

ОСНОВНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ РИНКОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

© Петрович Й.М., 2009

В теоретичному аспекті розглянуто основні напрямки і способи адаптації машинобудівних підприємств до змін зовнішнього середовища, характеризується значення і важливість та доцільність кожного із них у вирішенні актуальних завдань підвищення їх ефективного функціонування на сучасному етапі господарювання.

In the article in a theoretical aspect basic directions and methods of adaptation of machine-building enterprises are examined to the changes of external environment, a value is characterized priority each of them in the decision of tasks of increase of them effective functioning on the modern stage of ménage.

Постановка проблеми

Машинобудівна галузь України має потужний потенціал. Однак значний спад виробництва у галузі, відповідно зниження життєвого рівня значної кількості людей в останні роки, свідчать, з одного боку, про невідповідність або низький рівень узгодженості функціонування підприємств галузі з потребами суспільства, а з іншого, з наявними проблемами ефективного використання наявних у них потенціальних можливостей в умовах прискорених ринкових трансформацій і змін зовнішнього середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемі адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища значну увагу приділяють зарубіжні і вітчизняні вчені, які в своїх публікаціях висвітлюють соціально-економічні передумови й організацію проведення адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища (ЗС) (1, 2, 3), вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на процеси адаптації підприємств (4, 5, 6), оцінку необхідних ресурсів для її здійснення принципи управління диверсифікацією підприємств та ефективність функціонування їх в умовах реалізації проектів організування адаптації (7, 8, 9, 10).

Постановка цілей

Організування процесу адаптації підприємств машинобудування до змін зовнішнього середовища може відбуватися по-різному. Вибір їх повинен здійснюватися з урахуванням специфіки функціонування підприємства і поставлених перед цим цілей, його спеціалізації, приналежності до того чи іншого типу виробництва, характеру та призначення продукції, яку воно виготовляє на конкретному етапі та планує виготовляти на віддаленішу перспективу з метою забезпечення свого стабільного розвитку.

Виклад основного матеріалу

Ефективність функціонування підприємств в умовах ринкових трансформацій досягається тоді, коли вони своєю діяльністю швидко пристосовуються до мінливості середовища господарювання, характерною особливістю якого є невизначеність і нестабільність поведінки споживачів, підприємців, постачальників, конкурентів, органів державної влади і місцевого самоврядування. Що стосується внутрішнього середовища підприємств, то рівень їх стабільного і злагодженого функціонування, переважно, залежить від їх персоналу з властивим йому особистісним сприйняттям змін та оцінюванням їх наслідків для себе і для діяльності підприємства. В таких

умовах підприємства повинні шукати і здійснювати оптимальні шляхи свого пристосування, тобто адаптації до змін (ЗС), що дасть змогу забезпечити їм реалізацію своєї місії та досягнення цілей як суб'єкта ринку, який здійснює свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції. Серед основних шляхів адаптації підприємств машинобудування до змін (ЗС) можна виділити такі: диверсифікація діяльності; перепрофілювання діяльності і конверсія діяльності. Коротко розглянемо інтерпретацію сутності, значимості та результативності кожного із названих шляхів, чи способів адаптації підприємств машинобудування до змін ЗС.

У сучасних наукових публікаціях їх автори під поняттям диверсифікація розуміють різноманітність видів діяльності підприємств, що проявляються у виготовленні широкої номенклатури і асортименту продукції, різноманітних послуг виробничого та фінансового призначення. Однак переважна більшість із них схиляється до думки, що диверсифікація діяльності підприємств, це форма організування виробництва, яка характеризується проникненням діючих підприємств в нові для них галузі виробництва з метою уникнення кризових ситуацій і досягнення стабільних умов функціонування. Отже, диверсифікація – це економічна категорія, яка являє собою форму організування виробництва, властиву ринковим умовам господарювання, яка характеризується наявністю і розвитком матеріального та нематеріального виробництва і супроводжується розширенням номенклатури і асортименту продукції з інноваційним наповненням, а також комплексу послуг виробничого та логістичного спрямування. Таке розуміння економічної сутності диверсифікації діяльності підприємств дає підставу розглядати її як важливий напрямок управління їх функціонуванням в динамічних умовах науково-технічного прогресу та кризових ситуацій.

Диверсифікація діяльності машинобудівних підприємств переважно здійснюється у таких двох основних формах:

1. Розширення номенклатури і асортименту виробів, організування виробництва і випуску нових видів продукції в межах своєї галузі, тобто збільшення кількості модифікацій певного виду виробів і товарів, які задовольняють попит окремих груп споживачів. Це відбувається найчастіше на тих ринках, де існує сильна конкуренція. Тут слід зробити застереження, бо можлива також удавана, фіктивна диверсифікація продукту, коли за незмінної якості змінюють лише упаковку чи дизайн і пропонують продукт як новий та за вищу ціну.

2. Вихід за межі основного бізнесу, проникнення в нові галузі та сфери господарювання, який може здійснюватися як через створення нових підприємств, так і скуповуванням їх або злиття з ними. Внаслідок цього відбувається перехід від односторонньої виробничої структури до багато-профільного виробництва, тобто підприємства і компанії поступово перетворюються на багато-галузеві комплекси. Узагальнення досвіду господарювання в країнах з розвинутою економікою та в Україні показує, що диверсифікація діяльності підприємств має процесний характер і повинна здійснюватись в певній послідовності згідно із заздалегідь розробленим проектом.

У проекті мають бути чітко визначені зовнішні і внутрішні передумови і критерії диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств, що обумовлюють доцільність її проведення. Серед них провідне місце повинно бути відведено мотивам техніко-технологічного, економічного, фінансового та соціального спрямування.

Основним критерієм диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств є прибутковість їх функціонування в умовах ринкових трансформацій і жорсткої конкуренції та створення цінностей для акціонерів.

Розробка проектів диверсифікації діяльності підприємств машинобудування та їх практична реалізація повинна ґрунтуватися на всебічному урахуванні передумов і впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які обумовлюють доцільність такого організування їх діяльності. У узагальненому вигляді фактори, які можуть впливати на диверсифікацію діяльності машинобудівного підприємства, наведені на рис. 1.

Вони поділені на дві групи : зовнішні і внутрішні. Тут варто зазначити, що, з одного боку, як зовнішні, так і внутрішні фактори мають комплексний характер, дають змогу визначити економічну, науково-технічну, маркетингову та науково-правову ситуацію, в якій функціонує підприємство, а з іншого, орієнтувати його менеджмент в тому, чи зможе воно досягнути

поставлених цілей з урахуванням впливу цих факторів. Отже, урахування впливу обидвох груп факторів повинно дати відповідь про доцільність розробки і реалізації проектів проведення диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.



Рис. 1. Зовнішні та внутрішні фактори диверсифікації машинобудівного підприємства

Важливою складовою проекту організування диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства повинно бути удосконалення його виробничого процесу, тобто він повинен охоплювати всі етапи діяльності підприємства, починаючи з організування підготовки виробництва нових виробів і завершуючи організуванням процесів їх виготовлення та сервісного обслуговування у споживачів.

Організування процесу виробництва в часі за допомогою використання інструментарію техніко-економічного планування і диспетчерування та регулювання виробничого процесу, розподіл персоналу за сферами діяльності та організування його праці, виготовлення і збут готової продукції повинні здійснюватись на засадах організування, в основі якого є такі принципи: пропорційності, безперервності, прямоочності, ритмічності, диференціації, спеціалізації, автоматизації, гнучкості, системності і оптимальності.

Проектуючи виробничий процес диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства, необхідно дотримуватись згаданих вище принципів, вибираючи варіанти його організування.

Матеріалізація принципів організування виробництва в проєктах диверсифікації діяльності підприємств машинобудування є важливим орієнтиром для менеджменту при цільовому використанні їх в управлінні диверсифікацією.

Особливість цього управління полягає в тому, що його об'єктом є процеси організування нових видів підприємницької діяльності, основним завданням функціонування яких є вирівнювання обсягів продажів, зростання прибутку, уникнення або мінімізація різних ризиків, і в результаті досягнення позитивної тенденції в господарюванні.

У межах поставленої мети для кожного машинобудівного підприємства та її досягнення можуть бути визначені такі завдання управління, серед яких основними є:

- формування оптимального, що відповідає цілям машинобудівного підприємства, диверсифікованого портфеля виготовлюваної продукції, що дасть змогу найефективніше використовувати наявні виробничі потужності, а на засадах розвитку кооперування, здійснювати інтеграційні зв'язки із підприємствами своєї та інших галузей;
- перерозподіл ресурсів між виробничими підрозділами, підготовка виробничих потужностей та всієї системи організування технічної підготовки виробництва з метою своєчасного регулювання диверсифікаційного портфелю освоєння виробництва нових видів продукції;
- логістика можливих змін диверсифікаційного портфеля, основним завданням якої є організування виробництва нових прибуткових видів продукції і послуг, які мають інноваційне наповнення та конкурентоспроможні на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Враховуючи аналіз змісту цих завдань та названих цілей, можемо зробити висновок, що управління диверсифікацією діяльності машинобудівного підприємства – це цілеспрямована дія його управлінського персоналу на процеси організування нових видів діяльності та їх оптимізацією з метою підвищення ефективності виробництва, його стабільності в умовах жорсткої конкуренції.

Серед складових проєкту організування диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств щільне місце повинна займати її стратегія.

Ухвалюючи рішення про диверсифікацію діяльності машинобудівного підприємства, необхідно визначити шляхи її здійснення, тобто обрати відповідну стратегію диверсифікації. Тут доречно назвати такі найголовніші стратегії диверсифікації:

- стратегія входження в нову галузь – поглинання “з нуля” спільне підприємство;
- стратегія диверсифікації у неспоріднені галузі;
- стратегія згортання і ліквідації;
- стратегія реструктурування, відновлення і економії;
- стратегія багатонаціональної диверсифікації.

Перші три об'єднують способи диверсифікації, а три останні – стратегії для посилення позицій вже диверсифікованої форми.

Завершальним етапом проєкту організування диверсифікацій діяльності підприємства є обґрунтування вибраного варіанта диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства.

Вибір варіантів диверсифікації діяльності машинобудівних підприємств повинен здійснюватися за певним критерієм, орієнтація на який дає змогу досягти визначеної мети в господарюванні. Такою метою може бути одержання максимальної величини прибутку при раціональному використанні наявних ресурсів, тобто критерієм в цьому випадку є максимальний прибуток на вкладений капітал.

Важливе значення серед заходів адаптації машинобудівних підприємств до змін (ЗС) належить перепрофілюванню їх діяльності. Якщо враховувати вимоги динамічного ринкового середовища, то це означає зміну виробничого профілю підприємства у потрібному напрямку для задоволення потреб суспільства. У цьому контексті під профілем підприємства слід розуміти його пристосованість до ефективного, своєчасного і якісного виготовлення продукції, що характеризується постійним і повторюваним ступенем виробничої і споживчої різноманітності.

Вихідним моментом процесу зміни профілю підприємства є визначення завдань економічного і соціального розвитку країни та потреб ринку на найближчу і віддаленішу перспективу. Ці завдання і потреби визначають вимогу до продукції, необхідної для їх задоволення. Однією із головних причин, що об'єктивно спонукають до розширення профілю машинобудівних підприємств, є протиріччя, яке посилюється в динамічних умовах науково-технічного процесу, між необхідністю швидкого оновлення продукції та неможливістю забезпечення високої ефективності виробництва за допомогою традиційних технологій та методів організування виробництва. Це обумовлено, насамперед, тим, що у разі зміни умов зовнішнього середовища жорсткість виробничих систем, які представляють машинобудівні підприємства, входить у протиріччя з необхідністю ефективного оновлення продукції, що змушує формувати гнучкіший профіль підприємства, що дає йому змогу адаптуватись до динамічних змін (ЗС).

Необхідність ефективного задоволення змінних суспільних потреб дозволяє виділити такі завдання, що повинні вирішуватись під час підтримання необхідного рівня гнучкості профілю машинобудівного підприємства:

- 1) управління перспективним розвитком продукції;
- 2) управління перспективним розвитком технічних ресурсів;
- 3) управління перспективним розвитком кадрового потенціалу;
- 4) управління перспективним розвитком інформаційних технологій;
- 5) управління перспективним розвитком просторових ресурсів;
- 6) управління перспективним розвитком організаційно – виробничої структури.

Загалом формування і підтримування на відповідному рівні гнучкості профілю машинобудівного підприємства зводиться до постійного, цілеспрямованого вивчення динаміки суспільних потреб та систематичного приведення у відповідність з цими потребами сукупності всіх ресурсів підприємства як важливої передумови ефективного його функціонування.

Деяко специфічне значення конверсії у вирішенні проблем адаптації машинобудівних підприємств до змін (ЗС). Деякі з авторів небезпідставно вважають, що конверсія – це до певної міри поєднання диверсифікації і перепрофілювання машинобудівних підприємств. На перший погляд ознаки такої подібності існують. Але це лише ознаки, які не дають категоричних підстав для розуміння конверсії в такому контексті. Необхідно погодитись з тими авторами, які розглядають конверсію як складне системне явище в сучасних глобалізаційних процесах, яке охоплює вирішення комплексу проблемних питань, пов'язаних з переведенням промисловості та інших сфер економіки з виробництва військової на виробництво цивільної продукції (8). Тому конверсію потрібно розуміти як процес, який передбачає перерозподіл всієї сукупності ресурсів військової сфери у цивільному секторі, зниження військових витрат, при одночасному збільшенні цивільних та обумовлює необхідність планування і здійснення змін організаційного, технічного, професійного, економічного спрямування, необхідних для переорієнтації підприємств оборонної промисловості, дослідницьких та навчальних закладів, військових баз та інших об'єктів з військового на цивільне використання. Отже, враховуючи таку сутнісну характеристику, “конверсія” має комплексний характер і охоплює широкий спектр заходів, пов'язаних з багатьма сферами державної діяльності, а не лише діяльність окремого підприємства. Як очевидно із викладеного вище, конверсія не спонтанне явище. Вона може стосуватися багатьох суб'єктів господарювання, які мають відношення до оборони країни. У зв'язку з тим перепрофілювання військових виробництв повинно здійснюватись не автоматично, а із всебічним, глибоко продуманим і зваженим підходом, усіх факторів і обставин у заздалегідь розроблених програмах.

Слід зазначити, що таких програм було розроблено багато, вони були узгоджені і прийняті на високому державному рівні, але переважна більшість із них не була реалізована в повному обсязі. Специфіка і здійснення конверсії підприємств обумовлюють необхідність використання системних управлінських заходів як на державному рівні, так і на рівні підприємств, діяльність яких повинна базуватись на заздалегідь сформованих стратегічних планах. У таких планах повинні бути визначені і обґрунтовані найраціональніші варіанти використання їх виробничого, інноваційного і кадрового потенціалу. В умовах поглиблення ринкових трансформацій, головним завданням є

розробка відповідної стратегії. Вона повинна передбачати перебудову всієї системи управління процесами господарювання так, щоб вона відповідала вимогам ефективного функціонування конверсійного підприємства в умовах ринку. Саме тому постає завдання розробки стратегічного підходу до управління конверсійним підприємством, що дає змогу організувати його діяльність для досягнення позитивного господарського результату. Реалізація цього підходу повинна здійснюватись за такими принципами:

- цільової орієнтації формування стратегії, враховуючи завдання завоювання стратегічних позицій на ринку. Підвищення якості та конкурентоспроможності виготовлюваної продукції, робіт і послуг;
- системності розробки стратегії розвитку підприємства як сукупності взаємопов'язаних етапів, які здійснюються з урахуванням розвитку всіх систем і елементів виробництва, а також з урахуванням характеристик зовнішнього середовища;
- варіантності, що передбачає розробку різноманітних сценаріїв розвитку підприємств залежно від визначених пріоритетів у завоюванні стратегічних позицій на ринку, підвищення остаточних результатів господарської діяльності відповідно до одержаних і обраних цілей і завдань на конкретний період.

Розробка стратегії розвитку конверсійного підприємства повинна передбачати такі методологічні підходи до послідовності виконання робіт:

1) визначення цілей і завдань для завоювання стратегічних позицій на ринку, досягнення необхідного технічного рівня та якості продукції, зростання ефективності виробництва на підприємстві та його структурних підрозділах (стратегічних центрах господарювання) протягом конкретного періоду;

2) визначення реальних можливостей підприємства, загалом, і його структурних підрозділів, зокрема, щодо реалізації означених цілей та завдань;

3) обґрунтування стратегії розвитку, тобто розробка довгострокових і поточних заходів технічного, організаційного і економічного розвитку підприємства з метою забезпечення окреслених завдань;

4) оцінка імовірних результатів;

5) розробка і прийняття коригуючих заходів для досягнення запланованих результатів.

Наведені п'ять етапів характеризують собою повний цикл робіт для формування стратегії розвитку конверсійного підприємства в умовах прискорених ринкових трансформацій економіки. Кожний з цих п'яти етапів містить визначений перелік робіт.

Так, зокрема, для виконання першого етапу, необхідно здійснити структуризацію цілей та завдань для завоювання стратегічних ринкових позицій, підвищення остаточних результатів господарської діяльності та доведення їх до кожного підрозділу.

Другим етапом є визначення можливостей підприємства і його структурних підрозділів (стратегічних центрів господарювання) з ефективною розробкою і випуском високоякісної продукції.

Третім етапом розробки стратегії розвитку підприємства є прогнозування довгострокових і поточних заходів, спрямованих на технічний, організаційний та економічний розвиток підприємств.

Варто, зауважити, що на сучасному етапі прискорення прогресу науково-технічного і темпів розвитку продуктивних сил, оновлення продукції і, водночас необхідність підвищення ефективності господарювання в умовах ринку, необхідно розробляти довгострокові стратегії розвитку підприємств, а також такі їх складові, як техніко-організаційний та організаційно-економічний розвиток. Особливо зростає значення цих завдань у ринкових умовах господарювання, коли від правильності їх вибору залежать поточні і майбутні результати ефективної господарської діяльності машинобудівних підприємств.

Висновки

Досвід господарювання країн з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що практично кожний із розглянутих шляхів адаптації використовується для досягнення поставленої мети машинобудівними підприємствами, які покликані задовольняти суспільні потреби на тому чи

іншому етапі господарювання та розвитку кон'юнктури ринку. Зазначимо, що надбання цього досвіду зазначеною мірою використовують і вітчизняні підприємства, які належно реагують на виклики часу та динамічні зміни у (ЗС). Проте, поширення такого чи іншого напрямку здійснення адаптації підприємств залежить від функціонування національного господарства, його структури і стратегії розвитку в умовах прискорених ринкових трансформації і глобалізації економіки. Орієнтуючись на зазначені вище засади, менеджмент підприємств під час вибору того чи іншого напрямку їх адаптації, повинен чітко визначити її мету, домагатись її досягнення в заздалегідь передбачуваних умовах господарювання. Тобто пріоритетом вибору того чи іншого напрямку адаптації машинобудівних підприємств до змін (ЗС) повинно бути досягнення поставленої перед ними мети і цілей, остаточним результатом яких є ефективність функціонування в жорстких умовах конкуренції.

Перспективи подальших досліджень

В умовах прискорення ринкових трансформацій, мінливого зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції необхідно проводити ґрунтовні дослідження з метою розробки методологічних засад формування і ефективного функціонування досконалих організаційно-економічних механізмів здійснення адаптації підприємств до динамічних умов господарювання. Саме наявність таких механізмів орієнтуватиме менеджмент підприємств у виборі оптимальних варіантів організування їх ефективної діяльності в умовах прискорення ринкових трансформацій.

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 520 с. 2. Гончаров В.Н., Зинченко А.Н., Автономов С.В., Зинченко А.В. Система адаптации и организации сборочного производства: Монография. – Луганск: Книжковий світ, 2002. – 136 с. 3. Лондина Т.В. Организационно-экономические механизмы адаптации предприятия к условиям рынка. – К.: Наукова думка, 1994. – 150 с. 4. Петрович Й.М., Грибик І.І. Особливості стратегії розвитку виробничих систем в сучасних умовах господарювання // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2003. – № 484: Проблеми економіки і управління. – С. 347–354. 5. Петрович Й.М., Семенів О.М., Кім А.Ф. Сучасні тенденції адаптація підприємств машинобудування України до ринкових умов господарювання // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 1998. – № 348: Проблеми економіки і управління. – С. 161–168. 6. Петрович Й.М., Семенів О.М., Кім А.Ф. Проблеми управління виробничих структур підприємств до ринкових умов в Україні // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 1998. – № 348: Проблеми економіки і управління. – С. 168–174. 7. Петрович Й.М., Грибик І.І. Удосконалення управління процесом адаптації підприємств до ринкових умов господарювання // Вісн. Нац. ун-ту “Львівська політехніка”. – 2005. – № 507: Проблеми економіки та управління. – С. 108–116. 8. Пархомчук О.С. Мілітаризм та проблема конверсії в глобальному світі: Монографія. – К.: Вид.-поліграф. центр “Київський університет”, 2004. – 247 с. 9. Попова С.М. Зовнішні і внутрішні фактори диверсифікації діяльності підприємств // Економіка розвитку ХДЕУ: Наук. журн. – Харків, 2004. – № 2(30). – С. 99–101. 10. Попова С.М. Принципи управління диверсифікацією діяльності підприємств // Вчені записки: Наук. журн. Харківського інституту управління. – Вип. 11. – Харків, 2003. – С. 120–124.