

УДК 331.103.243

**Карачина Н.П.**

доктор економічних наук, професор,

**Кошовий В.В.**

аспірант,

Вінницький національний технічний університет

м. Вінниця, Україна

## **ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ РОЗВИТКОМ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Анотація.** Розкрито стратегічне управління виробничим розвитком машинобудівних підприємств в умовах інституційної нестабільності. Встановлено, що економічний розвиток України супроводжується серйозними трансформаціями на рівні національної господарської системи та практики функціонування підприємств, що призводить до необхідності переосмислення традиційних управлінських концепцій та розробки нових стратегічних підходів.

Особливу увагу приділено теоретико-методичним основам стратегічного управління, що спираються на принципи стратегічної гнучкості, мобільності та превентивного реагування на дисфункційні інституційні зміни. Визначено основні стратегічні траєкторії розвитку сучасних машинобудівних підприємств. Ідентифіковано етапи інституційної та організаційної еволюції машинобудівних підприємств.

**Ключові слова:** стратегічне управління, підприємство, ефективність, інститут, інвестиція, ресурси.

На етапі розвитку машинобудівної галузі об'єктивно актуалізується потреба у мобілізації значних фінансових ресурсів, призначених для технологічної модернізації виробничих потужностей, імплементації інноваційних рішень в контексті інституційного закріплення у нових сегментах ринку.

Слід відзначити, що в умовах високої капіталомісткості машинобудівної галузі, пролонгованих виробничих циклів та критичної залежності від технологічної еволюції забезпечення конкурентоспроможності зумовлює необхідність формування відповідних випереджальних стратегій. Цілком очевидно, що за обмеженою нормою галузевої рентабельності внутрішні джерела фінансування досить часто демонструють структурну недостатність, тоді як боргові інструменти пов'язані з високою вартістю капіталу та жорсткими обмеженнями [1, с. 124].

Отож, на сьогодні для більшості економічних агентів виникає гостра потреба у формуванні стратегічної альтернативи, яка має інституційний характер, яку ще називають дилемою власника.

І тут, перша стратегічна траєкторія передбачає екзогенне нарощування власного капіталу у вигляді або емісійних механізмів (мова йде за акціонерні товариства), або залучення стратегічних інвесторів. Адже інкорпорація нових акціонерів та / або власників ініціює інституціоналізацію процедур координації інтересів стейкхолдерів, запровадження формалізованих механізмів стратегічного планування та комплаєнс-контролю, а також формує багаторівневу систему корпоративного управління. Звертаємо увагу на те, що для машинобудівних підприємств, які реалізують капіталоінтенсивні інвестиційні мегапроекти (наприклад, цифровізація виробничих контурів, реінжиніринг технологічних ланцюжків, розробка інноваційної продукції та ін.), дана інституційна модернізація набуває критичного значення в силу довгострокового горизонту окупності та високої невизначеності [2, с. 489].

Друга стратегічна траєкторія виступає альтернативою до першої, тобто її суть полягає у збереженні моноцентричної структури контролю за редукцією інвестиційних програм та відмові від випереджальної експансії. Іншими словами, це стратегія – "соло-власника". Варто відзначити, що у короткостроковій перспективі подібна модель дійсно мінімізує ризики перерозподілу корпоративної влади, однак у довгостроковому вимірі відбувається генерація загроз виникнення технологічних деградацій, ерозій

конкурентних переваг та / або зниження інноваційної сприйнятливості. А це, досить часто призводить до контрактних дисфункцій [3], втрати системних замовників та поступової маргіналізації підприємства в умовах посилення глобальної конкуренції.

Важливо відзначити, що вибір першої траєкторії, як правило, пов'язаний з реорганізацією підприємств в акціонерну форму та переходом до формалізованої архітектури стратегічного управління. При цьому власники підприємств прагнуть зберегти блокуючу та / або контрольну частку (пакет), що забезпечує їм домінуючий вплив на прийняття стратегічних рішень [4, с. 157 ].

Не секрет, що для машинобудівних підприємств стратегічні прорахунки мають ефект кумулятивної інерції, оскільки капітальні вкладення характеризуються високою незворотністю та низькою адаптивністю виробничої інфраструктури. Формалізація процедур без реального змісту знижує якість стратегічної експертизи інвестиційних проектів та посилює агентські ризики. Саме тому, для машинобудівних підприємств істотну значущість набуває проблема управлінської континуальності. Персоніфікована концентрація стратегічних компетенцій у контролюючого власника формує інституційну вразливість, адже у разі його відходу чи втрати дієздатності виникає ризик системної дестабілізації, порушення контрактних зобов'язань [3] та дезінтеграції інвестиційних програм. Професійно структурована рада директорів та диверсифікована управлінська команда стають механізмами зниження трансакційних та стратегічних ризиків.

Критичним параметром стійкості є ступінь персоніфікації бізнес-моделі. Інакше кажучи, якщо стратегічні управлінські рішення, технологічні компетенції та / або клієнтські альянси замкнуті на одному суб'єкті, підприємство функціонує в умовах високої волатильності. У машинобудуванні, де особливу роль відіграють інженерні школи, інституціоналізовані стандарти якості та кумулятивний технологічний капітал, формалізація управлінських процедур та делегування повноважень професійним менеджерам виступають імперативом довгострокової конкурентоспроможності.

На певній стадії еволюції підприємства власники стикаються з необхідністю глибокої трансформації своїх стратегічних установок та / або економічних цілей. Акумуляція капіталу починає виступати не лише як суб'єкт підприємницької діяльності на ринках товарів та послуг, а й як інвестор, що функціонує на ринку капіталу.

Необхідно відзначити, що у межах цієї трансформації перед власниками машинобудівних підприємств виникає важливе питання раціональності структури [5, с. 790-805] їх інвестиційного активу. Зумовлюється потреба в критичній оцінці доцільності концентрації свого капіталу у власному підприємстві. Подібна інвестиційна стратегія може супроводжуватися надмірним ступенем ризикової концентрації та недостатньою диверсифікацією активів. Таким чином, виникає необхідність аналізу альтернативних варіантів перерозподілу капіталу. Цей етап розвитку породжує так звану дилему інвестора, що відбиває перехід підприємця-власника зі сфери операційного підприємництва у сферу інвестиційної діяльності. Одним із можливих результатів подібної трансформації є відмова від контролю над створеним підприємством. І саме на цьому етапі, як правило, виникає об'єктивна зацікавленість власника у формуванні ефективних механізмів корпоративного управління. Ключовими елементами такої інституційної архітектури є незалежний вищий менеджмент.

Цілком зрозуміло, що впровадження ефективних механізмів корпоративного управління ініціюється, насамперед, необхідністю залучення зовнішніх інвестицій для розширення бізнесу. Однак такий підхід лише частково є коректним, оскільки, насправді, формування розвиненої системи корпоративного управління починається у той момент, коли засновник компанії починає розглядати її не тільки як інструмент реалізації підприємницьких амбіцій, а як один із елементів власного інвестиційного портфеля. Саме в цей момент максимізація вартості машинобудівного підприємства трансформується у домінуючу стратегічну мету його розвитку. В результаті підприємство

поступово проходить послідовні фази організаційної та інституційної еволюції, наближаючись до т. з. "стадії зрілості".

До завершення стадії зрілості підприємство має характеризуватись диверсифікованою структурою капіталу. Така структура забезпечує зниження залежності організації від особистості її засновника та сприяє формуванню інституційно самостійного агента ринку. За таких умов, підприємство остаточно звільняється від домінування "підприємця-творця" та функціонує як автономний економічний суб'єкт.

Безумовно, що початковою стадією виступає підприємницький етап, у рамках якого ключовим суб'єктом активності є економічний агент, який поєднує функції власника капіталу та управлінця. Наголошуємо, що на даному етапі діяльність характеризується високим ступенем індивідуалізації ухвалення рішень та нестандартними управлінськими практиками, а також домінуванням особистої ініціативи. Власники виступають центральними фігурами організаційної структури, формуючи динамічну та гнучку модель управління, засновану на активному пошуку та використанні ринкових можливостей. Очевидно, що в інституційному контексті цей етап характеризується слабкою формалізацією інституційних правил та / або процедур, а також переважанням імпліцитних угод координації.

Важливо відзначити, що стратегічне завдання економічного агента на підприємницькому етапі полягає у формуванні стійкої бізнес-моделі [6, с. 240-270; 7, с. 94-102; 8, с. 25-44], здатної генерувати стабільний фінансовий потік. Особливого значення тут набуває здатність підприємств своєчасно адаптувати та трансформувати бізнес-моделі у відповідь на зміни ринкового середовища.

Не можна не бачити того, що в міру зростання підприємства виникає проблема професіоналізації управління, яка суттєво пов'язана з обмеженістю індивідуальних управлінських ресурсів. У межах цієї дилеми власник зіштовхується з альтернативою: або обмежити темпи організаційного зростання, або здійснити інституційну трансформацію системи управління у вигляді

застосування професійного менеджменту. Вирішення цієї дилеми знаменує перехід до другого етапу – етапу прискореного зростання.

Хотілося б відзначити, що етап прискореного зростання супроводжується ускладненням організаційної структури, формуванням управлінських процедур та посиленням ролі ринкових механізмів фінансування. В інституційному вимірі відбувається поступове відділення функцій володіння та управління, що призводить до трансформації структури корпоративних відносин. Одночасно виникає дилема власника, що безпосередньо пов'язана з проблемою залучення фінансових ресурсів для підтримки високих темпів зростання. Рішення цієї дилеми передбачає включення зовнішніх інвесторів у структуру капіталу підприємства, а також формування інституційних механізмів контролю та / або розподілу прав власності .

Цілком очевидно, що вирішення інвестиційної дилеми спричиняє перехід організації до стадії зрілості, в рамках якої остаточно формується система стратегічного управління, яка базується на експліцитних та імпліцитних інституційних правилах.

Потрібно відзначити, що кожна з вищезазначених стратегічних стадій характеризується специфічним набором пріоритетів. Так, на підприємницькому етапі ключовим завданням є створення сталої бізнес-моделі та забезпечення позитивного грошового потоку. На етапі прискореного зростання стратегічний фокус зміщується у бік розширення ринкової частки підприємства, оскільки недосягнення необхідного обсягу може призвести до втрати конкурентоспроможності внаслідок нездатності реалізувати ефект масштабу виробництва. У разі посилення цінової конкуренції такі підприємства перебувають у вразливому становищі. Альтернативною стратегією в цій ситуації може бути спеціалізація на вузьких ринкових нішах, де масштаби діяльності та темпи зростання об'єктивно обмежені [9, с. 205 ].

На стадії зрілості ключовою стратегічною метою стає максимізація вартості бізнесу, що передбачає систематичне підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення механізмів корпоративного управління та забезпечення

сталого зростання економічної вартості підприємства. При цьому слід підкреслити, що спрямованість на створення вартості має бути присутня на всіх етапах розвитку машинобудівного підприємства, однак саме на стадії зрілості даний критерій стає домінуючим орієнтиром стратегічного управління.

Особливу увагу слід звернути на те, що концепція життєвого циклу сучасного машинобудівного підприємства дозволяє інтерпретувати формування системи управління в рамках еволюційної парадигми організаційного розвитку, ув'язуючи динаміку інституційного становлення агента ринку з архітектурою прийняття ефективних управлінських рішень. До речі, у цьому зв'язку управління сприймається не як статична організаційна конструкція, а як інституційна система, яка еволюціонує в контексті організаційної структури, розширення масштабів діяльності та зміни власності [10, с. 238].

Таким чином, з позицій інституційного підходу, розвиток системи управління виробничими підприємствами обумовлений не лише внутрішньою логікою організаційного зростання, але й впливом зовнішнього інституційного середовища, яке включає експліцитні правила (правове регулювання, вимоги фінансових ринків, стандарти розкриття інформації тощо) та імпліцитні інститути (ділові практики, норми корпоративної культури та ін.). Відомо, що взаємодія вищезазначених факторів формує інституційні рамки, у яких відбувається модернізація механізмів стратегічного управління підприємствами.

В умовах, що склалися, основним елементом еволюції системи управління виступає поступовий перерозподіл стратегічних функцій між власниками капіталу та вищим менеджментом. Отож, що на стадії зрілості життєвого циклу підприємства, особливо у машинобудівній галузі з дисперсною структурою капіталу, спостерігається подальший перерозподіл стратегічних повноважень на користь професійного менеджменту. Безперечно, що такі процеси тісно пов'язані з інституціоналізацією відносин між агентами ринку у контексті протидії інформаційній асиметрії [2, с. 488-495] та неспостережуваним явищам.

**Висновки.** Отже, еволюція стратегічного управління в машинобудівній галузі має виразно стадіальний характер і, як правило, відбувається у межах

послідовного переходу від персоніфікованої підприємницької моделі управління до інституційно формалізованої архітектури стратегічного менеджменту. При цьому базальними детермінантами даної трансформації виступають ускладнення організаційної структури підприємств, зростання потреби у фінансових ресурсах в контексті реалізації капіталомістких інвестиційних проєктів.

Визначено, що на різних стадіях життєвого циклу машинобудівного підприємства стратегічні пріоритети зазнають суттєвої модифікації: від формування звичайної бізнес-моделі щодо генерації стабільного фінансового потоку на підприємницькому етапі – до розширення масштабів діяльності, зміцнення ринкових позицій і реалізації ефекту масштабу на стадії прискореного зростання. До того ж, з'ясовано, що завершальна стадія інституційної еволюції машинобудівних підприємств є, по суті, формування диверсифікованої структури капіталу та перерозподіл стратегічних функцій на користь професійного вищого менеджменту. За таких умов підприємство поступово перетворюється з персоніфікованої підприємницької одиниці у відносно автономного економічного агента ринку, функціонування якого базується на формалізованих правилах стратегічного планування та інституційних механізмах узгодження інтересів стейкхолдерів. Відтак, підкреслено, що ефективність стратегічного управління виробничим розвитком машинобудівних підприємств значною мірою визначається здатністю суб'єктів господарювання своєчасно здійснювати інституційні перетворення управлінської системи, адаптуючи її до зростаючої складності виробничо-технологічних процесів в контексті мінливої конфігурації зовнішнього інституційного середовища.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Аджемоглу Д., Робінсон Дж. Чому нації занепадають? Походження влади, багатства та бідності. Київ : Наш Формат, 2016. 440 с.
2. Akerlof G. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics, 1970. Vol. 84. P. 488–500.

3. Семцов В. М. Інституціоналізація організаційно-поведінкових змін у діяльності підприємств аграрної сфери України: концепт неспостережуваних економічних процесів: монографія. Вінниця: ФОП Рогальська І. О., 2018. 480 с
4. Ansoff H. I. The New Corporate Strategy. New York : Wiley, 1988. 288 p.
5. Posner R. Economic Analysis of Law. Aspen Publishers. 2007. 816 p.
6. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York :Harper & Row, 1974. 840 p.
7. Kreps D. Corporate Culture and Economic Theory. Perspectives on Positive Political Economy. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. P.90–143.
8. Milgrom P., Roberts J. Economics, Organization and Management. Pearson, 1992. 621 p.
9. Харт О. Д. Неповні контракти і теорія фірми. Природа фірми: Походження, еволюція, розвиток / За ред. О. Е. Вільямсона, С. Дж. Вінтера; Пер. з англ. А. В. Куликов; Наук. ред. пер. В. П. Кузьменко. Київ: А. С. К., 2002. С. 189–216.
10. Chandler A. D. Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Martino Fine Books. 2013. 480 p.