

# СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ МАСШТАБАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

**У статті досліджено визначення сутності та складові механізму управління масштабами діяльності підприємств.**

**This paper proposes the essence and the elements of the mechanism of the scale activity of the plants.**

**Ключові слова:** масштаб діяльності, стратегічне управління, забезпечувальні складові, стратегічні складові, функціональні складові, складові потенціалу, диверсифікація, реструктуризація, виробничий потенціал, фінансовий потенціал, ринковий потенціал.

**Key words:** scale activity, strategic management, components providing, strategic components, functional components, components of potential, diversification, restructuring, production potential, financial potential, market potential.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Підприємства машинобудівного комплексу мають велике значення для сталого економічного розвитку країни. Рівень розвитку машинобудування є одним з основних показників економічного і, насамперед, промислового розвитку країни. На даний час переважна більшість українських машинобудівних підприємств мають низьку конкурентоспроможність як на внутрішніх, так і зовнішніх ринках.

Машинобудівні підприємства є одними з найбільш постраждалих 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.

На поточний час також досить гостро постають питання щодо забезпечення єдності в економічних та управлінських аспектах діяльності машинобудівних підприємств, невідповідність тактичних дій стратегічним цілям, помилковість у визначенні стратегічних орієнтирів діяльності — все це свідчить про необхідність створення механізму стратегічного управління масштабом діяльності підприємств. Такий механізм має забезпечити стрімке зростання темпів виробництва, якості продукції, підвищення її конкурентоспроможності завдяки використанню усіх потенційних можливостей, а отже, вихід на світовий ринок.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління діяльністю підприємств досліджували в своїх роботах провідні закордонні та вітчизняні вчені Ансофф І., Міщенко А.П., Падерін І.Д., Старовітова М.К., Федонін О.С та інші. Разом з тим, на нашу думку, дане дослідження потребує більш змістового аналізу та подальших розробок з метою застосування у практичній діяльності підприємств.

Метою статті є визначення сутності та складових механізму управління масштабами діяльності підприємств.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Механізм стратегічного управління масштабу діяльності підприємства включає в себе ряд складових, сукупне функціонування яких дасть можливість розвивати потенціал масштабу підприємства, що забезпечить стрімкий розвиток машинобудівної галузі держави. В цілому, під стратегічним управлінням масштабу діяльності підприємства треба розуміти успішну реалізацію поставлених цілей підприємства, що здійснюються в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Узгодження діяльності всіх структурних елементів суб'єкта господарювання через управління стратегічними цілями для підвищення масштабу діяльності підприємства свідчить про використання системного підходу щодо управління виробничим, фінансовим, ринковим потенціалами підприємства. Для дієвості системи стратегічного управління масштабу діяльності підприємства, а також впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища слід використовувати механізм управління об'єктом, що відображається через результати його діяльності.

Сутністю управління масштабом діяльності підприємства виступає рівень ефективного використання управлінського впливу машинобудівного підприємства з урахуванням факторів впливу, які відображаються на всіх елементах управлінського впливу та несуть негативні й позитивні впливи на функціонування підприємства в цілому.

Мету стратегічного управління масштабом діяльності підприємств можна виразити через використання методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей, які чинять вплив на виробничий, фінансовий, ринковий потенціали, головною метою якого є розширення масштабу підприємства відповідно до обраних стратегій розвитку. Під стратегічним управлінням масштабом діяльності підприємства слід розуміти процес формування ефективного використання фінансових, виробничих та ринкових можливостей машинобудівного підприємства з метою вибору оптимальної стратегії розвитку на основі оцінки факторів, що впливають на досягнення своїх стратегічних цілей (рис. 1).

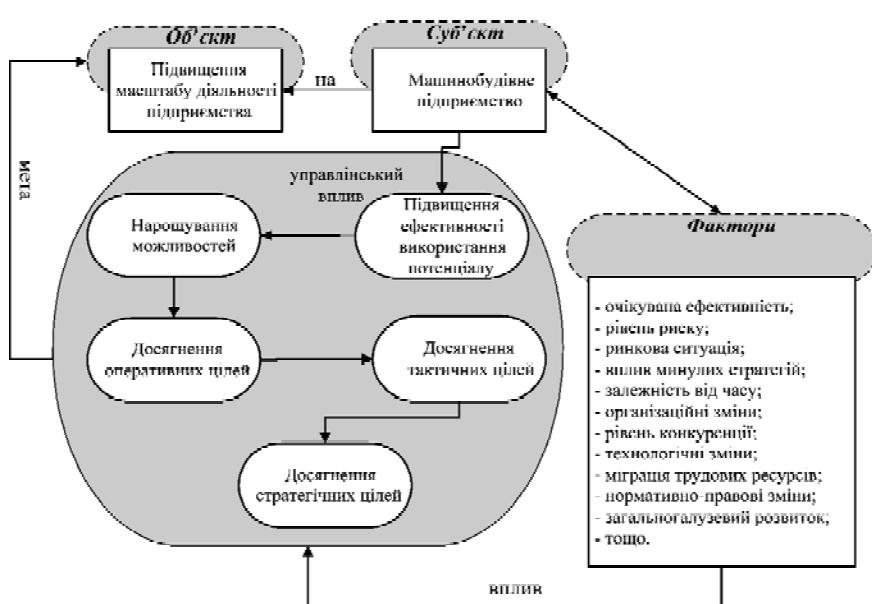
Основну частину усього управління масштабом діяльності машинобудівних підприємств можна представити через його складові, що впливають на внутрішні та зовнішні дії, що пов'язані з підвищеннем рівня ділової активності у зовнішньому середовищі.

На думку автора, стратегічне управління масштабом діяльності підприємства включає до свого складу стратегічні складові, забезпечувальні складові, функціональні складові та складові потенціалів, що впливають на забезпечення його функціонування та орієнтацію відповідно до обраної стратегії розвитку. Розвиток та підтримка визначених складових на належному рівні дозволяють підприємствам реалізовувати стратегічні плани, пов'язані з розвитком масштабу його діяльності за рахунок якості товарів, розширення номенклатури виробництва, збільшення збуту та освоєння нових ринків збуту.

Основною проблемою, з якою зустрічаються підприємства машинобудівного комплексу, є приведення усіх складових управління масштабом діяльності підприємств у динамічний стан постійного розвитку та їх нарощування. Тому важливим аспектом дослідження виступає визначення взаємозв'язку самих складових для максимального їх використання. На думку автора, складові слід структурувати за групами, до яких входять складові з однаковими характеризуючими ознаками, та поєднати груповий розподіл у два блоки за ознаками формування та напряму розвитку масштабу діяльності підприємств (рис. 2).

Механізм, до складу якого входять вищеперелічені складові, має змогу повного забезпечення узгодженості функціонування машинобудівного підприємства з точки зору формування та динамічної реалізації розширення масштабу діяльності підприємств, а також забезпечити розвиток його елементів під час впровадження стратегічних планів з урахуванням особливостей стану машинобудівних підприємств.

Складові механізму стратегічного управління масштабу діяльності підприємства, що відповідають за функціонування, та складові забезпечення можна об'єднати у блок формування та функціонування, а стратегічні складові та складові потенціалів — у блок визначення напрямів та можливостей розвитку. Взаємозв'язок стратегічних складових з складовими потенціалів визначається через їх взаємозалежність, оскільки рівень складових потенціалу напряму впливає на стратегічні плани, цілі, а також методи, інструменти та важелі їх досягнення. Такий зв'язок формуєть-

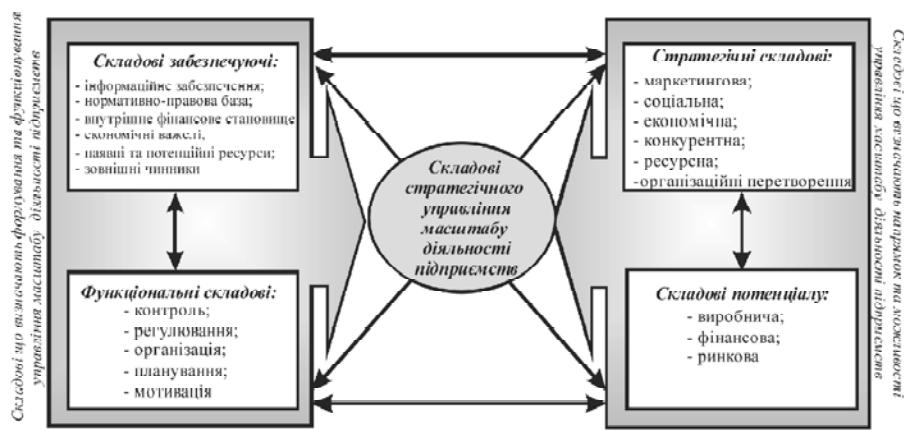


**Рис. 1. Сутність та мета управління масштабом діяльності підприємства**

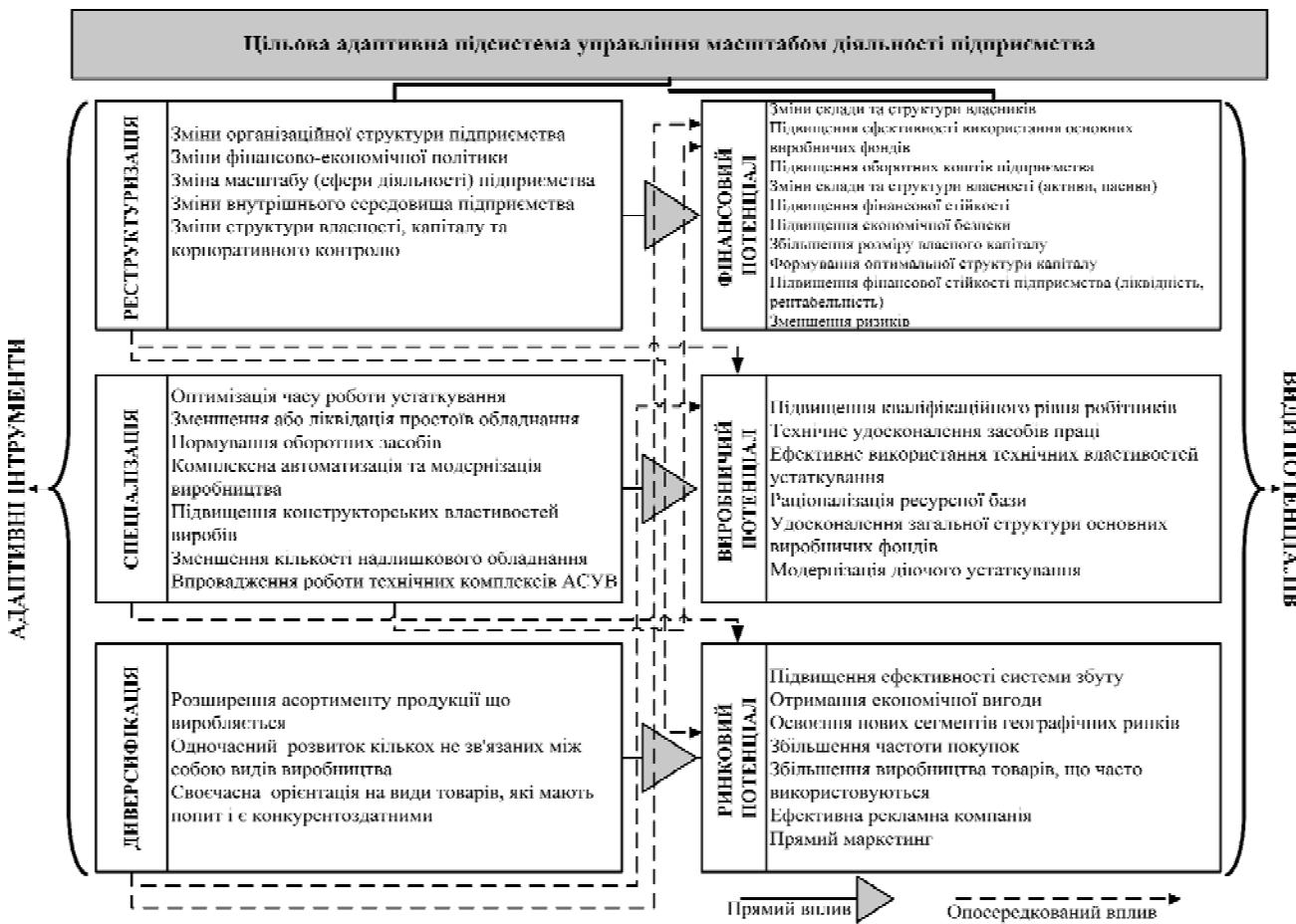
ся на принципах досяжності стратегічних складових на достатньому для підприємства рівні та на принципах реальності потенційних можливостей для виконання поставлених завдань. З іншого боку, зворотний вплив можна окреслити через унеможливлення розробки стратегій, що не відповідають можливостям складових потенціалів.

Взаємозв'язок забезпечувальних складових та функціональних визначається через взаємозалежність функціональних складових як видів управлінської діяльності, ефективність яких прямо залежить від забезпечувальних. З іншого боку, зворотний вплив можна окреслити через унеможливлення ефективного виконання функціональних складових при неналежному рівні складових забезпечення.

Складність формування та динамічної реалізації розвитку механізму стратегічного управління масштабу діяльності підприємства можна окреслити через взаємозалежність складових одна від іншої, що функціонують як система та забезпечують синергічний ефект.



**Рис. 2. Складові механізму стратегічного управління масштабом діяльності підприємств**



**Рис. 3. Цільова адаптивна підсистема управління масштабом діяльності підприємств**

Цільова адаптивна підсистема управління масштабом діяльності підприємств з детальним розподілом представлена на рис. 3.

Саме такий розподіл цілей дозволяє врахувати при стратегічному плануванні можливості машинобудівних підприємств, їх потенціали для максимально ефективного та мінімально помилкової побудови стратегічних планів. Оскільки виробничий, ринковий, фінансовий потенціали у машинобудівних підприємств відрізняються за рівнем свого розвитку, доцільним є використання сильних сторін та зосередженість на покращенні і слабких через використання таких інструментів адаптації, як: реструктуризація, спеціалізація та диверсифікація. Під час стратегічного планування адаптивного управління масштабом діяльності підприємства та для виконання машинобудівним підприємством поставлених цілей, важливе значення мають наступні принципи, яким повинні відповідати цілі:

- бути взаємопов'язаними;
- бути конкретними;
- бути реальними;
- бути чітко сформульованими;
- бути досяжними;
- відповідати наявному та бажаному масштабу діяльності;
- відповідати фінансовому, виробничому та ринковому потенціалам;
- мати різну тривалість (тактичну, стратегічну).

Утворення цілей такого адаптивного інструменту як реструктуризація здебільшого несе дієве навантаження

на фінансовий потенціал машинобудівного підприємства та опосередковано впливає на виробничий та ринковий потенціали. З огляду на те, що побудова реструктуризаційних цілей відбувається за наявного фінансового потенціалу, саме тому стратегічні та тактичні цілі реструктуризації мають відповідати тактичним та стратегічним цілям нарощування фінансових можливостей та здатностей підприємства.

Оскільки реструктуризація підприємства здійснюється шляхом цілеспрямованої зміни структури організації під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, вона повною мірою впливає на формування потенційних можливостей суб'єкта господарювання.

Першочерговим завданням серед реструктуризаційних цілей є зміна організаційної структури підприємства, тому такі перетворення зустрічають опір змінам на всіх рівнях, як управління, так і виробництва, а тому зустрічаються з таким елементом фінансового потенціалу як зміна складу та структури власників, що може відобразитися на підприємстві як позитивно, так і негативно.

При реалізації такої цілі, як зміна фінансово-економічної політики, достатнім має бути рівень таких елементів фінансового потенціалу, як можливість зміни складу та структури власності, збільшення розміру власного капіталу та формування його оптимальної структури.

Впровадження такої цілі, як зміна масштабу, має забезпечуватись зменшенням ризику за рахунок надходжень від інших сфер діяльності.

Підвищення рівня фінансового потенціалу за рахунок підвищення рівня економічної безпеки дозволяє провести реструктуризаційні зміни внутрішнього середовища підприємства з мінімальними негативними наслідками.

Зміни структури власності, капіталу та корпоративного контролю пов'язані зі збільшенням розміру власного капіталу, формуванням його оптимальної структури, підвищення оборотних коштів підприємства та підвищення фінансової стійкості підприємства (ліквідність, рентабельність).

Розглядаючи прямий взаємозв'язок реструктуризації машинобудівного підприємства на його фінансовий потенціал, треба зазначити, що зміни організаційної структури позитивно вплинути на фінансовий потенціал шляхом підвищення ефективності використання основних виробничих фондів, підвищення оборотності наявних коштів підприємства, зміною складу та структури власності, формування оптимальної структури капіталу. Такі цілі реструктуризації, як зміни внутрішньої структури підприємства, мають опосередкований зв'язок з підвищенням виробничого потенціалу, а саме — підвищення кваліфікаційного рівня робітників та раціоналізація ресурсної бази.

Треба зазначити, що від зміни фінансово-економічної політики та зміни масштабу (сфери діяльності) підприємства залежить підвищення інвестиційної привабливості підприємства, фінансової стійкості, економічної безпеки, що, безумовно, призведе до покращення рівня фінансового потенціалу підприємства в цілому.

Завдяки змінам структури власності, капіталу та корпоративного контролю в процесі реструктуризації, можна очікувати збільшення розміру власного капіталу, підвищення фінансової стійкості підприємства, зменшення ризиків, зміни складу та структури власників у розрізі використання фінансового потенціалу. Безумовно, реструктуризація як один з інструментів управління фінансовим потенціалом підприємства забезпечить стрімкий розвиток та високу конкурентоспроможність виробленої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Використання машинобудівним підприємством такого адаптивного інструменту, як спеціалізація, зумовлює побудову цілей відповідно до цільових пріоритетів виробничого потенціалу, оскільки саме рівень виробничого потенціалу є визначальним при проведенні виробничих перетворень. Цільова побудова нарощування виробничого потенціалу має знаходити своє відображення під час утворення цілей спеціалізації, адже мінливе зовнішнє середовище потребує постійності змін для адаптаційних перетворень, і тим ефективніші перетворення, чим вищий рівень потенціалу.

Першочерговими цілями спеціалізації можна назвати оптимізаційні процеси, оскільки такі процеси, як комплексна автоматизація та впровадження роботи технічних комплексів АСУВ, хоча і є головними, несуть в собі велике капіталовкладення та витрати часу, що постає проблемою для вітчизняних машинобудівних підприємств. Так, оптимізація часу роботи устаткування, зменшення простоїв, нормування оборотних засобів, особливо підвищення конструкторських можливостей, є неможливим без зв'язку з цілями з нарощуванням виробничого потенціалу, такими як: підвищення

кваліфікаційного рівня працівників, технічне удосконалення засобів праці, ефективне використання технічних властивостей устаткування. Досягнення таких цілей, як впровадження роботи технічних комплексів АСУВ та комплексна автоматизація і модернізація видається досить проблематичними при відсутності відповідного рівня модернізації діючого обладнання та удосконалення загальної структури основних фондів, а також обмеженість технічних можливостей устаткування.

Для досягнення ефективності виробничого процесу під час проведення спеціалізації слід розглядати опосередкований вплив фінансового та ринкового потенціалів. Використання високовиробничого устаткування має відповісти ринковому потенціалу машинобудівного підприємства, оскільки можливе перевиробництво якісного товару за цінами, на які "ринок" матиме обмежений попит, що призведе до перевиробництва та відсутності економічної ефективності впровадження даного виду перетворень. При цьому зв'язок з фінансовим потенціалом вказує на доходи та видатки, пов'язані з впровадженням спеціалізації, можливості до залучення капіталу та підвищення рівня інвестиційної привабливості.

Впровадження у дію такого адаптивного інструменту, як диверсифікація, ставить перед підприємством завдання зі скороченням можливих ризиків, впровадження змін та урахування ризикованисті проєктів під час управління масштабом розвитку діяльності підприємства. Стратегічне планування, а отже, і побудова цілей адаптивної підсистеми управління масштабом діяльності підприємства пов'язане із рівнем розвитку ринкового потенціалу. Таким чином, рівень ринкового потенціалу виступає індикатором до реальності та досяжності диверсифікаційних цілей при постійності змін мінливого зовнішнього середовища. Розширення асортименту продукції, що виробляється як обов'язкова частина диверсифікаційних процесів, вимагає від ринкового потенціалу достатнього рівня постійного підвищення ефективності системи збути та отримання економічного ефекту.

Досягнення такої цілі, як одночасний розвиток кількох незв'язаних між собою видів виробництва, дає змогу адаптивній підсистемі управління масштабом діяльності підприємства нівелювати можливі ризики за рахунок збільшення реалізації одного виду продукції, при зменшенні обсягів реалізації іншого. Для досягнення такої адаптивної цілі ринковий потенціал має забезпечити належний рівень освоєння нових сегментів продуктових, географічних та споживацьких ринків. При впровадженні на ринок нових видів продукції з'являється опосередкований зв'язок з виробничим потенціалом підприємства, за рахунок технічних можливостей виробничих фондів, та фінансовим потенціалом, за рахунок підтримки як розширення видів товарів, так і забезпечення ефективної рекламиної компанії.

Своєчасне використання у ринковому потенціалі показників, що вказують на збільшення виробництва товарів, які часто використовуються, диверсифікаційна ціль своєчасної орієнтації на види товарів, які мають попит і є конкурентоздатними, набуває прямого та ефективного зв'язку.

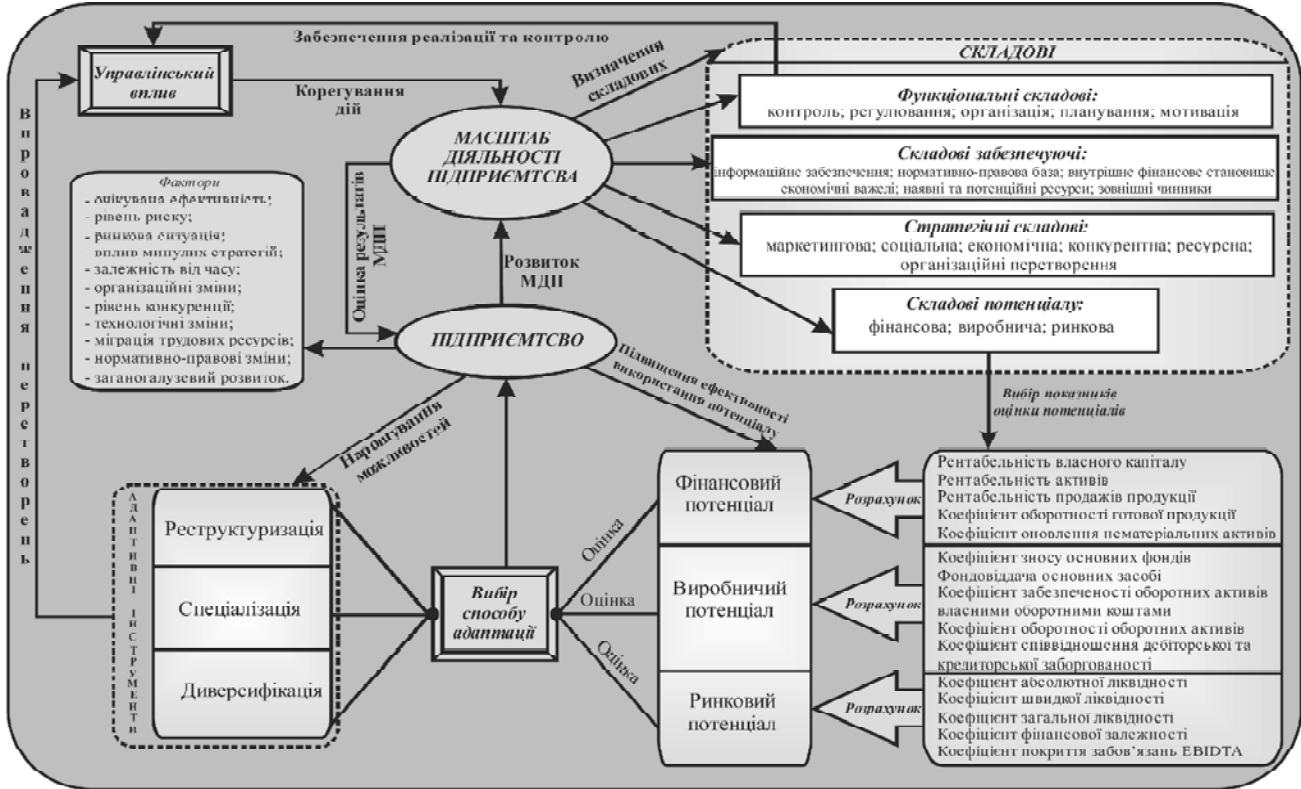


Рис. 4. Механізм підвищення масштабу діяльності підприємств

Диверсифікаційна цільова система опосередкована пов'язана з виробничим та фінансовим потенціалами підприємств, що, в свою чергу, достатньою мірою вказує на її залежність від забезпечення достатнього для перетворень потенційних можливостей опосередкованих потенціалів.

Розглядаючи вищепередовані адаптивні інструменти, можна дійти висновку, що кожен з них, в залежності від цільової адаптивної підсистеми, більшою мірою пов'язаний з одним видом потенціалу та меншою мірою — з двома іншими. Тому впровадження на машинобудівних підприємствах будь-якого виду з адаптивних інструментів слід проводити в залежності від стану та цілей покращення фінансового, виробничого та ринкового потенціалів.

Одним з головних факторів ефективного впровадження адаптивного управління масштабом діяльності підприємств виступає застосування такої функціональної складової як контроль з майбутнім регулюванням хибних рішень, часового відставання, техніко-технологічної відповідності до обраної стратегії. Поетапне впровадження однієї з цільових підсистем вимагає почергового застосування усіх елементів функціональної складової.

Використання машинобудівними підприємствами даного механізму дозволить підвищити масштаб діяльності, оскільки основним елементом вдалого адаптивного управління виступає управлінський вплив та управлінські рішення щодо стратегії розвитку. Можна констатувати, що механізм підвищення масштабу підприємств машинобудівного комплексу розглядається як своєчасне реагування на зміни конкурентного середовища через адаптивне управління за допомогою сукупності інструментів, принципів, технологій ухва-

лення та впровадження управлінських рішень з постійністю контролю за процесами перетворень.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, механізм підвищення масштабу діяльності машинобудівних підприємств формує на підприємстві здатність системи управління до гнучкості та перебудови для досягнення максимального синергічного ефекту, а також до синтезу впровадження потенційних можливостей фінансової, виробничої та ринкової систем підприємства. При реалізації даного механізму важливе значення має сукупність критеріїв оптимальної діяльності організаційного впливу на керовану підсистему, що визначає стратегію розвитку, до якої прагне система управління за наявними показниками та встановленими обмеженнями.

### Література:

1. Ансофф И. Статегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 520 с.
  2. Мищенко А.П. Стратегическое управление: учебн. пособие. — Днепропетровск, 2003. — 250 с.
  3. Падерин И.Д. Методические основы и направления повышения экономической эффективности промышленного предприятия до современного уровня. — Днепропетровск: ДГФА, 2005. — 272 с.
  4. Старовойтов М.К., Фомин П.А. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием. — М.: Высшая школа, 2002. — 267 с.
  5. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
- Стаття надійшла до редакції 19.04.2012 р.