

**Л. О. Жилінська**

*канд. екон. наук*

**А. І. Печеник**

*канд. екон. наук*

*м. Запоріжжя*

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного розвитку економіки та поглиблення міжнародних зв'язків вкрай важливими є досягнення та утримання довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать фінансову стійкість будь-якого підприємства, а також його стабільне і прибуткове функціонування як на внутрішньому так і на зовнішньому ринку, яке має першочергове значення для продуктивної життєдіяльності підприємства. Концептуальне обґрунтування стратегій зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств слід сприймати через призму постійного ускладнення закордонних збутових систем, коли з однієї сторони глобальні економічні зміни забезпечують зростання доступу до національних ринків, а з іншої, велика кількість екс-

портно-імпортних процедур, тарифних та нетарифних методів регулювання, підходів до нормативно-правового регулювання, логістичних систем та ринкових інститутів опосередковано здійснюють вплив на стратегії розвитку підприємства, в результаті чого останні набувають змішаних форм управління.

Доводиться констатувати невирішеність великого комплексу проблем на практиці пов'язаних з неадекватним позиціонуванням товарів, і як наслідок — застосування для них неефективних стратегій розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу та розробці концептуальних підходів до формування стратегії розвитку промислових підприємств за останнє десятиліття присвячені праці багатьох українських вчених таких як:

Таблиця 1

Аналіз структури виробництва 2012 року за допомогою методу АВС-аналізу (побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ НКМЗ)

Дані для проведення АВС-аналізу				
Сфери виробництва		Обсяг реалізації, тис. грн.	Доля, %	Ранг товару
Виробництво устаткування металообробки (ВМО)		1299744	42	1
Гірничорудне та кувално-пресове обладнання (ГР та КПО)		1071914	34,6	2
Виробництво валків та енергетичне обладнання (ВВ та ЕО)		630897	20,4	3
Металовиробництво (МВ)		94432	3	4
УСЬОГО:		3100441	100	X
Результати АВС-аналізу				
Ранг товару	Доля, %	Сфери виробництва	Кумулятивна (сумарна) доля	Група
1	42	Виробництво устаткування металообробки	42	Група А
2	34	Гірничорудне та кувално-пресове обладнання	76,6	Група А
3	21	Виробництво валків та енергетичне обладнання	97	Група В
4	3	Металовиробництво	100	Група С

І. А. Ігнат'єва, Л. Г. Квасній, О. М. Крайнік, І. П. Отенко, В. С. Пономаренко, О. В. Ревенко, О. В. Россошанська, В. І. Шелкунов, Г. О. Шульга та ін. Аналізом розвитку та стану машинобудівної галузі займається велика кількість вітчизняних вчених: Я. В. Кудря, Т. О. Жуковська, Ю. В. Макогон, В. А. Панков, Р. М. Скриньковський, Г. М. Скудар, Н. Карачина, В. Захарченко, А. Золотарьов, О. Хмелєвський, І. О. Макаренко та інші. Однак, зважаючи на постійну динаміку та зміни у промисловості, на постійне виникнення нових проблем, залишаються невирішеними питання стратегії розвитку сучасного стану промислових підприємств України та факторів, що призвели до цього.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в розробці комплексу заходів щодо підвищення процесу, динаміки та стратегії розвитку експортного потенціалу машинобудівної галузі України, визначення та обґрунтування шляхів вдосконалення конкурентних переваг ЗАТ НКМЗ на міжнародному ринку.

**Результати.** В сучасних умовах однієї топ-характеристики недостатньо, краще мати кілька переваг і міняти їх пріоритетність. Щоб визначити найбільш оптимальний набір топ-характеристик слід оцінювати конкурентні позиції на ринку та фактори впливу на ставлення покупців до підприємства і товару.

У ході антикризової діяльності підприємство стикалося з безліччю чинників, які вказують на необхідність докорінної зміни форм і методів управління, що застосовуються при плануванні, організації і мотивації діяльності. Керівництво підприємства усвідомило необхідність використання передового досвіду провідних виробників машинобудівної продукції не тільки в технологічному, але й в управлінській сфері [1].

Досліджуване підприємство ЗАТ Новокраматорський машинобудівний завод (ЗАТ НКМЗ) є лідером важкої індустрії України та одним з найбільших представників цієї сфери в Європі. Завод спеціалізується на виготовленні оснащення підприємств металургійної, енергетичної та гірничодобувної галузей, КП та ПТО тощо. Одна з найбільших галузей — виробництво ГР устаткування. Воно поставляється в більше ніж 30 країн.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною величиною, і її аналіз розбито на управлінський, фінансовий та маркетинговий. Управлінський аналіз дозволить виявити внутрішньовиробничі чинники та причини, які сформували кінцеві соціально-економічні результати діяльності підприємства. На основі даних заводу, проведено АВС-аналіз структури виробництва НКМЗ у 2012 р., цифри представлені у табл. 1.

Для оцінки значущості впливу різних факторів на конкурентні переваги підприємства використовується SWOT-аналіз, проведений шляхом складання аналітичних таблиць, метою яких є розрахунок ступеня впливу окремих факторів, що впливають на силу і слабкість підприємства, а також розрахунок сили впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентні переваги підприємства.

Для розрахунку за допомогою експертів була визначена значимість кожного з факторів (обумовлена в частках одиниці від загального впливу групи факторів), потім група експертів виставляла оцінку кожному фактору (виходячи зі ступеня розвиненості кожного фактора внутрішнього середовища або важливості для діяльності підприємства кожного з факторів зовнішнього середовища) (табл. 2).

Шляхом обчислення добутку показника ступеня значущості на оцінку кожного фактора була визначена ступінь впливу окремого фактора на конкурентні переваги підприємства. Шляхом підсумовування одержаних результатів по кожній групі чинників, визначається показник сили або слабкості підприємства в конкурентній боротьбі і показник сумарного впливу факторів зовнішнього середовища [4].

Як показує аналіз (табл. 2), найбільше впливають на підприємство такі чинники, що визначають сильні сторони, як наявність власних технологій, високу якість продукції, що випускається, конкурентоспроможні ціни, наявність фінансових ресурсів. Крім того, важливе значення для підвищення сили підприємства мають висока кваліфікація працівників, сертифікована закордоном система якості та впровадження інформаційної корпоративної системи (ІКС) управління, що дозволяє підвищити ефективність роботи функціональних служб підприємства. Сумарний вплив сильних сторін підприємства на його конкурентні переваги є високим 4,3. Це означає, що підприємство має достатньо переваг для ведення конкурентної боротьби на світовому ринку машинобудівної продукції.

Серед факторів, що визначають слабкі сторони підприємства, слід виділити такі, як: низька частка підприємства на світовому ринку машинобудівної продукції, строки обробки замовлень, висока частка непрямих витрат у собівартості, недостатнє завантаження виробничих потужностей підприємства (в результаті високої частки морально застарілого обладнання), а також низького рівня автоматизації виробничих процесів. Сумарна оцінка слабких сторін підприємства дорівнює 3,95, що вказує на досить сильний вплив недоліків на конкурентні переваги підприємства.

Аналіз результатів (табл. 3) показав, що найбільш сильний вплив на діяльність підприємства надають такі

Таблиця 2

Аналіз факторів внутрішньої середовища, впливових на конкурентні переваги підприємства  
(побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ НКМЗ)

SWOT-ФАКТОРИ	Значимість	Оцінка	Ступінь впливу
Основні сильні сторони			
Технічні:			
1. Наявність власних технологій	0,2	5	1
2. Наявність розвинутої ІКС	0,05	5	0,25
3. Висока якість виробництва	0,15	4	0,6
Організаційні:			
4. Ефективна система внутрішньо-фірмового планування	0,05	3	0,15
5. Гнучка структура управління	0,05	4	0,2
6. Розвинута система маркетингу	0,05	4	0,2
7. Система здачі заказу «під ключ»	0,05	3	0,15
8. Сертифікована система якості	0,05	4	0,2
9. Висока кваліфікація робітників	0,05	5	0,25
Економічні:			
10. Наявність фінансових ресурсів	0,1	5	0,5
11. Конкурентоспроможні ціни	0,2	4	0,8
Сумарна оцінка	1		4,3
Основні слабкі сторони			
Технічні:			
1. Низький рівень автоматизації виробництва	0,1	4	0,4
2. Висока доля морально застарілого обладнання	0,1	5	0,5
3. Неєкологічні технологічні процеси	0,05	3	0,15
Організаційні:			
4. Слабка відомість торгівельної марки на світовому ринку	0,05	5	0,25
5. Низька доля на світовому ринку машинобудування	0,2	5	1
6. Низький процент оновлення кадрів	0,05	3	0,15
7. Висока доля непрямих затрат в собівартості	0,1	4	0,4
8. Недостатній рівень взаємозв'язків підрозділів	0,05	3	0,15
9. Значні строки опрацювання заказів	0,15	4	0,6
Економічні:			
10. Недостатнє використання потенціалу ЗС	0,05	3	0,15
11. Недостатнє інвестування в ОПФ	0,1	2	0,2
Сумарна оцінка	1		3,95

фактори зовнішнього середовища, як тенденція економічного розвитку країн СНД і поступовий розвиток ринків машинобудівної продукції в Україну, що відкриває нові можливості для підприємства.

Серед загроз, які можуть вплинути на діяльність підприємства, виділяються загострення конкурентної боротьби на внутрішньому ринку, а також висока конкурентоспроможність зарубіжних корпорацій, що діють на світовому ринку машинобудівної продукції. Досить високою є ступінь впливу таких загроз, як закриття ДСП ЧАЕС, а також введення обмежень на постачання енер-

Таблиця 3

Аналіз факторів зовнішньої середовища, впливових на конкурентні переваги підприємства  
(побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ НКМЗ)

Зовнішні фактори в SWOT-аналізу			
Можливості:	Коеф. вплив.	Оцінка	Ступінь впливу
1. Економічна інтеграція країн Європи	0,05	2	0,10
2. Економічний розвиток країн СНД	0,15	5	0,75
3. Розвиток ринків України, її вихід з кризи	0,15	5	0,75
4. Спрощення державного регулювання ЗЕД	0,10	4	0,40
5. Вдосконалення податкового законодавства	0,05	5	0,25
6. Відкриття нових газових джерел в Україні	0,05	2	0,10
7. Введення нової системи бухгалтерської звітності	0,05	3	0,15
Загрози:			
1. Закриття Чорнобильської атомної електростанції (далі — ЧАЕС)	0,05	4	0,20
2. Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	5	0,50
3. Конкуренція на зовнішніх ринках	0,15	4	0,60
4. Приватизація ОблЕнергозбуту та посилення контролю над споживанням енергоресурсів з боку російських постачальників	0,05	4	0,20
5. Інфляція і високий процент за кредитом	0,05	3	0,15
Сумарна оцінка	1,00		4,15

горесурсів з боку російських нафтових і газодобувних корпорацій. Сумарна оцінка впливу зовнішніх факторів є високою і становить 4,15. Це свідчить про високий ступінь залежності від змін умов макросередовища.

Сукупний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентні переваги підприємства показує, що підприємство здатне конкурувати на ринку машинобудівної продукції, але для успішного функціонування в довгостроковій перспективі необхідно постійно проводити роботу для підтримки сильних сторін та усунення наявних слабких сторін (або зниження ступеня їхнього впливу). У той же час необхідно безперервно відстежувати зміни зовнішнього середовища і адекватно реагувати на появу нових можливостей і загроз, що впливають на діяльність підприємства.

Проведемо аналіз потреб, споживачів, сегментацію ринку, тобто розглянемо перелік виробів, що випускаються, які дають найбільші та найменші обороти, рентабельність з урахуванням витрат на залучення споживачів.

Аналізуючи виробництво (табл. 4), підсумуємо: найбільший відсоток обороту займає устаткування металобробної промисловості (42 %), на другому місці — гірничорудне та кувально-пресове обладнання (далі — ГР та КПО), їх відсоток обороту становить 34,6 % (далі — ВМО), на третьому — валки та енергетичне обладнання (далі — ЕО) — 20,4 %, на четвертому — товари металовиробництва (далі — МВ) — 3 % (рис. 1) [5].

Проведемо порівняльний аналіз сегментів ринку ЗАТ НКМЗ. Виділимо наступні сегменти: сегмент 1 — гірничорудне та кувально-пресове обладнання (далі — ГР та КПО), сегмент 2 — ВМО, сегмент 3 — МВ, сегмент 4 — підйомно-транспортне обладнання та енергетичне виробництво (далі — ПТО та ЕВ (табл. 5).

Таблиця 4

**Аналіз виробництва**  
(побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ НКМЗ)

Асортимент виробництва	Процент обороту
1. Виробництво устаткування металообробки	42
2. Гірничорудне та кувально-пресове обладнання	34,6
3. Виробництво валків та енергетичне обладнання	20,4
4. Металовиробництво	3
УСЬОГО:	100

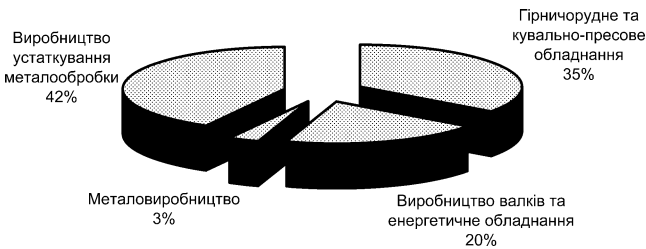


Рис. 1. Аналіз структури виробництва  
(побудовано за даними офіційного сайту ЗАТ НКМЗ)

**Порівняльний аналіз сегментів ринку**

Показники	Сегмент 1 ГР та КПО	Сегмент 2 ВМО	Сегмент 3 МВ	Сегмент 4 ПТО та ЕВ
Обсяг реалізації, тис. грн.	1512580	1515870	100000	948610
Доцільність виробництва, %	72 %	126 %	5,3 %	136 %
Кількість конкурентів	21	12	19	7

Отже, найбільший обсяг реалізації продукції ЗАТ НКМЗ припадає на виробництво ГР та КПО, у сегменті ВМО висока доцільність виробництва та небагато конкурентів, сегмент ПТО та ЕВ має менші обсяги реалізації, але високу доцільність виробництва. Менший за обсягом реалізації та доцільністю 3 сегмент, тут нижча рентабельність та багато конкурентів, адже підприємство розвиває дану галузь здебільшого для самозабезпечення. Отже, в подальшому підприємство ЗАТ НКМЗ може використовувати стратегії з вдосконалення слабших сегментів ринку та зміцнення позицій сильних, використовувати стратегії по залученню нових покупців серед промислових об'єктів, а також підвищенню конкурентоспроможності та знищенню конкурентів.

Проведемо аналіз місткості ринку за конкретною галузю виробництва. Сьогодні НКМЗ має досить велику кількість конкурентів, розглянемо детальніше сферу ГР та КПО виберемо чотири найпотужніші підприємства по всьому світу. Визначимо місткість ринку даної сфери (табл. 6).

Таким чином, найбільшу ємність ринку займає R&H, його частка ринку становить 34 %, на другому місці аналізоване мною підприємство ЗАТ НКМЗ, частка ринку якого 29 %, на третьому місці — VEML (Індія), частка ринку якого 26 %, і найменшу частку ринку займає ОМЗ (РФ) — 11 % (рис. 2).

У своїй діяльності ЗАТ НКМЗ використовує багато елементів стратегічного управління. Портфель стратегій підприємства складається з таких стратегій, як:

Таблиця 6

**Аналіз місткості ринку ГР та КПО**

Складові ринку	Обсяг поставок, тис. грн.	Доля ринку, %
1. ЗАТ НКМЗ	3181918	29
2. ОМЗ (РФ)	1216207	11
3. VEML (Індія)	2836714	26
4. R&H (США)	3679762	34
Усього:	7732683	100

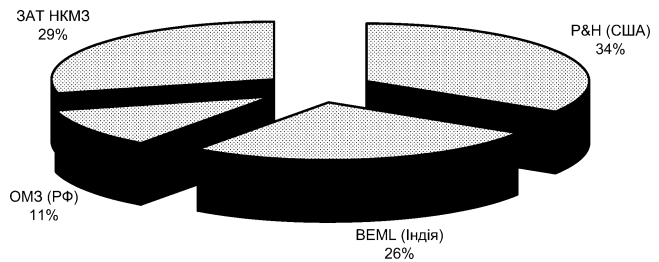


Рис. 2. Аналіз місткості ринку

1. Стратегія зниження витрат на випуск продукції, в яку на даному етапі входить реалізація наступних завдань:

— впорядкування та мінімізація витрат по РСЕО, цехових і загальнозаводських витрат;

— зниження питомих витрат з використанням електро- та теплоенергії, газу;

— зниження фінансових і матеріальних коштів на оплату за газ, електроенергію та залізничні тарифи (за рахунок використання різноманітних підходів при узгодженні ціни і способів оплати, включаючи і бартерні операції; професійних знань, вміння та ідей менеджерів, економістів, які можна реалізувати і при цьому отримати ефективність за рахунок мінімізації витрат);

— зниження питомих норм витрат і використання феросплавів, особливо міді, нікелю, чавуну та інших, саме за рахунок цього можна отримати максимальну економію;

— придбання металу тільки бартером і у найбільш дешевих виробників;

— придбання комплектуючих і матеріалів тільки на конкурентній основі;

— максимальне використання наявних запасів, матеріалів і комплектуючих виробів;

— розробка і реалізація комплексної програми концентрації однотипних виробництв (зниження собівартості виробництва в результаті консервації невикористаного устаткування, вивільнення чисельності, вибору найбільш «дешевих» технологічних маршрутів, блокової концентрації виробництв металоконструкції, термообробки, гальванічних покриттів і механообробки, що дозволить скоротити накладні, транспортні та інші витрати);

— раціональне використання ефекту масштабу при виробництві механовиробів (у тоннах);

— зниження питомих витрат при виконанні будівельно-монтажних робіт.

2. Стратегія централізованої диверсифікації виробництва передбачає вирішення наступних завдань:

— проведення активної політики диверсифікації виробництва з урахуванням динаміки зміни кон'юнктури ринку;

— розробка стратегічних програм оновлення номенклатури техніки і обладнання по центрах прибутку;

— розроблення та забезпечення взаємозв'язку перспективних, річних і оперативних планів виробництва, обсягів продажів і прибутку;

— активне використання перспективного бізнес-планування як інструменту формування довгострокових конкурентних переваг;

— формування перспективних і річних бюджетів витрачання грошових коштів на заплановані обсяги виробництва, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства та його структурних підрозділів;

— розробка та впровадження корпоративного го-спрозрахунку в систему управління виробничими витратами на стадії планування і контролю результатів діяльності;

— удосконалення методів;

— планування й аналізу собівартості продукції, що випускається, формування цін на виготовлювану техніку та обладнання;

— розробка планово-цільових програм реалізації комплексу організаційно-економічних і технічних заходів, які забезпечують виконання перспективних, поточних та оперативних планів.

3. Стратегія маркетингу повинна забезпечити:

— надійну, своєчасну і достовірну інформацію про ринок продукції, на якому діє підприємство;

— необхідний вплив на споживача, попит, ринок, максимально можливий контроль сфери реалізації;

— передумови для створення машин і обладнання з рівнем якості, що задовольняє найвищі вимоги споживача;

— аналіз та оцінка рівня конкуренції й інших зовнішніх факторів, визначення потенційної ємності ринку продукції підприємства з урахуванням специфіки виробництва — центру прибутку;

— розробка і реалізація фірмового стилю акціонерного товариства, елементів маркетингу продукції, що випускається ЗАТ НКМЗ.

4. Стратегія управління якістю та конкурентоспроможністю продукції передбачає здійснення реалізації наступних заходів:

— розробка та впровадження комплексної системи управління якістю;

— атестація всього виробництва на відповідність вимогам європейських і міжнародних стандартів якості;

— створення та освоєння принципів нової науко-місткої конкурентоспроможної техніки та обладнання;

— розвиток співробітництва на взаємовигідних умовах із західними провідними фірмами з виготовлення наукомісткої високоякісної продукції;

— технічне переозброєння і модернізація виробництва, впровадження прогресивних технологічних процесів;

— активізація інвестиційної та інноваційної діяльності [2].

5. Стратегія синергізму передбачає здійснення наступних заходів:

— органічне поєднання процесів реформування власності підприємства та перебудови системи внутрішньофірмового управління;

— використання комплексного і системного підходів при процесі зміни в організаційно-управлінському забезпеченні виробництва, підвищення сприйнятливості підприємства до змін зовнішніх умов, посилення інтеграції всіх внутрішньовиробничих структурних підрозділів, кооперація внутрішньогосподарських зв'язків,

чітка орієнтація всіх ланок і процесів управління на підвищення конкурентоспроможності продукції і ринку;

— здійснення перебудови організаційної структури і системи внутрішньофірмового управління з метою посилення ролі менеджменту в здійсненні стратегічних цілей, тактичних і оперативних планів підприємства;

— створення організаційної структури, що забезпечує можливість здійснення стратегії та потенціалу підприємства для здійснення швидкої і високочутливого реагування на зміни умов зовнішнього середовища.

6. Стратегія управління персоналом і трудовою мотивацією передбачає:

— реорганізацію системи навчання і перепідготовки кадрів з урахуванням вимог стратегічного менеджменту;

— удосконалення механізму трудової мотивації та відповідальності за забезпечення конкурентоспроможності продукції та підприємства;

— підвищення об'єктивності та обліку оцінки якості і результатів праці в системі оплати і стимулювання;

— поліпшення умов для розвитку творчого, ініціативного праці;

— розробку ефективної системи визнання трудових заслуг, впровадження нетрадиційних методів стимулювання і оплати праці;

— розвиток виробничої демократії, забезпечення участі працівників у прийнятті управлінських рішень;

— забезпечення соціальної захищеності працівників підприємства [3].

7. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності передбачає здійснення заходів, пов'язаних з виходом підприємства на світовий ринок з конкурентоспроможною продукцією. Підприємство, засновуючи діяльність на правових актах, що регулюють зовнішньоекономічну діяльність, прагне максимально збільшити обсяги експорту, оскільки експорт продукції дозволяє підвищувати фінансову стійкість і реагувати на зміну загальносвітових тенденцій розвитку техніки і технології машинобудівної галузі. Зовнішньоекономічна діяльність дає змогу підприємству отримувати «живі» гроші, на відміну від діяльності на вітчизняному ринку. Як свідчить світовий досвід, велика машинобудівна корпорація, якою є ЗАТ НКМЗ, для підтримки і посилення своєї конкурентоспроможності повинна використовувати стратегію глобалізації бізнесу, базою для здійснення якої є зовнішньоекономічні торговельні відносини і розширення зв'язків із зарубіжними компаніями з метою кооперації.

Перехід до ринкових відносин з усією очевидністю показав, що вирішення проблем підвищення продуктивності праці, посилення зацікавленості персоналу в забезпеченні стабільного положення підприємства і підвищення його конкурентоспроможності неможливо на базі колишніх, традиційних підходів і методів роботи з кадрами. Якщо на кращих вітчизняних підприємствах спостерігаються певні позитивні організаційно-економічні та техніко-технологічні трансформації, то у сфері професійного розвитку персоналу виявилися досить серйозні проблеми.

Впровадження сучасних технологій, оновлення структури парку технологічного обладнання, створення високоорганізованого виробництва, їх активна комп'ютеризація, вирішення проблем розвитку і стійкої діяльності підприємства вимагають не лише високої кваліфікації та виконавської дисципліни працівників, але

насамперед їх творчої участі в реалізації стратегічних завдань розвитку підприємства, затребуваності кожного працівника як особистості, що володіє високим інтелектуальним потенціалом.

У цілому обсяги професійного навчання кадрів на виробництві в Україні знизилися за останні роки в 4 рази. Сьогодні навчання охоплює лише 8 % працівників від загальної чисельності зайнятих у промисловості та інших галузях народного господарства України, в той час як у країнах Європейського союзу навчанням охоплено приблизно 20 %, в Японії — 80 %.

Стратегія поетапного прискореного еволюційного розвитку ЗАТ НКМЗ має на меті створення конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу. Основні етапи:

I етап (2000–2003 рр.) — Досягнення рівня процесорієнтованої організації та сертифікація підприємства за вимогами MS ISO 9001:2000;

II етап (2003–2005 рр.) — Досягнення рівня самонавчальної інтелектуальної організації та рівня інформатизованому підприємства;

III етап (2005–2010 рр.) — Досягнення рівня конкурентоспроможного елітного підприємства світового класу з високоорганізованим, бездефектним виробництвом «точно в строк» і високим рівнем управління;

IV етап (2010–2015 рр.) — Досягнення високого рівня задоволення існуючих і майбутніх потреб замовника з високим рівнем якості та сервісного обслуговування.

Реалізація стратегії забезпечується за рахунок виконання «Комплексної програми прискореного еволюційного розвитку ЗАТ НКМЗ до 2015 року», цільових довгострокових програм розвитку та щорічних програмних наказів. Реалізація цієї стратегії призвела до суттєвих організаційно-економічних і техніко-технологічних перетворень в ЗАТ НКМЗ.

1. Створено сучасний економічний механізм з функціонуванням корпоративної дивізіональної організаційної структури управління ЗАТ НКМЗ; корпоративних систем: стратегічного планування, корпоративного госпрозрахунку, бюджетування, управління вартістю, управління контрактами, управління грошовими потоками; системи корпоративного обліку.

2. Проводиться корінне техніко-технологічне переозброєння металургійного, зварювального, механо-складального та інструментального виробництва із впровадженням новітніх прогресивних технологій і нового покоління технологічного устаткування, зі створенням виняткових можливостей.

Тільки за останні чотири роки на ЗАТ НКМЗ введено в експлуатацію більше 100 одиниць нових високопродуктивних металорізальних верстатів, які забезпечують високу точність і якість обробки. Верстатний парк поповнюється новими високопродуктивним обладнанням відомих фірм: «Вальдріх Кобург», «Гліссон Пфаутер», «Геркулес» (Німеччина), «Шкода» (Чехія), «Феррарі», «INSSE» (Італія), КЗТС (Україна) та ін. Створено унікальний ділянку по виготовленню принципово нових видів інструменту, який підвищує продуктивність верстатних робіт в 1,5–3 рази. Купується устаткування підвищує продуктивність праці в 2–3 рази, що дозволяє підняти конкурентоспроможність підприємства, вийти на якісно новий рівень розвитку підприємства [6].

Пріоритетним стало питання формування інтелектуального потенціалу підприємства і безперервного професійного розвитку персоналу ЗАТ НКМЗ. Інтелектуальна організація будується на інтелекті персоналу та його навчання. Мета підприємства — розвинути інтелектуальні здібності, які додадуть нову вартість вироблених виробів і послуг з точки зору споживача. Навчання — це постійний і безперервний процес, націлений на придбання нових навичок і знань.

Система формування інтелектуального потенціалу і безперервного професійного розвитку персоналу включає:

1. Систему підвищення кваліфікації керівників та спеціалістів.

2. Систему формування та підготовки резерву керівних кадрів.

3. Систему підготовки робочих кадрів, у тому числі верстатників.

4. Систему економічного навчання управлінців, фахівців, робітників.

5. Систему навчання інформаційним технологіям управлінців, фахівців, робітників.

6. Систему навчання з ідеології якості в рамках MS ISO 9001:2000.

7. Систему навчання з питань охорони праці та техніки безпеки.

8. Систему творчого розвитку.

9. Систему оцінки професійно-кваліфікаційного рівня персоналу.

10. Систему соціального захисту — можливість перепідготовки та отримання спеціальності, необхідної підприємству.

11. Систему навчання фахівців фірм-замовників [7].

Реалізація програм в рамках цих систем дозволяє значно підвищити інтелектуальний потенціал і професійний рівень персоналу ЗАТ НКМЗ Для відповідності інтелектуального та професійного рівня персоналу вимогам сучасного виробництва в рамках його інноваційного розвитку створено сучасний навчально-виробничий і організаційно-методичний комплекс з професійного навчання, що складається з:

— центру інженерної підготовки (ЦІП) фахівців, лінійного персоналу, студентів, навчаються за кредитно-модульною системою (програма «3–2–1»);

— центру підготовки робітничих кадрів (ЦПРК) верстатників, лінійного персоналу, студентів (за програмою «3–2–1»);

— двох центрів підготовки фахівців, верстатників та студентів (за програмою «3–2–1») (ЦПСС-1, ЦПСС-2) по системі ПУ «Sinumerik-810D/840D/840Di»;

— тренінгового центру економічного навчання для підвищення кваліфікації фахівців економічних спеціальностей і керівників підрозділів;

— навчального полігону освоєння комп'ютерних інформаційних систем для підготовки фахівців, лінійного персоналу, студентів;

— спеціалізованих предметних аудиторій для підготовки персоналу, піднаглядними органам Держнаглядохоронпраці України;

— навчально-виробничо-методичної бази в цехах, відділах, управліннях;

— бібліотеки навчальних програм та навчально-методичних матеріалів;

— науково-технічної бібліотеки ЗАТ НКМЗ.

Реалізація програм професійного навчання та розвитку персоналу на базі цього комплексу дозволяє вести в даний час професійне навчання і розвиток персоналу на самому високому рівні і відповідати вимогам сучасного виробництва.

Для досягнення світового рівня професійної підготовки та розвитку персоналу в процесі навчання необхідно використання новітніх інформаційних технологій.

У рамках стратегічного управління бізнес-системою ЗАТ НКМЗ виділені основні процеси:

1. Створення нових видів продукції, управління інвестиціями у НДДКР, післяпродажне обслуговування.
2. Управління персоналом.
3. Технічна підготовка виробництва.
4. Виробництво продукції.

**Висновки.** Вирішення проблем управління бізнес-процесами, оптимізації трудомісткості і вартості бізнес-процесів, формалізація всіх видів діяльності і функцій у бізнес-процесах вимагає вдосконалення систем та стандартів у рамках бізнес-процесів.

Використання всіх перерахованих вище стратегій зумовлює позиції ЗАТ НКМЗ на вітчизняному та світовому ринках машинобудівної продукції, дозволяє купувати конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності управління і чіткої визначеності цілей і напрямів діяльності, правильно розподіляти наявні ресурси між сферами бізнесу підприємства, удосконалювати всі під-

системи підприємства і приводити його потенціал у відповідність з умовами зовнішнього середовища.

#### Список використаних джерел

1. Тюленев Л. В. Организация и планирование машиностроительного производства : учебное пособие / Л. В. Тюленев. — СПб : «Бизнес-пресс», 2001. — 304 с.
2. Чухрай Н. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник / Н. Чухрай, Р. Патора. — К. : «КОНДОР», 2006. — 398 с.
3. Янковский Н. А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса / Н. А. Янковский. — Донецк : Донецчина, 2000. — 430 с.
4. Каткова Т. І. Вибір маркетингових стратегій машинобудівних підприємств у системі чинників виходу на зарубіжні ринки / Каткова Т. І. // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. — 2008, Випуск 22–23. — С. 126–130.
5. <http://www.nkmz.com>.
6. <http://www.MarketResearch.com>.
7. Ігнат'єва І. А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : авт... д-ра екон. наук: 08.06.01 / Ірина Анатоліївна Ігнат'єва. — Національний ун-т харчових технологій. — К., 2006.