

УДК 330.88

Момот В. Є.

*д.е.н., проф., завідувач кафедри менеджменту,
Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля*

СОЦІОМЕТРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті наведені результати оцінювання рівня впливу п'яти груп проблем, які виникають у процесі господарської діяльності підприємств залізничного машинобудування. У основу дослідження покладено анкетування керівного складу лідерів галузі. Розглянуто кожен з п'яти груп окремо та визначено, яке місце займає кожна з груп проблем серед усієї їх сукупності

Ключові слова: стратегічне управління, інноваційний розвиток, проблеми, ризики діяльності, залізничне машинобудування.

Постановка проблеми. Для аналізу стану стратегічного управління інноваційним розвитком недостатньо дослідити статистичну інформацію. Необхідно поглянути на проблему “зсередини”, провівши анкетування компаній-лідерів залізничного машинобудування. Це допоможе у пошуку нових можливостей та виявленні конкурентних переваг діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що проблематика стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств (СУІРП) є багатоаспектною та (незважаючи на суттєві напрацювання зарубіжних і вітчизняних науковців) досі актуальною для подальших досліджень. Наукові пошуки авторів присвячені визначенню елементного складу СУІРП, чинників, що формують конкурентні переваги підприємства, ролі персоналу у досягненні стратегічних позицій тощо.

Серед основоположників СУІРП слід назвати Г. Мінцберга, який визначив «п'ять П» стратегій, довів їх тісний взаємний зв'язок і обґрунтував доцільність їх комплексного використання [2].

У працях Г. Хамела та К. Прахалата превалює думка, що СУІРП – це галузеве лідерство і створення конкурентних переваг на ринках майбутнього за рахунок формування компетенцій працівників [4]. І. Нонака та Х. Такеучі як основне завдання підприємства визначили поступову трансформацію неформалізованого знання окремих співробітників у загальний масив формалізованих знань підприємства [6]. Дж. Б. Куїнн ключовим фактором успіху для компаній вважає розробку “*стратегії змін*” [7]. Д. Логан і Х. Фішер-Райт [8] пропонують розвивати підприємство не на основі стратегії, а користуватися мікростратегіями.

На думку Ч. Кіма, суб'єкт господарювання має створювати свій унікальний товар чи послугу, заповнювати незайняті ніші і бути унікальним, що забезпечить йому безперечне виживання та ефективне позиціонування в умовах жорсткого конкурентного тиску [5]. К. Крістенсен стверджує, що ключовими у процесі стратегічного управління є фактори «підривного» зростання [1].

З.Є. Шершньова наголошує, що кожна із згаданих концепцій акцентує увагу на певних моделях і методах розробки стратегій [3]. Однак, практика використання стратегічного управління доводить, що, з одного боку, немає єдиного «ідеального» підходу, а з іншого, – існують елементи, що їх використовують усі автори.

Успіх стратегічного управління інноваційним розвитком залежить від правильності розуміння керівництвом принципів його реалізації (їх комплексу та порядку) та бачення шляхів розв'язання основних проблем, які було виявлено у діяльності підприємств залізничного машинобудування (недостатній рівень розвитку сучасних технологій залізничного машинобудування, низький рівень сервісу, велика кількість рухомого складу залізничного транспорту, у якого закінчився нормативний термін експлуатації,

недостатній розмір інвестицій в основний капітал тощо), їх здатності знаходити, на яких ланках ланцюга відбулися збої (сконцентрована неефективність), оцінити ступінь впливу та розробити заходи для їх мінімізації або навіть нівелювання.

Формування цілей статті. Визначити внутрішні та зовнішні конкурентні переваги, а також можливості їх посилення; проаналізувати ступінь впливу фінансово-економічних, політичних, виробничо-технологічних, соціальних та екологічних проблем на діяльність досліджуваних підприємств.

Об'єктом дослідження став процес стратегічного управління технологіями діяльності підприємства, кожна з яких складається з певних елементів, має конкретні цілі та перебуває під впливом певних факторів.

Виклад основного матеріалу. Проведено аналіз діяльності підприємств, які є лідерами комплексу залізничного машинобудування для визначення рівня впливу п'яти груп проблем, які виникають у процесі господарської діяльності досліджуваних підприємств.

Функціонування усіх підприємств пов'язане з певними ризиками: деякі з них залежать від сфери діяльності, інші – від місця розташування, ще інші – від політики країни, на території якої вони ведуть свій бізнес, або від підприємств, з якими співпрацюють, тощо. Нами було досліджено ризики, які самі підприємства залізничного машинобудування розглядають як важливі та найбільш небезпечні.

Досліджено 5 основних груп проблем у роботі підприємств, які після кабінетних досліджень були визначені як головні, а саме: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, соціальні та екологічні. Розглянемо кожну з цих груп окремо та визначимо, яке місце займає кожна з груп проблем серед усієї їх сукупності (табл. 1).

Проблеми, що впливають на діяльність підприємств залізничного
машинобудування

Проблеми	Вага, %			
	Усі підприємства	I група	II група	III група
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Політичні:	27,55	32,14	22,22	26,92
зміна законодавства	9,81	10,71	0,00	10,99
ймовірність зміни курсу роботи уряду	9,06	10,71	11,11	8,24
нестабільність політичної обстановки	7,55	10,71	11,11	6,04
приватизаційні ризики	1,13	0	0	1,65
Фінансово-економічні:	48,30	46,43	55,56	47,80
законодавчі обмеження	10,57	8,93	11,11	10,99
економічні умови ведення бізнесу	8,30	8,93	11,11	7,69
зміна відсоткової ставки	4,53	0	11,11	4,95
податковий тиск	3,40	0	11,11	3,30
зростання цін на енергоносії	4,15	8,93	0	3,30
втрата клієнтів	6,79	5,36	11,11	6,59
низька купівельна спроможність	4,15	5,36	0	4,40
інфляція	2,26	0	0	3,30
втрата постачальників	2,26	5,36	0	1,65
поява нових конкурентів	1,89	3,57	0	1,65
Виробничо-технологічні:	16,23	21,43	22,22	13,74
дефіцит обігових коштів	9,06	10,71	11,11	8,24
знос ОВЗ	5,28	10,71	11,11	2,75
дефіцит сировини	1,13	0	0	1,65
дефіцит інвестицій	0,75	0	0	1,10
Соціальні:	3,40	0	0	4,95
скорочення заробітної плати	2,26	0	0	3,30
плинність кадрів	0,38	0	0	0,55
дефіцит робочої сили	0,75	0	0	1,10
Екологічні:	4,53	0	0	6,59
застосування технологій зменшення викидів	2,26	0	0	3,30
автономне опалення на підприємстві	2,26	0	0	3,30

Найвагомішими для проаналізованих підприємств залізничного машинобудування є фінансово-економічні та політичні проблеми

(їх розглядають усі компанії). Виробничо-технологічні проблеми виділяють 90%, соціальні – 40% та екологічні лише 10% з опитаних підприємств.

У результаті аналізу *політичних проблем* було виявлено, що найбільше підприємства страждають від частих змін у законодавстві України (податкового, інвестиційного, валютного). Також достатньо сильно на них впливає імовірність зміни курсу роботи уряду та нестабільність політичної обстановки всередині країни. Тільки одне підприємство з десяти вказало на приватизаційні ризики. Це затягування процесу переоформлення прав власності на 76 відсотковий пакет акцій ВАТ "ХК "Луганськтепловоз" від Фонду державного майна України до переможця повторного конкурсу Закритого акціонерного товариства "Управляюча компанія "Брянський машинобудівний завод", який відбувся 15.06.2010 р. Нагальною потребою є прискорення процесу завершення приватизації з метою забезпечення розширення участі підприємства на російському тепловозному ринку та залучення зовнішніх інвестицій для відновлення реалізації наміченої інвестиційної програми розвитку підприємства.

Найвпливовішою серед усіх фінансово-економічних проблем є *проблема законодавчих обмежень*, які діють як з боку нашої країни (правила повернення ПДВ та експортування товарів), так і з боку інших держав (антидемпінгові заходи). Значно ускладнюють роботу підприємств економічні умови ведення бізнесу, зміна відсоткової ставки, що пов'язано з міжнародною співпрацею та особливостями оплати контрактів на постачання сировини, а також зростання цін на енергоносії та податковий тиск. На перераховані вище проблеми наштовхуються майже всі підприємства галузі залізничного машинобудування, а на інші з цієї групи – лише деякі.

Половина досліджуваних підприємств визначила серед усіх виробничо-технологічних проблем головну – це *дефіцит обігових коштів*, що пов'язано з невідшкодуванням суми ПДВ. Дефіцит обігових коштів становить загрозу, передусім, своєчасній виплаті заробітної плати, а також може призвести до затримки у сплаті податків і зборів (що нараховуються на фонд оплати праці

та утримуються із заробітної плати працівників), які надходять від підприємств до Державного та місцевого бюджетів, Пенсійного та інших державних цільових фондів України. Крім того, ситуація, яка склалася, ще більше погіршилася у зв'язку з тим, що згідно з діючим законодавством, товариство не має можливості проводити митне оформлення товарів шляхом видачі податкових векселів і їх погашення, тим самим додатково зростає дефіцит обігових коштів, спричинений невиконанням державою зобов'язань з повернення ПДВ.

Значно меншою проблемою для підприємств є *знос основних виробничих фондів*. Загрозою для ПАТ “Крюківський вагонобудівний завод” є дефіцит сировини. Для вирішення однієї з основних проблем залізничного транспорту – наростаючого зносу основних засобів – необхідно сформувавши державну інвестиційну політику, спрямовану на забезпечення інвестиційними ресурсами процесів простого відтворення основних виробничих фондів з доведенням до нормативного рівня їх зносу та розширеного відтворення на інноваційній основі.

Серед *соціальних проблем* головною є скорочення заробітної плати працівників, що пов'язане зі скрутним економічним становищем підприємств та дефіцитом обігових коштів. Також залізничне машинобудування зіштовхнулося з проблемами дефіциту робочої сили та плінності кадрів. Хоча слід зазначити, соціальні проблеми визначають тільки 4 підприємства з 10, і вказують, що їх вплив на діяльність незначний або середній.

Екологічні проблеми розглядають тільки два підприємства – ВАТ “ХК «Луганськтепловоз» та ВАТ “Стахановський вагонобудівний завод”. Компаніям потрібні кошти на впровадження автономного устаткування для опалення деяких виробничих приміщень у зимовий період, технічного оновлення устаткування щодо зменшення до норм шкідливих викидів у повітря, скидання їх до водоймищ. В Україні іноземні інвестори спрямовують свої фінанси практично лише на наукову та науково-технічну діяльність, водночас практично відсутні інвестиції в інноваційну діяльність наукоємних технологій.

Як результат, протягом тривалого періоду спостерігаємо помітне зниження інноваційної активності, інвестиційної привабливості та ефективності інноваційних процесів вітчизняних підприємств залізничного машинобудування; відтік наукових розробок вітчизняних науковців і їх реалізацію (як результат інноваційної діяльності) поза межами України.

Залишаються невирішеними загальнодержавні *економічні проблеми*, що негативно впливають на функціонування і розвиток залізничної галузі, яка характеризується таким: багаторазовим зростанням цін на матеріальні ресурси, що призводить до значного зниження реальних доходів транспорту; низьким рівнем іноземних та вітчизняних інвестицій у фінансуванні техніко-технологічної модернізації розвитку транспорту; низькою конкурентоспроможністю залізничного транспорту на зовнішньому і внутрішньому ринку транспортних послуг; недостатньою ефективністю функціонування різних видів транспорту, яка пов'язана насамперед із повільним вирішенням питань приведення у відповідність з обсягами виконаної роботи, експлуатаційного персоналу та основних фондів, транспортної інфраструктури, а також з утриманням непрофільних для галузі об'єктів, низькими темпами впровадження ресурсозберігаючих технологій; недосконалістю нормативно-правового забезпечення діяльності залізничного транспорту, повільним вирішенням питань уніфікації транспортного законодавства відповідно до міжнародного права; повільним удосконаленням транспортних технологій, у тому числі логістичних, та недостатньою їх пов'язаністю із виробничими, торговельними, складськими та митними технологіями; недостатньою ефективністю фінансово-економічних механізмів, що стимулює надання інвестицій на розвиток транспорту.

Висновки. Вітчизняні виробники сфери залізничного машинобудування у своїй діяльності стикаються з рядом проблем. Деякі характерні тільки для окремих підприємств і не є стандартними ризиками діяльності для усєї галузі. Проте існують проблеми, що негативно впливають на функціонування та розвиток залізничної галузі загалом, а саме: недостатня фінансова прозорість господарської діяльності залізничного транспорту, збитковість пасажирських

перевезень, яка призводить до перехресного субсидування пасажирських перевезень за рахунок вантажних, відставання темпів зростання тарифів на перевезення від темпів зростання вартості товарів, робіт і послуг, що споживаються залізничним транспортом, недостатній техніко-технологічний рівень організації транзитних перевезень, обсяг яких не відповідає транзитному потенціалу України.

Своєчасне виявлення проблем підвищує конкурентоспроможність підприємств, адже дозволяє їм оперативно реагувати на виявлені загрози та планувати і враховувати їх у своїй діяльності.

Досліджені авторами чинники визначають також і особливості комплексу технологій стратегічного управління підприємства, які планується детально проаналізувати та вивчити у подальших дослідженнях.

Список використаної літератури:

1. Крістенсен К. Рішення проблеми інновацій в бізнесі. Як створити бізнес що росте і успішно підтримувати його зростання / К. Крістенсен, М. Рейнор; Пер. з англ. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2004. – 290 с.
2. Минцберг Г. Школи стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.
4. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad – Harvard Business School Press, 1996. – 358 с.
5. Kim C.W. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant / C. W. Kim, R. Mauborgne – Harvard Business Review, 2005. – p. 256
6. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi. – Oxford University Press, USA, 1995. – 304 с.

7. Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Context, Cases (4th Edition) / H. Mintzberg, J. Quinn, S. Ghoshal. – New Jersey: Prentice Hall, 2002. – 489 p. – p.5-13
8. Logan D. Micro strategies: The key to successful planning in uncertain times / D. Logan, H. Fischer-Wright // – Leader to Leader, 2009, – № 54, – pp. 45-52

МОМОТ В. Е. СОЦИОМЕТРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЙ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

В статье приведены результаты оценки уровня влияния пяти групп проблем, возникающих в процессе хозяйственной деятельности предприятий железнодорожного машиностроения. В основу исследования положено анкетирование руководящего состава лидеров отрасли. Рассмотрено каждую из пяти групп отдельно и определено, какое место занимает каждая из групп проблем среди всей их совокупности.

Ключевые слова: *стратегическое управление, инновационное развитие, проблемы, риски деятельности, железнодорожное машиностроение.*

МОМОТ V. E. SOCIOMETRIC RESEARCH OF THE IMPLEMENTATION OF STRATEGIES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

This article provides the results of evaluation of the impact of the five groups of problems that arise in the course of business activities of railway engineering. The study is based on questioning of industry leaders executives. Considered by each of the five groups separately and determined the place of each of the groups of problems among them all together.

Keywords: *strategic management, innovation development, issues, risks, activities, railway engineering.*