

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МАШИНОБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ ПРИ ЗАСТОСУВАННІ ПРОГРЕСИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

У статті розглянуто застосування стратегічного планування та стратегічного управління. Досліджено впровадження прогресивних технологічних процесів на конкретному підприємстві. Виведена динаміка даних процесів на промислових підприємствах по містах та за видами економічної діяльності Херсонської області.

В статье рассмотрено применение стратегического планирования и стратегического управления. Исследовано внедрение прогрессивных технологических процессов на конкретном предприятии. Показана динамика данных процессов на промышленных предприятиях по городам и видам экономической деятельности Херсонской области.

The application of the strategic planning and strategic management is considered in the article. The introduction of progressive technological processes on a concrete enterprise is researched. The dynamics of these processes at industrial enterprises of concrete cities and by the kinds of economic activity in the Kherson Region is displayed.

### Вступ

Діяльність підприємства – це погоджений у часі та просторі потіку ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, грошей, трудових ресурсів, інформації), а також їх запасів, які допомагають балансувати та підтримувати ці потоки для отримання запланованих результатів діяльності. Не зважаючи на схожість характеристик підприємств як соціально-економічних систем, кожне підприємство самостійно розв'язує проблеми, що пов'язані з налагодженням зв'язків у системі «підприємство – держава» врахуванням наявних чи можливих «технологічних проривів», із структурною перебудовою на макро- та мікрорівні з соціальними процесами в суспільстві.

### Актуальність

Машинобудівна промисловість є ключовим елементом економічної системи, яка визначає місце національної економіки в міжнародному поділі праці і визначає динаміку конкурентоспроможності. Промисловий розвиток є фундаментом для становлення інших секторів економіки країни, тому тема даного дослідження своєчасна і актуальна, через ці показники визначають ефективність високотехнологічного виробництва галузі.

### Постановка проблеми

Теорія і практика стратегічної діяльності та управління нею в Україні ще не посіли належного місця. Необхідні нові підходи до управління. Умови функціонування підприємств та

організацій нині різко змінюються на макро- та мікроекономічному рівні.

*Метою роботи* є виведення динаміки та дослідження впровадження прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах по містах та за видами економічної діяльності Херсонської області.

### Результати

Стратегічно орієнтоване підприємство – це підприємство, де стратегічне мислення є основою, принциповою настановою в діяльності персоналу підприємства, і де застосовується раціональний процес стратегічного планування, який дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів.

Таке підприємство полегшує собі роботу для забезпечення довго- та короткострокової ефективності та прибутковості [1, с. 332].

Застосування стратегічного планування зумовило необхідність інтеграції різних видів планової діяльності, що здійснювались всіма підсистемами підприємства, а також потребу подальшого розвитку стратегічної діяльності на підприємстві, оформленої у вигляді системи стратегічного управління (рис. 1).

Застосування концепції стратегічного управління – це поєднання цільових та інтегральних підходів до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити їх у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи

стратегії за галузевою приналежністю, розміром підприємства (залежно від галузевих особливостей), типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації, характерних рис

виробничого потенціалу, наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу, рівня управління та рівня кваліфікації персоналу, тощо [4].



Рис. 1. Фактори, що формують стратегічний рівень підприємства

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги конкретного явища в діяльності окремих підприємств.

Відповідно до визначення стратегічного набору, необхідною є координація стратегій різного типу. Підприємство може досягти загальних цілей за умови збалансованості стратегій, обґрунтованості взаємодії окремих видів у «стратегічному наборі», що сприяє їхньому взаємопідсиленню, тобто досягнення ефекту синергії. «Сила» загальних стратегій підприємства збільшується за допомогою збалансованості «портфеля», де відображені напрямки його діяльності. Окремі напрямки діяльності реалізуються ефективно, коли функціональні та ресурсні стратегії узгоджені та пристосовані одна до одної та до стратегії вищого рівня. Координація між окремими видами стратегій – це «концептуальний клей», що поєднує окремі види діяльності – як виробничі (бізнесові), так і управлінські [5, с. 86].

Крім суто матеріально-фінансових витрат, треба враховувати витрати часу на управління. Причому їх треба розглядати, з одного боку, як час на розробку та реалізацію рішень про перебудову ОСУ, а з іншого – як часові характерис-

тики технології управління в ОСУ, які будуть застосовуватись у майбутньому. Це можливо за умови, коли всі ланки апарату управління взаємодоповнюють одна одну і створюють синергійний ефект (рис. 2).

Рациональне використання фондів підприємства дає змогу інвестувати розвиток найперспективніших напрямків діяльності, які забезпечують існування та розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Керівництво підприємства може надавати консультаційні послуги з метою найкращого використання фінансових ресурсів, впливаючи на діяльність автономних підрозділів.

З метою залучення додаткових ресурсів для розширення можливостей вкладання у перспективі напрямки вищі органи керівництва можуть залучити додаткові кошти.

Одна з головних цілей стратегічного управління на підприємстві – забезпечення раціонального розподілу ресурсів між напрямками діяльності (СЗГ) і їх ефективного використання для найкращого досягнення поставлених стратегічних цілей, а також впровадження прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах [3].



Рис. 2. Вимоги до створення синергійного ефекту

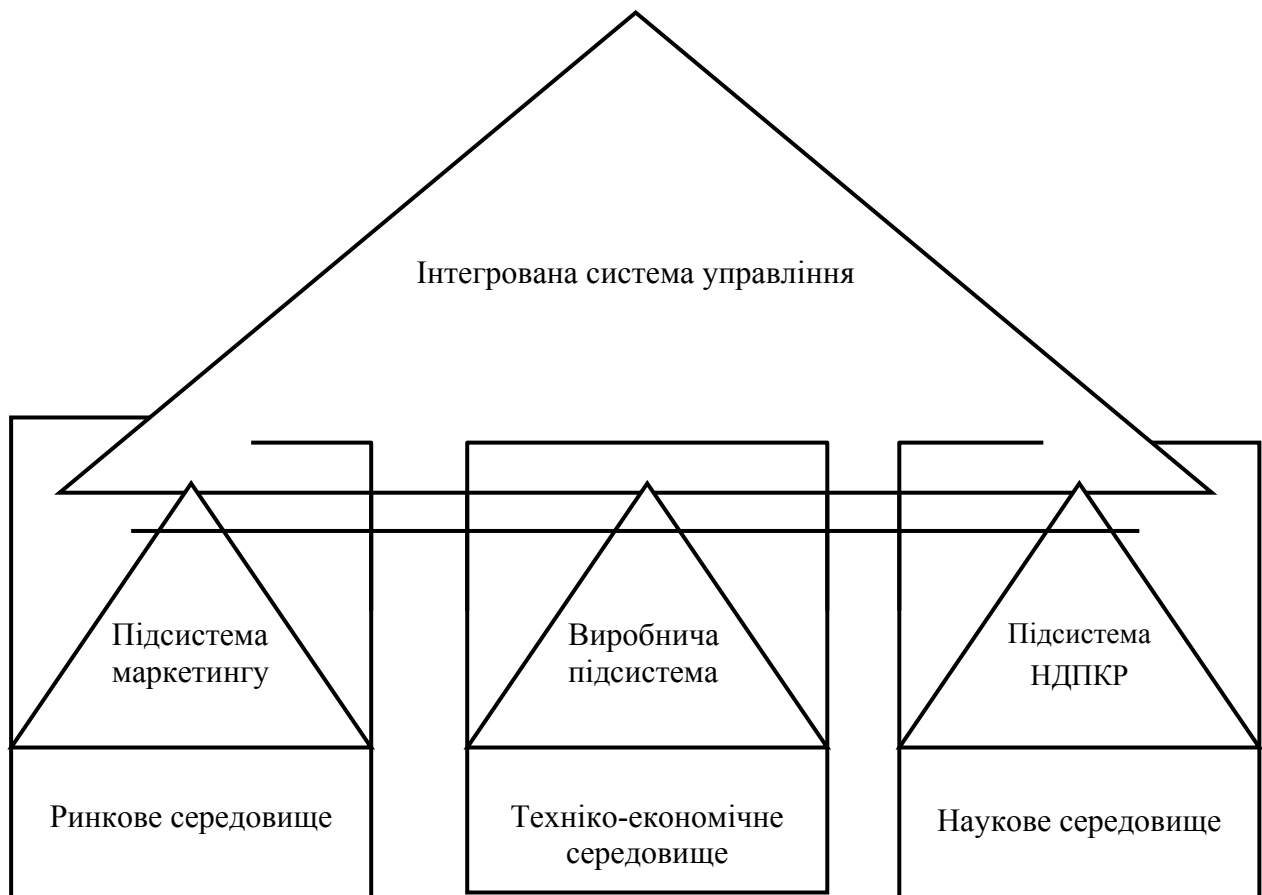


Рис. 3. Графічна інтерпретація концепції Лоуренса-Лорша щодо зв'язку диференціації та інтеграції в ОСУ

У табл. 1 – 2 показано динаміку впровадження прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах по містах та за

видами економічної діяльності Херсонської області.

Таблиця 1

**Впровадження прогресивних технологічних процесів  
на промислових підприємствах по містах (одиниць)**

	Всього				З них маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Херсонська область	12	10	5	22	2	2	5	3
м. Каховка	2	1	-	-	2	1	-	-
м. Нова Каховка	3	3	2	-	-	1	2	-
м. Херсон	-	4	-	21	-	-	-	3

Таблиця 2

**Впровадження прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах  
за видами економічної діяльності (одиниць)**

	Всього				З них маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Промисловість	12	10	5	22	2	2	5	3
Машинобудування	2	5	2	22	2	2	2	3
Виробництво машин та устаткування	-	1	-	1	-	-	-	-
Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	2	4	2	2	2	2	2	2
Виробництво транспортних засобів та устаткування	-	-	-	19	-	-	-	1
Інші галузі промисловості	-	-	-	-	-	-	-	-

При аналізі даних таблиць можна зробити висновки, що у 2007 році спостерігається позитивна динаміка впровадження прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах міста Херсона.

Крім впровадження прогресивних технологічних процесів на промислових підприємствах, на формування доходу, як фінансового показника, впливає встановлений порядок визначення фінансових результатів діяльності; обчислення собівартості продукції (робіт, послуг); загальногосподарських витрат; визначення

прибутків (збитків) від фінансових операцій, іншої діяльності. На формування абсолютної суми прибутку підприємства впливають: результати, тобто ефективність його фінансово-господарської діяльності; сфери діяльності; галузь господарства; установлені законодавством умови обліку фінансових результатів.

Одержання прибутку на машинобудівельних підприємствах орієнтує товаровиробників на збільшення обсягу виробництва продукції, потрібної споживачу та зниження витрат на

виробництва. Цим досягається як мета підприємства, так і задоволення суспільних потреб.

Управління людським ресурсом здійснюється за допомогою мотивів і стимул-реакцій до праці [2, с. 113]. Це матеріальні грошові стимул-реакції (заробітна плата, надбавки, доплати, премії та ін.), система матеріальних, але не грошових стимул-реакцій (соціальних) і система моральних стимул-реакцій.

При дослідженні Каховського заводу електрозварювального устаткування можна побачити, що за минулі тринадцять років завод лише зберіг виробничий і кадровий потенціал, а також збудував нове підприємство, на якому досягнуто якості продукції світового рівня, ставши лідером.

На початку економічних реформ і недосконалому ринку багато підприємств вичікували або ж вдавались до огуди пропонованих перемін, сподівалися на скороминущість реформ, колектив заводу працював на ринок, який зароджувався, вивчав його і модернізував виробництво [7, с. 247].

Господарський 1991-й рік був тривожним, але загалом благополучним. А діяльність заводу на наступний рік планувалась при соціалізмі, реалізувати намічене довелося зовсім за інших соціально-економічних умов.

З відміною державного замовлення у 1992 р. і планового розподілу готової продукції довелося зменшити серійне виробництво, а вже готові машини і апарати відправити на склад.

Між тим економічна криза не вибила з колії трудовий колектив, бо у попередні роки завод провів чергову модернізацію – висока механізація і автоматизація виробничих процесів, новітні технології забезпечували ефективність комплексної системи управління якістю продукції.

Постало питання, що робити на цих потужностях. Керівництво заводу неодноразово і подовгу «парили чуби», брали участь і конструктори, й інженери, і технологи. Розробили організаційно-технічні заходи для серійного випуску зовсім нової продукції – товарів народного споживання. Це ручний таль, здатний піднімати вантажі на невелику висоту, домкрат для автомобіля, батареї для водяного опалення, бочки для літнього душу, шлангові з'єднання і т.п.

З профільної продукції – трансформатор ТДМ 259 на струм 250 А для зварювання електродом діаметром 2...5 мм, серія автоматів для наплавлення під шаром флюсу АД 320, рейкозварювальна машина для вузькоколієк і рейок метро К 828, для труб малого діаметра – К 819 тощо. В ті роки було розроблено рейкоз-

варювальні машини К 190 і К 355 з контролерами російського виробництва. То було найвище досягнення тогочасного технічного прогресу в галузі машинобудування. Варто відзначити – це і є прообраз рейкозварювальних машин XXI століття.

З метою концентрації інженерних пошуків на заводі електрозварювального устаткування створено інженерний центр, де сміливі ідеї втілювались у нові, більш досконалі машини, різко скоротився термін реалізації задумів. Як і всі попередні роки, завод тісно співпрацював з Інститутом електрозварювання ім. Є. О. Патона, зокрема з 26-м відділом, яким керує академік Сергій Іванович Кучук-Яценко.

Конкурентоспроможність нашої продукції на ринку може забезпечити її технічна новизна, якість і доступна ціна, тому керівництво заводу вимагало від кожного пропозиції. Щоб з'являлось більше нових ідей, приділялась велика увага останній інформації в галузі, передовому досвіду. Поїздки спеціалістів на споріднені підприємства, творчі відрядження за кордон, зустрічі з вченими, участь в теоретичних семінарах і виставках стали постійним явищем. І давали сподіваний результат, ставали локомотивом.

А головне – щорічні плани технічного розвитку Каховського заводу електрозварювального устаткування неодмінно і максимально виконувались, при збільшенні випуску машин, апаратів, товарів народного споживання, а також зняті неконкурентної продукції з виробництва. Тому порівняно з 1991 р. у 1994 р. номенклатура оновила на 75 %, а строки освоєння нової техніки суттєво скоротились.

З освоєнням ринку зрозуміли, що спеціалізований завод повинен більше займатись профільною продукцією. Вже в цьому році темпи зростання виробництва електрозварювального устаткування значно зросли.

Налагодили випуск рейкозварювальної машини К 900 замість добре відомої К 355. Новинка за проектними показниками набагато перевершила машини такого класу. Спеціалісти назвали її машиною нового покоління, машиною XXI століття.

Постійно оновлюючи устаткування, завод закупив партію новітніх металообробних верстатів, зокрема, з числовим програмним управлінням, освоєно електрошлакове лиття, антикорозійне покриття деталей.

В загальному виробництві підприємства електрозварювального устаткування становило 46%, товари народного споживання – 50%.

Це свідчить про те, що завдяки інженерному впровадженню нових розробок і планомірних організаційно-технічних заходів завод все більше виготовляє профільну продукцію, поступово відмовляючись від супутніх товарів, навіть зорієнтованих на ринок. Домінує тенденція випуску машин і апаратів на експорт. Це засвідчує зростаюча роль складних і науково містких товарів з каховською маркою на світовому ринку.

Так, Україна споживає 54,5 % всієї заводської продукції за рік, Російська Федерація – 36,5 %, інші країни СНД – 3,7 %, далекого зарубіжжя – 11 %.

Завод у своїй роботі більше, ніж будь-коли орієнтується на ринок, є великий попит на джерела живлення для електродугового зварювання. З 1659 одиниць електрозварювального устаткування їх випущено 1138 штук.

В цілому обсяги виробництва нової техніки подвоїлися. Кожного року у повній мірі виконано організаційно-технічні заходи, що позначалось на якості всієї роботи. Саме тому на заводі відмовились від поділу продукції на загальнопромисловий варіант виготовлення і експортний. Отже, все що зроблено на заводі – зроблено за найвищими стандартами з високою якістю, значить продукція конкурентоспроможна, це мобілізуючий фактор для ефективної роботи на всіх рівнях.

На основі технології зварювання рейок пульсуючим оплавленням разом з Інститутом електрозварювання ім. Є. О. Патона створено високоефективну машину для зварювання рейок К 1000. Це стаціонарна машина з комп'ютерною системою управління та контролю основних параметрів зварювання фірми «Сіменс», яка забезпечує бездоганну центровку рейок і видалення облою, використана також гідроапаратура провідних західних фірм «Рексрот» і «Бош». Комп'ютерні блоки управління і гідро-система становлять майже 7 % вартості машини, але це абсолютна технічна надійність, що забезпечує К 1000 неперевершений світовий рівень.

Нова продукція, електрозварювальні машини, може бути створена тільки на основі нових технологій, що в свою чергу передбачає новітню виробничу базу. В 1998 році верстатний парк заводу в черговий раз поповнився верстатами останніх моделей – токарними, фрезерними, плоскошліфувальними, кромкозагинальними. Впроваджено і сіткографію, порошкове фарбування, олово-кобальтове покриття деталей тощо [6, с. 5-8].

Технічне переоснащення здійснюється за рахунок власних коштів – самоінвестування. В 1998-1999 рр., наприклад, обсяг капіталовкладень у розвиток виробництва за технічним планом розвитку заводу становив 3,2 млн грн. Все це випробувані новинки науки і передового досвіду, які оперативного впроваджуються на заводі, що дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання і високі цілі забезпечуючи зростання економіки.

На межі століть можна сказати: АТ «КЗЕСО» є найбільшим підприємством у галузі, одним з лідерів в Україні, а з окремих видів зварювання (зварювання залізничних рейок пульсуючим оплавленням) – і в усьому світі.

Каховський завод електрозварювального устаткування, що досліджується, є багатофункціональним; він може випускати усі види зварювальної продукції і єдиний в СНД володіє таким потенціалом.

Необхідно враховувати: за час, якого дуже мало, ринок буде заповнений продукцією, з якою важко потім конкурувати. Адже головний принцип ринку: «бути в потрібному місці в потрібний час» [8, с. 286-287]. Приклад цьому – машина К 1000. Виявилось: не будь ми готові до її виробництва в 2000 році, залишилися б без замовлень. Вигравши час, ми зробили ефектний прорив: відразу половина рейкозварювальних підприємств Росії взяла чітку орієнтацію на наш завод. А могло ж бути й інакше. Це стосується й інших видів продукції. Для Каховського заводу електрозварювального устаткування ситуація складається якнайкраще.

Головне і дуже важливо – підприємство не має боргів, має стабільне фінансове становище, яке необхідно розумно використати для того, щоб переоснащувати виробничу базу з прицілом на використання найновітніших технологій, котрі дозволяють виготовляти найточніші вузли і машини. Це єдиний спосіб гарантувати підприємству нормальну роботу, стабільність і процвітання.

Важливо нові можливості для інноваційної діяльності заводу відкриває Технопарк, створений стараннями Інституту електрозварювання ім. Патона. Ця структура дозволяє об'єднати зусилля виробництва і науково-дослідних організацій і спрямувати їх на здійснення нових технічних проектів. Через механізм державного регулювання виділяючи кошти на ці проекти як інноваційні й пріоритетні, Технопарк надає певні пільги по експорту, імпорту, податках. Ці кошти йдуть на рахунок Технопарку і використовуються на інноваційну діяльність, створення

нових зразків обладнання. Каховський завод-учасник Технопарку і має можливість протягом року провести багато цілком нових проектів, які сприятимуть появі нових зразків техніки, продукції.

Сьогодні завод стоїть перед головною проблемою переоснащення з використанням нового верстатного парку: без точного машинобудування неможливо вирішити завдання по створенню складного устаткування.

### Висновки

Реформування економіки пред'являє високі вимоги до розвитку виробництва, підвищенню його організаційно-технічного рівня. Вдосконалення організації промислового виробництва як системи заходів виступає як з'єднуюча ланка між всіма учасниками виробничих стосунків, встановлює конкретні форми і методи на виробництві і тим самим визначає виробниче і соціальне середовище. Створюються необхідні умови управління творчим процесом трудової діяльності, досягається високий результат як індивідуальної, так і колективної праці.

Щоб бути конкурентоспроможним на світовому ринку аналогічної продукції, треба підвищувати її якість до рівня зарубіжних виробників.

Каховський завод електрозварювального устаткування має винятково сприятливі обставини і ними слід скористатися, не втратити цю можливість. Підтримуючи започатковану традицію, завод стане багатопрофільним – з високим рівнем виробництва, якістю продукції, складністю виробів єдиним у всій Європі.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Вахненко, Т. П. Зовнішні боргові зобов'язання у системі світових фінансово-економічних відносин [Текст] / Т. П. Вахненко. – К.: Фенікс, 2006. – 536 с.
2. Гальчинський, А. С. Інноваційна стратегія українських реформ [Текст] / А. С. Гальчинський, В. М. Геєць, А. К. Кінах. – К.: Знання України, 2002. – 326 с.
3. Івану, Р. А. Інвестиційна політика держави і розвиток науково-технічного прогресу [Текст] / Р. А. Івану, Л. В. Колобова, А. Г. Ягодка // Фінанси України. – 1998. – № 4.
4. Красникова, Е. Рыночная трансформация российской экономики как процесс первоначального накопления капитала [Текст] / Е. Красникова // Вопросы экономики. – 2001. – № 2.
5. Осауленко, О. Г. Державна структурна політика та забезпечення стійкого економічного зростання [Текст] / О. Г. Осауленко. – К., 2001. – 91 с.
6. Пшеничный, М. В. Приспособления для многоинструментальных станков и гибких производственных систем механообработывающего производства [Текст] / М. В. Пшеничный // Автоматизация и современные технологии. – 2003. – № 12. – С. 5-8.
7. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитній економіці [Текст] : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.
8. Стеченко, Д. М. Розміщення продуктивних сил і регіоналістика [Текст] / Д. М. Стеченко. – С. 286-287.

Надійшла до редколегії 09.03.2010.

Прийнята до друку 11.03.2010.