

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

УДК 330.341

СТАДНИК В. В.
Хмельницький національний університет

МОТИВАЦІЙНІ ВЕКТОРИ РЕСУРСОСПОЖИВАННЯ ЗА СТАДІЯМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто мотиваційні преференції власників ключових ресурсів за стадіями життєвого циклу підприємства. Визначено напрями взаємоузгодження мотиваційних векторів власників ключових ресурсів для нарощування ресурсного потенціалу підприємства і оптимізації ресурсоспоживання.

Ключові слова: ключові ресурси, ресурсоспоживання, життєвий цикл підприємства, ресурсний потенціал, мотиваційні вектори.

STADNYK V. V.
Khmelnytsky National University

MOTIVATIONAL VECTORS OF RESOURCES CONSUMPTION IN TERMS OF ENTERPRISES LIFECYCLE STAGES

The problem of effectiveness of resources consumption and increasing of resource potential of an enterprise in terms of its lifecycle has been examined. The place of key resources in the structure of resource potential of an enterprise has been defined. Motivational preferences of key resources holders in terms of enterprises lifecycle have been highlighted. It has been noted that their maladjustment creates a problem of organisational crisis, which predetermines the impairment of resource consumption effectiveness. The directions of mutual adjustment of motivational vectors of key resources holders for increasing of resource potential of an enterprise and optimisation of resource consumption effectiveness in terms of its lifecycle have been defined.

Key words: key resources, resource consumption, lifecycle of an enterprise, resource potential, motivational vectors.

Постановка проблеми. Успішне функціонування підприємства у конкурентному середовищі описується такими характеристиками як ефективність, результативність і здатність досягати поставлених цілей, що дає змогу йому працювати на ринку протягом тривалого часу. З огляду на мінливість середовища господарювання і численність конкурентів, які активно суперничають за ринки і ресурси, очевидно, що тривале існування неможливе без постійного удосконалення підприємства як економічної системи. Воно має здійснюватися систематично, комплексно і цілеспрямовано, втілюючись у стратегічних планах розвитку. Управління розвитком будь-якого підприємства має здійснюватися за двома основними сценаріями. Перший можна назвати розвитком-поліпшенням, яке дає змогу поліпшувати ті складові існуючих бізнес-процесів, що перестали відповідати новим умовам господарювання і стали слабкою ланкою бізнесу. Другий сценарій розвитку передбачає відкриття нового напрямку діяльності (нового бізнесу). Він здійснюється на основі бачення вищим менеджментом підприємства нових ринкових можливостей, які відкриваються перед ним у стратегічній перспективі. І такий розвиток можна назвати інноваційним, оскільки він потребує значних організаційних змін. Проте за обома сценаріями розвитку програми й плани їх реалізації охоплюють зміни у структурі ресурсів, їх якісному та кількісному складі.

Питаннями вдосконалення ресурсної складової діяльності підприємств з метою підвищення якості їх ресурсного потенціалу і розвитку їх конкурентних переваг займаються багато сучасних науковців, зокрема, І. Бузько та Н. Пяткова [1], Г. Кольке [2], Н. Ревуцька [3], О. В. Романенко [4] та багато інших. Та все ж основи ресурсного підходу в стратегічному управлінні підприємствами закладено Б. Вернерфельтом [5], Г. Хамелом і К. Прахаладом [6], О. Вільямсоном [7] наприкінці 80-х років ХХ ст. Ці та інші представники ресурсної теорії пропонували розглядати ресурси з позицій їх цінності для створення фірмою конкурентних переваг у стратегічному періоді. Тобто, з погляду структури ресурсного потенціалу основний висновок ресурсної теорії можна сформулювати так: зміни в умовах функціонування підприємства в стратегічному періоді потребують змін у структурі ресурсів. І основним завданням менеджменту має бути визначення тих ресурсів, які являють собою найбільшу цінність для успішності бізнесу в конкретному періоді. Зважаючи на те, що ресурсний потенціал підприємства формується з урахуванням потреб у ресурсах, які дають змогу йому набувати певних конкурентних переваг на відповідному етапі його життєвого циклу, а також на те, що доступ до таких ресурсів є зазвичай обмеженим, що зумовлює труднощі їх залучення у процес виробничого споживання, актуальним питанням є визначення умов, за яких підприємство може вирішити завдання оптимізації структури ресурсоспоживання у ході формування стратегічних планів розвитку. Авторська позиція полягає в тому, що такі умови формуються у мотиваційній площині – як відображення умов взаємодії власників ключових ресурсів, що змінюються по мірі проходження підприємством різних стадій життєвого циклу. Це і визначило мету даного дослідження.

Мета статті – розглянути мотиваційні преференції власників ключових ресурсів за стадіями життєвого циклу підприємства і визначити можливості взаємоузгодження їх мотиваційних векторів для нарощування ресурсного потенціалу підприємства і оптимізації ресурсоспоживання в контексті його життєвого циклу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція «життєвого циклу» підприємства як економічної доволі часто використовується у теорії управління для пояснення відмінностей у економічній динаміці його функціонування. Прагнучи усебічно описати особливості поведінки економічної організації протягом життєвого циклу, і водночас узагальнюючи результати досліджень, зроблених іншими науковцями, Б.Мільнер виділяє такі стадії життєвого циклу: народження, дитинство, юність, рання зрілість, розквіт, повна зрілість, старіння, відродження [8, с. 22]. На кожній стадії життєвого циклу перед організацією постають специфічні проблеми, означені науковцями як «кризи управління, породжені зростанням» [9]. З позицій еволюціонізму це свідчить про деградацію існуючих в організації рутинних процесів, спричинену ускладненням та розширенням матеріальних, інформаційних, фінансових та інших потоків. Через зниження ефективності організаційної взаємодії, втрачається здатність організації своєчасно та гнучко реагувати на зміни у середовищі господарювання, наслідком чого стає погіршення результатів господарської діяльності. Для відновлення ефективності організаційні зміни повинні бути проведені у стислий термін, протягом якого фірма може зберегти фінансову стійкість (тобто до того, як витрати на реалізацію програми змін сукупно зі збитками від оперативної діяльності спричинять критичне зниження активів, після чого самостійність підприємства виявиться під загрозою). Усунення кризових явищ потребує зміни концепції управління, формування нової, яка б відповідала новій стадії життєвого циклу і забезпечувала конкурентоспроможність організації у нових умовах її функціонування.

Цілком очевидно, що моделювання життєвого циклу підприємств є завданням складним і проблематичним, оскільки прогнозування тривалості етапів життєвого циклу носить ймовірнісний характер. Це зумовлюється, по-перше, невизначеністю, складністю і мінливістю бізнес-середовища та здатністю вищого менеджменту до стратегічного бачення перспектив його розвитку. По-друге, доволі складно (і майже неможливо) чітко визначити момент, коли підприємство переходить у наступну стадію життєвого циклу. Водночас, авторська позиція полягає в тому, що для реалізації завдань управління не завжди обов'язково чітко ідентифікувати момент переходу підприємства на іншу стадію життєвого циклу.

Більш важливим завданням, ніж прогнозування тривалості цих стадій, є встановлення напрямів прикладання управлінських зусиль для того, щоб постійно нарощувати конкурентні переваги підприємства, продовжуючи тим самим перебування підприємства на найбільш плідних стадіях цього циклу – стадії розквіту і зрілості. З огляду на те, що кожне управлінське завдання вирішується із залученням відповідних ресурсів, можна стверджувати, що збереження і зміцнення конкурентоспроможності підприємства на кожному із стадій життєвого циклу має розглядатись з позицій завдань ресурсозабезпечення і ресурсоспоживання. Тим більше, що майже завжди, коли йдеться про причини низької інноваційної активності вітчизняних підприємств (а значить, їх нездатності до розвитку), наводяться аргументи, що для цього у них не вистачає ресурсів. І дійсно, більше третини промислових підприємств за результатами аналізу їх фінансового стану протягом багатьох років залишається збитковою. Наприклад, у машинобудуванні за підсумками 2015 р. було 36,9% збиткових підприємств. І простежується, починаючи з 2011 р., тенденція до зростання кількості як збиткових підприємств, так і загальної суми збитків, які ці підприємства мають (у 2011 р. збиткових було 32,7% підприємств) [10].

Така ситуація засвідчує потребу удосконалення інструментів управління діяльністю і розвитком промислових підприємств, зокрема, в частині формування і розвитку їх ресурсного потенціалу. Не протиставляючи авторську позицію поглядам інших науковців, які детально досліджують структурні складові ресурсного потенціалу та їх значення для сталого функціонування і розвитку промислових підприємств, а навпаки, доповнюючи результати їх досліджень, у даній роботі зроблена спроба показати, яким чином можна забезпечити нарощування ресурсного потенціалу підприємства через удосконалення мотиваційної складової взаємодії власників ключових ресурсів.

Отже, на кожній із стадій життєвого циклу підприємству як економічній організації притаманні певні характеристики, за наявністю яких можна її ідентифікувати [8, с. 22–26]. Не заглиблюючись детально у ці відмінності (оскільки вони більшою мірою стосуються загальних характеристик системи управління), у табл. 1 надано лише ті, що важливі з позиції завдання оптимізації взаємодії власників ключових ресурсів. Вони стосуються векторів мотиваційного впливу для уникнення організаційних криз.

У даній таблиці не розглядаються ресурси за їх звичною класифікацією (як сукупність виробничих факторів – трудових, фінансових, матеріальних та ін.). За основу взято підходи до класифікації ресурсів О. Вільямсона (загальні, специфічні та високо специфічні). О. Вільямсон визначав рівень специфічності певного ресурсу тим, наскільки «легко йому можна знайти альтернативні варіанти застосування і альтернативних користувачів без втрати ефективності використання» [7, с. 94]. Чим більше значення має цей ресурс для забезпечення конкурентних переваг підприємства, тим більше цінуватиметься його власник. І в нинішніх умовах такими ресурсами справедливо вважаються технологічні – як у вигляді принципово нових виробничих технологій, так і у вигляді технологій управлінських. Однак очевидним є й те, що

створення таких технологій та їх ефективне використання неможливе без людей – власників інтелектуальних ресурсів. Тому компетенції людей, які дають їм змогу створювати продукти інтелектуальної власності, названі «ключовими компетенціями» [6]. І збільшення внеску носіїв унікальних знань у здатність підприємств набувати конкурентних переваг можна досягти шляхом розбудови відповідного мотиваційного середовища. Це й дає змогу уникати таких моментів у співпраці власників ключових ресурсів, які унеможливають їх подальшу плідну співпрацю і зумовлюють прояви опортуністичної поведінки різного типу. І це потребує організаційного перепроєктування – для відновлення довіри і взаємовигідних економічних відносин у коаліції власників ресурсів.

Таблиця 1

Мотиваційні вектори власників ключових ресурсів за стадіями життєвого циклу підприємства

Основні акценти організаційного проєктування (перепроєктування)	Тип і причини організаційної кризи	Вектори мотиваційної взаємодії власників ресурсів
Створення бізнесу (народження – юність)		
Концентрація зусиль на проєктуванні ефективної технології бізнесу і розвитку ринку; очікування винагород у майбутньому; керованість ґрунтується на швидкому зворотному зв'язку	Швидке зростання породжує <i>кризу лідерства</i> (засновник бізнесу не справляється з проблемою його зростання)	Мотивація власника капіталу (<i>принципала</i>) до залучення агентів із специфічними ресурсами (ключовими компетенціями) та встановлення з ними взаємовигідного партнерства. Мотивація <i>агентів</i> до підвищення безпеки існування і реалізації потенціалу власних компетенцій
Рання зрілість		
Побудова формальних управлінських систем: організаційна структура, системи звітності і контролю, стандартизація бізнес-процесів, процедур та правил, формалізація зв'язків, розвиток управлінських компетенцій	Успіх зумовлює <i>кризу автономії</i> (кризу функціонального управління). Агенти з ключовими компетенціями вдаються до опортунізму, відстоюючи цінність свого ресурсу; це перешкоджає роботі на загальний результат	Мотивація <i>принципала</i> до делегування ключовим агентам повноважень і ресурсів. Мотивація <i>агентів</i> до роботи на спільний результат через участь у прибутках
Розквіт		
За центром закріплюються лише функції стратегічного менеджменту. У розрізі бізнес-ліній або бізнес-процесів управління децентралізується. Створюються центри прибутку, система мотивації ґрунтується на результатах роботи	Успіх спричиняє <i>кризу керованості через втрату контролю</i> . Мотиваційною основою опортунізму агентів (керівників бізнес-ліній) стає недооцінка їх внеску у загальні результати	Мотивація <i>принципала</i> до збереження контролю над поведінкою власників ключових ресурсів (об'єктивується у розробленні інтеграційних механізмів). Мотивація <i>агентів</i> до роботи на спільний результат через посилення його зв'язку із винагородою
Зрілість		
Упровадження процедур корпоративного планування. Нові продуктивні групи розглядаються як центри інвестицій; технічні функції (логістика, автоматизація), а також PR зміщуються до центру	Через надмірну рутинізацію управлінських процедур виникає <i>криза бюрократії</i> . Агенти втрачають інтерес до творчості, внаслідок чого зростає інерційність організації	Мотивація <i>принципала і агентів</i> на урівноважування їх інтересів через розширення владних повноважень останніх (шляхом відокремлення керованих ними структурних ланок у окремі бізнес-одиниці)
Початок занепаду		
Організаційне перепроєктування, перерозподіл функцій та ролей між підрозділами та центром. Зростання вимог до менеджерів, підвищення рівня конфліктності вищих менеджерів за доступ до спільних ресурсів	Велика ймовірність виникнення <i>кризи синергії</i> у групі вищих менеджерів	Мотивація <i>принципала і агентів</i> до розподілу спільних ресурсів на свою користь.
Відродження		
Організаційне перепроєктування на основі асоційованого членства у інтеграційній структурі	Ймовірність виникнення <i>кризи автономії</i> , зумовленої прагненням агентів зберегти максимум самостійності у прийнятті стратегічних рішень (криза лінійного управління)	Мотивація <i>принципала і агентів</i> до розширення своїх ресурсних можливостей для підвищення конкурентоспроможності своїх підприємницьких одиниць

Як підкреслював О. Вільямсон, будь-яку фірму слід розглядати як коаліцію власників ресурсів, пов'язаних між собою мережею контрактів. Її серцевиною є довгостроковий імпліцитний контракт, укладений між власниками специфічних та високоспецифічних ресурсів. Спільне використання цих ресурсів забезпечує учасникам фірми економію трансакційних витрат, а власникам – прибуток [7]. Однак всередині

фірми ділова активність агентів (власників специфічних ресурсів) стимулюється слабше, ніж на ринку. І важливо своєчасно виявити ті моменти, коли мотивація до спільного використання ресурсів починає слабшати.

Висновки. Мотиваційні переваги учасників спільної діяльності відіграють провідну роль у прийнятті ними управлінських рішень. Ослаблення мотивації спричиняє погіршення результатів організаційної взаємодії. Це, в свою чергу, спричиняє небажання приймати рішення з позицій інтересів бізнесу (починають переважати власні інтереси). Як наслідок, погіршується використання і загальних ресурсів – матеріальних, технічних, і особливо інформаційних, що в умовах інформаційного суспільства з великою ймовірністю може спричинити занепад бізнесу. Тому без формування на підприємстві мотиваційного середовища, яке б адекватно враховувало інтереси власників ресурсів, що є ключовими для набуття підприємством конкурентних переваг у відповідному стратегічному періоді, не можна забезпечити його успішне функціонування і розвиток. Формування відповідного управлінського інструментарію для вирішення цього завдання і буде предметом наступних досліджень.

Література

1. Бузько И. Р. Формирование приоритетных направлений развития ресурсного потенциала предприятия / И. Р. Бузько, Н. П. Пяткова [Електронний ресурс]. – Режим доступе : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/buzko.pdf.
2. Кольке Г. И. Показатели оценки ресурсного потенциала в машиностроении / Г. И. Кольке // Экономика и управление в машиностроении. – 2011. – № 6. – С. 10 – 13.
3. Ревуцька Н. В. Стратегічні ресурси компанії: сучасні аспекти ідентифікації та оцінювання / Н. В. Ревуцька // Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2010. – Вип. 263: т. V. – С. 1212–1216.
4. Романенко О. В. Стратегический анализ использования ресурсного потенциала интегрированных предприятий / О. В. Романенко // Экономика развития. – 2013. – № 2 (66). – С. 104 – 109.
5. Wernerfelt B. The Resours-Based View of the Firm: Ten Years Later / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1995. – Vol. 16, № 3. – P. 171–174.
6. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 437 с.
7. Вільямсон О. Е. Економічні інституції капіталізму: Фірми, маркетинг, укладання контрактів / О. Е. Вільямсон. – К. : АртЕк, 2001. – 472 с.
8. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 336 с.
9. Greiner L.E. Evolution and Revolution as Organization Grow / L.E. Greiner // Harvard Busyness Review. – 1972. – Vol. 50, № 4. – P. 37-46.
10. Фінансовий результат від звичайної діяльності підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/fin_rez/fr_pr_u/fr_pr_12_u.htm. – (Дата звернення 16.01.2016 р.)

Надійшла 04.05.2016; стаття прорецензована редакційною колегією