

УДК 338.45:69.003

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/176-17>**Шпаков А. В.**

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7498-4271>

Shpakov Andrii

Kyiv National University of Construction and Architecture

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО ПОТЕНЦІАЛУ БУДІВЕЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

У статті розглянуто традиційні способи використання поняття потенціалу підприємства в практиці оперативного та стратегічного управління. Запропоновано новий зміст поняття розвитку організації на основі механізмів перетворення зовнішнього та внутрішнього потенціалу організації залежно від фази економічного циклу на основі ринкових сигналів. Розвитком організації пропонується вважати приведення до рівноваги та синхронізацію процесів трансформації внутрішнього та зовнішнього потенціалу організації. Створено методологічну основу створення динамічних господарських систем, стійких до змін у зовнішньому оточенні організації. Концепція підтримування стану динамічної рівноваги між зовнішнім та внутрішнім потенціалом підприємства під час управління змінами має забезпечувати стабільність та функціональну приналежність під дією біфуркаційних збуджень.

Ключові слова: розвиток організації, зовнішній та внутрішній потенціал, економічна трансформація, управління змінами, стратегія підприємства.

IMPLEMENTATION OF MUTUAL TRANSFORMATION MECHANISMS' OF INTERNAL AND EXTERNAL POTENTIAL OF BUILDING ORGANIZATIONS

The traditional ways of using the concept of enterprise potential in the practice of operational and strategic management are considered. The new meaning of the concept of organization development on the basis of transformation's mechanisms of external and internal potential of the organization depending on a phase of an economic cycle on the basis of market signals is offered. The internal potential of the organization consists of the sum of the potentials of functional activities, while assessing all types of resources and systemic structural factors. Additional attention is paid to the definition of the classification features of the concept of internal potential in view of its participation and important role in shaping the change management system in construction organizations. At the same time, external potential is market opportunities in relation to the organization under consideration. Such a view of the full potential of the organization as a process of mutual transformation of external and internal potential allows a new look at the processes of change in the organization. The potential of the organization is seen as a mechanism for the transformation of external potential to internal in the moments of market indicators' growth and internal potential to the external – in moments of recession with the creation of new market opportunities. This system of cyclical transformations reconciles the relationship between organizational development and the processes of adaptation of the organization to the external environment while increasing the level of competitiveness. It is proposed to consider the development of the organization to bring to balance and synchronize the processes of transformation of internal and external potential of the organization. The methodological basis for the creation of dynamic economic systems resistant to changes in the external environment of the organization is created. The concept of maintaining a state of dynamic balance between external and internal potential of the enterprise during change management should ensure stability and functional affiliation under the influence of bifurcation excitations.

Keywords: organization development, external and internal potential, economic transformation, change management, enterprise strategy.

JEL Classification: C00, D25, G32, D81, Q55

Постановка проблеми. Останнім часом з'являється все більше досліджень, які пов'язують економічну ефективність діяльності організації зі ступенем реалізації її внутрішнього потенціалу. Водночас зміст внутрішнього потенціалу, його складові частини та система формування різняться від дослідження до дослідження. Тільки мала частина дослідників розглядає внутрішній потенціал організації як елемент комплексної системи балансування внутрішніх та зовнішніх факторів діяльності організації, які різняться за природою та повинні мати ефективні механізми узгодження параметрів процесів залежно від поточного стану ринку та напрямку тренду на ньому. Також неформовані принципи управління процесами змін у

будівельних організаціях у напрямі двобічної проактивної трансформації зовнішніх та внутрішніх вимог, а також умов їх синхронізації як ефективного механізму адаптації до ринкових флуктуацій, в тому числі з ознаками циклічності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні дослідження, пов'язані з поняттям «потенціал організації», належать до одного з таких напрямів:

- аналіз змісту, класифікації та видів потенціалу підприємства [1; 2];
- формування критеріальної бази оцінювання окремих видів потенціалу або потенціалу як комплексного показника конкурентоспроможності підприємства [3; 4];

– визначення джерел формування окремих видів потенціалу [5];

– обґрунтування потенціалу як стратегічної основи формування конкурентоспроможності підприємств різних галузей [6].

За окремими напрямками було отримано як узагальнюючі теоретичні, так і практичні результати, що конкретизують окремі види потенціалу. Так І. Пипенко [1] запропонував структуру потенціалу підприємства, що ґрунтується на поєднанні зовнішнього та внутрішнього потенціалу через окремі види характеристик, які є класифікаційними ознаками певного функціонального потенціалу підприємства. В запропонованій ним структурі елементи виокремлюються за трьома класифікаційними ознаками. В роботі [2] М. Зеленська розглядає ґрунтовні підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства, причому пропонуються два базові сценарії для практичного використання поняття потенціалу, а саме для оцінювання вартості підприємства під час його реорганізації або продажу; для визначення напрямів розвитку підприємства відповідно до стратегії та цілей, а також оцінювання слабких сторін діяльності. А. Турило та К. Богачевська виділяють за спектром урахування можливостей повний та частковий (внутрішньо системний) потенціал [7]. При цьому частковий (внутрішньо системний) потенціал містить внутрішній потенціал, а повний, окрім внутрішнього, враховує зовнішній потенціал. С. Алексєєв пропонує розвиток концепції управління стратегічним потенціалом, яка розглядалася в роботі [8] як окремий різновид управління підприємством, «як система управління процесом формування і використання внутрішніх стратегічних можливостей підприємства, спрямована на довгострокове виживання підприємства у навколишньому середовищі й досягнення стратегічних цілей» [9]. Автори роботи [10], розглядаючи окремий випадок управління інноваційним потенціалом, запропонували основні його функції доповнити функцією коригування, яка передбачає на основі постійного моніторингу зовнішнього середовища уточнення цілей, завдань та заходів щодо їх досягнення. Також у цій роботі обґрунтовано необхідність урахування фактору циклічності у процесі управління інноваційним потенціалом задля підвищення якості управління щодо економічних результатів діяльності підприємства.

Незважаючи на велику кількість класифікацій і розроблених на їх основі методик оцінювання потенціалу підприємства, практично нерозглянутим залишається механізм трансформації зовнішнього й внутрішнього потенціалу, а також його вплив на стабільність та адаптивність організації. До цього часу не розглядалася синхронізація процесів перетворення окремих видів потенціалу з циклічними економічними явищами. Поняття стійкості та адаптивності організації не досліджувалось як процес урівноваження елементів внутрішнього та зовнішнього потенціалу організації.

Постановка завдання. Для ефективної адаптації організації до змін у зовнішньому ринковому середовищі, які часто мають циклічну природу, необхідно розробити та обґрунтувати механізми взаємної трансформації зовнішнього та внутрішнього потенціалу. Задля цього необхідно співвідносити за окремими функціональними та процесними ознаками складові частини потенціалу будівельного підприємства із

зовнішніми та внутрішніми цілями організації з урахуванням ринкових трендів.

Виклад основного матеріалу. Дизайн організації в певний час характеризується низкою зовнішніх та внутрішніх параметрів, які зазвичай описують як зовнішній та внутрішній потенціал організації. Оскільки організація з точки зору системного підходу є відкритою системою, вона перебуває під постійним впливом факторів зовнішнього середовища, до яких було б доцільним не тільки пристосовуватись, що більшість дослідників вважають найважливішою характеристикою адаптивності та виживання, але й звертатися для отримання додаткових ефектів та результатів. Така характеристика організації, як проактивність, полягає у здатності не тільки реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, але й корегувати ці зміни або навіть їх продукувати.

За найбільш поширеним трактуванням внутрішній потенціал визначається наявними в організації ресурсами (фінансовими, матеріальними), системою знань та компетенцій персоналу, організаційною структурою управління та бізнес-процесами.

Зовнішній потенціал розглядається як сукупність можливостей організації щодо ринку, на якому вона здійснює діяльність, тобто внутрішній потенціал – це можливості управлінської підсистеми організації з оптимізації та регламентування максимально ефективного використання наявних ресурсів залежно від поточних ринкових можливостей, які обумовлені зовнішніми факторами.

Таким чином, внутрішній потенціал може бути перетворений на зовнішній шляхом організаційних трансформацій та встановлення нового стану організаційної системи з новими зв'язками та процедурами. Це має привести до якісних змін у зовнішньому середовищі діяльності організації [11]. Зі свого боку зовнішній потенціал може трансформуватися у внутрішній шляхом установаження іншого рівноважного стану організаційної системи в іншій конфігурації. І прямиї, і зворотні напрями перетворень пов'язані зі змінами організаційної структури та методами управління процесами й функціями.

Найбільш раціональною структурою внутрішнього потенціалу організації, на думку автора, є прийняття за класифікаційну ознаку головних функціональних галузей діяльності організації. В практиці менеджменту це виробництво, фінанси, маркетинг, управління або координація. В деяких моделях враховують технології, управління персоналом, збут і сервісні функції. Відповідно до такого погляду, внутрішній потенціал поділяється на виробничий, фінансовий, маркетинговий, управлінський, кадровий, збутовий та сервісний.

В більшості досліджень розглядаються тільки питання підвищення потенціалу підприємства задля максимізації його конкурентоспроможності, але потенціал – це тільки можливості, які ще необхідно реалізувати, ще немає жодного дослідження, яке б довело більшу успішність компаній із більшим потенціалом незалежно від методики його визначення. Очевидним є факт переваги організацій із більшою кількістю ресурсів. Для цього не треба створювати нову методологію визначення потенціалу. Потенціал як парафраз успішності та досягнення цілей – це дії, рух, зміни та трансформація. З урахуванням циклічності ринкових про-

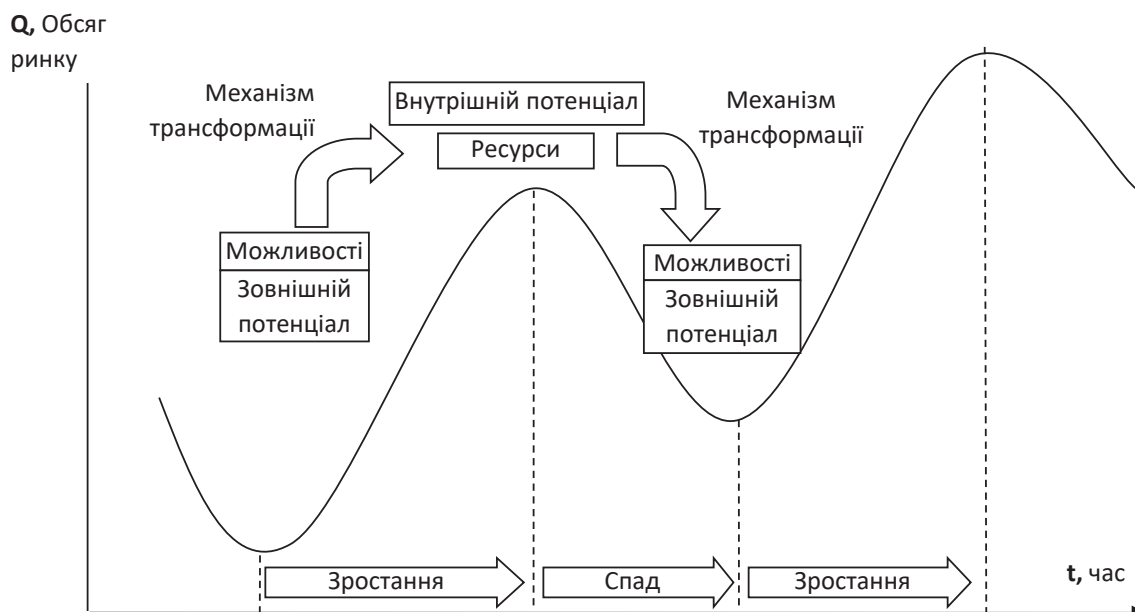


Рис. 1. Синхронізація механізмів трансформації зовнішнього та внутрішнього потенціалу підприємства залежно від фази економічного циклу

Джерело: розроблено автором

цесів важливими є ідентифікація фази економічного циклу та синхронізація управління змінами організації відповідно до ідентифікованої фази [12].

Пропонується розглядати потенціал підприємства не як суму ресурсів, інтелектуального капіталу та системи управління, а як комплекс механізмів трансформації ринкових можливостей у ресурси, інтелектуальний капітал та створення адаптивних організаційних структур управління на фазі підйому економічного циклу та трансформації ресурсів у нові ринкові можливості за рахунок проактивності з отриманням економічних результатів на фазі спаду економічного циклу (рис. 1).

Отже, зусилля менеджменту організації необхідно спрямовувати не на збільшення внутрішнього потенціалу, а на створення механізмів його врівноваження з відповідними ринковими можливостями залежно від фази економічного циклу. Таким чином, досягається відповідність структурних та ресурсних параметрів діяльності підприємства ринковим тенденціям, що формує адаптивність організації як основну характеристику стійкості та стабільності в процесі розвитку [12]. Розвиток організації – це не постійне зростання, а проведення змін для приведення параметрів організації у відповідність до ринковим сигналам.

Висновки. Висновок про розвиток організації як підтримування стану динамічної рівноваги між зовнішнім та внутрішнім потенціалом відповідно до системи ринкових сигналів необхідно використовувати для створення динамічних господарських систем у галузі будівництва, стійких до змін у зовнішньому серед-

овищі. Запропоновано систему формування збалансованих показників економічної діяльності будівельного підприємства на основі механізму трансформації елементів зовнішнього та внутрішнього потенціалу організації. Використання цієї концепції в процесі управління змінами на підприємстві забезпечує стійкість внутрішнього потенціалу організації як здатність зберегти функціональний стан під дією збурюючих впливів різної природи виникнення. Врахування циклічних процесів в економічних системах для отримання резонансних ефектів та реалізації випереджуючого розвитку організації без втрати стійкості формує широкі перспективи впровадження теоретичних положень до практики управління змінами сучасних будівельних підприємств та їх об'єднань.

Другим етапом розроблення механізмів трансформації є виявлення залежності між здатністю організації до трансформацій та адаптивних можливостей окремих елементів внутрішнього потенціалу будівельної організації. Основна увага спрямовується на виявлення внутрішніх чинників, які є драйверами змін. У подальших дослідженнях пропонується на основі даних українських будівельних підприємств, за моделлю McKinsey "7S", згрупувати всі фактори внутрішнього та зовнішнього потенціалу за ознаками належності до стратегії, навичок, спільних цінностей (корпоративної культури), структури, співробітників, систем і стилю. Потім можна переходити до моделювання впливу чинників окремих груп на адаптивність, гнучкість та ефективність впровадження змін на будівельних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Пипенко І. Обґрунтування структури потенціалу підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 28–36.
2. Зеленська М. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2011. Вип. 8. С. 219–224.

3. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 6. Вип. 67. С. 167–174.
4. Андрущенко І., Потась С. Методики та інструменти оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. Вип. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8307>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.1 (дата звернення: 27.12.2021).
5. Березін О., Карпенко Ю. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств : монографія. Полтава : Інтер-Графіка, 2012. 203 с.
6. Євтушенко Н., Дрокіна Н., Савенко Н. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2020. Вип. 156. С. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
7. Турило А., Богачевська К. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес-Інформ*. 2014. Вип. 2. С. 259–263.
8. Отенко І. Стратегічне управління потенціалом підприємства : автореф. дис. ... докт екон. наук : спец. 08.06.01 ; Східно-український національний університет ім. В. Даля. Луганськ, 2006. 28 с.
9. Алексеев С. Концепція управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіка і регіон*. 2013. Вип. 4. С. 92–99.
10. Маслак О., Безручко О., Маслак М. Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1–2. С. 166–173.
11. Шпаков А. Трансформація стратегії діяльності підприємства в передумовах економічного зростання. *Інтелект XXI*. 2021. Вип. 5. С. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.10>
12. Шпаков А. Розвиток методологічних підходів та інструментальних засобів управління змінами будівельних стейкхолдерів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71). Вип. 5. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-9>

References:

1. Pypenko, I. (2012) Obgruntuvannya struktury potentsialu pidpryiemstva [Justification of the structure of the enterprise potential]. *Ekonomika transportnoho kompleksa*, vol. 20, pp. 28–36.
2. Zelenska, M. (2011) Pidkhody do formuvannya ta strukturyzatsii potentsialu pidpryiemstva [Approaches to the formation and structuring of enterprise potential]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "KPI"*, vol. 8, pp. 219–224.
3. Kravchuk, B. & Lazorenko, T. (2020) Faktory zabezpechennia konkurento-spromozhnosti pidpryiemstva [Factors for providing enterprise competitiveness]. *Galician economic journal (Tern.)*, vol. 6, no. 67, pp. 167–174.
4. Andryushchenko, I. & Potas, S. (2020) Metodyky ta instrumenty otsiniuvannya finansovoho potentsialu pidpryiemstva [Modern methods of assessing the financial potential of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Online], vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8307>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.1 (accessed 27 December 2021).
5. Berezin, O. & Karpenko, Yu. (2012) *Teoriia i praktyka zabezpechennia efektyvnoho vykorystannia potentsialu pidpryiemstv* [Theory and practice of ensuring the effectiveness of using enterprise potential]: monohrafiia. Poltava: Inter-Hrafiika. (in Ukrainian)
6. Yevtushenko, N., Drokina, N., & Savenko, N. (2020) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpryiemstva: teoretichnyi aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichniy prostir*, vol. 156, pp. 129–135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-23>
7. Turylo, A., & Bohachevska, K. (2014) Potentsial pidpryiemstva: sutnist, klasyfikatsiia, vydy [Enterprise potential: essence, classification, types]. *Biznes-Inform*, vol. 2, pp. 259–263.
8. Otenko, I. (2006) Stratehichne upravlinnia potentsialom pidpryiemstva [Strategic management of enterprise potential] (Thesis of Doctor of Economics sciences: 08.06.01). Luhansk: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. (in Ukrainian)
9. Aliksieiev, S. (2013) Kontsepsiia upravlinnia stratehichnym potentsialom pidpryiemstva [The concept of managing the strategic potential of the enterprise]. *Ekonomika i rehion*, vol. 4, pp. 92–99.
10. Maslak, O., Bezruchko, O. & Maslak, M. (2014) Upravlinnia innovatsiinym potentsialom pidpryiemstva v umovakh tsyklichnosti [Management of the innovative potential of an enterprise in a cyclical environment]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, vol. 1–2, pp. 166–173.
11. Shpakov, A. (2021) Transformatsiia stratehii diialnosti pidpryiemstva vperedumovakh ekonomichnoho zrostantia [Transformation of the strategy of the enterprise in the conditions of economic growth]. *Intelekt XXI*, vol. 5, pp. 49–52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-5.10>
12. Shpakov, A. (2021) Rozvytok metodolohichnykh pidkhodiv ta instrumentalnykh zasobiv upravlinnia zminamy budivelnnykh steikholderiv [Development of methodological approaches and tools for managing changes in construction stakeholders]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. Vernadskoho. Seriia: Ekonomika i upravlinnia*, t. 32(71), vol. 5, pp. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/71-5-9>