

организационная структура управления, которая ориентирована на персонал и соответствует целям и задачам деятельности предприятия;

оценка кадрового потенциала предприятия, позволяющая сделать выводы о соответствии имеющегося персонала требованиям реструктуризации;

адекватная система обучения и развития персонала;

соизмерение затрат и достигнутых результатов.

Естественно, все затраты и результаты такого масштабного и многоаспектного процесса, как реструктуризация, заранее предусмотреть и оценить невозможно, но, если предприятие начало процесс переподготовки и обучения персонала, это уже можно считать положительным результатом.

Дальнейшим направлением в развитии данной проблемы может быть совершенствование методов оценки эффективности управления персоналом, а также разработка методического подхода к оценке персонала предприятия в процессе кадровой реструктуризации.

**Литература:** 1. Харківська область в 2002 році: Статистичний щорічник / За ред. М. Л. Чмихало. — Харків: Вид. Дім "ІНЖЕК", 2003. — 604 с. 2. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. — Харків: Основа, 1999. — 620 с. 3. Вопросы экономики. — 2001. — №12. — С. 77. 4. Davenport T. H. Process Innovation: Re-engineering Work through Information Technology. — Harvard Business School Press, Boston, 1993. 5. Фрезе Э. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства / Э. Фрезе, Л. Тойфсен, Т. Беекен, М. Энгельс, П. Лемани // Проблемы теории и практики управления. — 1996. — №4. — С. 116. 6. Ковалев В. В. Финансовый анализ. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 512 с. 7. Мазур И. И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учеб. пособие для вузов / Под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: ЗАО Изд. "Экономика", 2001. — 456 с. 8. Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. Справочное пособие / Под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — М.: Высшая школа, 2001. — 876 с. 9. Тренин В. Н. Реформирование и реструктуризация предприятий. Методика и опыт / В. Н. Тренин, В. А. Ириков, С. В. Ильдеменов, С. В. Леонтьев, В. Г. Балашов. — М.: Изд. "ПРИОР", 2001. — 320 с. 10. Дерябина М. Реструктуризация российской экономики через передел собственности и контроля // Вопросы экономики. — 2001. — №10. 11. Саврук О. І. Реструктуризація виробництва: засади, передумови, напрями. — К.: Знання, 1999. — 48 с. 12. Білик М. Д. Управління фінансами державних підприємств. — К.: Тов. "Знання", КОО, 1999. — 312 с. 13. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. — 412 с. 14. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. — Луганск: Изд. Восточноукраинского национального университета, 2000. — 316 с. 15. Афонін А. С. Технологія реструктуризації підприємства: Навч. посібник / А. С. Афонін, В. П. Нестерчук — К.: Вид. Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджменту і бізнесу, 2000. — 72 с.

Стаття надійшла до редакції  
22.03.2004 р.

УДК 658.012.4

Отенко И. П.

## СИСТЕМНЫЕ ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

*The problems of system analysis and syntheses of enterprise potential are considered in this article. Undertaking the system studies of the potential of an enterprise creates premises for efficient enterprise management through the characteristics of potential and its component features, forming its structure according to the purposes.*

В научных работах решение задач управления функционированием и развитием предприятий связаны с анализом и оценкой возможностей достижения поставленных целей [1 – 3]. Наиболее полной характеристикой, отражающей возможности предприятия, является его потенциал. При этом недостаточно внимания уделено системным исследованиям потенциала, позволяющим повысить качество и эффективность как текущего, так и стратегического управления предприятием.

Общее в системных исследованиях то, что все они посвящены решению системных задач, в которых объект исследования представляется в виде системы. Системные задачи могут быть двух типов: системного анализа и системного синтеза. Задача анализа предполагает определение свойств системы по известной ей структуре, а задача синтеза — определение структуры системы по ее свойствам [4]. Задачей системного анализа потенциала предприятия является определение и выявление свойств потенциала и его составляющих, тенденций их развития и форм взаимосвязи между ними. Задача системного синтеза потенциала предприятия заключается в определении структуры потенциала по его свойствам. Проведение системного исследования потенциала предприятия создает предпосылки для эффективного управления предприятием через характеристики свойств потенциала и его составляющих, формирование его структуры соответственно поставленным целям.

Потенциал — понятие, подразумевающее в себе диалектическое единство как возможностей, так и процессов их реализации, то есть наличие необходимости и создания условий для их реализации [5]. Поэтому свойства потенциала отражают текущее состояние предприятия, обусловленное его ретроспективой, а также заложенную в нем тенденцию развития.

© Отенко И. П., 2004

Этимологический смысл потенциала раскрывает в нем, прежде всего, понятие активной действительной силы, выражая таким образом заложенное в нем самодвижение и саморазвитие реальности. Поэтому основные свойства потенциала предприятия определены фундаментальной закономерностью реализации всех процессов на предприятии, их "очеловечением", то есть воплощением в действиях конкретных людей. Носителем потенциала предприятия является человек. Поэтому потенциал предприятия отражает способности работников предприятия познавать и создавать возможности, интегрируя в пространстве и времени процессы трансформации всех видов ресурсов, для производства материальных благ и услуг. Трехединая природа потенциала заключается в целостности *субъекта*, способного познавать возможности *объекта* и реализовывать *процессы* управления им, создавая, таким образом, новые возможности (рисунок).

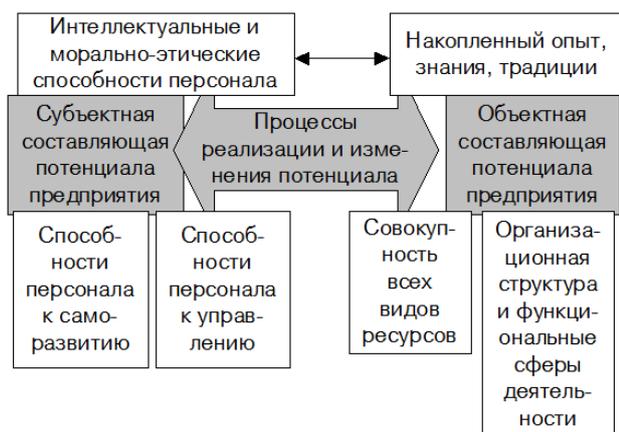


Рис. Трехединая природа потенциала предприятия

Субъектная составляющая потенциала предприятия определяется как интеллектуальными и морально-этическими качествами персонала (индивидов, групп и коллективов — в большей степени управленческого звена предприятия), так и накопленным опытом, знаниями, традициями. С помощью когнитивных механизмов индивидум и коллектив получают информацию о возможностях внешней и внутренней среды предприятия, а также переработку этой информации для экстракции и хранения. "Когнитивные процессы, — по мнению Дитер И. Г. Шнайдер, — охватывают прием, отбор, переработку и дальнейшую передачу в умственно-логический аппарат индивидума сигналов из окружающей среды" [6, с. 218]. В результате реализации когнитивных механизмов возникает своеобразная база знаний, сосредоточенная в организации, но

распределенная между отдельными лицами, группами и коллективами.

Объектной составляющей потенциала является взаимосвязанная совокупность всех видов ресурсов, используемых на предприятии, процессов их трансформации, а также адекватной целям предприятия организационной структуры. Определение субъектной и объектной составляющих в потенциале предприятия позволяет выделить:

основные свойства потенциала для определения его структурных элементов;

объективную необходимость управления потенциалом предприятия, что обуславливает эффективность процессов функционирования и развития предприятия;

исключительную роль индивидов, групп и коллективов, являющихся носителями потенциальных идей и принимающих участие в подготовке, принятии и реализации решений на предприятии;

определяющее значение когнитивных механизмов, реализующих процессы накопления и эффективного использования знаний и опыта в управлении предприятием;

культурные особенности внутренней среды предприятия (корпоративная атмосфера, координация интересов, готовность к компромиссу, навыки совместной деятельности и т. д.), формирующие основные черты и характер взаимосвязей между субъектами внутрипроизводственных отношений;

необходимость согласования общественных, групповых и частных интересов в реализации механизмов достижения целей предприятия;

институциональную структуру предприятия, то есть совокупность относительно устойчивых норм, правил, традиций, образцов поведения как основной фактор развития потенциала предприятия.

Теоретическим фундаментом для анализа потенциала предприятия является исследование законов и закономерностей, которым подчиняется предприятие. Важным условием эффективной деятельности предприятия является четкое согласование механизма действия законов и закономерностей с механизмом их реализации. Закономерность является частью закона. Закон или закономерность с позиций управления можно представить как связь целей предприятия со средствами и методами их достижения. Невыполнение требований закономерностей и законов предприятия приводит, как правило, к нарушениям в процессах его функционирования. К объективным законам организации относятся законы [7] синергии, самосохранения, развития, информированности-упорядоченности, единства анализа и синтеза, композиции и пропорциональности.

Потенциал является характеристикой, отражающей действие и реализацию данных законов на предприятии, так как дает ясное и исчерпывающее представление о состоянии внутренней среды предприятия, то есть некоторой системе свойств, характеризующих его внешние отношения в целостных проявлениях. Исследование потенциалов группы промышленных предприятий, анализ и моделирование процессов изменения состояния потенциала, использования и развития выявило следующие его свойства [5]:

целостность, предполагающая, что потенциал предприятия в результате взаимодействия потенциалов подсистем предприятия обладает свойствами, которыми потенциал каждой отдельной подсистемы не обладает, и наоборот, потенциал предприятия не может раскрыться полностью вне связи с потенциалом подсистем предприятия;

сложность — число способов системного представления потенциала предприятия, не имеющее ограничений;

структурность, представленная как внутренняя упорядоченность и определенная иерархичность элементов потенциала, что предполагает управление процессами формирования структуры потенциала соответственно целям предприятия;

пропорциональность, определяемая соотносительностью между элементами потенциала в результате их взаимодействия;

динамичность, выраженная в изменениях уровня потенциала, что позволяет анализировать, оценивать и моделировать процессы функционирования и развития предприятия;

открытость, которая предполагает, что потенциал подвергается воздействию факторов внешней среды и взаимодействует с ее потенциалом;

инертность, предполагающая, что изменение потенциала системы начинается спустя некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после их окончания;

эластичность, определяющаяся скоростью изменения уровня потенциала;

синергичность, что представляет эффект однонаправленности и согласованности взаимодействия элементов потенциала, намного превышающий сумму потенциалов всех элементов;

самоорганизация и саморазвитие, заложенные в способностях персонала предприятия управлять процессами реализации потенциала;

адаптивность, характеризующая процессы изменения структуры и свойств потенциала соответст-

венно изменениям внешней и внутренней среды предприятия;

гибкость, раскрывающая характер связей между элементами потенциала, "легкость" их перегруппировки без коренных изменений в структуре потенциала;

оптимальность — наиболее соответствующее состояние потенциала целям функционирования и развития предприятия;

достаточность — уровень потенциала и всех его элементов, позволяющий с учетом риска достигать поставленных целей;

инновационный характер развития — рост уровня потенциала, происходящий под влиянием реализации нововведений;

мобильность — способность элементов потенциала перемещаться, концентрироваться в необходимых сочетаниях и рационально функционировать в конкретных условиях;

ограниченность во времени — процессы реализации потенциала, определяющие необходимость его рассмотрения в определенной временной перспективе;

направленность, которая используется, формируется и развивается соответственно целям предприятия.

Элементы системы, обладая определенным потенциалом, взаимодействуют друг с другом и своими связями и взаимосвязями создают в итоге совокупность свойств, присущих только данной системе. Именно в свойстве целостности заключается главная трудность структурирования потенциала предприятия — все его элементы функционируют одновременно и в совокупности. Следовательно, закономерности развития потенциала могут быть раскрыты не как отдельно взятые закономерности развития его составляющих, а только как их сочетание. Отсюда тщетность попыток выявления роли каждого из элементов потенциала в отдельности. Однако это не исключает необходимости структурирования потенциала предприятия, возможности изолированного рассмотрения отдельных его видов с целью определения соотношений между его составляющими, оптимизации пропорций между ними, выявлению их взаимосвязей и соответствующих свойств.

Соответственно выделенным свойствам потенциала предприятия его структура представляется авторами следующими уровнями возможностей в определенной иерархии по таким признакам [5]:

1-й уровень — ресурсный, в котором определяются факторы производства и характеризуют ресур-

сы: трудовые, финансовые, технические, технологические и информационные;

2-й уровень — структурно-функциональный (организационный), который наиболее правильно рассматривать в диалектической взаимосвязи и взаимообусловленности организационной структуры и функций предприятия, реализуемых на основе относительно устойчивых норм, правил, традиций, образцов поведения, сложившихся между членами предприятия;

3-й уровень — управления, отражающие возможности системы управления (знания, навыки, опыт, модели, методы, средства управления и т. д.) и способности индивидуального и социально-психологического характера персонала управления (субъектная составляющая) интегрировать ресурсы и функциональные виды деятельности для достижения целей предприятия.

Исследование содержания каждого из элементов потенциала предприятия, тенденций их развития и форм взаимосвязи между ними показывает пути управления характеристиками его свойств. Управление ресурсным потенциалом связано с использованием свойств составляющих его ресурсов: ограниченности, комплексности, взаимодополняемости и взаимозаменяемости.

Свойства организационного потенциала предприятия определены тем, что его составляющие образуют достаточно инертный "слой" в потенциале предприятия, изменения которого могут происходить только в долгосрочном периоде на базе механизмов самоорганизации предприятия.

Свойства потенциала управления определяются, прежде всего, уровнем способностей субъектов управления своей деятельностью формировать и развивать потенциал предприятия. Поэтому основными свойствами организационного потенциала и потенциала управления являются интеграционные, созидательные, ориентирующие, синергетические и регулирующие свойства.

Таким образом, системообразующие свойства потенциала предприятия зависят от его реакции на внешние воздействия, способности его элементов к саморазвитию, формированию связей между ними. Анализ и оценка свойств потенциала и его составляющих создает предпосылки и открывает новые возможности в управлении предприятием за счет маневрирования и формирования структуры потенциала в соответствии с целями предприятия, поддержания необходимой пропорциональности и достижения сба-

лансированного и оптимального соотношения между его элементами.

**Литература:** 1. Клейнер Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М.: Экономика, 1997. — 288 с. 2. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк — К.: КНЕУ, 2003. — 316 с. 3. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А. П. Градова. — 3-е изд., испр. — СПб.: СпецЛит, 2000. — 588 с. 4. Мухин В. И. Исследование систем управления. Учебник. — М.: Экзамен, 2002. — 384 с. 5. Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. — Харьков: Изд. ХГЭУ, 2003. — 220 с. 6. Дитер И. Г. Шнайдер. Введение в маркетинг технологий и высокотехнологичных товаров производственного назначения: Учеб. пособ. для студентов инженерных и экономических специальностей, слушателей послевузовской системы обучения, аспирантов и специалистов / Под ред. А. И. Грабченко. — Харьков: НТУ "ХПИ", 2003. — 454 с. 7. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М.: ЮНИТИ, 2000. — 376 с.

Стаття надійшла до редакції  
26.05.2004 р.

УДК 658.012.32

Шемаєва Л. Г.

## ЗАСТОСУВАННЯ РЕФЛЕКСИВНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

*The problem of the necessity of using the reflexive management at an enterprise as a type of information management is considered in the article. The evolution of reflexive investigation is researched. The content of reflexive processes and management is determined. Some approaches to developing the mechanism of reflexive management based on the usage of extensive and quick forms of reflexion in the decision-making process are offered.*

Вектор управління на сучасному підприємстві можна уявити як суму трьох складових: інституціонального управління, спрямованого на зміну припустимих множин дій і результатів цих дій; мотиваційного управління, спрямованого на зміну цільової функції об'єкта; інформаційного управління, спрямованого на зміну інформації, яку об'єкт управління використовує при прийнятті рішень.

Найбільш "м'яким" (непрямим, порівняно з інституціональним і мотиваційним) є інформаційне управління. "М'яким" його можна вважати тому, що воно