

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК У КОНТЕКСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджуючи діалектику сучасного економічного розвитку, багато науковців відзначають необхідність створення нових методів, за допомогою яких складні економічні системи різних рівнів ефективно долатимуть невизначеність та адаптуватимуться до динамічного середовища господарювання. Сьогодні очевидно, що всі без винятку підприємства для виживання на ринку та збереження конкурентоспроможності повинні час від часу змінюватися, як функціонально, так і структурно. Це зумовлює значну увагу підприємців-практиків до технологій управління організаційними змінами, а особливо алгоритмів визначення та використання потенційних можливостей цих трансформацій.

Ураховуючи минулий досвід українських економічних реформ, сьогодні чітко видно, що створення тільки законодавчого поля діяльності підприємницьких структур, розвиток науки, розробка принципово нових видів ресурсів та технологій їх використання, підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня працездатного населення, отримання доступу до світових ринків капіталу і т.д., не здатне забезпечити успіх теоретично правильних ідей розвитку економічних систем різних рівнів. Очевидно, є якийсь важливий аспект, що не береться до уваги сучасними практиками економічних реформ. Звичайно, всі перераховані заходи з поліпшення економічного середовища є надзвичайно важливою, але не достатньою умовою створення конкурентоспроможної економіки.

Концепція управління організаційним розвитком має охоплювати всі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи. Основною метою трансформацій слід уважати створення передумов довгострокового виживання підприємства на ринку, що залежить від його вміння своєчасно визначати релевантні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, зазначимо, що підприємство тільки тоді досягне довгострокового успіху, коли буде здатним найкращим чином використовувати всі свої конкурентні переваги та сприятливі можливості, які виникають у зовнішньому середовищі. Таким чином, тільки поєднання внутрішнього потенціалу підприємства з зовнішнім ринковим потенціалом економіки є реальною перед-

умовою створення ефективної соціально-економічної системи нашої держави.

Абсолютна стабільність економічної системи за умови її функціонування в агресивному ринковому середовищі неможлива. На практиці поштовхом до організаційних змін, як правило, стають кризові ситуації, які слід класифікувати за сферами виникнення та за сферами негативного прояву. З огляду на це розрізняють дві моделі змін — революційну та еволюційну. Засновниками першого підходу до організаційного розвитку вважають американських фахівців з менеджменту М. Хаммера та Дж. Чампи, які в 1993 р. сформулювали концепцію реінжинірингу бізнесу. Прихильники революційних змін вважають, що суттєвого ефекту можна досягти тільки за допомогою фундаментального переосмислення та швидкої радикальної перебудови підприємства, його найважливіших процесів. Згідно з цим підходом увага реформаторів має бути сконцентрована на глибинній трансформації всього ланцюжка створення вартості на підприємстві. Прихильники еволюційної теорії організаційних змін виходять з того, що в першу чергу мають змінюватися погляди та ціннісні орієнтації людей, їх моделі поведінки, а вже потім — сама система. Вони визначають організаційний розвиток як довгостроковий, ретельний, великомасштабний процес зміни й розвитку організації та її працівників. Обидва підходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, під якою розуміють його порівняльну перевагу стосовно інших підприємств цієї галузі всередині країни і за її межами. Конкурентоспроможність підприємства — це система економічних категорій, яка являє собою відносну характеристику, що виявляється в умовах конкуренції як здатність залучити необхідні ресурси та виготовити з них конкурентоспроможний товар. Це економічна категорія, за допомогою якої визначається перевага цього виробника за рівнем задоволення споживачів продукцією з урахуванням ефективності фінансово-господарської діяльності. Кількісне визначення можливостей підприємства залежить від продуктивності використання виробничих ресурсів та галузі господарювання, рівня кваліфікації персоналу тощо.

Крім того, слід не випускати з поля зору спадковий характер економічних циклів розвитку економічних систем, тобто процеси теперішнього стану системи на 65% зумовлені результатами минулих станів. Звідси ми можемо зробити висновок про необхідність застосування нових показників оцінювання ефективності

господарювання українських підприємств, які б дали можливість звести до одного знаменника:

результативність використання економічних ресурсів;

рівень досягнення стратегічних цілей;

здатність системи до поступового самовдосконалення в умовах агресивного середовища господарювання та її соціокультурних характеристик;

впливи різноманітних підприємницьких ризиків та чинника часу.

Базою та основним стимулом постійного розвитку підприємств є мінливі системи індивідуальних та суспільних потреб, що реалізуються через економічні інтереси контрагентів ринкових відносин.

Сучасний ринок ставить підвищені вимоги до оцінювання перспективності підприємницьких ідей. Власне сама ідея є загальним теоретичним виразом такого поняття, як «потенціал», що нині широко використовується не тільки в економічній сфері. Уперше в економічній теорії поняття потенціалу було вжито в 20-х роках нашого століття при комплексних дослідженнях продуктивних сил суспільства в працях таких видатних науковців, як В. Вейца та К. Г. Воблого. До того часу термін «потенціал» застосовувався виключно для характеристики фізичних та хімічних процесів.

У контексті нашого розгляду, під потенціалом підприємства слід розуміти максимально можливу сукупність активних та пасивних альтернатив якісного розвитку економічної системи в конкретний момент та в певному середовищі господарювання, що обумовлюється такими обмеженнями:

ресурсними (особливо інформаційними та кадровими);

структурно-функціональними;

часовими;

соціокультурними.

До пасивних альтернатив, згаданих у дефініції поняття, належить сукупність чинників, можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання підприємства, які забезпечують спонтанний еволюційний розвиток його соціально-економічної системи. Під поняттям «активні альтернативи» слід розуміти всю множину точок стратегічного простору підприємства. Останній формується на основі теоретичної моделі Р. Фаснахта та подальшого її розвитку. На відміну від пасивних альтернатив розвитку, що ніби створюються самим ринком, множина альтернатив розвитку стратегічного простору

господарювання створюється підприємством свідомо за допомогою таких питань:

1) що хоче зробити підприємство для свого розвитку — множина ціннісних орієнтацій власників та керівників підприємства;

2) що підприємство повинно зробити заради стабільного функціонування на існуючому рівні — множина неринкових чинників середовища господарювання;

3) що реально можливо зробити для організаційного розвитку підприємства — множина детермінант внутрішньосистемного характеру;

4) що можна було б зробити заради поліпшення існуючого становища — множина ринкових загроз та можливостей.

Особливу увагу слід звернути на четверте питання, що покликане окреслити напрями перспективного організаційного розвитку підприємства, тим самим створюючи цільові орієнтири стратегічного планування. Сильні та слабкі сторони підприємства, що звичайно представлені його ресурсними, кадровими, інформаційним складовими, створюють передумови для використання ринкових шансів та захисту від зовнішніх загроз. Таким чином, указана множина детермінант господарського простору характеризується внутрішньою нестабільністю. Вибираючи методи управління організаційним розвитком, підприємство повинно брати до уваги обмеженість свого впливу на ринковий потенціал. На цьому етапі досліджень доцільно навести загальну схему управління потенціалом підприємства (див. рисунок).

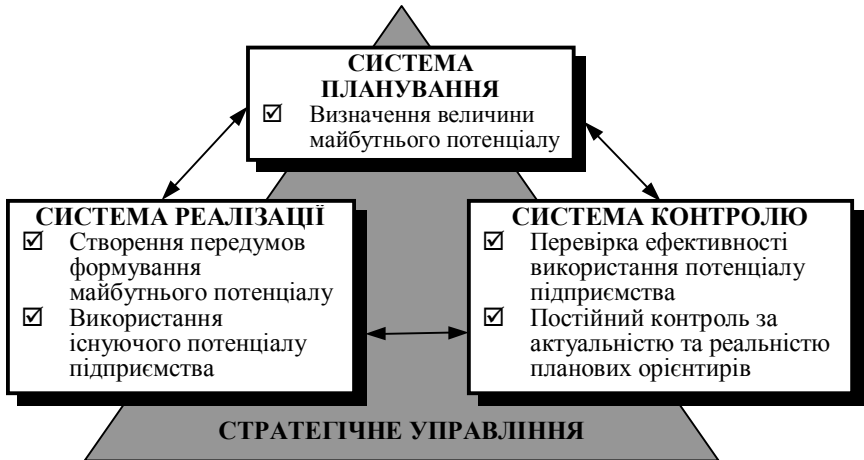


Рисунок. Підсистеми стратегічного управління потенціалом підприємства

У працях, що вивчають проблеми створення, використання та розвитку потенціалу підприємств, основними є такі напрями:

1) Орієнтація на існуючий внутрішньосистемний виробничий потенціал на вже освоєних ринках.

2) Формування потенціалу підприємства на освоєних ринках за рахунок нових можливостей чи додаткових ресурсів.

3) Використання існуючого потенціалу підприємства для освоєння нових ринків.

4) Формування нового потенціалу для освоєння нових ринків.

Кожен з перерахованих напрямів потребує специфічного інструментарію оцінювання, що зумовлено відмінністю в цільових орієнтирах.

Крім того, вважаючи підприємство відкритою, штучною системою, слід звернути увагу на взаємодію частин цієї системи, що призводить до виникнення нових результатів, які не можна отожднювати з простою сумою складових частин. Іншими словами, тут мова йде про ефект синергізму. З метою визначення синергічних характеристик фірми, якими вона може скористатися для пошуку нових можливостей, а також для вимірювання синергічного потенціалу можливого варіанта стратегічного розвитку використовують профіль спроможностей (можливостей).

Моделі управління розвитком потенціалу компаній мають відтворювати на достатньо прийнятному рівні їх реальне фінансове становище, ринкові позиції, процеси операційної діяльності, весь спектр інших видів діяльності і т. ін. Крім того, характер моделей має бути динамічним, щоб урахувати вплив результатів минулої господарської діяльності на можливість поточного періоду, а також спрогнозувати майбутні альтернативи розвитку. На цьому етапі досліджень особливої цінності набуває наведене вище визначення підприємницького потенціалу, що враховує систему обмежень.

Важливу роль в управлінні розвитком підприємницького потенціалу відіграє глибоке розуміння того, що саме впливає на вартість компанії, під впливом яких чинників вона формується. Фактично саме вартість компанії є узагальнюючим показником суспільної оцінки величини та ефективності використання потенціалу. Отже, чинник потенціалу — це будь-яка змінна, що достатньо істотно впливає на його величину. Зрозуміло, що не існує двох однакових організацій, на діяльність яких впливали б абсолютно однакові чин-

ники. Для того, щоб сукупністю чинників потенціалу можна було користуватися (управляти ними), потрібно встановити їх підпорядкованість, виокремити найвпливовіші, відкинути чи згрупувати незначні, а також визначити відповідальних за них працівників. Тому на кожному підприємстві має бути сформована система чинників потенціалу, подрібнена до такого рівня, щоб чинник відповідав плановим показникам, якими оперують управлінці найнижчої ланки. Доцільно буде виокремити зони особливої уваги та організувати цільові центри відповідальності.

Організація не може працювати безпосередньо з потенціалом та його вираженням — вартістю компанії. Вона змушена управляти тільки тими складовими господарської діяльності, на які може впливати, наприклад, задоволенням попиту споживачів, інвестиціями тощо. Саме ці чинники дають можливість управлінцям найвищої організаційної ланки зрозуміти реальний стан справ усередині компанії, сформулювати та донести до інших працівників стратегічні орієнтири розвитку.

Отже, визначення потенціалу можливих альтернатив розвитку є важливим інструментом загальної системи планування на підприємстві.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Заботина Р. К.* вопросу о стоимости предприятия как инвестиционного товара // Предпринимательство, хозяйство и право. — 1997. — №12. — С. 35—39.
2. *Рюэгг-Штюм Й.* Новая системная теория и внутрифирменные изменения // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — №5. — С. 72—78.
3. *Кравченко В. Ф., Кравченко Е. Ф., Забелин П. В.* Организационный инжиниринг. — М.: ПРИОР, 1999. — 253 с.
4. *Кэхил Дж. А., Снейдер Дж. П.* Подходы к определению рыночной цены частных компаний // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — №5. — С. 92—95.
5. *Норберт Т.* Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. — 1998. — № 1. — С. 68—74.
6. *Grant R.* Contemporary Strategy Analysis // Blackwell Business, 3rd ed. — 1998. — 461 p.