

УДК 621(477)

Корума М. А., ассистент,
ГВУЗ «Приазовский государственный
технический университет»

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МИРОВОГО ОПЫТА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ УКРАИНСКИХ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Корума М. А. Использование мирового опыта для формирования стратегии развития украинских машиностроительных предприятий. В статье проведен анализ развития крупных машиностроительных корпораций, обозначены определяющие моменты в стратегии их управления, благодаря которым компании смогли достичь высоких экономических показателей.

Корума М. О. Використання світового досвіду для формування стратегії розвитку українських машинобудівних підприємств. У статті проведено аналіз розвитку великих машинобудівних корпорацій, позначені визначальні моменти в стратегії їх управління, завдяки яким компанії змогли досягти високих економічних показників.

Koruma M. A. The use of global experience to create a strategy of development of Ukrainian machine-building enterprises. The article analyzes the development of large engineering corporations, marked a defining moment in their management strategy by which companies were able to achieve high economic indices.

Постановка проблемы. Стратегия развития любого предприятия является залогом его дальнейшего успешного продвижения на мировом рынке. Важнейшей задачей, в сложившейся ситуации мирового экономического кризиса, стоящей перед украинскими машиностроительными предприятиями сегодня, является правильный выбор своей стратегии.

Анализ последних исследований и публикаций. В научных работах таких учёных как Ткаченко А.М., Таранич А.В., Ткаченко А.Ю., Макогон Ю.В. приводятся примеры развития корпораций с мировым именем, анализируются методы и способы достижения ими своих стратегических целей. При этом всегда актуальным является использование мирового опыта в решении вопросов выхода из кризиса, выбора правильной стратегии развития.

Целью статьи является проведение анализа опыта мировых машиностроительных компаний для выбора оптимальной стратегии развития машиностроительных предприятий Украины.

Изложение основного материала исследования. С 2001 года предприятия машиностроения Украины уверенно удерживают одну из лидирующих позиций по наполнению доходной части государственного бюджета. Объёмы реализации произведенной машиностроителями продукции увеличились за одиннадцать лет более чем в шесть раз (с 21 523,1 млн. грн до 134 815,2 млн. грн) (Рис. 1). Доля машиностроения в общем объёме реализации промышленности за указанный период колебалась с 10,2 до 13,7 процентов (в 2011 году она составила 12,03%) [2].

Основными факторами, влияющими на данное увеличение, по мнению автора, стали: развитие мировой инфраструктуры в рамках нарастающего технического прогресса, потребность в модернизации подвижного железнодорожного состава стран ближайшего зарубежья (Россия, Казахстан), а также возрастающая потребности в ремонте и замене изношенного и уже морально устаревшего, установленного десятилетиями ранее, металлургического оборудования.

Залогом дальнейшего успешного развития машиностроения в Украине может стать правильно выбранная стратегия развития, как предприятиями, так и отрасли в целом, направленная на завязывание новых и укрепление существующих партнёрских взаимоотношений с иностранными потребителями продукции, на выпуск инновационной продукции, техническое перевооружение и пр. [1, С.19]. В выборе данной стратегии может стать очень ценным опыт годами накапливаемый иностранными предприятиями и крупнейшими корпорациями, такими как Toyota, Ferrari, General Electric.

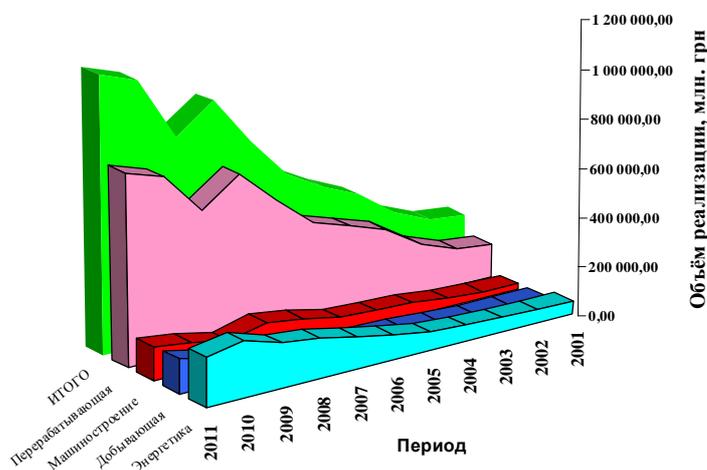


Рис. 1. – Объемы реализации продукции по основным отраслям промышленности за 2001-2011 гг.

Toyota Motor Corporation или Toyota — крупнейшая японская автомобилестроительная корпорация, также предоставляющая финансовые услуги и имеющая несколько дополнительных направлений в бизнесе, основанная в 1937 году, занимается выпуском легковых и коммерческих автомобилей, автобусов Toyota, Lexus, Scion. Годовой оборот компании по итогу 2010 года составил 204,1 млрд долл США [3]. В основе работы Toyota лежат следующие принципы управления – ориентирование на конечного потребителя, жёсткий контроль за качеством продукции - останавливать производство если того требует качество, использование новых технологий производства и проведение постоянного обучения персонала и его стимулирование совершенствоваться. В годы кризиса, компания Toyota существенно сократила объёмы производства из-за резкого снижения спроса. При этом было принято ряд стратегических решений, таких как: разработка особой программы кредитования совместно с Toyota Банк; разработка маленьких экономичных автомобилей в связи с ростом цен на топливо; первое в истории компании долгосрочное (на 1.5 год) закрытие сборочной линии в префектуре Аичи в Японии и уменьшение общего объема производства на 220 000 автомобилей.

Прорывом в вопросе организации непрерывного производства машин в своё время было создание американцем Генри Фордом конвейера. Один из основателей Toyota, Таиши Оно разработал вторую аналогичную фирменную технологию – Kamban. В основе которой заложен принцип супермаркета (потребитель может получить, во-первых, то, что ему нужно, во-вторых, в нужные сроки, в-третьих, в нужном количестве). А именно, каждый сотрудник держит на рабочем месте минимум деталей, необходимых для выполнения операций. Просто поставщики работают, как служащие зала в супермаркете, которые подносят нужный товар только в нужное время (just-in-time, как окрестили «Камбан» все те же американцы). Это экономит затраты на логистику и не приводит к долгосрочному замораживанию средств в комплектующих на складах. Сэкономленные таким образом средства, компания вкладывает в повышение квалификации собственного персонала. В Японии, в префектуре Аичи существует специализированный обучающий

центр. Под цели обучения Toyota переоборудовала завод, на котором раньше производились Mark II, Rav4, Ipsum и Prius. Теперь на нем выпускают по 800 рабочих в год. Компания Ferrari (сегодня – одно из наиболее прибыльных подразделений итальянской корпорации Fiat) основана в 1929 году известным итальянским автоконструктором Энцо Феррари. К концу 60-х бренд Ferrari стал культовым и завоевал мировую популярность.

Впоследствии Ferrari не избежала длительного спада [4]. В результате фабричное оборудование устарело и обветшало, производственные процессы, сформированные несколько десятилетий назад, не соответствовали уровню экономики конца XX века, снизилось качество продукции, объем продаж сократился и составлял менее 2 тыс. автомобилей в год. Решением руководства стало выведение компании из кризиса одновременно по нескольким направлениям: обновление ассортимента Ferrari, внедрение в производстве автомобилей передовых решений и технологий; также было принято ряд кадровых решений - введена система стимулирования труда: стали проводиться соревнования между производственными сменами и фабричных рабочих переодели в костюмы, напоминающие форму гоночной команды Ferrari, проводилась упорная работа над поддержание командного духа в компании. С 1994 года началась сертификация ISO 9000, потребовавшая пересмотра и отладки ряда процессов. Качество продукции стало важнейшим показателем для всех сотрудников фабрики. В середине 90-х в компании стартовала бенчмаркинг-программа. В течение трех лет специалисты Ferrari изучали организацию производства в Volvo, Porsche, Toyota – самых успешных автомобильных компаниях мира – и внедряли у себя их приемы и методы. Ранее Ferrari самостоятельно производила практически все детали для своих автомобилей – от моторов до кожаной обивки сидений. После глубокого изучения производственных процессов часть операций была передана сторонним подрядчикам. Выбор каждого из них осуществлялся по итогам длительной процедуры, в ходе которой претенденты должны были гарантировать высочайший уровень качества. Также специально для специальных клиентов была разработана программа, в рамках которой итальянский автоконцерн, предложил каждому покупателю разработать свой неповторимый дизайн автомобиля. И практически беспрецедентным и неповторимым стало предложение от Ferrari по бесплатному семилетнему обслуживанию автомобилей определенных марок.

General Electric (GE, Дженерал Электрик) — американская многоотраслевая корпорация, крупнейший в мире производитель многих видов техники, включая локомотивы, энергетические установки (в том числе и атомные реакторы), газовые турбины, авиационные двигатели, медицинское оборудование, изготавливает также осветительную технику, пластмассы и герметики. Компания занимает третье место в списке крупнейших публичных компаний, и является крупнейшей в мире нефинансовой Транснациональной корпорацией. Была основана ещё 1878 году Томасом Эдисоном и после объединения в 1892 году с «Томсон-Хьюстон электрик» получила своё настоящее название [5].

Во главе всех стратегических принципов управления Корпорацией Дженерал Электрик стоит «инновация» – совместная работа талантливых и ярких людей над новыми и захватывающими проектами. Данные попытки приводят в результате к новым лучшим путям разрешения задач. Изготовление продукции производится на основании внимательного изучения спроса потребителя его основных пожеланий и требований. Включая то, что компания запускает программы по вовлечению клиентов в создание новых продуктов.

Ещё одним не менее важным в достижении успеха Компании стал новый подход её генерального директора Джека Уэлча к низкорентабельным активам корпорации. Заняв свой пост, он в первую очередь избавился от предприятий исполнявших роль балласта, даже от тех, где была незначительная прибыль. Следующим шагом стала разработка комплексной программы пост-продажного обслуживания: предложение клиенту вместе с

товаром сервисного обслуговування, що суттєво підняло інтерес у потенціальних покупців і не могло не сказатися на результатах продаж.

Джек Уэлч став реформатором во многих кадровых вопросах, потому как был уверен в том, что от степени заинтересованности каждого сотрудника в результатах своей работы, зависит общий результат компании. Он внедрил на своём производстве школу кадрового резерва, выделил энергичных работников и ввёл систему их поощрения. Ввёл обучающие тренинги, в которых наравне с руководителями могли проходить обучение и работниками предприятия. Упразднил систему многоуровневого согласования решения вопросов, наделив полномочиями каждого руководителя на своей занимаемой должности, позволив самостоятельно принимать решения, тем самым существенно сократил время на их реализацию. Основными принципами, на которые опирается корпорация Дженерал Электрик в своей работе являются: постоянный поиск инноваций в производстве и в управлении им, сокращение неэффективных активов, предоставление возможности самореализации на производстве каждому сотруднику компании, минимизация времени на принятие управленческих и производственных решений, постоянное повышение уровня качества продукции, мониторинг потребительского спроса клиентов и оперативная корректировка под него программ по изготовлению товара и оказываемых услуг.

Выводы. Таким образом, используя вышеизложенную информацию, необходимо отметить следующие основные принципы управления предприятиями, которые украинским машиностроителям рекомендуется заложить в основу разработки стратегии развития в условиях мирового кризиса: ориентирование на инновационное развитие производства; повышение эффективности производства, путём выявления его звеньев требующих дополнительных расходов и «съедающих» прибыль, и избавление от них; тесная работа с заказчиками как на этапе выявления потребности так и пост-продажное обслуживание; разработка уникальных предложений для клиентов, используя дополнительные возможности компании или путём привлечения сторонних организаций; размещение на профильных сторонних предприятиях своих заказов на изготовление комплектующих, занимаясь усовершенствованием непосредственно самого производственного процесса; постоянная оптимизация, как самого производственного процесса, так и численности задействованного в его организации персонала; построение системы мотивации персонала и предоставление возможности самореализации и карьерного роста каждому сотруднику предприятия для повышения уровня заинтересованности как непосредственно в личном результате, так и в успехе всей компании.

Список использованных источников:

1. Ткаченко А.М. Финансовая стратегия как компонент общей стратегии предприятия в системе управления / А. М. Ткаченко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь: ПДТУ, 2011. – Т. 3. – С. 19-23.

2. Державний комітет статистики. Офіційний сайт. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua/>

3. Официальный сайт компании Тоёта в России. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://www.toyota-istoria.ru/>

4. Википедия. Свободная энциклопедия. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа <http://ru.wikipedia.org/wiki/Ferrari>

5. Официальный сайт компании Дженерал Электрик в России. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа http://www.ge-industry.ru/about_company/history_ge/

Ключові слова: Стратегія розвитку, машинобудування, інновації, автомобілебудування, конвеєр, оптимізація виробництва, мотивація персоналу, кадровий

резерв, транснаціональна корпорація, непрофільні активи, сервісне обслуговування, управлінські рішення.

Ключевые слова: Стратегия развития, машиностроение, инновации, автомобилестроение, конвейер, оптимизация производства, мотивация персонала, кадровый резерв, транснациональная корпорация, непрофильные активы, сервисное обслуживание, управленческие решения.

Keywords: Strategy development, engineering, innovation, motor, conveyor, production optimization, staff motivation, talent pool, a transnational corporation, non-core assets, maintenance, management decisions.

УДК 669.013

Мацкевич Ю. И., аспирант
ГВУЗ «Приазовский государственный
технический университет»

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Мацкевич Ю. И. Концепция формирования стратегии развития металлургического предприятия. В статье рассмотрен механизм стратегического управления финансовыми ресурсами предприятия, его принципы и особенности, позволяющие предопределить достижимость разработанных стратегий и их эффективность. Представлена концепция формирования стратегии развития предприятия, нацеленная на рост рыночной стоимости предприятия, реализация которой позволяет трансформировать систему факторов успешного стратегического развития в систему целевых нормативов и ключевых показателей эффективности предприятия.

Мацкевич Ю. И. Концепція формування стратегії розвитку металургійного підприємства. У статті розглянутий механізм стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства, його принципи і особливості, що дозволяють зумовити досяжність розроблених стратегій і їх ефективність. Представлена концепція формування стратегії розвитку підприємства, націлена на зростання ринкової вартості підприємства, реалізація якої дозволяє трансформувати систему чинників успішного стратегічного розвитку в систему цільових нормативів і ключових показників ефективності підприємства.

Mackiewicz Y. The concept of development strategy of forming a metallurgical plant. This article describes the mechanism of strategic financial management enterprise, its principles and features that allow pre-empt the attainability of the developed strategies and their effectiveness. Introduced the concept of formation of enterprise development strategies, aimed at the growth of the market value of the company, the implementation of a system which allows you to transform a factor in the successful strategic development in the target system specifications and key performance indicators of the enterprise.

Постановка проблемы. Базовой отраслью народного хозяйства Украины является металлургический комплекс, главная цель развития которого – создание условий для развития экономики Украины на основе инновационного обновления отрасли, что обеспечивает повышение её экономической эффективности, экологической безопасности, ресурсосбережения и повышения конкурентоспособности продукции в необходимых экономике Украины номенклатуре, качестве и объёмах поставок на внутренний рынок, рынок стран СНГ и мировой рынок.