

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ ЯК ВАЖЛИВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Підмурняк О. О., аспірант

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
opidmurnyak@gmail.com

Сутність організаційних змін з урахуванням міжнародного досвіду

Надзвичайно важко будувати бізнес в умовах постійної нестабільності. Звичайно, забезпечення сталого розвитку є невід'ємною частиною на шляху до стабільного та ефективного функціонування підприємства чи організації, особливо в тих умовах, які ми, наразі, спостерігаємо в українських реаліях. Дані тези є ще однією науковою роботою мета якої є опис сутності організаційних змін з урахуванням міжнародного досвіду, зазначенням особливостей імплементації в Україні та перспективами розвитку на вітчизняному ринку автомобілебудування та автомобільної галузі в цілому.

Більшість успішних підприємств, як в Україні, так і закордоном пояснюють свою успішну діяльність тим, що вони мають змогу стабільно та прогнозовано виконувати покладені на себе зобов'язання. Одним з головних понять, на яке орієнтуються міжнародні компанії — є процес життєвого циклу продукту. Усі продукти зазнають змін протягом свого життєвого циклу. Постійні технічні зміни продукту (вдосконалення, відповідність новим стандартам тощо), відхилення від вже узгоджених видів і обсягів, зміна курсів валют, збільшення матеріальних і енергетичних витрат, перенесення виробництва, тощо — цей список постійно змінюється. В процесі цих змін — основною задачею для підприємства є: встигнути до закінчення життєвого циклу продукту окупити затрати на їх впровадження і реалізацію. Нижче, наведемо рисунок (рис. 1) на якому зображено співвідношення кількості постачальників (у %) до збільшення норми націнки (у %) протягом життєвого циклу продукту (товару).

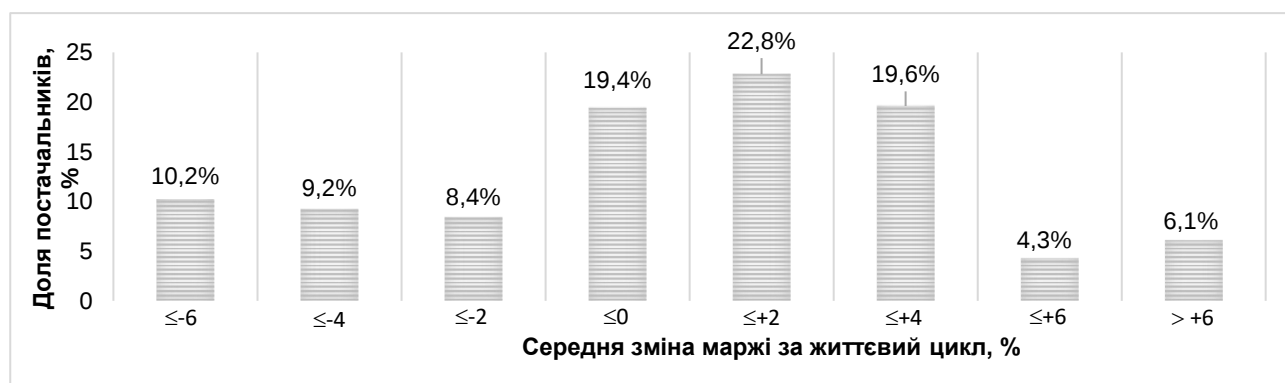


Рис. 1. Співвідношення долі постачальників (у %) до збільшення/зменшення норми націнки (у %) протягом життєвого циклу продукту (товару)

*) Джерело: розраховано автором на основі даних [1].

Як ми бачимо на рис. 1 всього 19,6% постачальників могли в середньому збільшити норму націнки на 2–4% за життєвий цикл товару. Це свідчить про необхідність, по-перше, підвищення якості проходження етапів життєвого циклу товару через високий рівень ризику на ринку автомобільної галузі, по-друге, про невисокий відсоток маржі, а в окремих випадках про збиткову фінансову діяльність, по-третє, про низький рівень довіри постачальників до виробників, що в свою чергу є загрозою для певного сегменту гравців на вищевказаному ринку. Виходячи з цього, провідні міжнародні компанії рекомендують виробникам уникати такі основні помилки при формуванні ціни для постачальників: 1) виробники часто не розуміють прогнозований об'єм прибутку після того як змінюють ціну на свою продукцію, 2) не повноцінно розробляється формула для ефективного процесу ціноутворення при змінах в проекті, 3) банальна відсутність чіткого обґрунтування причини змін цін, 4) не активно відбувається процес організаційних змін при явних об'єктивних ознаках на ринку 5) немає чіткої системи відслідковування змін в проекті, 6) не підготовленість до можливої зміни системи закупок. На основі зазначених помилок та в цілому під час аналізу міжнародного досвіду в автомобільній галузі було запропоновано 6 ключових методів для покращення процесу управління організаційними змінами на підприємствах автомобільної галузі.

Підвищення інформованості. Не всі знають, що зміни можуть бути використані для підвищення прибутковості. Перший крок-ознайомити всіх технічних, логістичних та торгових співробітників з цією темою і пов'язаними з нею можливостями. Увага керівництва тут є ключовим фактором успіху.

Оптимізувати процеси. Процес управління змінами протягом життєвого циклу часто не має чіткого визначення. Необхідні чіткі ролі, завдання та відповідальність для всіх функціональних областей, щоб усі відповідні зміни реєструвалися і систематично узгоджувалися.

Створення інфраструктури. Зміни часто не призводять до збільшення маржі, оскільки через відсутність прозорості і моніторингу змін вони просто не визнаються. Необхідне належне забезпечення співробітників необхідною якістю даних та інструментами для виявлення, оцінки та моніторингу змін.

Посилити управління контрактами. Успішне управління змінами починається з повного усвідомлення безпосередньої приналежності до проекту. У багатьох випадках контракти навмисне формуються через механізм, який запобігає накладати штрафні санкції за непередбачуване внесення змін в процес контракту. Чіткі визначення пунктів контракту, включаючи усі нюанси індустрії, повинні бути належним чином зазначені, вчасно реалізовані, а потім постійно контролюватися. Така пунктуальність та прагматичність окупиться в процесі подальшої реалізації змін.

Удосконалення процесу ціноутворення. Підвищення цін або, точніше, цінова якість змін може варіюватися навіть у межах одного типу змін, і це часто зводиться до досвіду співробітників. Необхідна прозора і орієнтована на ринок система, яка допомагає продавцям постійно розуміти потреби споживачів і підвищувати їх бажання, щоб витратити гроші. Це може бути простий контрольний список (з гарячими пропозиціями тощо) біля робочого місця або діюча модель ціноутворення, яка забезпечує конкретні рекомендації за цінами в конкретній ситуації.

Сильна позиція в переговорному процесі. Часто, під час планового підвищення цін, в ході переговорів — ціна сильно знижується (або не досягає бажаного рівня), при чому причини цього варіюються від недостатньої підготовки до процесу переговорів і нереалістичних цілей до поганої тактики ведення переговорів. В даному випадку потрібно не тільки поліпшити свої якості як людини, яка приймає участь в процесі переговорів, але і розвивати здатність (професійну якість) ваших співробітників систематично підвищувати ціни (продавати дорожче, або додаткові послуги, товари) в процесі розмови з клієнтами.

Також, хочеться сказати, що часто клієнти самі вказують на недоліки в бізнес процесах тих чи інших компаній, вирішуючи які можна суттєво покращити валовий дохід чи збільшити товарообіг, проте компанії часто недооцінюють цю можливість або просто не мають можливості структуровано та системно відслідковувати такі зауваження. У цьому, зазвичай, не бачать перспективи, чому і не займаються процесом управління змінами. При правильному підході постачальники автомобілів можуть домогтися збільшення прибутку до чотирьох процентних пунктів і значно збільшити його протягом життєвого циклу продукту.

Імплементація організаційних змін в автомобільній галузі України

В розвинених країнах автомобільна промисловість є стратегічною, оскільки забезпечує розвиток багатьох суміжних галузей економіки, освоєння високих технологій, створення складного кінцевого продукту з високою часткою доданої вартості, а також зайнятість населення і належні відрахування до бюджетів усіх рівнів. У контексті переорієнтації економіки України на сучасному етапі і, як наслідок, модифікації всіх елементів механізму відповідного ринкового регулювання актуальності набуває питання визначення загальнодержавної значущості автомобільної промисловості, а також обґрунтування основних пріоритетів подальшого її розвитку. [2]

За даними ЕАМА, 24% всіх легкових автомобілів, що випускаються у світі, виробляються в Європі, 6,1% робочої сили в ЄС — 13,3 мільйона людей — зайняті в сектора автомобільної галузі, однак, вперше за п'ять років економіка Німеччини в третьому кварталі 2018 року знизилася на 0,2%, в першу чергу через регрес автомобільної галузі у виробництві та експорті автомобілів.

В державах Східної Європи автомобілебудування забезпечує створення 2-10% ВВП та 7-24% промислового виробництва (Табл. 1), тут виробляється 8-105 автомобілів на 1000 жителів.

Значне падіння обсягів виробництва легкових автомобілів в після 2014 року обумовлене сукупною дією двох факторів — збільшенням імпорту після зниження ввізного мита на автомобілі з США та Європи та падінням попиту внаслідок зниження платоспроможності населення (обвал національної валюти тощо).

На сьогоднішній день основними причинами, по факту, відсутності автомобілебудування в Україні є:

- несприятливе порівняно з іншими країнами нормативно-правове регулювання;
- недостатня підтримка галузі з боку держави;
- використання вітчизняними підприємствами більш дорогих фінансових ресурсів порівняно з іноземними підприємствами (вагома причина);
- незначні обсяги та рівень локалізації виробництва автомобілів в Україні;
- відсутність доступу до сучасних технологій [4].

Таблиця 1

Обсяги виробництва легкових автомобілів в країнах Східної Європи та частка автомобілебудування в їх економіці в 2018 р.

Країна	Виробництво легкових автомобілів на 1000 жителів, од.	Частка автомобілебудування в промисловому виробництві, %	Частка автомобілебудування у створенні ВВП, %	Кількість працюючих, тис. чол.*
Чехія	105	21,2	8,9	225
Словаччина	103	23,9	10,1	145
Туреччина	8	9,3	3,7	374
Румунія	14	10,8	4,7	152
Болгарія	9	7,8	2,2	89

**) Джерело: розраховано автором на основі даних [3]*

**включає виробництво автомобілів та автокомплектуючих*

Нижче наведені підприємства України які мають безпосереднє відношення до виробництва легкових автомобілів в Україні.

1. Публічне акціонерне товариство "Запорізький автомобілебудівний завод" (ПАТ "ЗАЗ") Корпорація "УкрАвто" — повномасштабне виробництво (CKD), крупновузлове виробництво (SKD);
2. Дочірнє підприємство "Автоскладальний завод № 2» Публічного акціонерного товариства "Автомобільна Компанія "Богдан Моторс» (ПАТ "Богдан») — повномасштабне виробництво (CKD);
3. Приватне акціонерне товариство "Єврокар» (ПрАТ "Єврокар») — крупновузлове (SKD) складання легкових автомобілів. Відповідно Програми створення виробничих потужностей створено зварювальне і фарбувальне виробництва; На даний момент на ПрАТ Єврокар створено всі передумови в частині обладнання та технологій для забезпечення повномасштабного виробництва легкових автомобілів (CKD)
4. Товариство з обмеженою відповідальністю "Виробниче Об'єднання "Кременчуцький автоскладальний завод» (ТОВ "КрАСЗ») — крупновузлове (SKD) складання легкових автомобілів;
5. ТОВ "Автомобільний завод "Віпос» — крупновузлове (SKD) складання легкових автомобілів.

Хоч і деякі з вищезазначених підприємств переживають на даному етапі не найкращі часи, але потужності, підтримка державою вітчизняного виробника та послідовне і структуроване впровадження організаційних змін зможуть суттєво покращити їх позиції на ринках розвинених країн.

Перспективи розвитку

Оскільки вітчизняний автопром не має власних моделей легкових автомобілів, перспективи його розвитку слід розглядати в контексті конкуренції України з іншими державами світу як виробничої площі для глобальних автомобільних концернів.

У 2019 році на українському ринку продавалися легкові автомобілі виробництва більше 30 країн світу, але найбільше на ринку була представлена продукція 9 країн. Країни світу, продукція яких найбільше представлена на українському ринку, формують дві групи:

1. Розвинені країни, де розміщені головні офіси автомобільних концернів та здійснюються розробки нових моделей — Японія, Німеччина, Південна Корея та США.
2. Країни, де розташовані виробничі площадки автомобільних концернів — Румунія, Туреччина, Узбекистан, Китай та Росія.

В розвинених країнах висока конкурентоздатність автомобільної промисловості забезпечується масштабною виробництвом, постійним впровадженням передових технологій і технічних рішень, та інтенсивним оновленням модельного ряду.

Слабкими сторонами є висока вартість робочої сили та соціальні стандарти, що змушує автомобільні концерни переміщувати виробництва в інші країни світу. Найперше це стосується

бюджетних і середніх за вартістю автомобілів (7-20 тис. євро), де частка витрат на оплату праці складає 12-18%.

За інформацією IOMVM, переміщення виробництва з розвинених країн у розвиваючі дало можливість автовиробникам знизити собівартість щонайменше на 5-7% (по бюджетних автомобілях економія сягає 10-12%). Наприклад, перенесення компанією Renault виробництва бюджетної моделі Logan з Франції в Румунію на завод Dacia дозволило знизити її виробничу собівартість на 11%.

Підсумовуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що українська автомобільна галузь, почавши ефективне впровадження та управління організаційними може вийти на новий рівень виробництва автомобілів та стати промисловим хабом для світових автомобільних концернів.

Список використаних джерел:

1. В. П. Приходько, Стимулювання автомобільної промисловості — потенційна можливість переорієнтації економіки України. 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2854> (дата звернення: 09.02.2020).
2. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Production Statistics. 2018. URL: <http://www.oica.net/category/production-statistics/> (дата звернення: 09.02.2020).
3. Automotive industry. Simon-Kucher Global Pricing Study 2019. URL: <https://www.simon-kucher.com/en/industries/automotive> (дата звернення: 10.02.2020).
4. Про схвалення Концепції Державної цільової економічної програми розвитку легкового автомобілебудування на період до 2020 року. Законодавство України URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/25-2014-%D1%80>