

УДК 338.2

Р. О. Толпежніков,

д. е. н., доцент, директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

## УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУКУПНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

R. Tolpezhnikov,

Doctor of Science, Assoc. Prof., Director of The Education and Scientific Institute of Economics and Management,  
SHEI «Pryazovskyi State Technical University», Mariupol

### MASTERING CHANGE OF TOTAL POTENTIAL OF ENTERPRISE

У статті розкрити особливості проактивного управління змінами на підприємстві, що є інноваційним підходом до формування сукупного потенціалу в рамках формування його стратегії. Стратегії змін, які спрямовані не на локалізацію існуючих проблем та загроз, а такої, що направлена на недопущення їхньої появи. Це – менеджмент змін, який дозволяє у своїй сукупній дії не лише передбачувати, а й формувати події. В роботі висвітлюється різниця між реактивним підходом в управлінні змінами та проактивним підходом, наводиться структурна характеристика та переваги і загрози. Розглядаються ризики появи нових проблем створених проактивною поведінкою усередині організації. Зроблено висновок, що саме сукупний потенціал враховує не лише наявні, задіяні ресурси і можливості, а й дозволяє оцінити здатності їх використання під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ за умов реалізації певних змін. Таким чином, не тільки наявні ресурси і можливості для досягнення поставлених цілей, а й рівень здатності до змін всередині організації визначають сукупний потенціал підприємства. Сьогодні проактивний тип змін у сукупному потенціалі передбачає потребу в новому типі трудового потенціалу підприємства, де носієм проактивних змін на підприємстві є персонал. Це забезпечить швидку адаптацію і одночасне створення усередині підприємства декількох різних типів потенціалу. При цьому структури мають бути динамічними, складними, гнучкими і непостійними. Саме це і зумовлює актуальність дослідження проактивного типу змін у менеджменті потенціалом підприємства та пошук шляхів його впровадження на вітчизняних підприємствах.

In the article the features proactive mastering change of the enterprise, which is an innovative approach to the formation of total potential within the formation of his strategy. Strategy changes are not aimed at localization of problems and threats, and one that is aimed at preventing their appearance. This – mastering change that allows in their total actions not only foresee but also to shape events. The paper highlights the difference between reactive approach to management of changes and proactive approach, given the structural characteristics and advantages and threats. We consider the risk of new problems created by proactive behavior within the organization. The conclusion is that it is cumulative capacity takes into account not only existing, operating resources and opportunities, but also to evaluate the ability to use them under the influence of factors internal and external environment under conditions of certain changes. Thus, not only the resources and opportunities to achieve their goals, but the level of capacity for change within the organization determine the total potential of the company. Today proactive type of change in total provides the potential need new type of labor potential of the enterprise where the carrier proactive changes the company has staff. This ensures rapid adaptation and simultaneous creation within the enterprise several different types of building. This structure must be dynamic, complex, flexible and changeable. This is what determines the relevance of research proactive type of management potential changes in the company and find ways of its implementation in domestic enterprises.

**Ключові слова:** потенціал, зміни, проактивність, стратегія, підприємство.

**Keywords:** potential, changes, proactive, strategy, enterprise.

**Постановка проблеми.** В умовах ринку, що характеризуються нестабільністю цілей підприємства, обумовленістю змін в конкурентному середовищі і іншими макро- і мікроекономічними чинниками, одним з першочергових завдань менеджменту підприємства стає формування і оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це викликано, насамперед, необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку шляхом змін умов реалізації стратегії розвитку і їїчасної адаптації.

Успіх підприємства значною мірою залежить від ефективного використання якісно нових підходів до управління. Одним з таких підходів є проактивні зміни. Використання керівництвом організації концепції проактивного управління в режимі реального часу потребує якісних змін в системі управління.

Успішна організація знаходиться у постійній динаміці. Згідно з популяційно-біологічною теорією Ф. Гуїяра та Дж. Келлі, підприємство – це живий організм, що знаходиться у безперервному русі в напрямку зростання або спаду [1, с. 77]. Враховуючи те, що усі підприємства спрямовані на розвиток, значить, інструментом досягнення їх мети виступають функціональні зміни.

Зміни в організації змінюють і людей, що в ній працюють. Складне завдання стоїть перед співробітниками організації, яка вступає на шлях змін, адже зміни не можуть привести до позитивних результатів, якщо дії колективу розрізнені: вони повинні розвиватися і вдосконалюватися, набувати нових знань, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, змінювати робочі звички, цінності і ставлення до справ в організації. Отже, ефективність діяльності сучасних підприємств залежить від проведення періодичних коректувань поставлених цілей. Керівники як великих корпорацій, так і малих фірм починають розуміти, що в даний час склалася ситуація, коли успіх бізнесу залежить від них самих, від ефективності та швидкості прийняття рішень і впровадження організаційних змін.

У відомій роботі Г. Мінцберга, Дж. Куїнна і С. Гошала «Стратегічний процес» автори стверджували, що стратегічне управління завжди є наука про зміни [2, с. 54]. Ця характеристика стає особливо явною в періоди змін основних джерел розвитку та придбання конкурентних переваг фірм. У XX ст., коли зміни у зовнішньому середовищі не були такі стрімкі, передбачуваність розвитку організації була гарантована, і довгострокове планування було головним джерелом формування конкурентних переваг. В даний час світ змінився, і формула, успішна в минулому, сьогодні не працює і приносить одні невдачі. Змінилися парадигма і модель бізнесу, і на перший план виходить вміння грамотно і ефективно управляти змінами.

Отже, узагальнюючи усе вищенаведене можна зробити висновок, що питання ефективного управління змінами на підприємствах є актуальним напрямом сучасного менеджменту.

Проблемам управління змінами присвячені роботи таких авторів, як: І. Адзісес, Л. Грейнер, К. Фрайлінгер, І. Фішер, Дж. Харрінгтон, Г. Широкова, О. Гусева, Т. Андрєєва, О. Стеців, та ін. Але, незважаючи на те, що в даний час адаптація підприємства до змін досить докладно розглянута в рамках теорії організації і теорії управління, сучасні умови господарювання диктують вимоги більш глибокого дослідження феномену управлінських змін з позиції формування сукупного потенціалу підприємства. Крім того, в опублікованих наукових працях західних і вітчизняних дослідників показані кінцеві результати організаційних змін, а внутрішньофірмовим змінам, за допомогою яких здійснюється процес адаптації співробітників до змін не приділено достатньої уваги.

**Метою статті** є опис основних елементів механізму управління змінами на промисловому підприємстві які спонукають до необхідності впровадження новітніх методик у процес управління на підприємствах України, до залучення європейського досвіду та його асиміляції з діючими методами.

Сьогодні термін «проактивність» широко використовується в різних науках: управління персоналом, інформаційні технології, психологія, менеджмент і так далі, що і пояснює безліч його трактувань. Для розгляду явища проактивності в менеджменті скористаємося визначенням, запропонованим Ньюстромом і Девісом в їх книзі «Організаційна поведінка»: проактивність – це передбачення подій, ініціація змін, прагнення «тримати в своїх руках» долю організації [7].

З поняттями «стратегія» і «стратегічні рішення» тісно зв'язано поняття «потенціал підприємства». Рівень сукупного потенціалу безпосередньо залежить від тієї стратегії розвитку, яку обрало для себе підприємство з метою досягнення конкурентного потенціалу і тими змінами всередині організації, що відповідають за її досягнення.

У основі управління сукупним потенціалом лежать два основні підходи до здійснення змін:

1. «Реактивний підхід» – під яким розуміється удосконалення змін кількісного характеру, спрямованих на забезпечення збільшення використання окремих складових ринкового потенціалу, що у результаті приведе до його зростання.

При цьому необхідно оцінити поточне значення сукупного потенціалу, проаналізувати, за рахунок чого можна його збільшити, побудувати стратегію змін складових ринкового потенціалу. Такий підхід носить обмежений характер, оскільки не розглядає вплив макрорезультату на діяльність всього підприємства в цілому і не забезпечує потреби змін які дозволяють узгодити рівень використання сукупного потенціалу відповідно до корпоративної стратегії.

2. «Проактивний підхід» – під ним розуміється кардинальна зміна всієї стратегії підприємства, заснована на випереджальній дії управління по відношенню до чинників зовнішнього середовища, наслідком чого стануть зміни якісного характеру - зростання сукупного потенціалу. Таким чином, зростання сукупного потенціалу відбувається шляхом імплементації обраної стратегії через проактивні зміни. При цьому зміна складових сукупного потенціалу диктується обраною стратегією.

Після завершення процесу стратегічного планування і формування стратегій по основних напрямках діяльності організації необхідно для кожного варіанту (комбінації стратегічних рішень) розробити карту змін відповідної діяльності, спрямованої на забезпечення певного рівня потенціалу підприємства.

Таким чином, рівень використання сукупного потенціалу залежить від тієї стратегії, яку підприємство обирає шляхом реалізації проактивних чи реактивних змін на всіх рівнях реалізації макро-, мезо-, мікропотенціалу.

Подібний аналіз дозволяє вивчити діяльність підприємства з погляду раціонального використання всіх наявних ресурсів. Даний метод структурування охоплює всі сфери внутрішньої діяльності підприємства і дозволяє найчіткіше представити напрями їх розвитку для ефективної взаємодії з ринком.

Управління змінами у діяльності підприємства, перш за все, спрямовані на наступне:

- визначення пріоритетних змін у діяльності з урахуванням довгострокової перспективи;
- встановлення відповідності щодо необхідності оперативних змін відповідно до стратегічного бачення розвитку;
- забезпечення узгодженості розуміння змін керівництвом і виконавцями у рамках реалізації стратегії розвитку.

Відповідно до визначених напрямів можна стверджувати, що стратегія розвитку підприємства у загальному вигляді, спрямована на забезпечення цільових орієнтирів суб'єктів господарської діяльності.

Таким чином, відповідно до запропонованої структури сукупного потенціалу [8,9], макрорезультат підприємства розглядається як сукупні граничні можливості реалізації елементів мікропотенціалу (фінансово-економічних, виробничих, кваліфікаційних, інвестиційних, інформаційних, інноваційних, науково-технічних і т. і.), що дозволяє визначити необхідні зміни (здатність) в управлінні сукупним потенціалом спрямовані на виявлення незадіяних можливостей.

Наявність проактивних змін в організації – це спрямований комплекс дій щодо пріоритетного підпорядкування та узгодження внутрішніх здатностей розвитку до зовнішніх умов. Реактивні зміни є лише удосконаленням існуючого стану речей на підприємстві.

«Реактивне підприємство» реагує на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, але не прогнозує зміни і не впливає на них.

Проактивні зміни в діяльності підприємства дозволяють на усіх ланках управління та реалізації сукупного потенціалу не адаптувати діяльність до зовнішніх змін, а продукувати власні зміни у навколишнє середовище і змінюватися, щоб забезпечити випереджувачий розвиток по відношенню до динаміки потреб клієнтів і викликів конкурентів.

Передбачити і запобігти – основні принципи проактивних змін в діяльності підприємства управління. Метою реактивних змін в управлінні є реакція на проблеми, що існують у підприємства, і розробка заходів, що не допускають їх повторення. Проактивні зміни дозволяють формувати управління спрямоване на запобігання виникненню проблем.

Згідно принципу Парето, 20 % прихованих і явних погроз перетворюється на 80 % критичних ситуацій, що несуть негативні наслідки для підприємства. Природним є прагнення виявити дані погрози і запобігти їх здійсненню. В більшості випадків в результаті проактивності носіїв, що формують зміни, проблеми стають відомими завчасно, що дозволяє спланувати і здійснити заходи щодо їх усунення.

Реактивний підхід до змін дозволяє лише фіксувати факт несприятливих подій і, в кращому разі, розробити заходи щодо запобігання подібним ситуаціям в майбутньому.

Проте, проактивні зміни в діяльності підприємства, не дивлячись на всі свої переваги, не є єдино вірним шляхом досягнення стратегії розвитку. В деяких випадках необхідно нарівні з впровадженням проактивного менеджменту зберегти і методи реактивного удосконалення. Мова йде про дотриманні балансу між проактивністю і реактивністю в плані витрат ресурсів, і в першу чергу часових. При всій привабливості ідеї запобігання всім проблемам до їх виникнення, потрібно розуміти, що узгодженість змін у рамках всього менеджменту організації потребує часу і виникнення ризику появи нових проблем створених проактивною поведінкою усередині організації. Тому необхідно підтримувати розумний баланс між проактивним і реактивними змінами у стратегії формування сукупного потенціалу.

**Таблиця 1.**  
**Чинники ризику проактивних змін в управлінні потенціалом підприємства**

Принципи розробки та втілення проактивних дій	Чинник ризику для кожного принципу
Реконструкція ринку	Пошуковий ризик
Фокусування на загальній картині, а не на цифрах	Планований ризик
Вихід за межі існуючого попиту	Ризик масштабу
Правильне визначення стратегічної послідовності	Ризик бізнес - моделей
Принципи втілення	Чинник ризику для кожного принципу
Подолання основних організаційних перешкод	Організаційний ризик
Вбудувати реалізацію в стратегію	Управлінський ризик

Проактивне управління сукупним потенціалом підприємства – це формування існуючого економічного потенціалу на основі передбачення розвитку подій, який спрямований на створення і підтримання системи узгоджених змін роботи усіх структурних підрозділів підприємства й обґрунтованого прийняття управлінських рішень для впровадження системи заходів з реалізації ініціативи.

Проактивна стратегія – це набір дій і вирішень керівництва, пов'язаний з розробкою крупної бізнес-пропозиції, що формує новий ринок. Незмінно успішних підприємств або галузей не існує. Проте проактивні дії, що призвели за собою створення проактивної стратегії і нових траєкторій могутнього зростання прибутку схожі між собою.

Проактивні зміни – кроки спрямовані на забезпечення умов реалізації проактивно-інноваційного клімату організації, в рамках зміни поведінки персоналу як носія проактивності. Корінна відмінність змін у концепції проактивного управління сукупним потенціалом полягає в підході до стратегії. Підприємству потрібно підпорядковувати свої дії іншій стратегічній логіці – проактивній поведінці у всіх сферах діяльності, що забезпечує розвиток сукупного потенціалу. Проактивність є наріжним каменем стратегії нового типу потенціалу підприємства, оскільки потенціал формується залежно від стратегічного уявлення про розвиток, а не навпаки.

**Висновок.** Таким чином, проактивні зміни на підприємстві є невід'ємною частиною стратегічного процесу формування сукупного потенціалу.

Підприємство повинно при певних умовах забезпечити досягнення визначених цілей формування сукупного потенціалу. Саме сукупний потенціал враховує не лише наявні, задіяні ресурси і можливості, а й дозволяє оцінити здатності їх використання під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища за умов реалізації певних змін. Таким чином, не тільки наявні ресурси і можливості для досягнення поставлених цілей, а й рівень здатності до змін всередині організації визначають сукупний потенціал підприємства. Сьогодні проактивний тип змін у сукупному потенціалі передбачає потребу в новому типі трудового потенціалу підприємства, де носієм проактивних змін на підприємстві є персонал. Це забезпечить швидку адаптацію і одночасне створення усередині підприємства декількох різних типів потенціалу. При цьому структури мають бути динамічними, складними, гнучкими і непередбачуваними.

З одного боку, запропонований метод ґрунтується на традиційному розумінні процесу формування потенціалу підприємства, забезпечуючи системний погляд на його функціонування. З іншого боку, розгляд дає об'єктивнішу картину в порівнянні з традиційними підходами, оскільки групування відбувається за рівнями дії складових елементів потенціалу. Такий підхід дозволяє скласти комплексне бачення проблем і перспектив розвитку підприємства.

#### Література.

1. Гуияр Ф.Ж. Биологическая модель преобразования организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
2. Минцберг Г., Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С.Гошал, - СПб.:Питер,-2001. – 250 с.
3. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования / К. Фрайлингер, И. Фише. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
4. Адизес, И. К. Управляя изменениями. - СПб.: Питер, 2010. - 223 с.
5. Харрингтон Дж. Совершенствуя управление изменениями. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 192 с.
6. Широкова Г.В. Управление изменениями и развитием организации / Г. В. Широкова. – СПб.:Высшая школа менеджмента, 2005. – 432 с.
7. Ньюстром Д.В., Девис К. Организационная поведінка / Д.В. Ньюстром, К. Девис. – СПб.: Питер, 2000.
8. Толпежников Р. А. Проактивный механизм управления потенциалом промышленного предприятия / Р.О. Толпежников // Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки. У двох частинах. – Черкаси: ЧДТУ, 2012. – Вип. 31. – Ч. II. – Т. 2.
9. Толпежников Р.О. Балашов М.І. Забезпечення інновативності проактивного управління на промислових підприємствах //Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки: Зб. наук. праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2015. - Вип. 30.

#### References.

1. Guijar, F.Zh. and Kelli, D.N. (2000), *Biologicheskaja model' preobrazovanija organizacii* [The biological model transformation of the organization], Delo, Moscow, Russia.
2. Minberg G., Kuinn, Dzh. B. and Goshal, S. (2001), *Strategicheskij process* [Strategic process], Piter, Saint-Petersburg, Russia.
3. Frajlinger, K. and Fische, I. (2002), *Upravlenie izmenenijami v organizacii. Kak uspesno provesti preobrazovanija* [Management of changes in the organization. How to successfully carry out the conversion] Knigopisnaja palata, Moscow, Russia.
4. Adizes, I. K. (2010), *Upravljaja izmenenijami* [Mastering change], Piter, Saint-Petersburg, Russia.
5. Harrington, Dzh. (2008), *Sovershenstvujaja upravlenie izmenenijami* [Enhancement of mastering change], Standarty i kachestvo, Moscow, Russia.
6. Shirokova, G.V. (2005), *Upravlenie izmenenijami i razvitiem organizacii* [Mastering change and organization development], Vysshaja shkola menedzhmenta, Saint-Petersburg, Russia.
7. N'jstrom, D.V. and Devis, K. (2000), *Organizacijna povedinka* [Organizational behavior], Piter, Saint-Petersburg, Russia.
8. Tolpezhnikov, R.A. (2012), "Proactive mechanism for managing potential industrial enterprise", *Proceedings of ChSTU, Series: Economics. In two parts*, vol. 31, Chapter II, T. 2.

Стаття надійшла до редакції 03.03.2015 р.



ТОВ "ДКС Центр"