критерий	ПАО «ЭМСС»	ПАО «КВСЗ»	ЧАО «КЗГО»
1. Выпуск новой продукции за последние 5 лет	Оборудование для ветроэнергетики	– Скоростные поезда; – поезда повышенной комфортности; – крытые вагоны; – вагоны метро; – эскалаторы; – купейные вагоны; – плацкартные вагоны	Изготовление оборудования для детских площадок
2. Поиск новых рынков сбыта для имеющейся продукции за 5 лет	Нет	– Казахстан; – Таджикистан	Нет
3. Расширение производственных площадей	– Сталетейный комплекс	– Испытательный цех; – механизированный склад; – окрасочное производство	Нет
4. Наличие подразделения стратегического управления	Частично [8]	Есть управление перспективного развития	Вне предприятия
5. Результаты предприятия в сравнении со среднеотраслевыми	Намного ниже	Выше	Немного ниже
6. Тенденция результатов	Неопределенная в рентабельности, негативная в выручке	Позитивная, за искл. 2013 года	Неопределенная в рентабельности, негативная в выручке
7. Среднее количество стратегических решений в год	0,4	2,4	0,2
Итог	С созданной системой стратегического планирования, но без механизма [2]	С функционирующим механизмом принятия стратегических решений [2]	Без подсистемы стратегического управления [2]
Предположительный тип предприятия	Третий с негативной тенденцией	Первый с вероятностью понижения	Четвертый с позитивной тенденцией
Перспективы на ближайшие 5 лет	Создание механизма, либо банкротство [2]	Занятие лидирующей позиции на рынке стран СНГ либо стабилизация деятельности [2]	Внедрение подразделения стратегического управления либо прекращение существования как отдельного объекта [2]

механизм принятия стратегических управленческих решений. При его отсутствии предприятие превращается в субъект поглощения для крупных корпораций.

Примером функционирования механизма стратегических решений выступает ПАО «КВСЗ», которое с момента своей реорганизации приняло важное решение о сотрудничестве с инопартнерами, при этом полный контроль и управление деятельностью оставив на предприятии. Хорошая организация стратегического управления позволила увеличить объемы реализации в 3 раза за последние 5 лет и дает перспективы предприятию стать лидером рынка стран СНГ в ближайшие годы.

В то же время внедрение механизма стратегических решений на предприятия постсоветского периода позволит этим предприятиям стать лидерами рынка ускоренными темпами, т. к. их ресурсный потенциал гораздо выше. В условиях предполагаемого вступления Украины в ЕС, притока иностранного капитала в страну времени для проведения кардинальных изменений у собственников данных предприятий осталось очень мало.

ВЫВОДЫ

Сравнение финансовых результатов машиностроительной отрасли и промышленности в целом позволило определить четыре периода в истории машиностроения Украины. В зависимости от даты регистрации (реорганизации) украинские машиностроительные предприятия можно классифицировать. Для предприятий каждого этапа свойственны характерные особенности. Предприятия более ранних периодов имеют лучшую ресурсную базу и потенциал, при этом уступают в развитии стратегического управления. Предприятия поздних периодов имеют лучшую систему менеджмента, т. к. это позволяет им успешно конкурировать с более мощными заводами. В случае, если на предприятиях с хорошим ресурсным потенциалом организовано стратегическое управление и создан механизм – такие предприятия становятся лидерами рынка (пример ПАО «КВСЗ»). Когда на предприятиях более поздних периодов не создан механизм, то слабый ресурсный потенциал приводит к поглощению другими компаниями (пример ЧАО «КЗГО»).

Классический пример предприятия постсоветского периода со слабым развитием менеджмента и высоким ресурсным потенциалом – ПАО «ЭМСС». Проведенное исследование показало, что существует прямая связь между результатами деятельности предприятия и количеством принимаемых стратегических управленческих решений. При этом регулярность принятия решений зависит от наличия/отсутствия механизма принятия стратегических решений. В зависимости от количества принимаемых стратегических решений предприятия можно отнести к определенному типу, что помогает идентифицировать наличие механизма стратегических решений и определить перспективы.

В дальнейшем планируется провести детальное исследование процесса стратегического планирования на предприятии постсоветского периода, т. к. внедрение механизма стратегических решений в совокупности с ресурсным потенциалом позволит таким компаниям стать лидерами мирового рынка в короткие сроки. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. **Chan Kim W.** Blue ocean strategy / W. Chan Kim, R. Mauborgne. – Boston : Harvard business school press, 2006. – P. 249.
2. **Андреев А. Ю.** Идентификация механизма принятия стратегических управленческих решений в системе управления предприятием / А. Ю. Андреев // Вестник Донецкого университета экономики и права. – 2014. – № 1. – С. 135 – 141.
3. **Герчикова И. Н.** Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 2010. – 512 с.
4. Информационный портал новостей Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.rbc.ua/>
5. **Козик В. В.** Виявлення ризиків і загроз машинобудівного підприємства, що перебуває у стані кризи / В. В. Козик, В. М. Масьук // Бізнес Інформ. – 2014. – № 7. – С. 315 – 324.
6. Официальный сайт ПАО «КВСЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kvsz.com/>
7. Официальный сайт ПАО «КЗГО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kzgo.dp.ua/>
8. Официальный сайт ПАО «ЭМСС» [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://emss.ua>
9. Официальный сайт государственной службы статистики Украины [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ukrstat.gov.ua/>
10. **Портер Е. Майкл.** Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – М. : Альпина бизнес букс, 2005. – 404 с.
11. **Сикетина Н. Г.** Расширение состава факторов конкурентоспособности машиностроительной продукции / Н. Г. Сикетина // Бізнес Інформ. – 2014. – № 5. – С. 306 – 310.

Научный руководитель – Игнатова Е. А., кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов Донецкого университета экономики и права

REFERENCES

- Andreev, A. Yu. "Identifikatsiia mekhanizma priniatia strategicheskikh upravlencheskikh resheniy v sisteme upravleniya predpriatiem" [Identification of the mechanism of strategic management decisions in the enterprise management system]. *Vestnik Donetskogo universiteta ekonomiki i prava*, no. 1 (2014): 135-141.
- Chan, Kim W., and Mauborgne, R. *Blue ocean strategy*. Boston: Harvard business school press, 2006.

- Gerchikova, I. N. *Menedzhment* [Management]. Moscow: Yuniti, 2010.
- Informatsionnyy portal novostey Ukrainy. <http://www.rbc.ua/>
- Kozyk, V. V., and Masiuk, V. M. "Vyavlennia ryzykiv i zahroz mashynobudinoho pidpriemstva, shcho perebuvaie u stani kryzy" [Identifying risks and threats engineering company that is in crisis]. *Biznes Inform*, no. 7 (2014): 315-324.
- Ofitsialnyy sayt PAO «KVSZ». <http://www.kvsz.com/>
- Ofitsialnyy sayt PAO «KZGO». <http://www.kzgo.dp.ua/>
- Ofitsialnyy sayt PAO «EMSS». <http://emss.ua>
- Ofitsialnyy sayt gosudarstvennoy sluzhby statistiki Ukrainy. <http://ukrstat.gov.ua/>
- Porter, M. E. *Konkurentnaia strategii: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: Methodology Analyzing Industries and Competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.
- Siketina, N. H. "Rasshirenie sostava faktorov konkurentosobnosti mashinostroitelnoy produktsii" [Expansion of the factors of competitiveness of engineering products]. *Biznes Inform*, no. 5 (2014): 306-310.