

Антипова Л.А.

к.э.н., доцент

Сорокваша Е.В.

Сорокваша Ю.Г.

магистранты 2 курса

ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. Даля»

г. Алчевск, ЛНР

ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ВАГОНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

В статье обоснована необходимость пересмотра механизма формирования стратегии развития отечественного вагоностроительного предприятия и предложен новый подход к разработке стратегии развития отечественного вагоностроительного предприятия.

***Ключевые слова:** стратегия развития вагоностроительного предприятия, общие критерии стратегического успеха, специфические критерии стратегического успеха, модифицированная матрица выбора стратегических альтернатив вагоностроительного предприятия.*

Постановка проблемы. В современной деятельности отечественных предприятий отсутствует распространенная практика стратегического планирования индивидуально под конкретное предприятие в конкретной отрасли экономики. В целом разработка стратегии происходит по единственному типовому механизму, который выглядит так:

- 1) определение и постановка целей стратегии;
- 2) анализ и диагностика внешнего окружения предприятия;
- 3) анализ и диагностика внутренних дел на предприятии;
- 4) разработка альтернативных вариантов стратегии;
- 5) выбор одного или нескольких альтернативных вариантов и разработка на основании стратегического плана;
- б) конечное принятие и принятие стратегического плана развития компании.

Однако сам процесс использования этого механизма в отечественной практике и практике успешных европейских, азиатских и американских компаний существенно отличается.

В украинской практике использование этого механизма проходит типично для всех предприятий с использованием одинаковых общих критериев оценки внешней и внутренней среды. Такой подход ошибочен, так как разработка стратегии развития для производителя потребительских товаров конечного потребления и стратегического плана развития производителя услуг промышленного назначения существенно отличается вследствие характера продукции и ее целевого рынка, то есть главным образом на формирование и

разработку правильной стратегии влияют специфические критерии стратегического успеха, обусловленные конкретной отраслью.

В зарубежной практике уже довольно длительное время применяется четкое разграничение в подходах к стратегическому планированию на разных предприятиях, то есть специалисты-стратеги разных отраслей экономики хотя и пользуются вышеупомянутым механизмом, однако его содержание от отрасли к отрасли настолько отличается, что вполне закономерно вывод – стратегическое планирование происходит по индивидуальному отраслевому механизму с набором общих и специфических факторов, которые предлагается рассматривать как критерии стратегического успеха.

Исходя из убыточности деятельности многих субъектов хозяйствования и несовершенства механизма эффективной разработки стратегических планов отечественные ученые также занялись проблемой стратегического планирования на предприятиях.

Анализ последних исследований и публикаций. Значительный вклад в развитие механизма современного стратегического планирования внесли такие ученые, как П. Беленький, Е. Бойко, О. Белорус, В. Войцеховский, В. Герасимчук, М. Долишний, А. Мокий, В. Микловод, М. Козориз, О. Кузьмина, В. Рогач, И. Школа, В. Амитан, Ю. Бажал, П. Бондарев, А. Гальчинский, В. Геец, М. Данько, Г. Добров, М. Кизим, С. Ильяшенко, А. Козаченко, А. Кредисов, В. Кредисов, А. Лапко, И. Лукинов, Л. Нейкова, В. Оноприенко, Д. Черванев, М. Чумаченко, Н. Чухрай, В. Шинкаренко, Ю. Шкворец, А. Яковлев, А. Амоши, Е. Бельтюкова, А. Воронкова, В. Геец, В. Голикова, А. Наливайко, В. Пастухов, П. Перерыв, А. Старостина, З. Шершнева, А. Янковый и многие других. Они подробно исследуют разные аспекты стратегического планирования, механизмы разработки и виды стратегических планов в тесной взаимосвязи с современными реалиями.

Основной материал. Успешно реализовать стратегию невозможно, если она была разработана с ошибками. В свою очередь, стратегия может быть правильно разработана только в случае применения действенного механизма разработки стратегического планирования на основании полученной полной информационной картины после правильного выполнения анализа внешней среды и внутренней среды. Правильность анализа означает, что при его проведении были учтены все важные критерии стратегического успеха, чтобы полученные данные были максимально достоверны, и отвергнуть все ненужные критерии, которые будут отвлекать на себя ресурсы труда и времени, однако не оказывают существенного влияния на стратегический успех и лишь усложняют процесс стратегического планирования, что в конечном счете может проявиться в значительных просчетах в проекте плана стратегии.

Определиться с тем, что означает термин «стратегия развития вагоностроительного предприятия» для современного предприятия вагоностроительной отрасли и на какие критерии стратегического успеха следует особо обратить внимание при анализе окружения и на основании которых будут разрабатываться стратегические альтернативы, возможно только

исходя из полного понимания современного рынка железнодорожного машиностроения и СНГ, тенденций его будущего положения.

Рыночная ситуация последних годов лучше всего характеризовалась термином «рынок продавца», когда производители имели возможность перебирать заказами, устанавливать цены, существенно превышающие реальную стоимость продукции, требования к качеству вагонов и их ремонту, а также к условиям контрактов были довольно мягкими со стороны клиентов.

Мировой финансовый кризис существенно изменил ситуацию на рынке грузовых вагонов. Согласно Госкомстату вагоностроение является наиболее пострадавшей отраслью после автомобилестроения. Такая ситуация сложилась потому, что:

1) мировой финансовый кризис значительно уменьшил объемы промышленного производства, а затем уменьшились как потребности в железнодорожных перевозках, так и финансовые возможности заказчиков;

2) отечественное вагоностроение всегда было наиболее экспортно-ориентированной отраслью страны после металлургии, а из-за потери иностранных заказов у предприятий впервые за длительное время появились периоды недогрузки и простоя.

Однако по данным исследований независимых аналитиков различных инвестиционных компаний, во время мирового финансового кризиса непосредственно занимались изучением вопроса потенциальной успешности отечественных вагонопроизводителей и целесообразности вложения денег в эти предприятия, инвестирование уместно, потому что проблемы предприятий носят временный циклический характер, а тяжесть их протекания является следствием просчетов в стратегическом менеджменте, а не бесперспективности предприятий, рынка и продукции.

Распространенным в отечественной практике является определение, что стратегия предприятия — это генеральная комплексная программа действий, определяющая приоритеты и на предприятии проблемы, его миссию, главные цели и распределение ресурсов для их достижения. Она формулирует цели и основные пути их достижения, таким образом, что предприятие имеет общее направление развития. По своему содержанию стратегия развития предприятия — это долгосрочный плановый документ, то есть результат стратегического планирования. В свою очередь, стратегическое планирование — это процесс осуществления целей на определенный период и направлений деятельности предприятия [4].

Это унифицированное толкование позволяет использовать его в деятельности отечественных предприятий разных отраслей экономики. Однако разработка стратегии развития для производителя потребительских товаров конечного потребления и стратегического плана развития производителя услуг промышленного назначения существенно отличается от характера продукции и ее целевого рынка. Поэтому для большей практической полезности уместно было бы определиться с пониманием стратегического развития для конкретного предприятия

На основании указанных выше данных сформируем определение термина "стратегия развития вагоностроительного предприятия".

Стратегия развития вагоностроительного предприятия — это детально разработанный долгосрочный план развития вагоностроительного предприятия на достижение доходности от основной деятельности путем усиления позиций на внешнем рынке и проведение эволюционных изменений в технико-технологической и административной структуре, в котором указаны ресурсы, сроки и ответственные лица за реализацию ее мероприятий.

Отличие от обычного термина здесь заключается в двух ключевых аспектах, а именно: «путем усиления позиций на внешнем рынке» и «проведение эволюционных изменений в технико-технологической и административной структуре».

Обычно, когда говорят о выходе или усилении позиций на внешнем рынке подразумевают стратегию внешнеэкономической деятельности, однако поскольку для вагоностроительных отечественных предприятий только таким образом возможно стратегическое развитие через явную экспортную ориентацию продукции, то говорить о развитии вагоностроительного предприятия, работая только на одном заказчике невозможно. Следовательно, для вагоностроительного предприятия понятия «стратегическое развитие» и «внешнеэкономическая деятельность» неотъемлемы друг от друга.

Также развитие невозможно без изменений, однако в отношении отечественных вагонопроизводителей изменения должны быть сугубо эволюционного характера: это могут быть меры по сокращению технологического цикла с целью уменьшения производственных затрат, улучшение организационно-административной системы с целью уменьшения непроизводственных расходов, улучшение системы сбыта путем улучшения контрактов и т.д. А вот революционные изменения, следствием которых является не просто качественно, а принципиально новая продукция с совершенно другими потребительскими свойствами и требованиями к эксплуатации и обслуживанию должны рассматриваться в рамках другого вида стратегии. Рынок СНГ нуждается в такой технико-технологической продукции, которую сейчас производят отечественные заводы по чисто прагматичным причинам — железнодорожные пути целевых стран просто конструктивно не пригодны для эксплуатации на них европейских аналогов.

Исходя из понимания этого понятия следует разрабатывать стратегические альтернативы. Разрабатывать альтернативные стратегические планы предлагается на основе общих и специфических критериев стратегического успеха. В настоящее время в отечественной практике разработка стратегии развития чаще всего происходит с использованием следующих ключевых факторов успеха:

1) технологические: склонность к новшествам в технологии и товарах; патентная защита; гибкость и адаптивность к изменениям спроса на товары и др.;

2) производственные: качество продукции; обеспечение качества продукции; возможность уменьшения издержек; коэффициенты использования оборудования и др.;

3) товароборот: наличие своей сети реализации продукции; наличие складских запасов; взаимодействие с сетью распределения и др.;

4) маркетинг: широта ассортимента ряда; направленность продукции на разные рыночные сегменты; гарантия качества продукции потребителям и др.;

5) персонал: квалификация персонала; соответствие квалификации персонала выполняемым работам; возрастной состав персонала и др.;

6) организационные возможности: уровень квалификации управленческого персонала; обеспеченность информацией; скорость обработки информации и др.;

7) финансовые возможности: доступ к финансовым рынкам; возможность использования разных денежных инструментов; инвестиционная привлекательность и т.д. [5].

Выводы. Таким образом, в работе сформирован термин «стратегия развития вагоностроительного предприятия», отражающий именно специфику стратегического развития предприятия, принадлежащего к вагоностроительной отрасли.

Литература

1. <http://ukrexport.gov.ua/rus/prom/rus/27.html>
2. http://investory.com.ua/products_services/sectors/machinery/ukrainskoe_vagonostroenie_zavodi_terjajut_sbit/
3. Манив З.О., Луцкий И.М. Экономика предприятия: Учебн. пособие. – Киев: Знание, 2014. – 580 с.
4. Василенко В.А., Ткаченко Т.И. Стратегическое управление предприятием: Учеб. пособие. – изд. 2-е, вып. и доп. – Киев: Центр научной литературы, 2014. – 580 с.
5. Пономаренко В.С., Титид О.М., Кизим Н.А. Стратегия развития компании в условиях кризиса: Монография. – Харьков: Инжек, 2013. – 328 с