УДК 658.012.4

Лепейко Т. И.
Колесников А. А.

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Approaches to management in strategic potential of the enterprises are considered. The control system of formation of strategic potential of the enterprises is proved, allowing to make effective decisions at work in a competitive environment.

Вхождение промышленных предприятий Украины в систему мировой конкуренции выдвигает на повестку дня проблему организации стратегического управления потенциалом как одну из наиболее важных проблем совершенствования механизмов управления предприятия. Многие проблемы, связанные с формированием и оценкой потенциала, не только не решены, но и не поставлены. Так, в научных исследованиях еще недостаточно четко определены позиции относительно создания теоретического базиса для построения механизмов формирования эффективно функционирующего потенциала предприятия и технологии их применения. Отсутствуют работы, которые бы комплексно рассматривали вопросы разработки конкретных методов и методик оценки потенциала предприятия и рекомендаций по их использованию в организационном механизме управления предприятием. Другой аспект совершенствования базиса стратегического управления потенциалом состоит в адаптации наработок, имеющихся в практике развитых стран, к условиям трансформирующейся отечественной экономики.

Проблема управления потенциалом предприятий в современной экономике занимает большое место в теоретических исследованиях экономической науки и практической деятельности менеджеров предприятия. Одной из наиболее трудоемких и мало исследованных в теории и практике управления предприятиями является задача построения организационно-экономических и управленческих механизмов формирования стратегии развития, важнейшей компонентой которой есть механизмы формирования эффективно функционирующего его потенциала.

Широкий круг вопросов, связанных с концептуальной основой стратегического управления в целом и разработкой подходов к анализу и оценке потенциала предприятия освещен в работах Р. Акоффа, И. Ансофа, И. Т. Балабанова И. А. Бланка, К. Боумена, В. В. Ветлинского, А. Е. Воронковой, В. М. Гееца, В. Г. Герасимчука, В. И. Голикова, В. А. Забродского, Г. Б. Клейнера, И. Лукинова, А. Н. Ляшенко, Г. С. Одинцовой В. С. Пономаренко, А. И. Пушкаря, В. Л. Ревенка, Б. Санто, В. Ф. Сытника, А. А. Томпсона, А. Н. Тридеда, Э. Фигурнова, И. П. Хомича, Н. Чухрая, Д. Шевченко, А. И. Ястремского и др.

Однако практически неразработанными остались вопросы построения эффективно функционирующей системы управления стратегическим потенциалом предприятия, методологических основ его формирования и эффективного использования.

Поэтому целью данной статьи является разработка методологического подхода к построению системы управления формированием стратегического потенциала предприятия, которая позволит адекватно функционировать в условиях неопределенности и быстрых изменений внешней среды.

По мнению А. Е. Воронковой [1], управление предприятием сводится к управлению его конкурентоспособным потенциалом. При этом конкурентоспособный потенциал предприятия определяется как совокупность производственно-финансовых, интеллектуальных и трудовых возможностей предприятия, обеспечивающих ему устойчивые, конкурентные позиции на рынке.

В основу построения системы управления формированием стратегического потенциала предприятия должна быть положена научно обоснованная концепция, учитывающая, с одной стороны, особенности деятельности предприятия, а с другой — его положение на рынке и состояние внешней среды.

С точки зрения авторов данной статьи, основными принципами управления формированием стратегического потенциала являются:

достаточность для обеспечения конкурентоспособности и стратегического развития предприятия;

адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды;

стабильность, определяемая жизненным циклом предприятия и заданным периодом времени;

саморегулирование и саморазвитие в соответствии с динамикой внутренней среды;

гибкость для обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия.

При управлении формированием стратегического потенциала предприятия необходимо применять современные концепции менеджмента, использующие взаимодействие процессного, системного и ситуационного подходов [2; 3].

Методы формирования стратегического потенциала промышленного предприятия обычно объединяют в две группы: создание новых производств и модернизация действующих [4; 5]. Первая группа методов используется при благоприятных экономических условиях, достаточности инвестиционных ресурсов, высоком уровне развития инвестиционного комплекса. Модернизация как метод формирования потенциала предприятия предполагает обновление всех сторон деятельности предприятия и используется при неблагоприятных экономических условиях, необходи-

© Лепейко Т. И., Колесников А. А., 2004

мости устранения отдельных недостатков, снижающих конкурентоспособность предприятия, локальных изменениях потенциалообразующих элементов.

С точки зрения авторов, управление формированием стратегического потенциала предприятия предусматривается проведение следующих действий: выявление структуры потенциала; анализ конкурентных преимуществ и слабых сторон деятельности предприятия; формирование методики диагностики потенциала, оценку элементов потенциала; выявление синергетического влияния элементов; интегральную оценку конкурентоспособности предприятия; разработку общей и локальных стратегий по укреплению и развитию потенциала. Предлагаемая авторами схема формирования стратегического потенциала предприятия представлена на рис. 1.

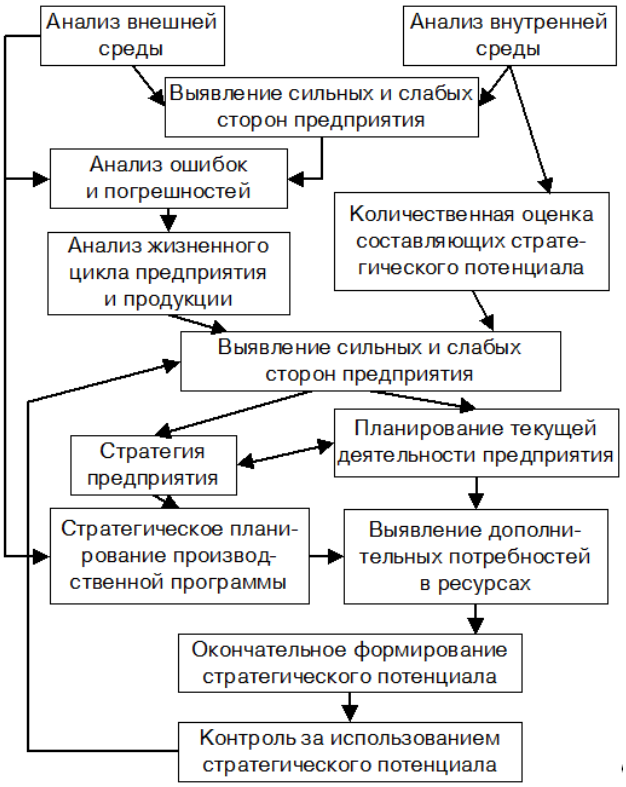

Рис. 1. **Основные этапы формирования стратегического потенциала предприятия**

Для целей поиска направлений и способов повышения эффективности использования стратегического потенциала предприятия необходимо осуществлять его моделирование. Предлагаемый процесс построения экономико-математической модели, описывающей функционирование и развитие стратегического потенциала предприятия, может быть представлен следующим образом:

определение целей моделирования стратегического потенциала;

целенаправленное содержательное описание системы стратегического потенциала с разработкой формальной схемы, отражающей механизм его функционирования и развития;

составление блок-схемы модели системы;

выбор параметров модели стратегического потенциала;

определение и увязка всей информации, циркулирующей в системе;

формальное исследование стратегического потенциала с целью уточнения механизма его функционирования;

корректировка модели объекта в соответствии с изменением условий внешней и внутренней среды.

Моделирование состояния стратегического потенциала предприятия позволяет:

проводить комплексную экономическую экспертизу крупных целевых проектов развития предприятия;

рассчитывать сценарии развития предприятия на длительную перспективу;

решать задачи оптимального планирования и управления с учетом состояния внешней среды.

На предприятии необходимо систематически проводить мониторинг потенциала, обеспечивающий высшее руководство информацией о состоянии и возможных путях наиболее эффективного использования потенциала во времени, определяющий не только направление стратегии, но и возможности для ее реализации.

Учитывая стратегический характер решений, потенциал предприятия важно оценивать с учетом особенностей внешней среды и выявлением в ней стратегических возможностей исследуемого предприятия.

Мониторинг стратегического потенциала предприятия может осуществляться силами персонала предприятия или с привлечением приглашенных со стороны экспертов, консультантов. Собственные сотрудники будут иметь преимущество при исследовании сильных и слабых сторон предприятия в целом, наличия и ограниченности его ресурсов, товарно-рыночного портфеля. Сторонние консультанты способны более объективно оценить технологические и рыночные возможности стратегического управления предприятием.

На основе оценки стратегического потенциала предприятия, описанной в работе [6], и учета его реальных возможностей производится поиск рыночных возможностей предприятия. Такая последовательность проработки ограничивает количество направлений поиска, которые, в противном случае, могли бы превысить разумные пределы.

Цель управления состоит в максимизации использования стратегического потенциала, однако этот критерий эффективен в условиях стабильной внешней среды и организации. Социально-психологический аспект подобных систем сводится к организации переходного периода по критерию минимизации затрат ресурсов, снижению уровня негативных последствий и возникающих противоречий.

Проблема рационального использования ресурсов на предприятии решается в разовом порядке на основе требований порядка, упорядоченности внутриорганизационных отношений. Реализация этого требования предполагает наличие определенной органи-

зационной структуры (от линейной до дивизиональной), а в таком режиме достижим лишь разовый эффект.

Система управления формированием стратегического потенциала предприятия, с точки зрения авторов, должна основываться на процессном подходе, основные постулаты которого изложены в [13]. Рассматривая формирование стратегического потенциала как процесс, необходимо учитывать следующие основные положения:

выделение процессов и ресурсов, входящих в основные элементы потенциала (общее управление, маркетинг, инновации и производство);

построение системы стратегических целей и показателей оценки потенциала предприятия по выделенным основным составляющим и интеграция их в систему управления;

оперативное управление ресурсами на основе принципов процессного подхода;

создание принципов и методов измерения и непрерывного улучшения уровня стратегического потенциала предприятия.

Предлагаемая система управления включает: действия по преобразованию входов в выходы, систему сбора информации о показателях, характеризующих стратегический потенциал, систему анализа и обработки этой информации и принятия управленческого решения, систему контроля и корректировки отклонений в ходе процесса.

При построении системы управления необходимо учитывать следующие принципы.

1. Ориентация на внешнюю среду, потребителя и потребности рынка, которая обеспечивается наличием обратной связи с конечным потребителем и дает возможность, в конечном счете, повысить как конкурентоспособность отдельных продуктов, так и конкурентоспособность предприятия в целом.

2. Достаточность информационного обеспечения и уровня полномочий лица, принимающего решения. Необходима информация о наличии ресурсов во всех элементах стратегического потенциала, в том числе о возможных проблемах, которая сосредоточится в одном субъекте управления, который должен обладать достаточными полномочиями для внесения изменений в деятельность отдельных элементов стратегического потенциала и в распределение ограниченных ресурсов между ними.

3. Вовлечение персонала. Получение информации и эффективное осуществление функции контроля за использованием ресурсов возможно только при наличии заинтересованности у исполнителей.

4. Процессный подход. Результат достигается гораздо эффективнее, когда деятельностью и соответствующими ресурсами управляют как процессом. Такой подход позволяет определить источники и систему поступления информации, правила работы и принятия управленческих решений, ресурсы и обратную связь для формирования эффективного потенциала.

5. Системный подход к управлению, заключающийся в выявлении взаимосвязанных процессов формирования стратегического потенциала, управлении ими как системой, что повышает эффективность процесса и результативность в достижении целей. Отсутствие взаимоувязки при распределении ресурсов между элементами потенциала резко снижает конкурентоспособность предприятия.

6. Постоянное улучшение, являющееся целью предприятия в целом. Система управления должна быть нацелена на формирование эффективного стратегического потенциала, включать в себя систему анализа результата — уровня потенциала и принятия решений, повышающих его эффективность, устраняя и предупреждая отклонения. Для этого необходимо ввести непрерывный мониторинг эффективности стратегического потенциала, повышая ее.

7. Принятие решений, основанное на анализе данных и достоверной информации. Обработка информации должна быть построена по принципу достоверности и наглядности с применением экономико-математических методов.

8. Учет взаимосвязи предприятия с внешней средой, позволяющей своевременно принимать управленческие решения, связанные с использованием стратегического потенциала предприятия для адаптации к изменениям во внешней среде как на региональном, так и на макроуровне.

Логика предлагаемого подхода к управлению формированием стратегического потенциала предприятия представлена на рис. 2.

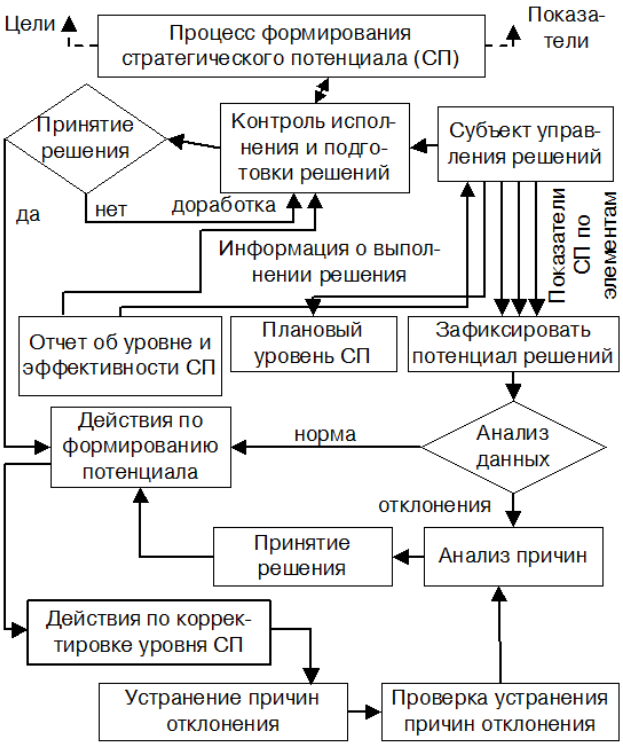

Рис. 2. **Управление формированием стратегического потенциала предприятия**

С одной стороны, самоорганизация предприятия в вопросах внутреннего устройства становится обязательным требованием его выживаемости, а с другой — внутриорганизационные отношения являются следствием условий выбора форм и механизмов хозяйственных связей, прежде всего, партнеров рыночного взаимодействия. По сути, речь идет о форме механизма конкуренции и его различиях в сферах экономики. Именно его конкретизация, точнее границы механизма конкуренции, определяют "правила" внутриорганизационного устройства предприятия, обеспечивающего выживаемость в условиях неопределенности. Данное условие позволяет выбрать конкретную форму таких свойств, как конкурентоспособность, инновационность, адаптивность, обеспечивающих постоянный эффект деятельности предприятия на рынке.

Самоорганизация как необходимость в проблеме разнообразия реакций организации предполагает новую систему управления, иную форму реализации основных управленческих функций (координации, контроля, планирования, мотивации). Ключевым вопросом в эволюции систем управления фирмой представляется организация функции координации.

Стадии развития свойства (управление формированием свойства):

Стратегический потенциал, его формирование, диапазон изменений.

Система управления стратегическим потенциалом.

Оперативное управление свойством, целенаправленное использование (способность создавать разнообразные изделия).

Системное управление формированием стратегического потенциала предприятия может быть представлено следующей последовательностью формируемых свойств: а) системная гибкость; б) системная адаптивность; в) системная конкурентоспособность. При этом задачи стратегической и оперативной деятельности можно разделить таким образом.

Стратегическая деятельность должна быть ориентирована, во-первых, на развитие потенциала для обеспечения самоорганизации и, во-вторых, на углубление и расширение методов управления организацией. Оперативная деятельность в этих условиях, опирающаяся на самоорганизацию ее элементов и подразделений, нацеливается на оперативное (ситуационное) использование свойства в конкурентной обстановке. Помимо этого, подразделения должны работать над эффективным применением нового инструментария в конкретных ситуациях.

Таким образом, в статье обоснован подход авторов к построению системы управления формированием стратегического потенциала предприятия в условиях нестабильной экономической ситуации, включающей в себя следующие подсистемы: планирования — для выявления необходимого уровня стратегического потенциала; реализации — для формирования потенциала заданного уровня; контроля для оценки эффективности его использования и постоянного мониторинга за ней. Направлением дальнейшего исследования в указанной проблематике может быть обоснование комплекса методических мероприятий по управлению формированием стратегического потенциала предприятия во взаимосвязи с разработкой общей стратегии предприятия.

Литература: 1. Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация. Монография. — Луганск: Изд. Восточно-украинского национального университета, 2000. — 316 с. 2. Механізм управління підприємством: стратегічний аспект / В. С. Пономаренко, Е. Н. Ястремська, В. М. Луцьковський. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 252 с. 3. Стратегічне управління розвитком підприємства / В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О. М. Тридід. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 640 с. 4. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия: Монография. — Сумы: Итд "Университетская книга", 2002. — 312 с. 5. Стерлин А. Р. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: опыт развития и новые явления / А. Р. Стерлин, И. В. Тулин. — М.: Наука, 1990. — 200 с. 6. Колесников А. А. Современные подходы к оценке потенциала предприятий в Украине // Зб. наук. праць "Економіка: проблеми теорії та практики". Випуск 191. В 4-х т. Т. 1. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. — С. 284 – 292.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2004 р.

УДК 658.512.62

Новикова М. Н.
Гольдфарб А. Г.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

In the article the methods of estimating labour potential of industrial establishment is offered. This methodics gives possibility to take theoretically substantiated administrative decisions for forming and preservation the qualified personnel in industry.

Деятельность и развитие промышленного предприятия предусматривает рациональное использование имеющихся ресурсов, важнейшими из которых являются трудовые ресурсы, формирующие трудовой потенциал на всех уровнях управления. Увеличение производства промышленной продукции, особенно в обрабатывающих отраслях, предпологает обеспечение эффективного управления на основе принятия научно обоснованных управленческих решений. Это возможно в результате оценки трудового потенциала предприятия, который представляет совокупность количественных и качественных характеристик персонала. Вопросы, характеризующие трудовой потенциал, рассматривали такие ученые-экономисты, как П. Э. Шлен-

© Новикова М. Н., Гольдфарб А. Г., 2004