

## ОЦІНКА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© Куліков П.М., 2010

**Проаналізовано особливості здійснення оцінки організаційного потенціалу підприємства. Запропоновано методику оцінки готовності машинобудівних підприємств до реалізації змін.**

**Ключові слова: організаційний потенціал, оцінка потенціалу, організаційні зміни.**

**The features the implementation and evaluation institutional capacity of the enterprise. The method of assessment the readiness of engineering enterprises in the implementation of changes.**

**Key words: organizational capacity, capacity assessment, organizational change.**

### Постановка проблеми

Організаційний потенціал – це ємна та складна характеристика, якою позначаються структурно-функціональні, культурні та управлінські особливості підприємства, а також можливості їх змін у напрямі забезпечення ефективного функціонування й розвитку підприємства. Його структура повинна мати такі організаційні характеристики, які сприяють впровадженню змін і дозволяють адаптуватися до зовнішнього середовища. Ефективне керування цими процесами можливо на основі аналізу й оцінки організаційного потенціалу підприємства.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідженню й висвітленню питань оцінки й аналізу організаційного потенціалу та його змін на засадах загальностатистичної інформації приділяється певна увага в економічній літературі [1–6]. При цьому відомі різні погляди на дослідження й вирішення цієї проблеми. Так, технологія оцінки організаційного потенціалу підприємства, наведена в роботі І.П. Отенко [3], представляє послідовність етапів і процедур збору, обробки, упорядкування даних, усвідомлення проблеми, визначення по ній обмежень і критеріїв, подання результатів і пошуку варіантів рішення на підставі отриманих результатів. Ці процедури випереджають етап вибору рішення й властиві всім функціям управління. Відмінною ознакою дослідження є те, що воно проведено на базі параметричного аналізу, що включає ідентифікацію організаційних компетенцій, якими володіє підприємство, і визначення з них тих на основі параметричної пофункціональної оцінки, які можуть реалізовувати довгострокові цілі розвитку підприємства.

### Постановка цілей

Мета статті полягає у висвітленні можливих напрямків оцінки організаційного потенціалу підприємства.

### Виклад основного матеріалу

Оцінка організаційного потенціалу можлива на засадах широкого методичного інструментарію: формалізації – для формування системи показників за визначеними критеріями стану та змін організаційного потенціалу; емпіричного дослідження – спостереження, порівняння, експеримент та вимір – для оцінювання готовності підприємств до реалізації організаційних змін; економіко-математичні, зокрема метод кластерного аналізу, – для оцінювання стану процесів організаційних змін підприємств; метод багатовимірної факторної аналізу – для побудови моделей факторів реалізації організаційних змін та стану організаційного потенціалу підприємства; метод побудови регресійних моделей з лаговими змінними – для аналізу тенденцій управління організаційними змінами та оцінки впливу факторів організаційного потенціалу на результативний показник діяльності підприємства. Розкриємо можливі варіанти оцінки певних особливостей організаційного потенціалу підприємства.

Найчастіше для опису, аналізу та оцінки організаційного потенціалу використовується загально статистична інформація, яка дозволяє оцінити характер змін в структурі організаційного потенціалу. За даними показників демографії цих підприємств доцільно обстежувати показники процесів організаційних змін за ознаками: об'єкти організаційних змін (структура активів, основних

засобів), рівень прояву (внутрішні, зовнішні) та засоби процесів організаційних змін (реструктуризація, ревіталізація, реформування). Показники розділяються на чотири блоки: 1) створення підприємств; 2) структурні зміни на підприємстві; 3) припинення діяльності підприємств; 4) жодних випадків організаційних змін. З огляду на доволі великий обсяг статистичних даних для формування класифікації підприємств за ознаками процесів організаційних змін доцільним є використання методу кластерного аналізу, що входить у сукупність методів багатовимірного статистичного аналізу. За участю автора проведено такий аналіз за даними машинобудівних підприємств Харківського регіону. В результаті сформовано чотири кластери підприємств і визначено таке: процеси реформування (злиття, приєднання) та реструктуризації (передано, взято в оренду основні засоби) відбувалися лише на двох підприємствах четвертого кластера; найбільш типовими для машинобудівних підприємств (13 підприємств першого кластера) є процеси реструктуризації; на шести підприємствах третього кластера організаційні зміни не відбувались; на двох підприємствах другого кластера відбувались процеси ліквідації.

Аналіз факторів реалізації організаційних змін ґрунтується на системі показників (виробничої, фінансово-інвестиційної, маркетингової, науково-дослідної, управління персоналом), являє собою єдину інформаційну основу управління організаційним потенціалом підприємства й формується з урахуванням таких вимог:

- загальнотеоретична інтерпретація, взаємозв'язок і цілеспрямованість, як окремих показників, їхніх груп, так і всієї системи загалом;
- можливість регулювання значень величини показників залежить від рівня використання ресурсів й ефективності результату;
- можливість одержання прогнозу про спрямованість динаміки показників;
- показники повинні бути значимими (найважливішими для певної сфери діяльності).

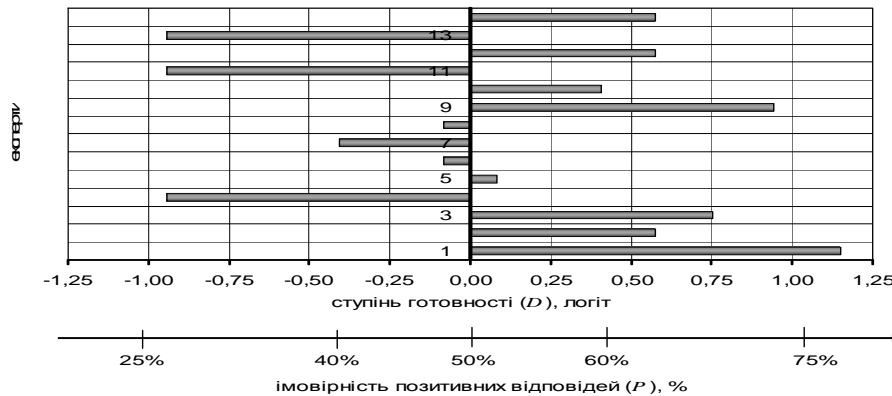
Динаміка показників фінансово-економічної діяльності підприємства дозволяє: по-перше, кількісно оцінити характер і масштабність організаційних проблем підприємства; по-друге, визначити спрямованість й особливості процесів організаційних змін; по-третє, оцінити результативність проведених на підприємствах організаційних змін за критеріями ефективності діяльності, стійкості фінансово-економічного стану, зростання та інноваційного розвитку. Критерії управління змінами визначаються цілями ефективного функціонування й розвитку підприємства, обумовлюють вибір заходів та засобів реалізації змін, і на цій основі дозволяють оцінити ефективність реалізації організаційних змін для кожного підприємства. Оцінити тенденції управління організаційними змінами за рахунок дії визначених факторів, їх відповідності критеріям управління змінами та впливу на результативні показники діяльності підприємства дозволяють динамічні економетричні моделі. Застосування таких моделей для виявлення тенденцій управління організаційними змінами шляхом аналізу факторів дає змогу: 1) застосувати комплексний підхід до дослідження впливу факторів на результативний показник; 2) представити динаміку впливу кожного фактора на результативний показник; 3) виявити тенденції змін організаційного потенціалу; 4) зробити висновки щодо закономірностей управління організаційними змінами на підприємствах. Проведення оцінки та аналізу із застосуванням вторинної кількісної інформації не є достатнім для дослідження організаційного потенціалу та характеру його змін, тому що результати такого аналізу не розкривають внутрішні управлінські чинники та можливості підприємства. Альтернативним варіантом вирішення цієї проблеми є оцінка готовності підприємства до реалізації організаційних змін, яка посилює якісну оцінку процесів змін й акцентує увагу на організаційних та мотиваційних аспектах цих процесів. Виконання такої оцінки потребує виробу респондентів, збору первинної інформації та використання методу експертного оцінювання для обробки отриманих думок експертів. За участю автора розроблено методичний підхід щодо оцінки готовності машинобудівного підприємства до реалізації змін [7], що ґрунтується на виділенні суб'єктної складової – рівня готовності до змін персоналу управління – і визначенні складу характеристик за ознаками організованості (наявність організаційного забезпечення), зацікавленості (дієвість стимулів та мотивів) і компетентності (наявність здібностей, навичок, вмінь та досвіду) управлінського персоналу. За цим методичним підходом проведено оцінювання рівня готовності трьох машинобудівних підприємств (ДП “Завод “Електроважмаш”, ВАТ “Електромаш”,

ВАТ “Турбоатом”) методом групового експертного опитування (14 експертів – керівники середнього рівня управління машинобудівних підприємств) за шкалою Раша, у якій вимір елементарних ознак поданий двома можливими значеннями – “так” або “ні”, що відповідає “1” або “0” (див. рисунок).

При значенні ступеня готовності (логіт) “0” вважається, що імовірність ( $P$ ) позитивної оцінки експертами стану готовності управлінського персоналу підприємства до змін становить 50 %. При загальній сумі балів, що надали всі експерти за 25 характеристиками (185 балів), імовірність позитивної відповіді становила 52,9 %. Відповідно рівень готовності персоналу управління до змін

$$D = \ln\left(\frac{P}{1-P}\right) = \ln\left(\frac{0,529}{1-0,529}\right) = 0,11. \text{ Це значення вказує на низький рівень готовності персоналу}$$

середнього рівня управління до організаційних змін на досліджуваних підприємствах, оскільки можливе максимальне значення (імовірність позитивних відповідей – 96 %) становить 3,18.



*Розподіл експертних оцінок рівня готовності управлінського персоналу до змін*

Аналіз результатів оцінювання готовності за складовою щодо організованості ( $P_1 = 62\%$ ;  $D_1 = 0,47$ ) визначив найвищу позитивну оцінку інформованості керівників середнього рівня управління щодо реалізації організаційних змін на підприємстві за останні 5 років, узгодженості планів кожного підрозділу з планами розвитку підприємства та наявності системи безперервного навчання управлінського персоналу під час реалізації організаційних змін. Негативну оцінку за цією складовою мають відповіді стосовно питання наявності робочих груп, необхідних для вживання комплексних заходів з організаційних змін та ознайомленості керівників середнього рівня управління із відповідною документацією. Рівень зацікавленості управлінського персоналу в реалізації організаційних змін оцінено як нульовий ( $D_2 = 0$ ), оскільки імовірність ( $P_2$ ) позитивних відповідей експертів становила 50 %. Недостатній рівень зацікавленості управлінського персоналу визначено відсутністю стимулів у перспективах організаційних змін на підприємстві, визнання результатів праці від керівництва, будь-якого соціального пакета. Імовірність ( $P_3$ ) позитивних відповідей щодо оцінки компетентності управлінського персоналу для реалізації організаційних змін становила 47 % ( $D_3 = -0,127$ ). Некомпетентність управлінського персоналу визначають негативні відповіді експертів щодо питань забезпеченості підрозділів для виконання завдань інформаційними та матеріально-технічними засобами, наявності засобів аналізу результатів реалізації організаційних змін та їх використання в діяльності управлінського персоналу підприємства, системи з оцінювання компетенцій управлінського персоналу.

Для підтвердження правомірності вибору методу для оцінки готовності машинобудівних підприємств до змін було проведено альтернативне оцінювання методом розрахунку інтегрального показника через середню геометричну імовірність позитивних відповідей експертів за визначеними ознаками готовності до реалізації організаційних змін. Рівні готовності за складовими становили

$$P_{I_1} = \sqrt[8]{0,57 \times 1 \times 0,5 \times 0,71 \times 0,43 \times 0,64 \times 0,79 \times 0,36} = 0,595, \text{ або } 59,5\% \text{ (для порівняння } P_1 = 62\%);$$

$$P_{I_2} = \sqrt[8]{0,5 \times 0,71 \times 0,57 \times 0,64 \times 0,36 \times 0,43 \times 0,64 \times 0,14} = 0,455, \text{ або } 45,5\% \text{ (для порівняння } P_2 = 50\%);$$

$$P_{I_3} = \sqrt[8]{0,71 \times 0,5 \times 0,57 \times 0,14 \times 0,14 \times 1 \times 0,79 \times 0,36 \times 0} = 0 \text{ (для порівняння } P_3 = 47\%).$$

Зведений інтегральний показник  $P_I = \sqrt[3]{0,595 \times 0,455 \times 0} = 0$  (для порівняння  $P = 52,9 \%$ ). Отже, під час оцінювання доцільнішим є використання шкали Раша, яка задовольняє принципи та критерії об'єктивності і якості наукового дослідження.

Як показали результати дослідження, персонал підприємств не готовий до організаційних змін, що проявляється у відсутності планів організаційних змін, слабкої поінформованості про результати діяльності й цілі підприємства, відсутності на підприємстві принципів і положень реалізації змін, робочих груп, системи безперервного навчання, невикористанні потенціалу персоналу і їхньою незацікавленістю в цих процесах. Реалізація процесів організаційних змін неможлива без функціонування на підприємстві системи заохочень до створення та закріплення ефективних прав власності, корпоративної системи прийняття рішень, інтересів і відповідальності, системи мотивації персоналу та корпоративної культури. Усе це зумовлює необхідність реформування відповідного стратегічним цілям внутрішнього середовища підприємства. Але реальна ситуація відображає відсутність на промислових підприємствах цих процесів.

Результати дослідження процесів організаційних змін на машинобудівних підприємствах Харківського регіону виявили, що їх об'єктами переважно є фінансова та виробнича сфери діяльності. На досліджуваних підприємствах цілеспрямованість на 64 % мала антикризовий характер, на 38 % характер процесів організаційних змін оцінено як пасивний та обмежений.

### Висновок

Отже, оцінка організаційного потенціалу, враховуючи багатоаспектність цього поняття, має будуватися на використанні широкого спектра аналітичного та методичного інструментарію. Ефективність реалізації організаційного потенціалу та процесів організаційних змін визначається результатами діяльності підприємства, його ринковою вартістю й перспективами розвитку, для її виміру є достатньою єдина інформаційна база, яка являє собою систему кількісних і якісних показників по видах і сферах діяльності підприємства. Кількісні показники використовуються для вираження величин, що характеризують кількісний аспект господарської діяльності, якісні – дозволяють оцінювати відповідність яким-небудь стандартам і рівень ефективності використання ресурсів. Використання економіко-математичних методів за допомогою пакета прикладних програм дасть змогу виконувати завдання моделювання процесів організаційних змін і на цій основі розробляти плани, прогнози й стратегії для досягнення поставлених цілей розвитку організаційного потенціалу.

### Перспективи подальших досліджень

На особливу увагу заслуговує подальше дослідження особливостей процесу ефективного використання організаційного потенціалу підприємств.

1. Довбня С.Б. *Управління на основі моделювання бізнес-процесів: сутність, етапи та переваги* / С.Б. Довбня, О.О. Письменна // *Вісник Житомирського Державного технологічного університету. Економічні науки.* – Вісник 1 (31). – 2005. – С. 40–48. 2. Мазур И.И. *Реструктуризация предприятий и компаний* / И.И. Мазур, В.Ф. Шапиро, С.А. Титов, Л.В. Элькина. *Справочное пособие для специалистов и предпринимателей*; [Под ред. И.И. Мазура. – М.: Высшая школа. 2000. – 588 с. 3. Отенко И. П. *Методологические основы управления потенциалом предприятия: Научное издание.* – Харьков: Изд. ХНЭУ, 2004. – 216 с. 4. Пилипенко А.А. *Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: наукове видання* / А.А. Пилипенко. – Харків: ВД “Інжеск”, 2008. – 408 с. 5. Пономаренко В.С. *Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах: наукове видання* / [В.С. Пономаренко, А.М. Золотарьов, О.М. Ястермська та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, професора В.С. Пономаренка, докт. екон. наук, доцента О.М. Ястермської. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с. 6. Федорова Н.Н. *Организационная структура управления предприятием: Учебн. пособие* / Н.Н. Федорова. – М.: ТК “Велби”, 2003. – 256 с. 7. Куликов П.М. *Методический подход и оценивание готовности предприятия к организационным изменениям* / П.М. Куликов, Н.Е. Беляева // *Бизнес-Информ.* – 2009. – № 5. – С. 130–136.