

В. І. ЗАХАРЧЕНКО

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З НАДАННЯ РЕМОНТНИХ ПОСЛУГ

Обґрунтовано актуальність дослідження ринку ремонтних послуг та особливостей стратегічного управління підприємствами, що функціонують на ньому. Проаналізовано ринок ремонтних послуг. Визначено сучасний стан та тенденції розвитку промислових підприємств, що функціонують на ньому, та їх споживачів. Виявлено особливості стратегічного вибору промислових підприємств з надання ремонтних послуг. Зроблено висновки на основі отриманих результатів.

Ключові слова: промислові підприємства з надання ремонтних послуг, стратегічне управління, стратегічний вибір, ринок ремонтних послуг.

Вступ. В умовах глобалізаційних тенденцій світової економіки особливої актуальності набуває проблема пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, що стали суб'єктами глобальної конкуренції. Модернізація техніко-технологічної бази підприємств є одним з важливих напрямків в досягненні успішної ринкової конкурентної позиції.

На промислових підприємствах України, зокрема в обробній промисловості, ступінь зносу основних фондів є значним, а витратність виробництва є високою. Так, докорінного переоснащення техніко-технологічної бази потребують підприємства енергетики, машинобудування тощо, оновлення потужностей яких знаходиться в критичному стані. Крім того, забезпечення своєчасного якісного ремонту та технічного обслуговування існуючих потужностей підприємств є запорукою підтримки та зростання продуктивності устаткування й, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємств в цілому. Надзвичайно важливим забезпеченням робочого стану існуючого устаткування є для тих галузей промисловості, в яких якісний й своєчасний ремонт є запорукою їх безперервної роботи й недопущення зупинки діяльності. Це такі бюджетоутворюючі види промислової діяльності, як добування кам'яного, бурого вугілля, інших корисних копалин, металургія, виробництво готових металевих виробів, виробництво, передача та розподілення електроенергії тощо, що забезпечують економічну безпеку держави. В цьому зв'язку актуальності набуває аналіз стану ринку ремонтних послуг, тенденцій його розвитку та особливостей стратегічного вибору промислових підприємств, що функціонують на ньому.

Аналіз останніх досліджень та літератури. Проблема стратегічного управління та розробки стратегій підприємств досліджується такими зарубіжними й вітчизняними вченими, як Г. Азоєв, І. Ансофф, М. Кириченко, Ф. Котлер, І. Луконін, Б.М. Мізюк, Г. Мінцберг, М. Портер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, Ю. Рубін тощо. Використовуючи результати аналізу існуючих підходів до формування стратегій підприємств, можна констатувати, що основна увага приділяється процесу розробки стратегій та змісту стратегій. Загальні підходи до вибору стратегій досліджують такі вчені, як Г. Азоєв,

Ф. Котлер, М. Портер, Ю. Рубін, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд, [1, 3, 6, 7, 8], а стратегічні особливості окремих сфер, галузей – М. Кириченко, І. Луконін, О. Штейн [2, 4, 10]. Не дивлячись на чисельність публікацій, такі проблемні питання, як особливості стратегічного вибору підприємств з надання ремонтних послуг залишаються відкритими.

Мета статті – аналіз ринку ремонтних послуг та виявлення особливостей стратегічного управління промисловими підприємствами, що функціонують на ньому.

Результати дослідження. В умовах ринкових трансформацій підвищення ефективності діяльності підприємств та конкурентоспроможності на ринку неможливо без здатності швидкої адаптації до мінливості зовнішнього середовища, що характеризується невизначеністю та нестабільністю поведінки споживачів, конкурентів, постачальників ресурсів, партнерів. Разом з тим, діяльність підприємств повинна бути цілеспрямованою, продуманою та має відповідати внутрішнім можливостям. В таких умовах реалізація місії сучасного підприємства та досягнення його цілей як суб'єкта жорсткої ринкової конкуренції неможливі без формування відповідної стратегії. В той же час для створення та підтримки стійких конкурентних переваг підприємства його стратегія повинна відповідати ринковим умовам господарювання. Тому вкрай важливим є визначення сучасного стану та тенденцій розвитку промислових підприємств з надання ремонтних послуг та галузей, до яких належать їх споживачі.

Промислові підприємства з надання послуг ремонту і монтажу машин і устаткування відносяться до складу переробної промисловості. В її структурі вони займають незначну частку за обсягом реалізованої продукції, що зображено на рис. 1 [5].

З рис. 1 видно, що послуг ремонту і монтажу машин і устаткування за січень-жовтень 2015 р. надано на 9824,6 млн.грн., що становить приблизно 1% від загального обсягу реалізованої продукції переробної промисловості [5].

Не зважаючи на невелику частку в загальному обсязі реалізованої продукції переробної промисловості, що приходить на ремонт і монтаж машин і устаткування, даний вид діяльності має велике значення для всієї промисловості.

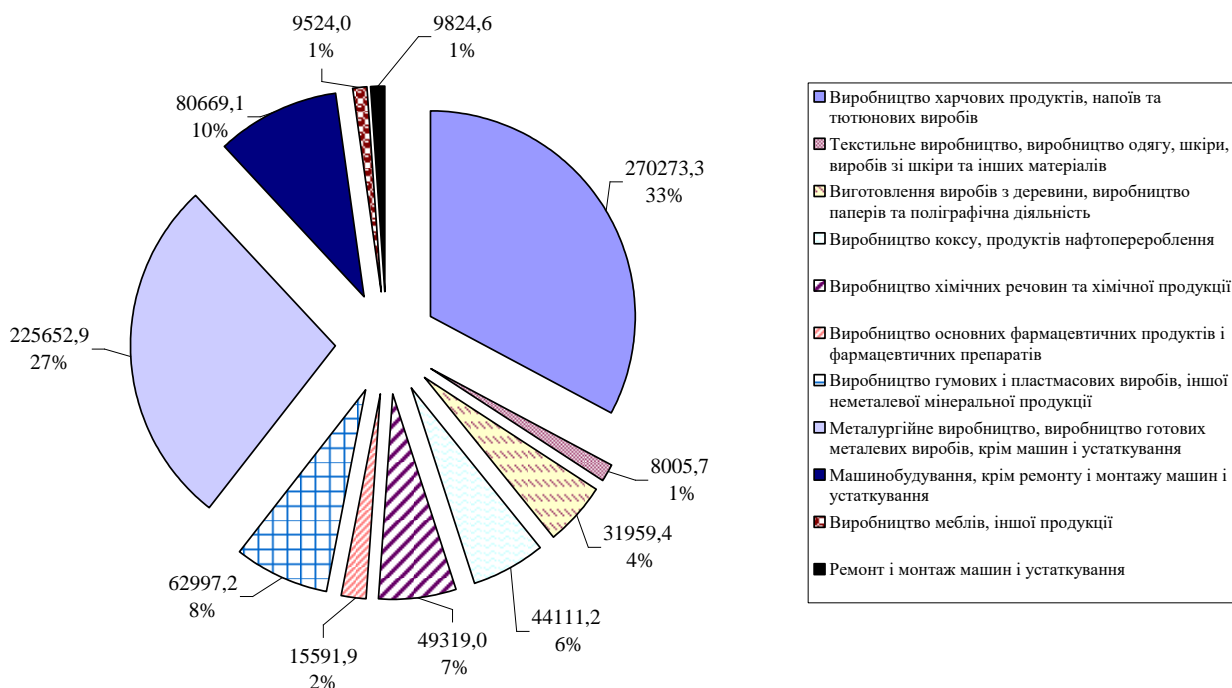


Рис. 1 – Місце ремонту і монтажу машин і устаткування в переробній промисловості за обсягом реалізованої продукції в млн. грн. й % за січень-жовтень 2015 року

Він включає спеціалізований ремонт, технічне обслуговування, установлення та монтаж виробів, що були виготовлені у промисловому секторі, з метою приведення у робочий стан машин, устаткування тощо. Забезпечення загального і планового технічного обслуговування цих виробів запобігає його передчасному ремонту та є надзвичайно важливим.

Географічну структуру ринку збуту послуг ремонту і монтажу машин і устаткування проілюстровано на рис. 2 [5].

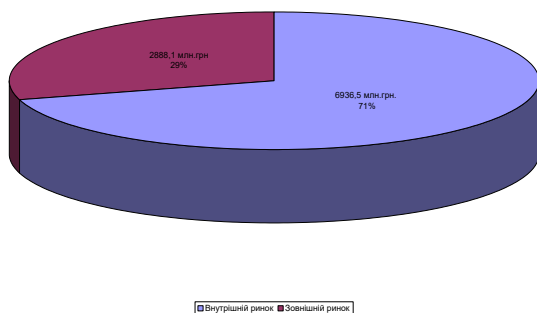


Рис. 2 – Структура ринку збуту послуг ремонту і монтажу машин і устаткування за січень-жовтень 2015 р.

Як наочно зображено на рис. 2, переважним ринком збуту послуг ремонту і монтажу машин і устаткування є внутрішній, емність якого за січень-жовтень 2015 р. склала 6936, 5 млн.грн. (71% загального обсягу реалізації за видом промислової діяльності) [5]. Така структура ринку збуту зумовлена,

головним чином, невинуватістю, в більшості випадків, звернення споживачів до іноземних підприємств, що здійснюють технічне обслуговування устаткування у зв'язку з великою часткою витрат на транспортування в загальній вартості ремонтних послуг. Але для споживачів з близького зарубіжжя та тих, ремонт, устаткування яких здійснюється на місці, можуть бути вигідними послуги, надані іноземними підприємствами за умови їх меншої вартості. Дані особливості слід брати до уваги підприємствам з надання ремонтних послуг при визначенні цільових сегментів ринку.

Дані підприємства, починаючи з 2010 р., відповідно до класифікації видів економічної діяльності – 2010 Держстату України, входять до складу такої групи видів промислової діяльності, як ремонт і монтаж машин і устаткування, виробництво меблів, іншої продукції. Розглянемо її основні показники стану та тенденції розвитку.

У 2010-2014 рр. відбувається збільшення обсягів реалізації продукції підприємств, що здійснюють ремонт і монтаж машин та устаткування, виробництво меблів, іншої продукції з 22712,0 млн. грн. до 30956,4 млн. грн. [5]. Переважаюча більшість даних підприємств за досліджуваний період є прибутковою. Але, разом з тим, спостерігається негативна динаміка в зменшенні рентабельності операційної діяльності підприємств, що здійснюють ремонт і монтаж машин та устаткування, виробництво меблів, іншої продукції з 4,4 % у 2010 р. до -2,1% у 2014 р. [5]. Для виявлення причин такої негативної динаміки, зважаючи на тенденцію до падіння рівня рентабельності в

промисловості в цілому за цей період, доцільним є аналіз прибутковості основних споживачів підприємств з надання ремонтних послуг. Динаміка

чистого прибутку (збитку) підприємств з ремонту і монтажу машин та устаткування та їх основних споживачів наведено на рис. 3 [9].

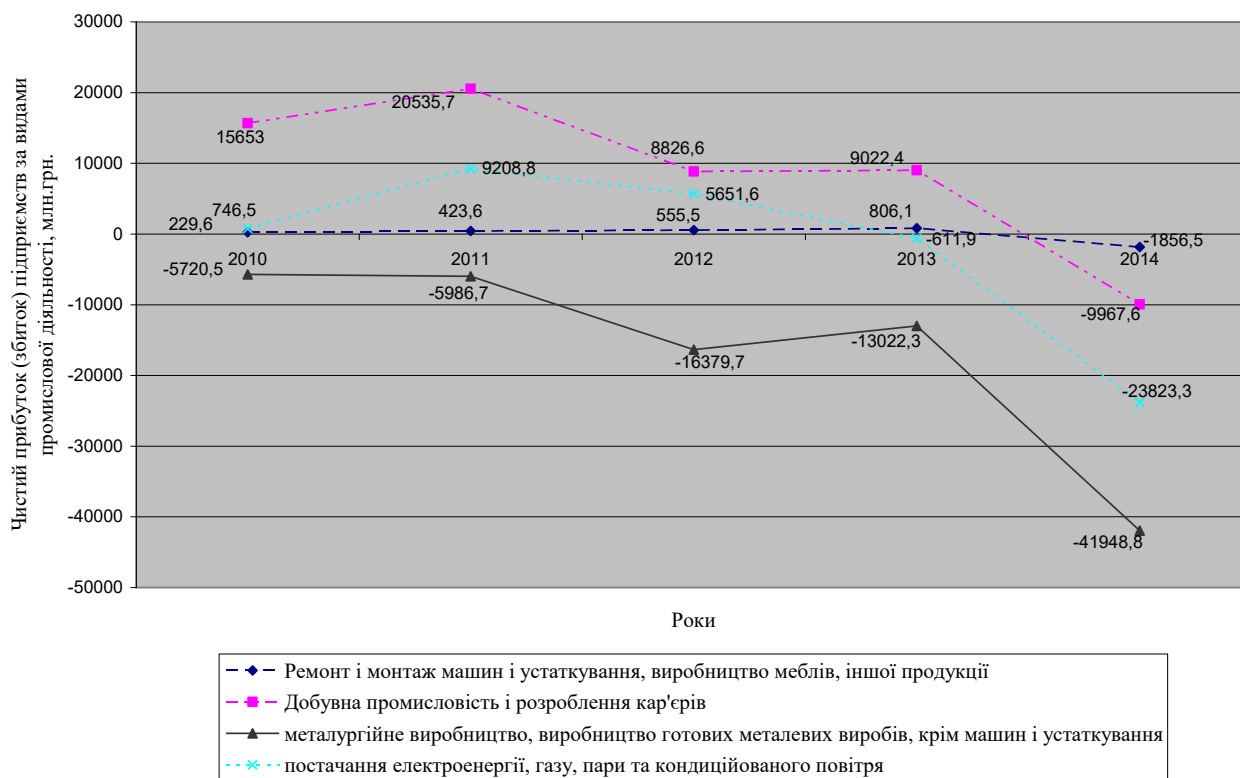


Рис. 3 – Динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств з ремонту і монтажу машин та устаткування та їх основних споживачів

Основними споживачами послуг ремонту і монтажу машин та устаткування є підприємства електроенергетики, металургії, гірничо-видобувної промисловості.

Як наочно проілюстровано на рис. 3, починаючи з 2012 р., в видах економічної діяльності основних споживачів послуг ремонту і монтажу машин та устаткування з'являється тенденція до зменшення їх прибутку, який перетворюється навіть в збиток у 2013 р. в постачанні електроенергії, газу та кондиційованого повітря та у 2014 р. в добувній промисловості та розробленні кар'єрів. Слід відмітити, що у 2010-2014 рр. металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування має найгірший стан, що характеризується постійною прогресуючою збитковістю.

Оскільки успішність підприємств з надання ремонтних послуг залежить від стану своїх споживачів, оскільки ці негативні тенденції не могли не вплинути й на їх діяльність. Так, прибутковість в таких видах промислової діяльності, як ремонт і монтаж машин і устаткування, виробництво меблів, іншої продукції перетворюється в збитковість лише у 2014 р. Звичайно, це свідчить про від'ємну результативність діяльності даних підприємств, стан яких все ж таки не на стільки погіршився, як у видах промислової діяльності їх споживачів, що більшою

мірою зумовлено наступними причинами. Під час скрутної макроекономічної ситуації в країні, а відтак, нестачі інвестиційних ресурсів, більшість підприємств змушені до відмови від придбання нового обладнання та модернізації існуючого, потребу в якому приходиться задовольняти шляхом ремонту устаткування з високим ступенем морального й фізичного зносу, що насправді підлягає оновленню та заміні на таке, що відповідає сучасному рівню науково-технічного прогресу. Тому навіть збиткові промислові підприємства в переважаючій більшості пред'являють попит на ремонтні послуги. Хоча потреба в послугах ремонту устаткування може й не скорочуватись, але в таких умовах виникає проблема неплатоспроможного попиту, що в кінцевому рахунку негативно впливає на ефективність діяльності підприємств, що надають їх. Тому для досліджуваних підприємств необхідною є стратегічна орієнтація на більш прибуткових споживачів.

Оскільки ринок збуту ремонтних послуг обмежується порівняно вузькими рамками платоспроможного попиту, оскільки узгодженість між потребами споживачів в кількості та якості ремонтних послуг та можливостями їх надання виробниками має складати основу при їх стратегічному визначенні.

Інноваційність підходів до процесу організації виробництва та управління підприємством є одним з важливих чинників, що впливають на

результативність реалізації потенціалу підприємства. В умовах прискорення науково-технічного прогресу та конкуренції, що набула характер глобальної, одним з способів підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з надання ремонтних послуг є створення продукту з інноваційним наповненням. Саме такі послуги можуть стати запорукою прихильності споживачів з сучасною техніко-технологічною базою, що впроваджують новітні технології у виробництво, як наслідок, мають порівняно низьку його витратність та високу ефективність й потребують відповідного рівня ремонтних послуг.

В умовах глобальної конкуренції відносини з конкурентами трансформуються й можуть набувати форми партнерського співробітництва. Особливо актуальним є таке співробітництво для промислових підприємств, що відрізняються номенклатурним рядом послуг та мають прихильників серед споживачів, що потребують більш широкого їх спектру.

Висновки. Промислові підприємства з надання ремонтних послуг та ринок, на якому вони функціонують, мають свої особливості, які необхідно враховувати при стратегічному управлінні.

Так, ринок збуту ремонтних послуг обмежується порівняно вузькими рамками платоспроможного попиту. Тому узгодженість між потребами споживачів в кількості та якості ремонтних послуг та можливостями їх надання виробниками, а також орієнтація на більш прибуткових споживачів має складати основу при стратегічному визначенні промислових підприємств з надання ремонтних послуг. При визначенні цільових сегментів ринку промисловим підприємствам з надання ремонтних послуг необхідним є визначення доцільності включення до їх складу іноземних споживачів. На прийняття відповідних стратегічних рішень впливає територіальна близькість зі споживачами, налагодженість зв'язку з ними, можливість надання ремонтних послуг на місці, тобто ті чинники, що впливають на вартість й, як наслідок, конкурентоспроможність послуг. Для підприємств, що досліджуються, створення продукту з інноваційним наповненням є запорукою прихильності споживачів, що впроваджують новітні технології у виробництво й, як наслідок, мають порівняно низьку його витратність, високу ефективність й потребують відповідного рівня ремонтних послуг. В результаті трансформації

відносин з конкурентами доцільним є партнерське співробітництво з ними.

В рамках проблеми, що розглядається, предметом подальших досліджень може стати розробка стратегій промислових підприємств з надання ремонтних послуг з урахуванням їх виявлених особливостей.

Список літератури: 1. Азов Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азов. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с. 2. Кириченко М. М. Альтернативні стратегії виходу банку на закордонні ринки / М. М. Кириченко // Економіка. Фінанси. Право. – 2005. – № 4. – С. 15-19. 3. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М: Издат. Дом "Вильямс", 1998. – 1056 с. 4. Луконин И. С. Факторы стратегии управления активностью экономического развития интегрированной корпорации (ИК) / И. С. Луконин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 27-31. 5. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>. 6. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с. 7. Рубин Ю. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора / Ю. Рубин // Общество и экономика. – № 2. – 2005. – С. 65-83. 8. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. – [12-е изд.]. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 928 с. 9. Чистий прибуток (збиток) підприємств за видами промислової діяльності [Електронний ресурс] / Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>. 10. Штейн О. Стратегія комерційного банку на ринку банківських послуг / О. Штейн // Економіст. – 2006. – № 1. – С. 44-46.

Bibliography (transliterated): 1. Azoev, G. L. *Konkurentsyya: analiz, strategiya i praktika*. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga, 1996. Print. 2. Kyrychenko M. M. "Alternatyvni stratehiyi vykhodu banku na zakordonnii rynky." *Ekonomika. Finansy. Pravo*. № 4. 2005. 15-19. Print. 3. Kotler, F., Armstrong, G., et al. *Osnovy marketinga*. Moscow: Izdat. Dom "Vil'yams", 1998. Print. 4. Lukonin I. S. "Faktory strategii upravleniya aktivnost'yu ekonomicheskogo razvitiya integrirovannoy korporatsii (IK)." *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*. № 4. 2004. 27-31. Print. 5. *Ofitsiyyny sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy*. "Obsyah realizovanoi promyslovoyi produktsiyi za vydamy diyal'nosti. Rentabel'nist' operatsiyanoi diyal'nosti pidpryyemstv za vydamy promyslovoyi diyal'nosti." 2015 <<http://ukrstat.gov.ua/>>. 6. Porter, M. E. *Stratehiya konkurentsyyi: metodyka analizu haluzey i diyal'nosti konkurentiv*. Kyiv: Osnovy, 1997. Print. 7. Rubin, Yu. "Strategii konkurentnogo povedeniya sub'ektov predprinimatel'stva: poisk ratsional'nogo vybora." *Obshchestvo i ekonomika*. № 2. 2005. 65-83. Print. 8. Tompson, A. A. and A. Dzh. Striklend. *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza*. Moscow: Izdat. Dom "Vil'yams", 2005. Print. 9. *Ofitsiyyny sayt Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy*. "Chystyy prybutok (zbytok) pidpryyemstv za vydamy promyslovoyi diyal'nosti." 2015 <<http://ukrstat.gov.ua/>>. 10. Shteyn O. "Stratehiya komertsiyonoho banku na rynku bankiv's'kykh posluh." *Ekonomist*. № 1. 2006. 44-46. Print.

Надійшла (received) 12.06.2015

Захарченко Віталій Іванович – доктор економічних наук, професор, Одеський національний політехнічний університет, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та інноваційної діяльності; тел.: (095) 538-80-92.

Zaharchenko Vitaliy Ivanovych – Doctor of Economic Sciences, Full Professor, Odessa National Polytechnic University, Professor at the Department of management of foreign economic activity and innovation; tel.: (095) 538-80-92.