

РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ ПОТЕНЦІАЛУ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОЇ БАЗИ В КОНТУРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

ПИЛИПЕНКО А. А.

доктор економічних наук

ЛИТВИНЕНКО А. О.

Харків

В умовах негативного впливу наслідків світової фінансово-економічної кризи важливим підґрунтям відтворення життєдіяльності та зростання ефективності діяльності національних товаровиробників є мобілізація усіх наявних резервів. Одним із головних резервів виступає використання наявних можливостей ресурсозбереження, дбайливого та економного використання ресурсів. Переважна орієнтація національної економіки на нижчі інноваційно-технологічні уклади (52,8% промислової продукції складає продукція 3-го технологічного укладу, 42,5% – 4-го укладу) обумовлює потребу залучення підприємств до процесів технологічного розвитку. У цілому ж технологічний розвиток країни залежить від можливостей суб'єктів господарювання генерувати інновації, широко впроваджувати їх у виробництво та випереджальними темпами нарощувати потенціал матеріально-технічної бази підприємства (МТБП).

Морфологічний аналіз сутності категорії «потенціал підприємства» виявив наявність різних концептуальних підходів до його ідентифікації, пов'язаних з наявними ресурсами (узагальнена характеристика наявних у підприємства усіх видів ресурсів, які можуть бути використані для забезпечення життєдіяльності [6, с. 263]), цілями (потенціал як обмежена кількість альтернативних, доповнюючі та навіть антагоністичних цілей функціонування й розвитку підприємства, які можуть бути ним досягнуті на наявній ресурсно-виробничій та організаційній базі [3, с. 201]), резервами (уособлює приховані потужності підприємства щодо вирішення певних завдань [1, с. 6]) та можливостями (діалектична єдність як можливостей, так і процесів їхньої реалізації [5, с. 11], що можуть бути джерелом виникнення сталих конкурентних переваг [7, с. 376]) підприємства. При цьому можливе встановлення ряду класифікаційних ознак, найбільш повне узагальнення яких подано у [8, с. 10], що дозволяють виділяти різні види потенціалу.

Враховуючи, що найбільш розповсюдженим є ресурсний підхід до визначення потенціалу, само його пропонується розглянути як результуючу категорію рівня розвитку матеріально-технічної бази підприємства (задається як множина $\{МТБП\}$, що містить у своєму складі засоби $\{ЗП\}$ й предмети $\{ПП\}$ праці та технологію $\{ТХ\}$). У цьому сенсі найбільш прийнятним стає подане у [4, с. 13] його визначення як сукупності

ресурсів, що забезпечують здатність підприємства до ефективного здійснення операцій. Далі наголосимо, що управління наявними ресурсами підприємства доречно підпорядкувати процесам управління розвитком МТБП руху вздовж S-кривих розвитку технологій. Саме технологічний розвиток (розвиток в аспекті обраної сукупності технологій й науково-виробничих потужностей) складатиме підґрунтя розвитку підприємства в цілому. Відповідно необхідно створення контуру управління переходом між S-кривими, основу розробки якого має складати концепція реструктуризації. Саме принципи реструктуризації дозволяють співвіднести ресурсні тлумачення потенціалу з можливостями його використання та означеним у [2, с. 54] цільовим спрямуванням.

Метою статті є обґрунтування підходу до стратегічного управління розвитком потенціалу матеріально-технічної бази підприємства на засадах реструктуризації. У контексті мети статті визначимо розвиток МТБП як взаємопов'язану трансформацію кількісних, якісних і структурних характеристик сукупності засобів виробництва та реальних активів підприємства, узгоджену з його корпоративною культурою та пристосовану до потреб інституціональних контрагентів і вимог середовища функціонування. Оскільки ж саме реструктуризація забезпечуватиме розвиток матеріально-технічної бази підприємства (перехід $\{МТБП(t)\} \rightarrow \{МТБП(t+1)\}$), доречним стає формування відповідного механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства (МУРМТБ). Основу МУРМТБ складає сукупність важелів ($\{ВЖ\}$) та інструментів ($\{ІН\}$) реалізації управлінського впливу. Така система важелів формуватиметься як відображення цілей підприємства ($\{ЦП\}$) на параметри МТБП.

Для оцінки доречності розвитку МТБП необхідне введення узагальнюючого критерію, яким пропонується використати потенціал матеріально-технічної бази підприємства ($ПТ$). Відповідно критерієм ефективності розвитку МТБП пропонується обрати умову зростання потенціалу МТБП після здійснення акту розвитку: $ПТ(t+1) > ПТ(t)$, тобто управління розвитком МТБП повинно орієнтуватися на вимогу максимізації потенціалу: $ПТ \rightarrow \max$. Потенціал МТБП ($ПТМТБ$) визначаємо як узагальнюючу характеристику наявності у підприємства ресурсів ($\{ЗП(t)\}$ U $\{ПП(t)\}$) та можливостей їх використання ($\{ТХ(t)\}$). При цьому, з точки зору додержання правил $ПТ(t+1) > ПТ(t)$ та $ПТ \rightarrow \max$ необхідною стає розробка типових сценаріїв розвитку МТБП, базованих на аналізі середовища функціонування машинобудівних підприємств та оцінки стану їх матеріально-технічної бази.

Для того щоб забезпечити керованість процесів розвитку (досягається шляхом підтримки бажаної ди-

наміки руху системи від $\{МТБП(t)\}$ до $\{МТБП(t+1)\}$, що відбивається у отриманні бажаного значенні важелів й індикаторів у майбутньому періоді $\{ВЖ(t+1)\}$ після застосування обраних методів спрямування управлінського впливу, обраних зі складу $\{ІН\}$ необхідно розробити належну систему підтримки функціонування механізму (складові такої системи формалізуються у вигляді відповідної множини $\{ЛФ\}$). Оскільки ж здійснювати керівний вплив має певний суб'єкт управління (заданий через відповідну множину $\{СУР\}$), представлення механізму управління розвитком МТБП можна задати за допомогою такого кортежу: $МУРМТБ = \langle МТБП, ЦП, ВЖ, ІН, ЛФ, СУР, ПТ \rangle$.

Умовою успіху розвитку МТБП є управління змінами і якісними трансформаціями, що повинне бути науково обґрунтованим і базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління організаціями, так і наявні концепції менеджменту змін. Отже й оцінювання можливості розвитку підприємства та розвитку його матеріально-технічної бази пропонується здійснювати на підґрунті визначення сприйнятливості підприємства до проведення змін й впровадження інновацій. Дійсно, реалізація процесу розвитку матеріально-технічної бази підприємства як акту переходу до $\{МТБП(t+1)\}$ можлива лише за умови готовності підприємства до певних трансформацій. При цьому, на думку автора, оскільки розвиток має приводити до покращення показників діяльності підприємства (реалізація умови $ПТ(t+1) > ПТ(t)$) та удосконалення й модернізації наявної МТБП, основу МУРМТБ має становити інноваційне підґрунтя. Для цього

передбачається введення критеріїв стійкості та інноваційності для здійснюваного переходу від $\{МТБП(t)\}$ до $\{МТБП(t+1)\}$ за всіма складовими матеріально технічної бази, тобто для всіх можливих варіантів трансформацій (для переходів: $\{ЗП(t)\} \rightarrow \{ЗП(t+1)\}$, $\{ПП(t)\} \rightarrow \{ПП(t+1)\}$ та $\{ТХ(t)\} \rightarrow \{ТХ(t+1)\}$). При цьому вважаємо доречним при реалізації кожного з поданих варіантів трансформацій введення додаткових індикаторів, які розкриватимуть додержання вимог щодо стійкості, інноваційності, адаптивності та надійності розвитку МТБП. Накладання таких вимог має враховувати різні підходи до розуміння сутності категорії «потенціал».

У контексті концепції реструктуризації вельми цінною стає можливість співвіднесення потенціалу МТБП з виконуваними підприємством бізнес-процесами. Наявна система бізнес-процесів підприємства (зводиться до множини $\{БП\}$) у решті решт забезпечує розкриття наявних у підприємства ключових компетенцій (можуть трактуватися як зони компетентності підприємства, задаватися множиною $\{КК\}$ та розкриватися через відображення $\{ЦП\} : \{БП\} \rightarrow \{КК\}$). При цьому розвиток потенціалу МТБП має бути підлеглим процесу розвитку організованості бізнес-процесів та зон компетентності підприємства. З оглядом на потребу введення властивості інноваційності сформуємо матрицю визначення напрямків і способів розвитку МТБП, що визначатимуться в координатах спроможності трансформувати наявні елементи матеріально-технічної бази та рівня використання інноваційного потенціалу підприємства (розкривається через спроможність досягати цілей за рахунок реалізації інноваційних проектів). Авторський варіант такої матриці подано на *рис. 1*.

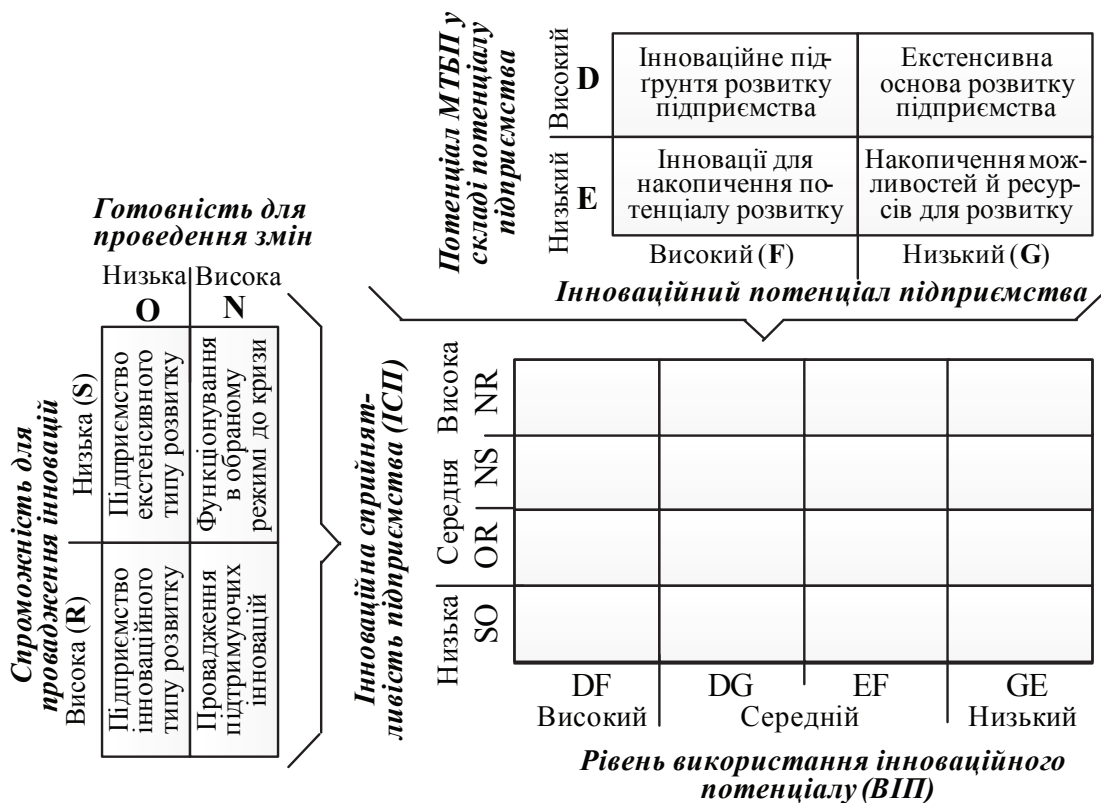


Рис. 1. Матричний підхід до визначення напрямків та можливостей реструктуризації потенціалу матеріально-технічної бази підприємства

Основою організації розвитку матеріально-технічної бази підприємства має складати відповідна стратегія (CP_{MTB}), яка являє собою перелік прийнятих на підприємстві підходів і принципів переведення матеріально-технічної бази до бажаного у перспективі стану (до стану $\{MTBP(t+1)\}$). При цьому дані стратегічні рішення підпорядковуються загальній стратегії розвитку підприємства, яка визначає особливості перетворення зон стратегічної компетентності підприємства. Діяльність підприємства повинна здійснюватися на підставі заздалегідь виробленої стратегії. Відповідно до складу стратегій функціонального рівня пропонується віднести стратегію розвитку матеріально-технічної бази. Згідно до 5П підходу до розуміння стратегії (стратегія як план, паттерн, позиція, перспектива та принцип поведінки) можна виробити перелік типових стратегічних рішень у сфері розвитку потенціалу МТБП, формалізованих за допомогою методів портфельного аналізу. При цьому весь перелік типових стратегічних рішень пропонується представити в розрізі поданих на рис. 1 матриць.

Отже, стратегія розвитку МТБП відноситься до варіативного рівня стратегій, оскільки вона підпорядковується вимозі трансформування зон компетентності підприємства (дана вимога задається та формалізується в рамках декількох ознак стратегій нормативного рівня, розробка яких є обов'язковою для будь-якого суб'єкта господарювання). Більш того, стратегія розвитку МТБП (CP_{MTB}) являє собою не визначену в часі послідовність дій, а узагальнене представлення підходів та принципів, на основі яких досягається відповідність елементів МТБП зонам компетентності підприємства. При цьому

стратегія управління розвитком МТБП (CP_{MTB}) входить до управлінського механізму (МУРМТБ) опосередковано через цілі підприємства (ЦП).

Означене співвіднесення нормативних та варіативних стратегій по іншому представляє й співвіднесення розуміння понять «розвиток підприємства» та «розвиток матеріально-технічної бази підприємства». Так, розвиток МТБП та реструктуризація потенціалу МТБП можуть розглядатися у двох аспектах: як адаптування МТБП до умов переходу в нову зону компетентності (екстенсивна або реактивна складова розвитку; по відношенню до бізнес-процесів може розумітися як «тягнуча» система, коли бізнес-процеси та їх забезпечення адаптуються до нових вимог конкурентного ринку); як створення умови для переходу у нову зону компетентності (інтенсивна або випереджальна стратегія; по відношенню до процесів розуміється як «шттовхаюча» система, у якій перетворення МТБП приводить до виведення на ринок нових конкурентних переваг підприємства). Схематично таке розуміння стратегії розвитку МТБП представлено на рис. 2, який показує роль реструктуризації для реалізації переходу між зонами компетентності підприємства.

Зрозуміло, що реалізація означеного на рис. 2 переходу від $\{KK(t)\}$ до $\{KK(t+1)\}$ містить в собі трансформаційне підґрунтя, а отже й має реалізуватися через концепцію реструктуризації. Не вдаючись до детального аналізу категорії «розвиток» наголосимо, що такий перехід розкриватиметься в рамках певної спіралі розвитку. Оскільки ж підприємство при забезпеченні підтримки своїх зон компетентності може утворювати спільний з

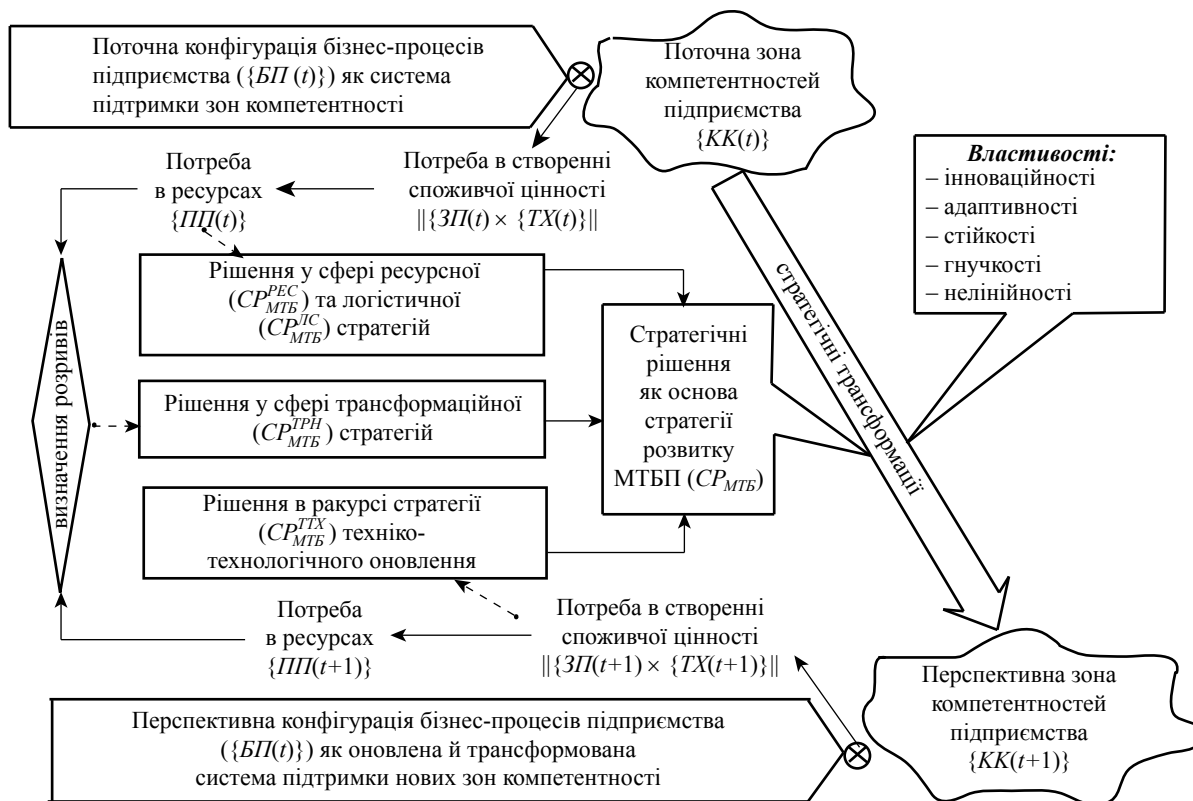


Рис. 2. Розкриття розуміння стратегічних настанов розвитку та реструктуризації потенціалу матеріально-технічної бази підприємства

контрагентами інституціоналізований простір взаємодії (PIB-простір), у рамках якого відбудеться залучення нових чи якісно змінених елементів до МТБП, що й спричинить трансформацію потенціалу МТБП. Тут можна говорити про інтеграційне підґрунтя розвитку МТБП та про інтеграційний розвиток (IP) підприємства.

Отже, розробляючи програму організаційних перетворень МТБП, слід враховувати наявність двох протилежних підходів, які припускають можливість або неможливість для МУРМТБ впливати на процес змін. Проте поза залежністю від типу або сфери розповсюдження змін можна виділити певні стадії, що, як правило, відбуваються послідовно. Відповідна модель реструктуризації, подана на рис. 3, відповідає моделі К. Левіна [9] та передбачає виділення трьох етапів процесу змін: розмороження, руху й замороження (змістовно відповідає елементам $A_1 - A_3$).

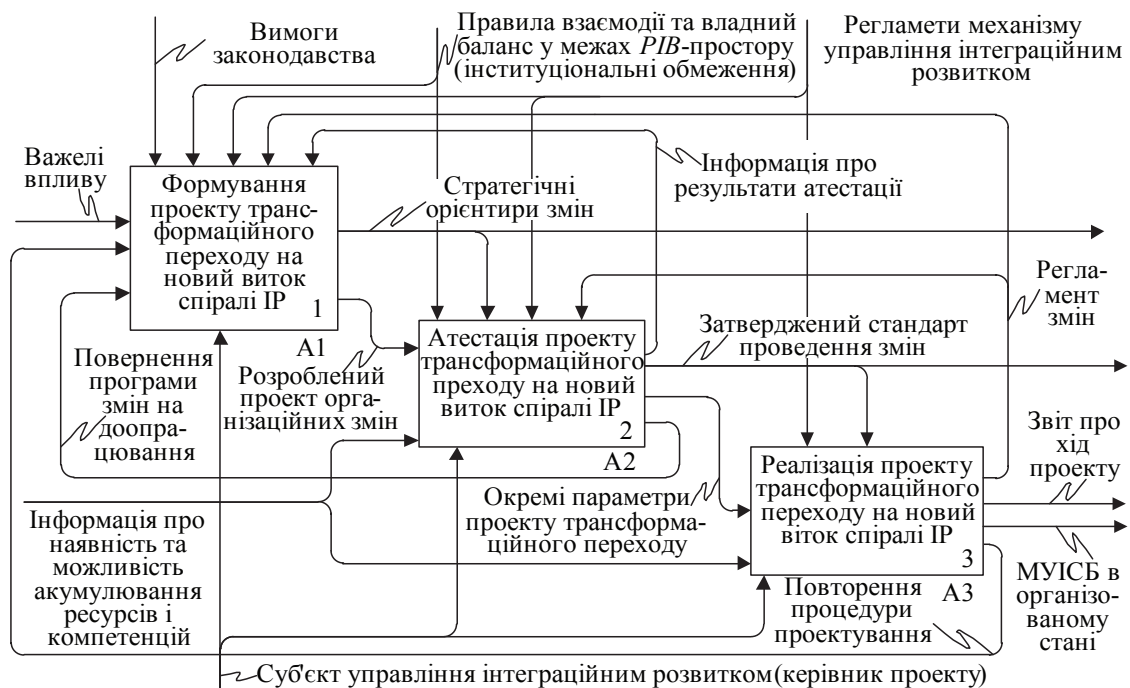


Рис. 3. Організація контуру управління реструктуризацією потенціалу МТБП у циклі інтеграційної взаємодії підприємства із зонами ресурсів

З точки зору прийнятного на рис. 2 підходу щодо зведення конкурентної боротьби до випереджаючого утворення композиції компетенцій, контур управління трансформаціями в рамках МУРМТБ також слід базувати на активному реагуванні на зміну умов життєдіяльності чи на прояв протиріч у параметрах матеріально-технічної бази. Необхідність забезпечення саме активного управління змінами зумовила розробку великої кількості моделей проведення змін та реструктуризації. При цьому підвищення ефективності управління змінами передбачає встановлення параметрів, які дозволять моделювати й контролювати перебіг процесу змін (параметрів трансформаційного процесу – {ПТП}). При цьому означені параметри трансформаційних процесів слід ввести до складу важелів формованого механізму МУРМТБ ($\{ПТП\} \subseteq \{ВЖ\}$), а бажані значення означених

параметрів слід підпорядкувати цілям реструктуризації ($\{ПТП(t)\} \rightarrow \{ПТП(t+1)\}$).

Таким чином, у статті розглянуто особливості організації в рамках механізму управління розвитком матеріально-технічної бази підприємства контуру регулювання процесів реструктуризації. Разом з тим потребує проведення подальших досліджень визначення складу множини параметрів трансформаційного процесу та розробка методики кількісного їх розрахунку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Архангельский В. Н., Зиновьев Л. Е. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении.– М. : Наука, 1983.– 234 с.
2. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии.– М. : Центр экономики и маркетинга, 1996.– 160 с.

3. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні.– Харків: Вид. ХДЕУ, 2003.– 340 с.
4. Неверова Е. В. Методика анализа логистического потенциала промышленного предприятия // Научные записки НГУЭУ.– 2004.– № 2.– С. 12 – 17.
5. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия.– Харьков : Изд. ХНЭУ, 2004.– 216 с.
6. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління // Вісник Української Академії державного управління.– 1998.– № 2.– С. 262 – 271.
7. Шершньова З. Є. Стратегічне управління.– К.: КНЕУ, 1999.– 384 с.
8. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : Навч. посібник.– К.: КНЕУ, 2003.– 316 с.
9. Schein E. H. KurtLewin'sChangeTheory / E. H. Schein [електронний ресурс]. – Режим доступу : www.sol-ne.org/re/wp/10006.htm