

ШЕВЧЕНКО

Інна Юрїївна

shevchenko.khnadu@gmail.com

УДК 338.45:378.147



к.е.н., доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет

## МЕТОДИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАБОРІВ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### METHODOLOGICAL AND APPLIED BASES OF FORMING THE STRATEGIC SETS OF THE AUTOMOTIVE INDUSTRY ENTERPRISES

Метою статті є розроблення методичного підґрунтя формування стратегічних наборів автомобілебудівних підприємств. Ідентифіковано підстратегії базових стратегій розвитку підприємств автомобілебудування: «максі – максі» – інтенсифікація, інтеграція, ревіталізація; «максі – міні» – екстенсифікація, кластеризація, стабілізація, диференціація; «міні – максі» – модифікація, модернізація, реконструкція, реінжиніринг, реорганізація, перепрофілювання, диверсифікація; «міні – міні» – скорочення,

реструктуризація, санація, ліквідація. Розроблено матрицю стратегій розвитку підприємств автомобілебудівної галузі. Сформовано стратегічні набори підприємств легкового автомобілебудування, вантажного автомобілебудування та автобусобудування України.

\* \* \*

Целью статьи является разработка методической основы формирования стратегических наборов автомобилестроительных предприятий. Идентифицированы подстратегии базовых стратегий развития предприятий автомобилестроения: «макси – максис» – интенсификация, интеграция, ревитализация; «макси – минис» – экстенсификация, кластеризация, стабилизация, дифференциация; «минис – максис» – модификация, модернизация, реконструкция, реинжиниринг, реорганизация, перепрофилирование, диверсификация; «минис – минис» – сокращение, реструктуризация, санация, ликвидация. Разработано матрицу стратегий развития предприятий автомобилестроительной отрасли. Сформированы стратегические наборы предприятий легкового автомобилестроения, грузового автомобилестроения и автобусостроения Украины.

\* \* \*

**Introduction.** Automotive industry is the integral and strategically important part of the domestic machine building industry. The complexity of the problems of the automobiles manufacturers' functioning requires the revision of the adopted strategies in view of their ineffectiveness.

The **purpose** is the development of the methodological bases for the formation of the strategic sets of the automotive industry enterprises.

**Results.** The substrategies of the basic strategies of development of the automotive industry enterprises were identified: «maxi – maxi» – intensification, integration, revitalization; «maxi – mini» – extensification, clusterization, stabilization, differentiation; «mini – maxi» – modification, modernization, reconstruction, reengineering, reorganization, re-profiling, diversification; «mini – mini» – reduction, restructuring, sanation, liquidation. The matrix of the strategies for the development of the automotive industry enterprises has been developed.

**Conclusion.** The strategic sets for the automotive industry enterprises of Ukraine were developed: for PJSC «Promavtoinvest»: as the manufacturer of the cars – the substrategy for the modification and/or diversification of the «mini – maxi» strategy, as the manufacturer of the trucks and buses – the substrategy of the clustering and/or stabilization of the «maxi – mini» strategy; for corporation «Bogdan»: as the manufacturer of the cars and trucks – the substrategy for the sanation or liquidation of the «mini – mini» strategy, as the manufacturer of the buses – the substrategy for the re-organization and/or re-engineering of the «mini – maxi» strategy; for PJSC «Eurocar» – the substrategy for the integration and/or revitalization of the «maxi – maxi» strategy; for PJSC «AvtoKrAZ» – the substrategy for the sanation or liquidation of the «mini – mini» strategy; for PJSC «BAZ» – the substrategy for the sanation or liquidation of the «mini – mini» strategy; for PJSC «Chasiyyar buses» – the substrategy for the modification and/or diversification of the «mini – maxi» strategy; for PJSC «Chernihiv automobile plant» – the substrategy of the clustering and/or stabilization of the «maxi – mini» strategy; for PJSC «Cherkassy bus» – the substrategy for the integration and/or revitalization of the «maxi – maxi» strategy.

**Ключові слова:** автомобілебудування, стратегічний набір, стратегічне управління

**Ключевые слова:** автомобилестроение, стратегический набор, стратегическое управление

**Keywords:** automotive industry, strategic set, strategic management

## ВСТУП

Невід'ємною та стратегічно важливою частиною вітчизняного машинобудування є автомобілебудування. Ні для кого нині не є секретом, що вітчизняне автомобілебудування переживає скрутні часи зменшення обсягів виробництва, втрати конкурентних позицій на ринку, зниження економічного потенціалу.

Комплексність і складність проблем функціонування автовиробників потребує перегляду прийнятих стратегій розвитку з огляду на їх неефективність. Не

дивлячись на значну актуальність наукових досліджень у напрямку формування новітніх методичних засад стратегічного управління розвитком підприємств автомобілебудівної галузі України, вітчизняними дослідниками, як правило, не відділяється автомобілебудування як об'єкт дослідження від машинобудування.

Такий підхід можна прийняти за основу, адже традиційно індекси промислової продукції у машинобудуванні та автомобілебудуванні мають співнаправлені значення, що свідчить про спільний динамізм (рис. 1).

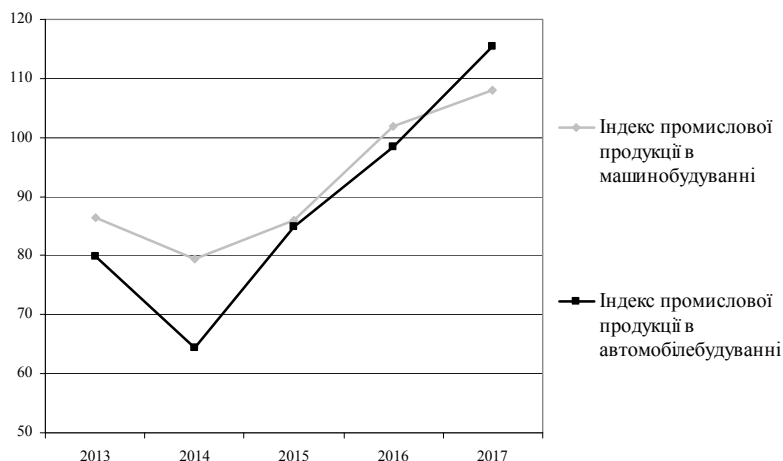


Рис. 1. Індеси промислової продукції в машинобудуванні та автомобілебудуванні в Україні у 2013-2017 рр. [побудовано автором за [1]]

Відповідно, стратегічні набори, рекомендовані до впровадження на машинобудівних підприємствах України, можуть бути прийняті за основу й для застосування на вітчизняних автомобілебудівних підприємствах.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у розробленні методичних засад формування стратегічних наборів автомобілебудівних підприємств.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

При проведенні дослідження використано такі методи як метод аналізу та синтезу, системний підхід, монографічний метод, метод теоретичного узагальнення, контент-аналіз, графічний метод.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Проблематика стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування України отримала широке висвітлення у вітчизняній науковій економічній літературі.

Так, зокрема, В.І. Отенко наголошує на таких основних стратегіях розвитку машинобудівних підприємств України на кшталт «зовнішнього зростання», «внутрішнього зростання», «без змін», «вилучення вкладень». При цьому стратегія «зовнішнього зростання»: використовується у разі, якщо стан підприємства можна охарактеризувати як «зростання» чи «розвиток»; має на меті системне покращення діяльності; передбачає здійснення проактивних змін у всіх елементах системи; реалізується через реорганізацію, переорієнтацію, реструктуризацію; оцінюється через показники інноваційної активності за рахунок синергійного перерозподілу ресурсів. Стратегія «внутрішнього зростання»: використовується у разі, якщо стан підприємства можна охарактеризувати як «зростання» чи «розвиток»; має на меті системне покращення діяльності; передбачає здійснення проактивних точкових змін у окремих елементах системи; реалізується через ревіталізацію, реконструкцію, реінжиніринг, модернізацію; оцінюється через показники ефективності, удосконалення та інноваційності. Стратегія «без змін»: використовується у разі, якщо стан підприємства можна охарактеризувати як «стійкість»; має на меті забезпечення виживання підприємства; передбачає здійснення реактивних точкових змін у окремих елементах

системи; реалізується через реконструкцію, реінжиніринг, перепроєктування; оцінюється через показники сталості фінансово-економічного стану, прибутковості. Стратегія «вилучення вкладень»: використовується у разі, якщо стан підприємства можна охарактеризувати як «кризовий» або «передкризовий»; має на меті уникнення кризи та «оздоровлення» підприємства; передбачає здійснення оперативних змін організаційно-виробничої системи; реалізується через реструктуризацію, санацію; оцінюється через показники покращення фінансово-економічної діяльності [2].

Дослідниця Т.В. Калапа пов'язує вибір стратегії розвитку підприємств машинобудування з показниками попиту та рентабельності операційної діяльності. У разі, якщо попит на продукції та рентабельність операційної діяльності машинобудівного підприємства є низькими, то рекомендується застосування стратегії скорочення чи ліквідації. Якщо попит на продукції машинобудування є низьким, а рентабельність операційної діяльності машинобудівника – середньою, то рекомендується до впровадження стратегія стабілізації, диверсифікації чи ліквідації. У разі низького попиту на машинобудівну продукцію та високого рівня рентабельності операційної діяльності підприємства оптимальною може бути стратегія стабілізації, диверсифікації чи скорочення. При середньому рівні попиту на продукцію машинобудування підприємствам рекомендується застосовувати такі стратегії: у разі низької рентабельності операційної діяльності – інтеграції, скорочення чи ліквідації; у разі середньої рентабельності операційної діяльності – стабілізації, інтеграції чи диверсифікації; у разі високої рентабельності операційної діяльності – екстенсифікації, стабілізації чи диверсифікації. Поєднання високого попиту на машинобудівну продукцію та низького рівня рентабельності операційної діяльності є підставою для застосування стратегій інтенсифікації, модифікації чи інтеграції; високого попиту на машинобудівну продукцію та середнього рівня рентабельності операційної діяльності – інтенсифікації, диференціації чи стабілізації; високого попиту на машинобудівну продукцію та високого рівня рентабельності операційної діяльності – екстенсифікації, інтенсифікації чи диверсифікації [3].

Узагальнюючи вищезазначене можна прийти до висновку про доцільність виділення таких стратегій розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств: реорганізація, перепрофілювання, реструктуризація, реконструкція, реінжиніринг, ревіталізація, модернізація, модифікація, санація, кластеризація, скорочення, ліквідація, стабілізація, диверсифікація, інтеграція, екстенсифікація, інтенсифікація, диференціація.

У попередніх дослідженнях автора [4-6] було виділено основні проблеми функціонування підприємств вітчизняного автомобілебудування, серед яких: невідповідність якості вітчизняної автомобілебудівної продукції вимогам міжнародних стандартів, в тому числі екологічних стандартів; відсутність потужностей для виробництва електромобілів; низький рівень міжгалузевого та внутрішнього галузевого кооперування; значний рівень зносу основних фондів; використання застарілих технологій; значна енергоємність виробничого процесу; повсякчасне використання імпортованих комплектуючих; високий рівень плинності кадрів; «старіння» кадрового потенціалу; низький рівень продуктивності та мотивації праці персоналу; низька якість управлінських кадрів; неефективні організаційні структури управління; неадекватність впроваджуваних стратегій; нестабільність отриманого фінансового результату; значна залежність від позикових коштів; низька інноваційна активність; низька інвестиційна привабливість; неефективна організація маркетингової діяльності; витіснення вітчизняної автомобілебудівної продукції з національного ринку автомобілями зарубіжного виробництва, в тому числі вживаними автівками, ввезеними до України без сплати мита та реєстрації у встановленому законом порядку; втрата конкурентних

позицій на національному ринку автомобілів у зв'язку з його падінням внаслідок зниження купівельної спроможності населення.

У контексті необхідності вирішення зазначених проблем пропонується поетапне впровадження елементів стратегій «максі – максі», «максі – міні», «міні – максі» та «міні – міні» на підприємствах автомобілебудівної галузі України (рис. 2).

Авторське бачення стосовно можливостей застосування виділених підстратегій розвитку підприємств машинобудування для реалізації стратегій «максі – максі», «максі – міні», «міні – максі» та «міні – міні» розвитку автомобілебудівних підприємств представлено у табл. 1.

Методичну основу діагностування конкурентоспроможності підприємств автомобілебудування складає авторська розробка – матриця розвитку підприємств автомобілебудівної галузі, що формується за значеннями інтегральних індексів конкурентоспроможності автовиробників і етапами їх життєвого циклу. При цьому квадранти № 1-7 визнаються квадрантами традиційного життєвого циклу підприємства автомобілебудування, квадранти № 8-12 – квадрантами стандартного відхилення від традиційного життєвого циклу автовиробника, квадранти № 13-21 – квадрантами нестандартного відхилення від традиційного життєвого циклу автомобілебудівного підприємства [7].

Спроектуючи базові стратегії та підстратегії розвитку автомобілебудівних підприємств на матрицю розвитку підприємств автомобілебудівної галузі, отримуємо матрицю стратегій розвитку підприємств автомобілебудування (рис. 3).

Таблиця 1

Базові стратегії та підстратегії розвитку автомобілебудівних підприємств [авторська розробка]

Підстратегії	Базові стратегії			
	«максі – максі»	«максі – міні»	«міні – максі»	«міні – міні»
інтенсифікація	•			
інтеграція	•			
ревіталізація	•			
екстенсифікація		•		
кластеризація		•		
стабілізація		•		
диференціація		•		
модифікація			•	
модернізація			•	
реконструкція			•	
реінжиніринг			•	
реорганізація			•	
перепрофілювання			•	
диверсифікація			•	
скорочення				•
реструктуризація				•
санація				•
ліквідація				•

Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	<i>Внутрішнє середовище</i>		
		Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	
		<i>Напрями реалізації стратегії «максі – максі»</i>	<i>Напрями реалізації стратегії «міні – максі»</i>	
		<p>I. Укладення договорів про здійснення автоскладальницької діяльності з провідними зарубіжними автовиробниками з подальшою реалізацією та сервісним обслуговування автомобілів на території України.</p> <p>III. Підвищення економічного потенціалу вітчизняних автовиробників буде сприяти поступовому відновленню та нарощуванню обсягів власного виробництва автомобілів.</p>	<p>II. Проведення діяльності з виробництва та продажу автомобілів на засадах франчайзингу дозволить залучити іноземні інвестиції, за рахунок чого відбудеться інноваційне оновлення техніко-технологічної бази, зростання заробітної плати, підвищення фінансової стійкості та зниження фінансової залежності автовиробників, приведення організації та управління виробництвом і якості продукції автомобілебудування у відповідність до міжнародних стандартів.</p> <p>IV. Зростання обсягів виробництва автомобілів призведе до зростання потреби в матеріально-технічних і трудових ресурсах, що буде сприяти розвитку суміжних галузей і оновленню кадрового складу.</p>	
Загрози (Threats)	<i>Напрями реалізації стратегії «максі – міні»</i>	<i>Напрями реалізації стратегії «міні – міні»</i>		
	<p>I. Розроблення, виробництво та технічне обслуговування вітчизняних автомобілів класу «супер економ» як альтернативи дешевим «євробляхам» і значно дорожчим зарубіжним аналогам автомобілів класу «економ».</p> <p>II. Розроблення, виробництво та технічне обслуговування вітчизняних автомобілів «подвійного призначення».</p>	<p>III. Оновлення асортименту вітчизняного автопрому дозволить посилити конкурентні позиції на національному ринку продажу автомобілів і, тим самим, покращити фінансові показники автовиробників для забезпечення інноваційного характеру виробничого процесу, оновлення матеріально-технічної та техніко-технологічної бази, залучення високо кваліфікованих (у тому числі управлінських) кадрів.</p>		

Рис. 2. Матриця базових стратегій розвитку автомобілебудівної галузі України [авторська розробка]

Рівень конкурентоспроможності	високий	інтенсифікація	інтенсифікація	інтенсифікація, інтеграція	інтеграція, ревіталізація	модифікація	модифікація, модернізація	реконструкція, реінжиніринг
	середній	інтенсифікація	інтенсифікація	кластеризація, стабілізація	стабілізація, диференціація	модифікація, диверсифікація	реорганізація, реінжиніринг	реструктуризація
	низький	екстенсифікація	екстенсифікація	екстенсифікація, кластеризація	перепрофілювання, диверсифікація	перепрофілювання, диверсифікація	скорочення, реструктуризація	санація, ліквідація
		започаткування	зростання	стабілізація	успішне функціонування	стагнація	спад	криза
Етапи життєвого циклу								

Рис. 3. Матриця стратегій розвитку підприємств автомобілебудування [авторська розробка]

Як бачимо з рис. 3, зоною реалізації стратегії «максі – максі» є сукупність квадрантів № 2, 3, 4, 13, 14, 15; стратегії «максі – міні» – сукупність квадрантів № 1, 8, 9, 10, 19; стратегії «міні – максі» – сукупність квадрантів № 5, 6, 11, 16, 17, 20, 21; стратегії «міні – міні» – сукупність квадрантів № 7, 12, 18.

Якщо підприємство потрапляє до квадранту № 1, то для нього рекомендується реалізація підстратегії екстенсифікації, до квадранту № 2 – підстратегії інтенсифікації, до квадранту № 3 – підстратегії інтенсифікації та/чи інтеграції, до квадранту № 4 – підстратегії інтеграції та/чи ревіталізації, до квадранту № 5 – підстратегії модифікації, до квадранту № 6 – підстратегії реорганізації та/чи реінжинірингу, до квадранту № 7 – підстратегії санації чи ліквідації, до квадранту № 8 – підстратегії екстенсифікації, до квадранту № 9 – підстратегії кластеризації та/чи стабілізації, до квадранту № 10 – підстратегії стабілізації та/чи диференціації, до квадранту № 11 – підстратегії модифікації та/чи диверсифікації, до квадранту № 12 – підстратегії скорочення та/чи реструктуризації, до квадранту № 13 – підстратегії інтенсифікації, до квадранту № 14 – підстратегії інтенсифікації, до квадранту № 15 – підстратегії інтенсифікації, до квадранту № 16 – підстратегії модифікації та/чи модернізації, до квадранту № 17 – підстратегії реконструкції та/чи реінжинірингу, до квадранту № 18 – підстратегії реструктуризації, до квадранту № 19 – підстратегії екстенсифікації та/чи кластеризації, до квадранту № 20 – підстратегії перепрофілювання та/чи диверсифікації, до квадранту № 21 – підстратегії перепрофілювання та/чи диверсифікації.

У попередніх дослідженнях автора [6] було здійснено матричну діагностику розвитку підприємств легкового автомобілебудування, вантажного автомобілебудування та автобусобудування України. За результатами матричної діагностики виявлено знаходження підприємств легкового автомобілебудування України в таких квадрантах матриці розвитку автомобілебудівних підприємств: ПрАТ «Промавтоінвест» – у квадранті № 11, ПрАТ «Єврокар» – у квадранті № 4, корпорації «Богдан» – у квадранті № 7; підприємств вантажного автомобілебудування України: ПрАТ «Промавтоінвест» – у квадранті № 9, ПрАТ «АвтоКрАЗ» – у квадранті № 7, корпорації «Богдан» – у квадранті № 7; підприємств автобусобудування України: ПрАТ «Промавтоінвест» – у квадранті № 9, корпорації «Богдан» – у квадранті № 6, ПрАТ «БАЗ» – у квадранті № 7, ПрАТ «Часівоярські автобуси» – у квадранті № 11, ПрАТ «Чернігівський автозавод» – у квадранті № 9, ПАТ «Черкаський автобус» – у квадранті № 4.

## ВИСНОВКИ

Відповідно, для підприємств автомобілебудування України рекомендується реалізація наступних стратегічних наборів:

– для ПрАТ «Промавтоінвест»: як виробника легкових автомобілів – підстратегії модифікації та/чи диверсифікації стратегії «міні – максі», як виробника вантажних автомобілів і автобусів – підстратегії кластеризації та/чи стабілізації стратегії «максі – міні»;

– для корпорації «Богдан»: як виробника легкових і вантажних автомобілів – підстратегії санації чи лік-

відації стратегії «міні – міні», як виробника автобусів – підстратегії реорганізації та/чи реінжинірингу стратегії «міні – максі»;

– для ПрАТ «Єврокар» – підстратегії інтеграції та/чи ревіталізації стратегії «максі – максі»;

– для ПрАТ «АвтоКрАЗ» – підстратегії санації чи ліквідації стратегії «міні – міні»;

– для ПрАТ «БАЗ» – підстратегії санації чи ліквідації стратегії «міні – міні»;

– для ПрАТ «Часівоярські автобуси» – підстратегії модифікації та/чи диверсифікації стратегії «міні – максі»;

– для ПрАТ «Чернігівський автозавод» – підстратегії кластеризації та/чи стабілізації стратегії «максі – міні»;

– для ПАТ «Черкаський автобус» – підстратегії інтеграції та/чи ревіталізації стратегії «максі – максі».

## Список використаних джерел

1. Індекси промислової продукції за видами діяльності за 2013-2017 роки // Дані Державної служби статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/ipv13\\_17\\_u.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv13_17_u.zip)

2. Отенко В.І. Методичне забезпечення стратегічних змін машинобудівних підприємств: науковий та прикладний аспекти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 445-451.

3. Калпа Т.В. Удосконалення матричного методу вибору стратегії розвитку для машинобудівних підприємств з виготовлення технологічних машин. Бізнес Інформ. 2016. № 2. С. 356-360.

4. Shevchenko I.Yu. Diagnostics of the economic potential of the leading enterprises of automotive industry in Ukraine. Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment: Collection of scientific articles. 2015. pp. 108-112.

5. Dmitriyev I., Shevchenko I. Problems and prospects of development of the automotive industry in Ukraine. Periodyk naukowy Akademii Polonijnej. 2017, № 20 (2017), pp. 11-23.

6. Шевченко І.Ю. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств України. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2018. № 2(21). С. 211-233.

7. Шевченко І.Ю. Методичні засади оцінювання конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств в контексті формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2018. № 4 (125). С. 49-61.

## References

1. Indices of the industrial production by the type of activity in 2013-2017 // Data of the State statistics service of Ukraine. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm\\_ric/prm\\_ric\\_u/ipv13\\_17\\_u.zip](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/prm_ric/prm_ric_u/ipv13_17_u.zip) (in Ukrainian)

2. Otenko V.I. Methodical provision of the strategic changes in the machine building enterprises: scientific and applied aspects. Bulletin of the National university «Lviv Polytechnic». Management and entrepreneurship in Ukraine: stages and problems of development. 2013. № 769. pp. 445-451. (in Ukrainian)

3. Kalapa T.V. Improvement of the matrix method for the choosing the strategy of development for the machine building enterprises for manufacturing the technological machines. Business Inform. 2016. № 2. pp. 356-360. (in Ukrainian)

4. Shevchenko I.Yu. Diagnostics of the economic potential of the leading enterprises of automotive industry in Ukraine.

*Actual problems of economics, management and law in modern social and economic environment: Collection of scientific articles. 2015. pp. 108-112.*

5. Dmitriiev I., Shevchenko I. *Problems and prospects of development of the automotive industry in Ukraine. Periodyk naukowy Akademii Polonijnej. 2017, № 20 (2017), pp. 11-23.*

6. Shevchenko I.Yu. *Integral assessment of the competitiveness of the automotive enterprises of Ukraine. Problems and prospects of the entrepreneurship development: Collection of*

*the scientific works of the Kharkiv national automobile and highway university. 2018. № 2(21). pp. 211-233. (in Ukrainian)*

7. Shevchenko I.Yu. *Methodological framework for assessing the competitiveness of automotive companies in the context of building the government strategy for automotive industry development. Herald of the Kyiv national university of technologies and design. Series: Economic sciences. 2018. № 4 (125). pp. 49-61. (in Ukrainian)*