

гостро відчувається на зовнішньому ринку.

Література

1. Білоброва Т.О., Солоха М.С. Нематеріальні активи як чинник інтенсифікації зовнішньої економічної діяльності підприємства // Вісник Нац. Університету «Львівська політехніка». – 2006. – № 12(567). – С. 209 – 213.
2. Городянська Л. Інтелектуальна власність як нематеріальний об'єкт обліку на підприємстві // Бухгалтерський облік і аудит. – 2007. – № 4. – С. 41 – 46.
3. Лепетан І. Нематеріальні активи та інтелектуальний капітал // Економіка АПК. – 2007. – № 9. – С. 83 – 87.
4. Нарожний А. Економічна сутність нематеріальних активів // Економіка АПК. – 2005. – С. 81-86.
5. Цибульов П. Кількісна оцінка інтелекту // Інтелектуальна власність. – 2004. – № 12. – С. 51 – 55.
6. Федулова Л.І. Проблеми формування інтелектуального капіталу корпорацій // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. – № 2. – С. 57 – 59.

Надійшла 03.06.2009

УДК 659.14

Л. Ю. ГОРДИЕНКО, Н. В. КОВАЛЬ
Харьковский национальный экономический университет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ТРАНСФОРМАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

В работе обоснована целесообразность применения системы сбалансированных показателей (ССП) при формировании трансформационного потенциала предприятия. Приведена модель формирования трансформационного потенциала предприятия на основе СПП. Обозначено место трансформационного потенциала в системе потенциалов предприятия. Предложена принципиальная схема формирования трансформационного потенциала предприятия.

Expedience of application of the balanced indexes system at forming of transformation potential of enterprise is grounded in the article. The model of forming of transformation potential of enterprise on the basis of the balanced indexes system is resulted. The place of transformation potential in the system of potentials of enterprise is marked in this paper. The principle chart of forming of transformation potential of enterprise is offered in the article.

В современных условиях неопределенности крайне необходимо иметь возможность правильно оценить состояние предприятия и принять эффективное решение относительно направления, в котором нужно двигаться, чтобы достичь успеха. При этом можно действовать на основе проб и ошибок, не используя научные подходы и инструменты при выборе из множества путей перехода к новому состоянию предприятия и его системы управления, что, вероятнее всего, не приведет к желаемому результату. Другим путем, который является наименее затратным, а поэтому и более эффективным, является выработка и принятие управленческих решений на основе использования научных подходов и технологий современного менеджмента.

Обоснованность применения науки в процессе управления предприятием в условиях современной эпохи, знаменуемой, как справедливо подчеркнуто Гражевской Н.И. [1, с. 5], переходом мировой экономики к так называемой «эпохе бифуркаций», в условиях которой динамические глубинные преобразования затрагивают экономику практически всех стран мира, усиливая ее неуравновешенность и неравномерность, обуславливается необходимостью принимать управленческие решения, связанные как с адаптацией предприятия к изменяющимся внешним условиям, так и возможностью осуществлять действия, направленные на внешнюю среду с целью внесения целенаправленных изменений.

Вопросы, связанные с возможностью проведения изменений различного рода, в том числе и на предприятиях, рассматриваются в экономической и управленческой литературе как зарубежными, так и отечественными учеными. Наибольшее внимание данной проблеме уделено в области стратегического управления в работах Ансоффа И. [2], Гранта Р. М. [3], Гребиньяка Л. Дж. [4], Грэттона Л. [5], Оборской С.В. [6], Пономаренко В.С. [7], Шершневой З.Е. [6], Ястремской Е.Н. [7] и других. Процессы управления отдельными видами изменений посвящены работы Гительмана Л.Д. [8], Заремской А. [9], Мазура И.И., Шапиро В.Д. [10] и других известных исследователей, а вопросы исследования потенциала предприятия затрагиваются в работах Авдеенко В.Н., Котлова [11], Добыкиной О.К., Рыжикова В.С., Касьянюка С.В., Кокотько М.Е., Костенко Т.Д., Герасимова А.А. [12], Отенко И.П. [13; 17; 19] и др. Вместе с тем проблема управления коренными системными преобразованиями (трансформациями) на уровне предприятия в условиях системного кризиса, охватившего Украину, и усугубившимся с конца 2008 г.

мировым финансовым кризисом, требует проведения дополнительных научных исследований, в том числе с использованием подходов и технологий современного менеджмента, среди которых заслуживает особого внимания и предложенная еще в 1992 г. Капланом Р. и Нортоном Д. [14] система сбалансированных показателей (ССП) – Balanced Scorecard (BSC), которая позволяет разработать систему показателей для оценки предприятия и на их основе внедрить основную стратегию.

Таким образом, целью данной работы является теоретико-методологическое обоснование целесообразности применения системы сбалансированных показателей при формировании трансформационного потенциала предприятия, на основании которого менеджмент получит возможность выявить готовность и способность предприятия к стратегическим преобразованиям.

Трансформационные процессы, которые происходят на предприятии, как и любые процессы, согласно концепции современного менеджмента, нуждаются в управлении как тактическом, так и стратегическом. Ядром этих процессов, как было определено ранее в работе [15, с. 301 – 307], является трансформационный потенциал, который в статье [16, с. 11] был определен как мера готовности организации на выполнение задач, обеспечивающих достижение поставленной трансформационной цели, или иными словами, меры готовности реализовать проект или программу трансформационных изменений.

Первоначальным этапом построения теоретико-методологической базы формирования потенциала предприятия, в том числе и трансформационного, является четкое определение основных понятий, относящихся к категории «потенциал предприятия». В настоящее время в научных кругах нет единого мнения относительно определения «потенциал предприятия». Так, Отенко И.П. в [13, с. 5] со ссылкой на Клейнера Г.Б. отмечает, что для исследователей он представляется «... несколько абстрактной категорией. Его границы расплывчаты, факторы не вполне определены, влияние на текущие процессы опосредовано. Но вместе с тем эта же категория весьма конкретна, поскольку практически каждое решение может оказать на него (и через его посредство на всю последующую историю предприятия) либо некоторое положительное, либо серьезное отрицательное влияние». В этой же работе Отенко И.П. на основе исследования теоретических взглядов на предприятие и его потенциал (табл. 1) приходит к выводу: Что «Основой потенциала предприятия является системное единство средств труда, предметов труда, самих работников, включая их интеллектуальные и морально-этические качества, накопленный опыт, навыки и знания, а также сложившиеся за многие годы отношения между ними, мотивы, стимулы и традиции» [13, с. 11].

Таблица 1

Теоретические взгляды на предприятие и его потенциал [13, с. 12]

Теории предприятия	Основные теоретические аспекты	Потенциал предприятия
Неоклассическая	Предприятие – производственная система	Ресурсы (факторы производства) и функциональные сферы деятельности определяют возможности или потенциал предприятия
Институциональная	Предприятие – институтообразующий элемент экономики, источник «инкубации, поддержки и распространения позитивных экономических институтов»	Способности персонала к познанию, определяемые его интеллектуальными качествами, накопленным опытом, знаниями, традициями, а также к самопознанию и развитию корпоративной культуры
Эволюционная	Предприятие – сложная открытая экономическая система, функционирующая во времени и пространстве и взаимодействующая с внешней средой	Поиск и реализация новых возможностей в динамических процессах изменений взаимодействия внутренней среды предприятия с его окружающей средой
Системно-интеграционная	Предприятие – многомерная и мультипространственная система. Должно рассматриваться комплексно во всех идентификационных пространствах	Интеграция всех значимых возможностей для достижения целей на основе системного взаимодействия составляющих внутренней среды предприятия между собой и соответствующими элементами внешней среды

На предприятии могут быть выделены несколько видов потенциала (производственный, финансовый, кадровый, инновационный, управленческий и тому подобное), которые, если следовать логике Отенко И.П. [13, с. 15 – 16], образуют многоуровневую, а точнее трехуровневую структуру потенциала предприятия, где на первом (нижнем) уровне расположен ресурсный потенциал (трудовой, технический, технологический, финансовый, информационный, инновационный); на втором (среднем) находится организационный потенциал (производственный, финансово-инвестиционный, маркетинговый, научный и опытно-конструкторский); и на третьем уровне (высшем) – потенциал управления, с помощью которого

происходит интеграция способностей индивидуального и социально-психологического характера персонала управления и возможностей системы управления предприятия, проявляющейся в знаниях, источниках, ресурсах, средствах и т.д., переходящая в стратегический персонал (вектор роста, синергии, стратегической гибкости, инновации, базы знаний).

Ресурсный потенциал согласно мнению, представленному в работе [17, с. 13 – 14], следует рассматривать как общий потенциал, характеризующий собой все ресурсы, имеющиеся в распоряжении предприятия, и которому могут быть присущи такие свойства:

- 1) наличие количественных и качественных характеристик, обуславливающих определенную сложность его оценивания;
- 2) системность, поскольку потенциал является сложной системой, в которую входят технические, энергетические, технологические, кадровые, организационные, информационные, финансовые и другие ресурсы;
- 3) динамичность, обусловленную изменением всех его характеристик со временем; синергичность, открытость, инертность, эластичность, гибкость, направленность и тому подобное.

Организационный потенциал, исходя из представления Отенко И.П. о структуре потенциала предприятия [13, с. 16], обеспечивает интеграцию ресурсов и видов деятельности, характерных предприятию, а стратегический потенциал, по определению, приведенному в [12, с. 17 – 18], – это возможность предприятия обеспечить в стратегической перспективе выполнение избранной миссии.

Учитывая, что предприятия в современных условиях нестабильной среды, чтобы выжить и быть конкурентоспособными, вынуждены прибегать к изменениям, в том числе и трансформационным, считаем целесообразным включить в многоуровневую структуру потенциала предприятия трансформационный потенциал, который займет промежуточное место между фактическим (ресурсным и организационным) и стратегическим потенциалами, поскольку он отображает готовность к проведению стратегически значимых изменений на основе имеющихся ресурсов, организационного и управленческого потенциала (рис. 1).

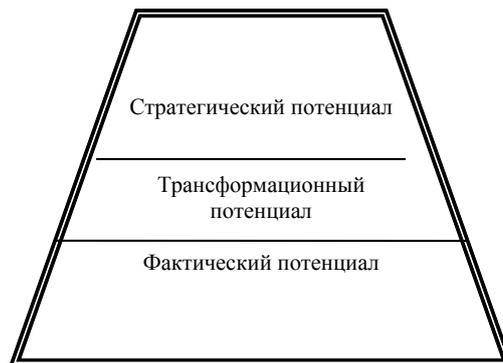


Рис. 1. Место трансформационного потенциала в системе потенциалов предприятия

Трансформационный потенциал имеет собственные особенности, вытекающие из определения понятия «трансформация», которое относительно предприятия представлено в работе [18, с. 14 – 18] как изменения, происходящие в организации, в процессе которых изменяется не только состояние и форма самой организации, но и характер действий и операций, которые происходят в ней, то есть осуществляется процесс превращений. Следовательно, трансформационный потенциал должен отображать готовность не просто к любым изменениям, а к значительным превращениям.

Исходя из указанных выше свойств и особенностей, характерных трансформационному потенциалу предприятия, при его формировании необходимо также учитывать дуализм самого понятия «потенциал», который по утверждению Отенко И.П. [17; 22; 23], проявляется в том, что потенциал выступает как в роли ресурса, так и в качестве возможности, имеющейся у предприятия.

Основываясь на логическом анализе и обобщении теоретических взглядов на потенциал предприятия, а также концептуальных принципах управления трансформационными изменениями [15; 13; 2; 4 – 20] в основу теоретико-методологического подхода к формированию трансформационного потенциала, по нашему мнению, целесообразно положить системное представление, ресурсный и вероятностный подходы, а также трансформационные процессы, протекающие во внешней среде предприятия и инициируемые внутри него, состояние фактического потенциала и планируемый стратегический потенциал, что графически отображено на рис. 2.

Для того, чтобы учесть все факторы, влияющие на формирование трансформационного потенциала, предлагаем воспользоваться методикой, предложенной Капланом Р. и Нортоном Д. [14] для управления предприятиями, – системой сбалансированных показателей (ССП) – Balanced Scorecard (BSC).

Традиционной для СПП является построение пирамиды, состоящей из таких уровней: видение – стратегия – цели – показатели [14, с. 105]. Такой подход позволяет увязать стратегию предприятия и

результаты его деятельности. В то же время этот подход может быть применен и к частным процессам, осуществляемым на предприятии, в частности к трансформационным, требующим стратегического управления. На рис. 3 представлена пирамида системы сбалансированных показателей применительно к формированию трансформационного потенциала предприятия, на уровне «видение», которой топ-менеджмент формирует видение предприятия (или его подсистем), которое они ожидают увидеть после проведения изменений трансформационного характера; на уровне «стратегия» – разрабатывается комплекс мероприятий, которые необходимо провести, чтобы осуществить стратегический переход – трансформацию. На уровне «цели» определяются задачи, которые должны быть решены в процессе осуществления трансформационных изменений, а на уровне «показатели» – выявляются и рассчитываются те показатели, которые позволят отследить выполнение поставленных задач.

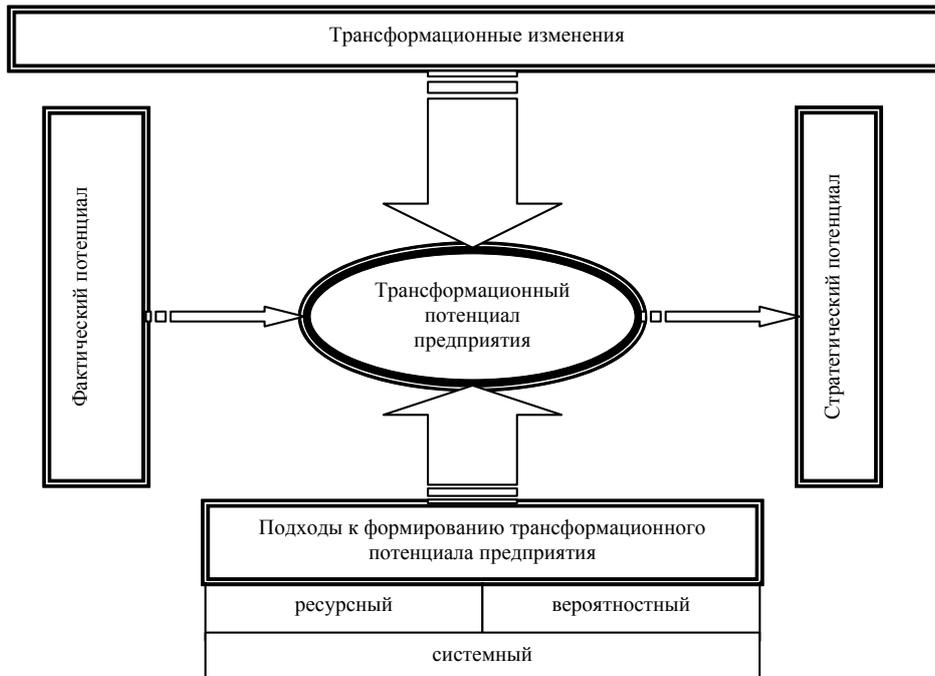


Рис. 2. Принципиальная схема формирования трансформационного потенциала предприятия

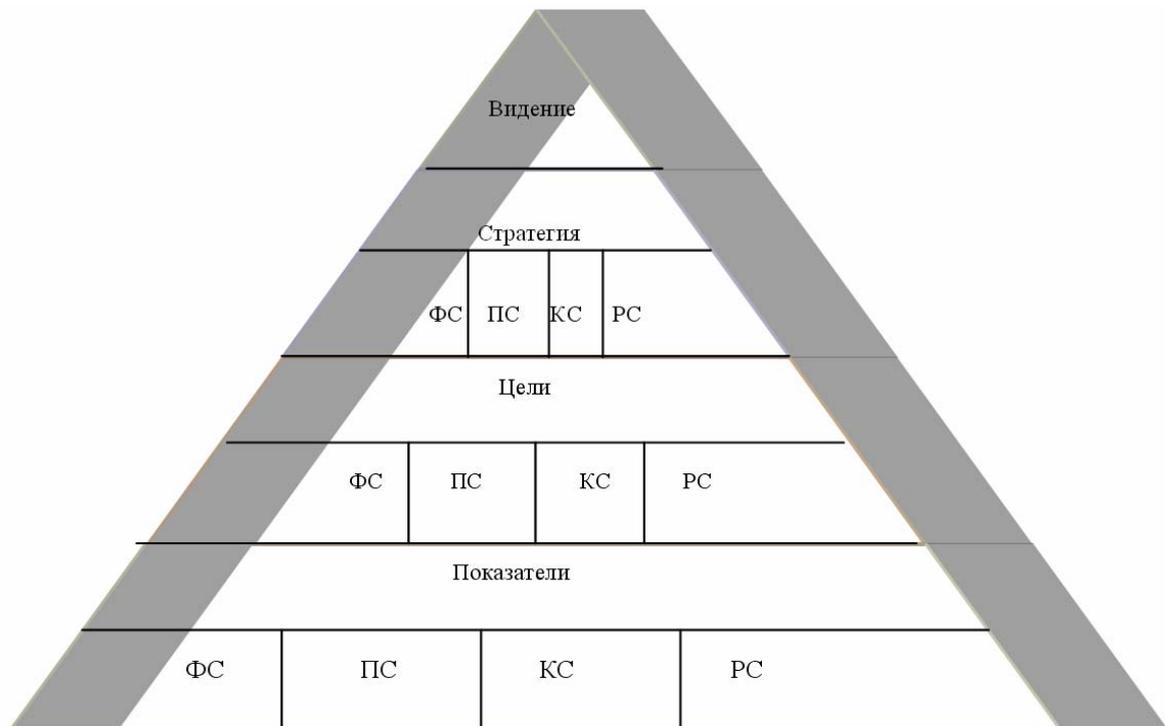


Рис. 3. Пирамида системы сбалансированных показателей применительно к формированию трансформационного потенциала предприятия: ФС – финансовая составляющая, ПС – производственная составляющая, КС – кадровая составляющая, РС – рыночная составляющая

В соответствии с методическим подходом к определению трансформационного потенциала, в основу которого положена пирамида ССП, разработана модель его формирования [15, с. 301 – 307], которая имеет следующий вид:

$$ТП = \{ФС; ПС; КС; РС\}, \quad (1)$$

где ТП – трансформационный потенциал;

ФС – финансовая составляющая (соответствует составляющей ССП «финансы»);

ПС – производственная составляющая (соответствует составляющей ССП «внутренние бизнес-процессы»);

КС – кадровая составляющая (соответствует составляющей ССП «обучение и развитие»);

РС – рыночная составляющая (соответствует составляющей ССП «клиенты»).

Соответственно данной модели, например, применительно к стратегическому управлению трансформационными процессами на предприятии ТП, на базе которого возможно будет принимать управленческие решения относительно процесса коренных изменений, целесообразно определять на уровне «стратегия» после формирования желаемого видения, т.е. на втором уровне пирамиды ССП (рис. 3).

Анализ составляющих ТП на уровне «стратегия» (рис. 3) позволит разработать стратегическую программу внедрения трансформационных изменений на предприятии. При этом финансовая составляющая трансформационного потенциала (ФС) отражает финансовую готовность предприятия к проведению трансформационных преобразований, а именно: определяет доступный уровень и масштаб проведения изменений трансформационного характера. Производственная составляющая (ПС) отражает готовность организационно-производственной системы к проведению трансформационных изменений. Кадровая составляющая (КС) показывает, насколько готовы к проведению изменений как управленческие кадры, так и исполнители. Рыночная составляющая (РС) отражает состояние окружающей среды и позволяет проанализировать, насколько готов рынок принять те изменения трансформационного характера, которые запланированы на предприятии.

Таким образом, предложенная модель позволяет учесть влияние практически всех факторов, воздействующих на трансформационные процессы, проводимые на предприятии. А использование ССП в качестве основы для вычисления трансформационного потенциала станет для менеджмента предприятия тем управленческим инструментом, который позволит на научной основе выявить его готовность к проведению коренных изменений. В дальнейшем планируется проведение имплементации предложенного подхода к формированию трансформационного потенциала промышленных предприятий Украины, запланировавших осуществление организационно-управленческих преобразований.

Литература

1. Грачевська Н.І. Економічні системи епохи глобальних змін. – К.: Знання, 2008. – 431 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ: Пер. с англ. / Под. ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
4. Гребін'як Л.Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін : Пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
5. Грэттон Л. Живая стратегия: Как поместить людей в центр решения корпоративных задач : Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 288 с.
6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
7. Пономаренко В.С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: Наукове видання / В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястремська, І.М. Волик та ін.; за заг. ред. В.С. Пономаренка, докт. екон. наук О.М. Ястремської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с. (Укр. мов.)
8. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 1999. – 495 с.
9. Zarebska A. Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie: Teoria i praktyka. – W-wa: DIFIN, 2002. – 246 s.
10. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. – М.: ЗАО «Экономика», 2000. – 456 с.
11. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал промышленного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240 с.
12. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Добикіна О.К., Рижигов В.С., Касьянюк С.В., Кокотько М.Є. та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.
13. Отенко И.П. Стратегическое управление потенциалом предприятия: Науч. изд. – Х.: ХНЭУ, 2006. – 254 с.

14. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 328 с.

15. Коваль Н.В. Методичний підхід до формування моделі трансформаційного потенціалу підприємства // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Економіка підприємства: теорія та практика. – К.: КНЕУ, 2008. – Ч. I. – С. 301 – 307.

16. Гордиенко Л.Ю. Формирование подходов к стратегическому планированию трансформационных процессов в организации // Управління розвитком: Збірник наукових праць. – 2002. – № 2 – С. 9 – 14.

17. Отенко И.П., Москаленко Н.А. Организационно-экономический механизм реструктуризации предприятия: Науч. изд. – Х.: ХНЭУ, 2005. – 215 с.

18. Гордиенко Л.Ю. Трансформационные процессы и новые тенденции в управлении организациями // Теорія та практика управління у трансформаційний період: Тези доповідей всеукраїнської наук.-практ. конф. (Донецьк, 4 – 6 жовт. 2001 р.): Т. 1. Теоретико-методологічні аспекти трансформаційних процесів управління. Форми і методи державного управління. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2001. – С. 14 – 18.

19. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: Научное издание. – Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. – 216 с.

20. Отенко И.П., Малярець Л.М., Іващенко Г.А. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: Наук. вид. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 348 с. (укр. мов.)

Надійшла 23.05.2009

УДК 65.01

О. М. ГРЕБЕШКОВА

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В ЙОГО РЕЛЯЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ

У статті окреслено базові положення стратегічного управління підприємством в контексті його партнерських відносин з іншими учасниками ринку, система яких утворює реляційний простір підприємства, задля чого сформульовано визначення та ідентифіковано специфічні ознаки такого простору, концептуально подано авторський погляд на проблеми формування поведінки підприємства в реляційному просторі та окреслено можливі напрямки їх вирішення.

The base positions of strategic management of enterprise in the context of its relationships with other participants of market are outlined in the article. Their system forms relation space of enterprise, for the sake of what determination is formulated and the specific signs of such space are identified. The author's view is conceptually given on the problems of enterprise conduct in relation space and directions of their possible decision are outlined in the article.

Актуальність теми. Якісна трансформація ринкових та економічних умов господарювання сучасних підприємств зумовлює необхідність пошуку адекватних способів досягнення конкурентних переваг та/або забезпечення неповторності підприємства в середовищі подібних економічних суб'єктів.

Аналізуючи сучасні тенденції у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту як однієї з найпоширеніших у світі концепцій забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємств, слід визнати, що більшість дослідників зосереджують увагу на двох ключових моментах. З одного боку, триває науковий пошук у напрямку виявлення способів набуття та утримання конкурентних переваг через пряме зіткнення інтересів підприємств на ринку. З іншого – все більшої популярності набуває ідея про виживання та розвиток підприємства шляхом активного застосування неконкурентних технологій та способів ринкової поведінки, до яких відносяться участь в стратегічних альянсах, укладання аутсорсингових, франчайзингових та ліцензійних угод, реалізація програм лобіювання інтересів підприємств у владних структурах різних рівнів та в соціальному середовищі тощо. Причому, на відміну від традиційного способу набуття конкурентних переваг шляхом виявлення найкращого досвіду серед подібних собі господарюючих суб'єктів та копіювання його у різних формах, що визнається в умовах сучасної економіки практично недовідомим [1], другий підхід – у формуванні відмітності підприємства через непотиставлення та співконкуренцію з іншими учасниками ринку заслуговує на прискіпливу увагу дослідників. У такому контексті особливе місце в проблематиці забезпечення успішного довгострокового розвитку підприємства шляхом реалізації неконкурентних стратегій може зайняти проблема вибору способу організації його поведінки у так званому реляційному просторі.

Постановка проблеми. Проблема стратегічного управління підприємством в його реляційному просторі має декілька аспектів, які більшою або меншою мірою висвітлювалися у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. На наш погляд, до ключових моментів зазначеної проблеми слід віднести такі: 1) формування методичних засад ідентифікації реляційного простору підприємства з урахуванням його