

УДК 330.131.3

І. І. Сергійчук,  
аспірант, ПВНЗ "Європейський університет"

## СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ РОЗВИТКУ МАСШТАБУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті досліджено визначення сутності та складові системи управління змінами розвитку масштабу діяльності підприємств.*

*This paper proposes the research of the essence and the components of the system of change management of the scale activity of the industrial plants.*

*Ключові слова: масштаб діяльності, потенціал, управління змінами, компетенції, результативність, конкурентоспроможність.*

*Key words: scale activity, potential, change management, competence, effectiveness, competitiveness.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання на зміну їхніх масштабів діяльності активно впливають чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводить відповідно до погіршення їхнього економічного стану, зниження ефективності використання наявних потенціалів та забезпечення належного рівня конкурентоспроможності на споживчому ринку. Зважаючи на те, що розвиток є однією з найбільш важливих категорій методичної основи стратегічного розвитку підприємства, його необхідно розглядати для організації, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організованості системи, а з іншого — як виділену у складі підприємства систему, в якій поєднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також контури якої на основі зворотних зв'язків здатні розв'язати задачі стратегічного й тактичного управління й ввести в дію механізми самоорганізації оперативного управління розвитком в цілому. На поточний час на промислових підприємствах недостатньо уваги приділяється управлінню змінами розвитку, які перманентно відбуваються у середині самих суб'єктів господарювання, що сприяє виникненню необхідності формування відповідної системи управління змінами розвитку масштабу діяльності підприємств.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління змінами на підприємствах досліджували в своїх роботах Ансофф І., Арєф'єва О. В., Бауліна Т. В., Ковтун О. І., Кот-

тер Джон П. та інші провідні вітчизняні та закордонні вчені. Разом з тим, на нашу думку, дослідження управління змінами потребує більш змістовного аналізу та подальших розробок з метою застосування у практичній діяльності підприємств.

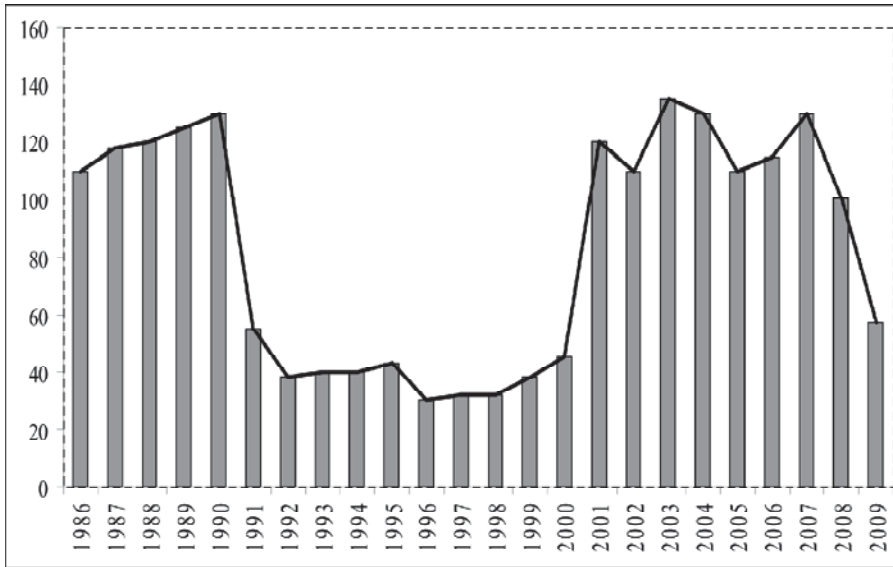
Метою статті є розкриття сутності та дослідження складових системи управління змінами розвитку масштабу діяльності підприємств.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система управління змінами масштабу діяльності підприємств пов'язана із ідентифікацією коливань економічної кон'юнктури споживчого ринку внаслідок його позитивної або негативної динаміки, зміною потреб та уподобань споживачів, впливом держави на процеси торгівлі, а також розробкою ефективних заходів щодо адаптації суб'єктів господарювання до існуючих умов з метою недопущення стагнації та зниження ділової активності. Необхідно зазначити, що зміни стосуються усіх аспектів діяльності промислових підприємств. Враховуючи вищевказане, зміни розвитку, які можуть відбутися на промислових підприємствах, умовно можна розподілити на часткові, локальні та радикальні зміни.

Часткові зміни передбачають окремі зміни у будь-яких сферах діяльності промислових підприємств (модернізація техніко-технологічної бази виробничого процесу, удосконалення асортиментної структури, оптимізація структури персоналу, диверсифікація фінансових ресурсів тощо).

Локальні зміни відбуваються лише у певній сфері діяльності промислових підприємств



**Рис. 1. Індеси обсягів продукції машинобудування (у відсотках до попереднього року)**

(удосконалення організаційно-управлінської структури, оптимізація маркетингової політики). Відповідні зміни здійснюються у результаті зміни товарного напрямку або виходу на нові ринки збуту, не змінюючи при цьому сфери власної діяльності.

Радикальні зміни зумовлені умовами функціонування суб'єктів господарювання на споживчому ринку або розробленою стратегією та передбачають більш швидкі фундаментальні зміни у системі управління процесом торгівлі, організаційній структурі та господарських процесах. Зміни зовнішніх умов господарювання промислових підприємств зумовлюють стратегічні зміни характеру та рівня їх ділової активності, організаційно-правової форми власності, джерел фінансування, формування товарних ресурсів, збутової та комунікаційної політики тощо. До цього типу змін застосовують концептуальні підходи стратегічного управління.

Внаслідок складності та мінливості ділового середовища збільшується кількість змін, які необхідно здійснювати підприємствам. Також підвищуються вимоги до якості відповідних змін — вони мають здійснюватися швидше, результативніше, мати більш широке охоплення й глибину.

Реалії сьогодення склалися таким чином, що для вітчизняної економіки характерними є спад виробництва та наявність гострих диспропорцій розвитку. Складна ситуація в господарчій системі країни посилюється кризовим становищем в одній з найважливіших його галузей — машинобудування. Від стану та функціонування машинобудівних підприємств безпосередньо залежить стан та якісний рівень виробничого потенціалу країни. Саме тому набу-

ває актуальності необхідність постійного контролю за станом та розвитком підприємств машинобудування.

На сьогоднішній день машинобудування розглядається як найбільший комплекс, від діяльності якого залежить конкурентоспроможність товарів та послуг як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Машинобудування України налічує 11 267 підприємств, з яких 146 — великі, 1 834 — середні та 9 287 — малі, що спеціалізуються на виробництві різноманітних машин та устаткування, при-

ладів та апаратури тощо. У машинобудуванні зосереджено понад 15% вартості основних засобів та майже 6% оборотних активів вітчизняної промисловості, а також понад 22% кількості найманих працівників. Машинобудівні підприємства з найбільш постраждали від економічної кризи. Через зменшення зовнішнього попиту відбулося зниження експорту продукції машинобудування, зменшення обсягів виробництва та збільшення кількості готової продукції на складах, погіршення фінансових результатів підприємств галузі машинобудування.

Аналіз статистичних даних розвитку машинобудування України показав присутність двох чітко виражених циклів, а саме: період з 1986 року по 1990 рік — це фаза підйому, період з 1990 року по 2000 рік — фаза рецесії 10-річного спаду. Натомість період з 2001 по 2009 рік характеризується хаотичним розвитком машинобудування (рис. 1).

Підприємства галузі машинобудування продовжують досить широко використовувати характерні для радянської економіки затратні технології, що призводить до зростання ресурсомісткості виробленої ними продукції, що, в свою чергу, створює перешкоди для скорочення витрат виробництва та випуску інноваційної продукції підприємствами інших галузей економіки.

Саме тому перехід на виробництво менш витратних видів продукції, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем доходу на душу населення — все це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функ-

ціонування вітчизняних підприємств. Враховуючи особливості промислових підприємств (наявність певної техніки, технологій, доступу до ресурсів, усталений персонал, тощо), стає очевидним, що найбільш наближеною та при цьому найменш ризикованою для них на першому етапі розвитку є саме диверсифікація виробничої діяльності.

Проте, для того, щоб дана стратегія давала бажані результати, необхідно провести комплексну підготовку підприємства до її впровадження. Найголовніші зміни розвитку масштабу діяльності, що мають відбутися на промислових підприємствах, відображені на рис. 2.

Незважаючи на важливість та необхідність реалізації специфічних, нетрадиційних функцій і завдань, зумовлених будь-яким варіантом поновлення і поліпшення загального соціально-економічного стану, завдяки впровадженню певного типу організаційної структури кож-

на з них повинна забезпечувати і регламентувати ефективно та економічне досягнення цілей організації і вирішення поставлених перед нею завдань.

Залежно від характеру протиріч можна виділити три управлінські ситуації, які стосуються типу системи управління та організації.

Перша ситуація — економічні структури та господарські форми виявляють свою історичну життєздатність і ефективність, але система управління, її організаційна структура та методи ще не відображують адекватних економічних і соціальних переваг домінуючого засобу виробництва, не вичерпують максимально його історичних можливостей і вимагають свого вдосконалення.

Друга ситуація характеризується тим, що економічні структури і господарські форми об'єктивно себе вичерпали, стали нежиттєздатними, але завдяки удосконаленій системі управління продовжують ще функціонувати і забезпечувати певний мінімум економічної і соціальної ефективності.

Третя ситуація — економічні структури і господарські форми в межах даної формації набува-



Рис. 2. Найголовніші зміни розвитку масштабу діяльності промислових підприємств

ють істотних змін, радикальних зрушень і тим самим зумовлюють необхідність таких же радикальних зрушень у системі управління: або докорінно її змінювати, або змінювати окремі її елементи.

Таким чином, посилення позицій у конкурентній боротьбі на ринку істотно залежить від організації та якості управління. Тому раціональна організація і вдосконалення системи управління всіх без винятку суб'єктів господарювання мають бути найважливішими чинниками підвищення ефективності соціально-економічного розвитку держави.

Розглядаючи підприємство як ієрархічну організаційну систему прийняття управлінських рішень, необхідно відзначити, що для кожного управлінського рівня підприємства можна виокремити чітко визначені власні компетенції, що забезпечують появу чи підсилення конкурентних переваг підприємства в цілому. Це дає змогу стверджувати, що для успішного формування і реалізації конкурентостійкого розвитку підприємства необхідно визнати наявність компетенцій певних рівнів, їх відповідність стратег-

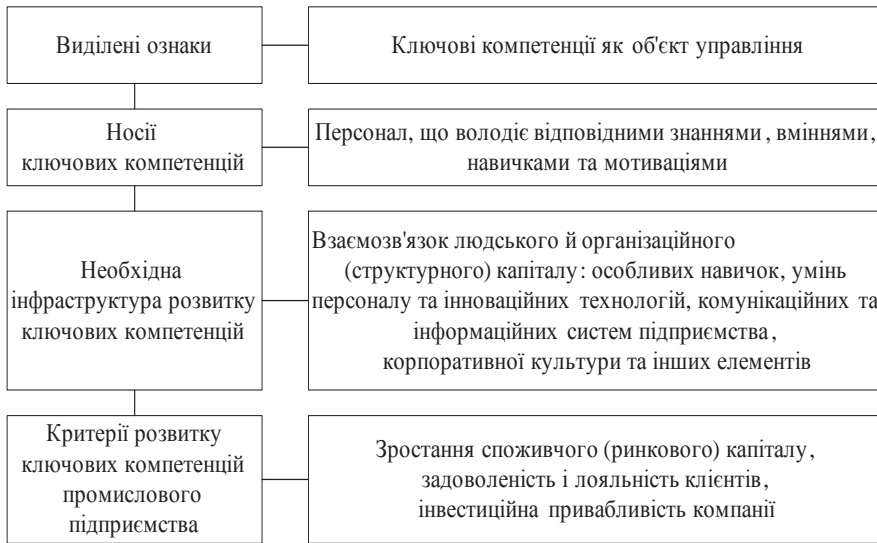


Рис. 3. Ознаки ключових компетенцій підприємства

ічним цілям і можливість управління динамікою компетенції, під якою слід розуміти потенціал підприємства, що має динамічні властивості.

Термін "компетенції підприємства" доцільно визначати у двох площинах, а саме: 1) для позначення наявності навичок (знань) у певній сфері діяльності; 2) для позначення відповідності вимогам для виконання певного виду робіт або реалізації певного напрямку діяльності. Отже, наведемо наступне визначення: компетенції підприємства — це невід'ємна складова його стратегічних активів, яка віддзеркалює комплекс колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, що

підприємству для діагностики потреб у змінах розвитку масштабу діяльності необхідно передусім концентруватись на захисті, розвитку та формуванні компетенцій, що мають високий рівень стратегічної значущості. При цьому забезпечити підприємство другорядними знаннями та навичками можливо завдяки залученню сторонніх фахівців або дорученню іншим спеціалізованим підприємствам виконання окремих бізнес-процесів. З урахуванням вищенаведеного можна запропонувати підхід структурування компетенцій змін розвитку масштабу діяльності підприємств, що дозволяє не лише посилити можливість формування ключових компетенцій підприємства, а й сформувати ефективні умови для розвитку його динамічних властивостей (рис. 4).

При узгоджених, виважених діях ключова компетенція призводить до створення унікальних продуктів, забезпечує підприємству першість при виході на нові ринки та надає вагомі переваги у вирішенні завдань, пов'язаних із формуванням конкурентних переваг.

В умовах конкуренції підприємства прагнуть до захисту ключової компетенції, оскільки її своєчасне розкриття та розуміння відкриває шлях до довготривалого лідерства на ринку. Таким чином, ключова компетенція



Рис. 4. Підхід структурування компетенцій змін розвитку масштабу діяльності підприємств

для промислових підприємств є базовим економічним фактором, спроможним визначати масштаб діяльності та економічний розвиток підприємства. Розвиток компетенцій є найбільш ефективним методом досягнення необхідного рівня конкурентостійкого розвитку та підвищення рівня корпоративної вартості підприємства.

Значний вплив на формування системи управління змінами розвитку масштабів діяльності має результативність фінансової діяльності підприємства.

Аналіз та управління фінансовою результативністю діяльності дозволяє виробити стратегію і тактику розвитку підприємства, обґрунтувати плани й управлінські рішення, здійснити контроль за їхнім виконанням, виявити резерви підвищення ефективності виробництва. В цілому, загальна методологія визначення результативності підприємства полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на досягнення відповідного ефекту.

Оцінка і контроль результативності фінансової діяльності підприємства являють собою вирішальний елемент загального процесу управління. Одним з механізмів управління результативністю є зворотний зв'язок, завдяки якому відбувається коригування господарської поведінки відповідно до мінливих ринкових умов. Шляхи і способи досягнення більш високих показників результативності кожне підприємство обирає залежно від цілей і ситуаційних особливостей його функціонування. Таким чином, результативність фінансової діяльності є безперечною основою розвитку підприємств та вагомою складовою системи управління змінами розвитку масштабів діяльності.

У цілому, система управління змінами розвитку масштабів діяльності підприємств повинна ґрунтуватися на ключових елементах забезпечення стійкого положення суб'єкта господарювання на споживчому ринку, а саме:

— здійснення комплексного моніторингу чинників зовнішнього середовища впливу на господарську діяльність промислового підприємства шляхом використання сучасних методів дослідження;

— проведення ситуаційного аналізу виявлених чинників зовнішнього середовища та оцінки ступеня впливу на елементи ресурсного потенціалу;

— розробка напрямів оптимізації господарської діяльності промислового підприємства на основі підвищення ступеня розуміння потреб споживачів, удосконалення промислового процесу, застосування методів контролю змін та побудови системи подолання опору змінам.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, активний вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність промислових підприємств потребує формування системи управління змінами, що є інструментом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та забезпечення підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств на споживчому ринку. Запровадження такої системи дозволяє оптимізувати господарські процеси та організаційну структуру відповідно до потреб споживачів, враховуючи можливості промислових підприємств. Управління машинобудівним підприємством у кризових умовах має бути спрямоване на збільшення надходження фінансових ресурсів та зменшення поточних витрат, на зростання обсягів реалізації продукції. Увагу слід приділити розвитку наукоємних та високотехнологічних виробництв, що призведе до зниження матеріалоемності продукції, до покращення якості та виходу виробництва на новий рівень, що дозволить зайняти нові ніші на світовому ринку.

### Література:

1. Ареф'єва О. В. Процес реагування організаційної структури управління на зміни у зовнішньому середовищі / О. В. Ареф'єва, О. Л. Горяча // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 4 (82). — С. 114—121.
2. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. В. Бауліна. — К., 2004. — 20 с.
3. Валуєв Ю. Принципи і методи побудови і розвитку системи управління підприємством: проблема стабільності та змін / Ю. Валуєв // Економіст. — 2006. — № 11. — С. 62—67.
4. Воронков Д. К. Зміни підприємства: природа, типи, принципи управління / Д. К. Воронков // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. Вип. 16. Ч. II. — Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2006. — С. 37—41.
5. Воронков Д. К. Управління змінами в розвитку підприємства: [монографія] / Д. К. Воронков, Ю. С. Погорелов. — Харків: АдвАТМ, 2009. — 436 с.
6. Ковтун О. І. Стратегії підприємства: монографія / О. І. Ковтун. — Львів: видавництво Львівської комерційної академії, 2008. — 424 с.
7. Коттер Джон П. Впереді перемен / Джон П. Коттер; пер. с англ. — М.: ЗАО "Олимп-Бизнес", 2007. — 256 с.

Стаття надійшла до редакції 25.07.2012 р.