

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ВИРОБНИЦТВА НОВОЇ ПРОДУКЦІЇ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ЯВДАК М. Ю.

УДК 331.107

Явдак М. Ю. Організація планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства

Стаття присвячена вивченню проблем підготовки виробництва вдосконаленої високоякісної продукції. Запропоновано алгоритм проведення аналізу та управління витратами на якість продукції для забезпечення нормальних умов рентабельності виробництва машинобудівного підприємства.

Ключові слова: виробництво нової продукції, товар, ринкова конкуренція, стратегічна зона господарювання, маркетинг.

Рис.: 1. Бібл.: 5.

Явдак Марія Юрієвна – аспірантка, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: yavdak@list.ru

УДК 331.107

Явдак М. Ю. Организация планирования производства новой продукции машиностроительного предприятия

Статья посвящена изучению проблем подготовки производства усовершенствованной высококачественной продукции. Предложен алгоритм проведения анализа и управления затратами на качество продукции для обеспечения нормальных условий рентабельности производства машиностроительного предприятия.

Ключевые слова: производство новой продукции, товар, рыночная конкуренция, стратегическая зона хозяйствования, маркетинг.

Рис.: 1. Библ.: 5.

Явдак Мария Юрьевна – аспирантка, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: yavdak@list.ru

UDC 331.107

Yavdak M. Y. Organization of Planning New Products Production of Machine-Building Enterprise

Article is devoted to studying the problems of preparation of production of advanced high-quality production. The algorithm of carrying out the analysis and management of expenses for quality production for providing normal conditions of profitability production of machine-building enterprise is offered.

Key words: production of new production, goods, market competition, strategic zone of managing, marketing.

Pic.: 1. Bibl.: 5.

Yavdak Mariya Yu.– Postgraduate Student, Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: yavdak@list.ru

Підготовка нового виробництва та вдосконалення якісних параметрів продукції, що виробляється, є обов'язковою умовою забезпечення сталого економічного зростання підприємства в умовах ринкової конкуренції. Підвищення якості товарів і послуг, які пропонуються споживачеві, є одним з найбільш вагомих резервів підвищення прибутку підприємства.

Проте для підготовки виробництва удосконаленої високоякісної продукції необхідним також є залучення чималих обсягів фінансових ресурсів, можливості для акумулювання яких для вітчизняних підприємств у сучасних умовах є досить обмеженими. Іншим джерелом труднощів і перешкод у процесі модернізації й удосконалення якості продукції може бути також недостатній рівень організації управління цим процесом на всіх стадіях його виконання. Вирішення зазначених проблем вимагає на проведення додаткових досліджень, особливо у сфері економічного обґрунтування пріоритетів розробки нової продукції, встановлення оптимального рівня витрат на підготовку нової продукції.

Вивчення теоретичних і практичних аспектів організації планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства здійснювалося у наукових трудах багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Фатхутдинов Р. А. [1], Шубін С. П.[2], Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. [3], Кайлюк Є. М.[4], Hofer С.W.

[5] та ін. Проте звичайно увага дослідників зосереджується на вивченні окремих складових процесу організації планування виробництва нової продукції, а питання комплексного оцінювання залишаються недостатньо вивченими і не мають належного науково-методичного підґрунтя для ефективного вирішення.

Метою дослідження в роботі є вивчення та узагальнення теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій відносно організації планування виробництва нової продукції машинобудівного підприємства.

У сучасних умовах господарювання, які визначаються швидкими невізнаними та непередбачуваними змінами ринкової ситуації, саме забезпечення динамічності конкурентоспроможності продукції стає для підприємства важливою запорукою досягнення стійких ринкових позицій, забезпечення сталого функціонування, підвищення ефективності виробничої діяльності у цілому. Вирішення цього складного завдання вимагає від виробників використання гнучкого інноваційного підходу до формування товарного асортименту, випереджувального вдосконалення й оновлення продукції, всебічного використання новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробництві, організації та управлінні підприємством.

Дослідження методологічних засад обґрунтування управлінських рішень у сфері модернізації та оновлення

товарного асортименту свідчить про наявність трьох основних підходів до вирішення цієї проблеми, а саме: маркетингового; науково-технологічного; фінансово-економічного [1, с. 73].

Сутність маркетингового підходу до обґрунтування інноваційних рішень у сфері формування товарного асортименту підприємства виходить з маркетингової концепції товару як засобу задоволення певної споживчої вимоги (потреб), підкріпленої платоспроможним попитом. З цієї точки зору, товар слід вважати набором (комплексом) властивостей, що пов'язаний з конкретним матеріальним об'єктом ринкового обміну і який може забезпечити покупцеві отримання певних вигод при придбанні цього об'єкта [2, с. 45].

З точки зору маркетингового підходу прийняття рішення щодо модернізації або оновлення товарного асортименту визначається двома головними аспектами: *ринковим* (зміна споживчих вимог або пропозицій конкурентів) і *креативним* (наявність реальної можливості для створення більш досконалого способу задоволення певної потреби на базі існуючого або нового товару). Звичайно послідовність удосконалення продукції підприємства або створення нового товару складається з таких етапів:

- 1 – визначення цілей розробки нового (удосконалення існуючого) товару;
- 2 – висунення ідей створення нового (удосконалення існуючого) товару;
- 3 – оцінка і відбір ідей;
- 4 – обґрунтування і перевірка концепції створення нового (удосконалення існуючого) товару;
- 5 – розробка маркетингової програми створення нового (удосконалення існуючого) товару;
- 6 – розробка конструкції нового (удосконалення існуючого) товару;
- 7 – пробний маркетинг;
- 8 – виробництво і реалізація нового (удосконалення існуючого) товару.

Неабияке значення в наведеній послідовності має активний творчий пошук оригінальних способів удосконалення або створення нового товару за допомогою методів мозкового штурму, синектики, морфологічного аналізу, інженерно-вартісного аналізу, метод контрольних запитань, семикратного пошуку та ін. Узагальнення пропозицій щодо модернізації або створення нових товарів здійснюється через оптимізацію товарного асортименту. З точки зору маркетингу оптимальний асортимент звичайно містить товари, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу товару: стратегічні товари (фаза впровадження), найбільш прибуткові (фаза зростання), підтримуючі (фаза зрілості), тактичні (для стимулювання продажу новинок), що плануються до зняття з виробництва (фаза спаду) і що розробляються (стадія НДДКР). Наявність у структурі товарного асортименту підприємства усіх зазначених видів товарів дає змогу підприємству забезпечити високий рівень сталості його конкурентних позицій.

Проте можливості вдосконалення існуючих або появи нових можливостей для задоволення спожив-

чих вимог вирішальною мірою залежать від наявних характеристик виробничо-технологічної основи підприємства, яка використовується (або може бути використана) для виробництва певних видів товарів. Таким чином, створення можливостей такого роду пов'язане в першу чергу з науково-технічним прогресом та наявністю цілісної послідовності процесу «наука – техніка – виробництво», етапами якого є фундаментальні та прикладні наукові дослідження, технічні розробки та дослідне виробництво, первинне засвоєння інновацій, розповсюдження інновацій, ефективне використання інновацій в діючому виробництві. Особливе значення для випереджувального або навіть своєчасного вдосконалення товарного асортименту підприємства на основі впровадження продуктивних інновацій має забезпечення тісного безперервного зв'язку цих етапів, без якого будь-який тривалий інноваційний розвиток підприємства буде просто неможливим.

Науково-технічне забезпечення процесів модернізації та оновлення товарного асортименту в цілому визначається двома основними аспектами: дослідним і фінансово-інвестиційним. Дослідний аспект цього процесу полягає у виявленні, вивченні та систематизації об'єктивних явищ і закономірностей розвитку природи та суспільства, вивченні шляхів практичного використання результатів фундаментальних досліджень у певній галузі наукового знання, дослідно-експериментальній перевірці результатів наукових досліджень, впровадженні технічної розробки через індивідуальне виробництво нових виробів (одичне виробництво), засвоєння серійного випуску нових виробів, задача до експлуатації нових споруд, процесів, систем управління тощо. Неабияке значення для висування ідей нових товарів має також удосконалення існуючих технологій і способів виробництва, конструкцій товарів [3, с. 67].

Практичне втілення можливостей оптимізації товарного асортименту, що надаються діючому виробництву через розвиток науки і техніки, вирішальною мірою залежить від наявності необхідного для реалізації відповідних інвестиційних проектів фінансового забезпечення. Фінансові аспекти вдосконалення товарного асортименту насамперед пов'язані із забезпеченням стійкого фінансового становища, яке є похідною від стану двох основних чинників: генерації фінансових потоків, що пов'язані з виробничо-господарською діяльністю підприємства; економічної ефективності реалізації інвестиційних проектів модернізації або оновлення товарного асортименту.

Необхідною умовою максимізації фінансового потоку операційної діяльності підприємства є одночасна наявність в асортименті продукції підприємства таких товарних груп: основної (товари, що приносять основні прибутки підприємству та перебувають в стадії зростання); підтримуючої (стабілізують виручку від продажу на стадії зрілості); стратегічної (покликані забезпечувати майбутні прибутки підприємства); тактичної (мають стимулювати продаж основних товарних груп та знаходяться, як правило, у стадії зростання і зрілості). Проте можливості підвищення генерації фінансових по-

токів на основі вдосконалення товарного асортименту суттєво обмежуються необхідністю здійснення масштабних інвестицій у розвиток виробничо-технологічної бази підприємства. Розміри необхідних інвестицій можуть часто не тільки скорочувати обсяги прибутків від здійснення інноваційної діяльності, але й загалом запобігати прийняттю рішень щодо впровадження інновацій для забезпечення більш досконалого задоволення існуючих споживчих вимог.

Наявність складного комплексу різноманітних факторів, які надають суттєвого довгострокового впливу на прийняття і реалізацію управлінських рішень щодо вдосконалення товарного асортименту підприємства, вимагає формування стратегічного підходу до вирішення цього завдання. З точки зору автора, використання такого підходу обумовлює необхідність розробки спеціальної продуктово-інноваційної політики як складової товарної стратегії підприємства.

Послідовність формування продуктово-інноваційної політики підприємства наведено на *рис. 1*.

Використання запропонованого методичного підходу до формування продуктово-інноваційної політики підприємства дозволяє охопити весь комплекс факторів, що надають впливу на процес удосконалення товарного асортименту підприємства. Найбільш важливими етапами цього процесу, які потребують подальшого ретельного вивчення і деталізації, за думкою автора, є такі: визначення пріоритетів удосконалення (оптимізації) товарного асортименту підприємства; визначення пріоритетів науково-технічного розвитку підприємства; визначення потреб підприємства у інвестиційних ресурсах; планування фінансового забезпечення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. Так, після формування асортименту, оптимального з погляду рентабельності активів, природним образом виникає питання про оптимальний перерозподіл коштів, отриманих від його продажу. Ці кошти є джерелами внутрішнього фінансування, які у сполученні із залученими коштами, що є джерелами зовнішнього фінансування, утворюють капітал підприємства.

Таким чином, завданням, що виникає після формування оптимального асортименту і його реалізації, у сфері формування продуктово-інноваційної політики підприємства є насамперед забезпечення раціональної структури коштів підприємства й ефективний їхній розподіл.

Для рішення задачі ефективного розподілу коштів слід звернутися до теорії життєвого циклу і матриці «динаміка продажів – рентабельність продажів», що не тільки полегшує рішення питання про оптимізацію асортименту, що випускається, але і вказує шляхи розподілу коштів. Проте, для своєчасного відновлення асортиментного набору має сенс також задатися питанням про доцільність введення в асортимент тих або інших нових товарів, що відносяться до групи «товари, що готуються до випуску» [4, с. 53].

На етапі впровадження товару (товар «вихідний на ринок») підприємство піклується про підтримку своєї безбитковості в цілому, усі витрати покриваються прибутком від продажу більш зрілих товарів.

На етапі швидкого росту обсягу продажів (товар, що «закріплюється на ринку») головною фінансовою метою підприємства стає неухильне збільшення прибутку за рахунок збільшення обсягу продажів до величини, що відповідає обмеженням підприємства на устаткування, сировину і трудові ресурси.

На етапі зрілості товару, коли зростання обсягу продажів досягає свого максимального значення, підприємство підтримує достатню масу прибутку за рахунок скорочення витрат, причому в основному постійних.

На етапі насичення ринку й спаду попиту потрібні ще більш значне скорочення витрат, головним чином перемінних.

Особливе місце у асортименті займає група товарів «що готуються до випуску». На етапі розробки нового товару визначаються постійні, перемінні витрати, собівартість, прогнозуються обсяги продажів і відбувається планування прибутковості (рентабельності) кожного нового виробу.

Таким чином, перед підприємством виникає проблема вибору найбільш пріоритетних для фінансування товарів. Для вирішення цієї проблеми пропонується методичний підхід, заснований на визначенні синергетичного ефекту, що виникає у стратегічних зонах господарювання підприємства.

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) – це певний сегмент ринкового оточення, який має для підприємства стратегічне значення та вихід на який підприємство має або обов'язково бажає отримати [5, с. 118]. Головним критерієм визначення стратегічних зон господарювання є наявність прямої залежності між присутністю підприємства в певних СЗГ (на певних ринках збуту продукції) та досягненням його стратегічних цілей. Головною ознакою оптимальності обраної сукупності СЗГ (стратегічного портфелю) підприємства є гнучкість стратегічного портфелю, тобто характеристики спроможності підприємства до швидкої та з мінімальними витратами адаптації до перетворень ринкового оточення, насамперед – до змін у стратегічних зонах господарювання. Оцінка гнучкості стратегічного портфелю здійснюється через використання двох основних методів.

1. Визначення рівня концентрації обсягів продажу або прибутку за СЗГ (умовою гнучкості стратегічного портфелю є рівномірний розподіл надходжень від усіх СЗГ).

2. Оцінка ймовірних наслідків впливу можливих змін ринкового середовища на комплекс стратегічних зон господарювання підприємства.

Таким чином, необхідною вихідною умовою щодо визначення пріоритетів інвестиційної діяльності підприємства слід вважати маркетингове обґрунтування складу стратегічного портфелю підприємства та оптимального набору «збагачуючих технологій», що мають використовуватися для випуску та реалізації продукції в різних стратегічних зонах господарювання. Основними завданнями маркетингового обґрунтування при визначенні пріоритетів інвестиційної діяльності підприємства є такі:

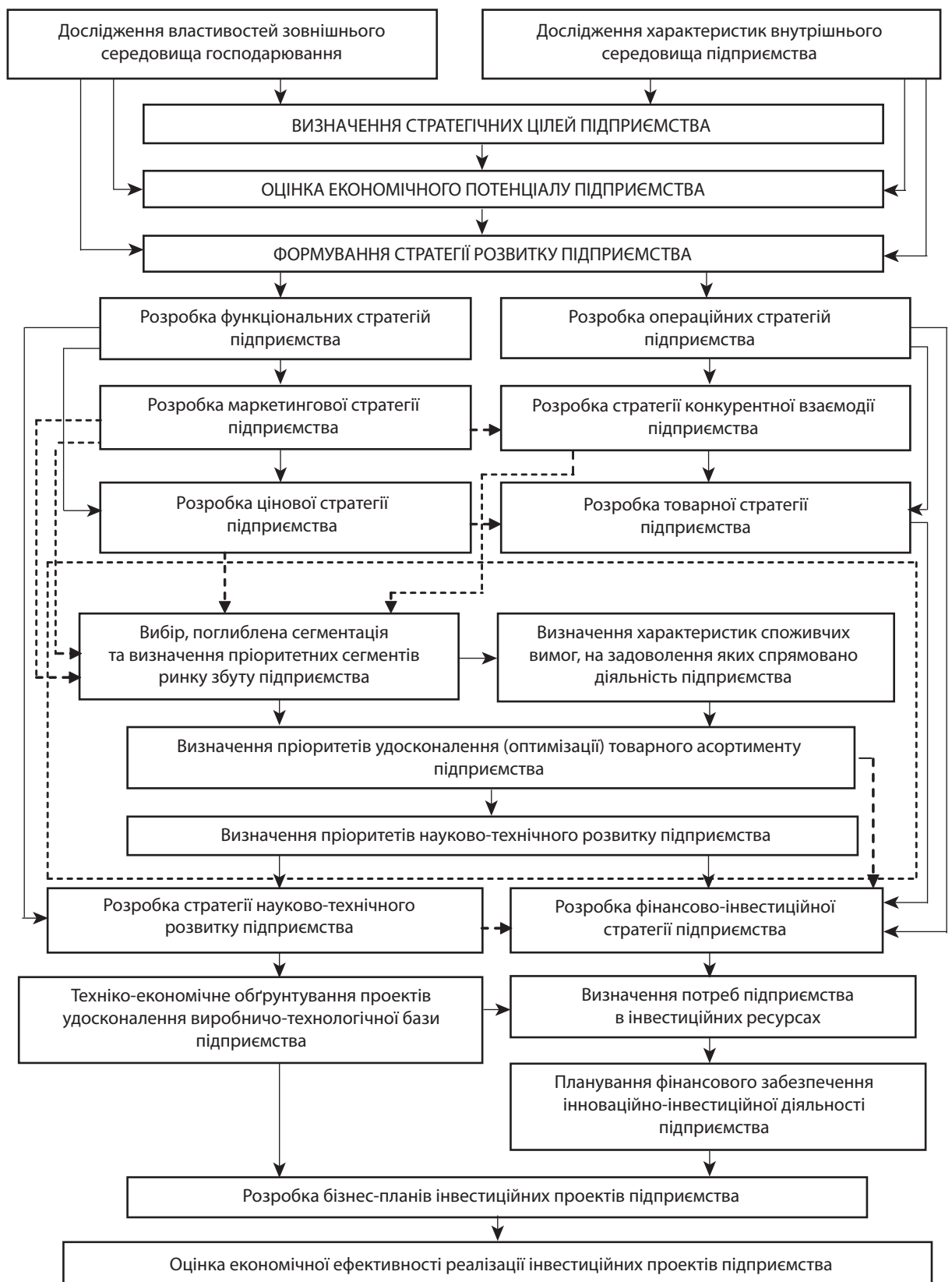


Рис. 1. Послідовність формування продукто-інноваційної політики підприємства

1) глибинна сегментація ринкового оточення, визначення складу та ознак СЗГ, сукупність яких буде утворювати стратегічний портфель підприємства;
 2) визначення набору інвестиційних проектів, реалізація яких сприятиме збільшенню результатів діяльності підприємства у певних СЗГ;

3) визначення набору параметрів конкурентоспроможності продукції, яка вироблятиметься для продажу в відповідних СЗГ, та оцінка діапазону прийнятних з точки зору споживача коливань цих параметрів;
 4) виявлення можливостей використання та характеру впливу технологічних рішень, що пропонуються

за певними інвестиційними проектами, на ефективність виробництва та реалізації продукції в інших СЗГ; оцінка позитивних і негативних змін параметрів конкурентоспроможності продукції;

5) визначення складу збагачуючих технологій, впровадження яких призведе до збільшенню синергійного ефекту від формування стратегічного портфелю.

Використання описаного комплексного підходу до вибору пріоритетів інвестування діяльності в умовах обмеженості наявних інвестиційних ресурсів сприятиме підвищенню ефективності інноваційних процесів на підприємствах.

Умови сучасної ринкової конкуренції вимагають від підприємств постійного удосконалювання і відновлення виробів, що випускаються. Постійне відновлення продукції є одним із головних резервів забезпечення стабільного положення підприємства на ринку. У результаті випуску нових виробів, що відрізняються підвищеною якістю, споживачі одержують можливість одержання виробу, якому властиві більш ефективні експлуатаційні характеристики, що призводить до підвищення попиту на вироблену підприємствами продукцію і підвищенню його конкурентоспроможності. Для об'явленої продукції характерно зниження експлуатаційних витрат, пов'язаних із необхідністю ремонту і заміни окремих деталей, а це веде до економії засобів на ремонт і обслуговування виробів у споживачів.

ВИСНОВКИ

Постійне відновлення продукції є досить трудомістким і дорогим процесом. У процесі організації виробництва нових виробів витрати на їх розробку й осво-

ення в початковий період часу наростають і тільки при налагодженні серійного випуску виробів і їхньої успішної реалізації починають відшкодовуватися.

Для забезпечення нормальних умов рентабельної роботи потрібно, щоб новий вид виробів знаходився у виробництві не менше того періоду, що необхідний для покриття витрат на його освоєння.

Тому завданням проектувальників і технологів є пошук таких рішень створення нових виробів, при дотриманні яких забезпечуються мінімальні граничні витрати на їхнє виробництво, покриваються витрати на освоєння в міру налагодження виробництва, задовольняється умова доцільності використання нових виробів для споживача і досягаються поставлені цілі підприємства.

Вирішення зазначених управлінських завдань стає можливим тільки за умови розширення витрат на НДДКР і переозброєння виробництва, загального підвищення інноваційно-інвестиційної активності підприємства. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ЗАО«Бизнес-школа «Интел – синтез», 1997. – 314 с.

2. Шубін С. П. Політичний маркетинговий аналіз: метод, теорія, практика / С. П. Шубін. – К. : Генеза, 2007. – 112 с.

3. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. – К. : КНЕУ, 2002. – 266 с.

4. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент / Є. М. Кайлюк. – Харків : ХНАМГ, 2006. – 80 с.

5. Hofer C. W. Conceptual Constructs for Formulating Corporate and Business Strategies. Boston / C. W. Hofer. – Harvard Case Services. – 1977. – № 9. – 754 p.