

## ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

### FORMING BUSINESS ORGANIZATION ECONOMIC POTENTIAL ON THE BASIS OF MANAGEMENT SYSTEM IMPROVEMENT

О. Б. Репкина,  
кандидат экономических наук, доцент

*В процессе разработки стратегии развития предпринимательских организаций выделяются достижения как фактор будущего успеха деятельности и основа для формирования конкурентных преимуществ. Прогрессивное развитие определяется как выявление и использование имеющихся возможностей. Параллельно рассматривается потенциал предпринимательской организации и необходимость и возможность совершенствования системы ее управления с целью повышения эффективности как самой организации, так и экономики в целом.*

*While elaborating business organization development strategies, the organization's achievements are distinguished as main future activity success factors and as basis for competitive advantages. Progressive development is defined as identification and use of existing capacities. Simultaneously, the business organization's potential and the need and opportunity to improve its management system are examined and used as means of increasing the efficiency of the organization itself and the economy on the whole.*

*Au cour de l'élaboration des stratégies du développement d'entreprise, on distingue les acquis d'organisation comme les facteurs du succès future de leur activité économique et comme la base des avantages concurrentiels. Le développement progressif est défini pour l'identification et l'utilisation des capacités actuelles. Simultanément, on examine et utilise le potentiel d'organisation à l'ensemble de la nécessité et possibilité à améliorer sa system du menagement afin d'augmenter l'efficacité d'organisation aussi que celle d'économie en général.*

*Im Laufe der Erarbeitung der Betriebsentwicklungsstrategien, man stellt die Betriebserrungenschaften als Faktoren zukünftiger ökonomischen Aktivitätserfolge und als Basis der Konkurrenzvorteilen aus. Die progressive Entwicklung wird definiert, um die vorhandenen Betriebskapazitäten zu identifizieren und benutzen. Gleichzeitig, soll Betriebspotential zusammen mit Notwendigkeit und Gelegenheit der Verbesserung Betriebsverwaltungssystem untersuchen und geübt werden, um Effektivität des Betriebs selbst und der Ökonomie im ganzen zu erhöhen.*

**Ключевые слова:** предпринимательские организации, стратегия развития, факторы успеха, потенциал компании.

**Key words:** business organizations, development strategy, success factors, company potential.

**Mots clefs:** entreprise, strategie du developpement, facteurs du succes, potentiel de l'organisation.

**Schlüsselwörter:** Betrieb, Entwicklungsstrategie, Erfolgsfaktoren, Betriebspotential.

Устойчивое развитие организации является результатом ее эффективной деятельности. Чем больше эффективно действующих компаний в стране, тем большую часть доходов они могут инвестировать, развивая свою организацию, улучшая экономику страны в целом и повышая ее конкурентоспособность на международных рынках.

Разработка стратегий развития компании начинается с анализа ее исходного состояния и внешнего окружения. Этот процесс целесообразно осуществлять в виде анализа нижеследующих компонентов компании:

1. Сильные и слабые стороны;
2. Бизнес-процессы;
3. Организация и управление;
4. Финансовое состояние;
5. Организационная культура;
6. Реализуемая стратегия;
7. Потенциалы.

Целью реализации данного процесса является не столько рассмотрение различных аспектов хозяйственной деятельности и поиск внутренних резервов предприятия, сколько рассмотрение ее сильных и слабых сторон на более общем уровне и, главное, в сравнении с конкурентами. Оценка трудностей компании и ключевых факторов успеха позволит заняться проблемами внутренних резервов на качественно новом уровне.

Общие проблемы организации являются результатом существующих и потенциальных факторов успеха во взаимодействии с анализом внешней среды. Их можно делить по времени проявления и по направлению воздействия на конечные результаты, что отражается на плане оперативных мероприятий и на оценке внешних и внутренних возможностей (факторов успеха). В результате разрабатывается стратегия развития компании.

Анализ следующих факторов успеха может быть использован при выборе технологий управления:

1. Фактор удовлетворения желаний потребителей отражается на стремлении к повышению ка-

чества продукции, обслуживания и надежности и требует применения технологий управления, позволяющих обеспечивать качество;

2. Развитие в организации самостоятельности и предприимчивости позволяет создать атмосферу, способствующую проявлению инициативы каждым сотрудником, и требует применения рациональных технологий оценки деятельности и воспитания организационной культуры компании;
3. С точки зрения повышения производительности, персонал рассматривается как основной источник достижений в области качества и продуктивности; каждый работник воспринимается как источник идей, вносящий вклад в достижения компании. Эффективно применение технологий рационального управления персоналом;
4. Оптимизация штата управления направлена на сокращение персонала высшего уровня управления с сохранением контроля бизнес-процессов, что требует наличия соответствующих технологий оценки решений и организации их выполнения. Использование данного фактора обеспечивается совершенствованием технологий управления;
5. Поддержание порядка, обеспечивающего оптимальное сочетание централизованного управления в вопросах, касающихся основных ценностей, и децентрализованного – на остальных уровнях. Наряду с технологиями стратегического управления, применяются технологии организации оперативной деятельности.

Говоря о потенциале организации, нужно выделять внешние (рыночные, информационные, снабженческие, кооперационные и технологические) и внутренние (человеческие, организационные и имиджевые) составляющие, которые являются основой потенциальных факторов успеха.

Оценка потенциала компании проводится по результатам анализа фактического состояния сильных и слабых сторон в разрезе сфер деятельности предприятия с учетом ресурсной составляющей: исследование и разработка, снабжение, производство, маркетинг и сбыт, финансы, персонал, организация и управление.

К кадровому потенциалу можно отнести: уровень специальных знаний коллектива и практический опыт исполнителей управленческих решений; психологическую совместимость и умение работать в команде; наличие в коллективе неформального лидера и мер дополнительного поощрения членов коллектива при достижении определенных результатов.

Рассматривая финансовую составляющую, необходимо оценить: разработанность и обоснованность бюджета; наличие собственных и надежность внешних источников финансирования; разработанность бизнес-плана и увязку расчета окупаемости с результатами маркетингового исследования; возможность получения льготного кредита или гранта на проведение исследований.

Рассматривая маркетинговую область анализа, необходимо оценить: насколько осознана маркетинговая концепция участниками проекта; в каком объеме проводились исследования потенциальных потребителей; как сегментирован потребительский рынок и насколько выполнен анализ объема потребителей в каждом из сегментов; существует ли программа продвижения продукта и какие средства при этом планируются применять; учитывается ли нахождение продукта на определенном этапе жизненного цикла и определена ли ценовая политика в отношении продаж.

Рассматривая организацию управления, оценивают уровень управленческой подготовки руководителей, их опыт, распределение ответственности и полномочий между ними, степень мотивации руководителей и исполнителей.

При проведении анализа сильных и слабых сторон организации необходимо обратить особое внимание на:

• человеческие ресурсы: соответствие квалификации персонала имеющимся требованиям, необходимость и возможности вложения средств в человеческий капитал;

• эффективность использования финансовых источников и доступность финансовых ресурсов;

• маркетинговую стратегию, преимущества и недостатки используемой рекламы, средства продвижения товара и т.д.

Анализируя работу компании, на практике нередко концентрируют внимание на недостатках и проблемах и не обращают должного внимания на достижения, которые фактически являются фактором будущего успеха. Выделенные успехи деятельности компании могут служить основой для формирования конкурентных преимуществ, а прогрессивное развитие можно определить не как решение проблем, а как выявление и использование имеющихся возможностей.

Другой часто встречающейся проблемой руководителей является недооценка потенциала компании. Это может привести к ситуации не востребованности мощных материальных, а чаще интеллектуальных ресурсов. Особенно это важно для отечественных компаний, где человеческий капитал нередко может служить основой конкурентного преимущества. В частности, можно говорить о недооценке как молодых специалистов, так и опыта работы и знаний

старшего поколения. Для становления первой группы необходимо создание условий для проявления творческого подхода и инициативы, а для использования интеллектуальных ресурсов более опытных работников необходимо создавать формальные и устойчивые организационные отношения.

Параллельно анализу ситуации в компании идет работа по формированию стратегии.

1. На основе аналитических материалов формируется набор качеств компании (имеющихся и приобретенных), которые позволят иметь преимущества на рынке;
2. В рамках имеющихся целей, разрабатываются стратегии отдельных стратегических зон хозяйствования;
3. Разрабатываются функциональные стратегии для реализации потенциала компании;
4. Оцениваются потребности в ресурсах и варианты разработанных стратегий развития, на основании чего проводится корректировка положений базовой стратегии;
5. Осуществляется управление компанией на основе разработанной стратегии с целью ее реализации.

Повысить эффективность деятельности компании можно, реализуя мероприятия по совершенство-

ванию системы управления, проводя дополнительное обучение руководителей с целью повышения их квалификации и, возможно, переподготовку, реализуя систему распространения знаний по управлению как на руководителей, так и на компанию в целом.

Совершенствование управления компанией должно быть сориентировано на конечный результат, то есть на повышение эффективности деятельности компании, для чего необходимы:

1. Усовершенствованная система управления, позволяющая использовать современные методы и технологии управления;
2. Воспитание руководителей, умеющих и желающих работать в новой системе управления;
3. Успешная, хорошо работающая команда.

#### Библиографический список

1. Масленников В.В. Предпринимательские сети в бизнесе. М., 1998.
2. Томсон А., Стрикленд Д. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 1998.
3. Эволюция систем управления // Аакер Д.А. Бизнес-стратегия: от изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений / Дэвид А. Аакер [пер. с англ.]. М.: Эксмо, 2007.

Репкина О. Б. – кандидат экономических наук, доцент Российской академии предпринимательства

Repkina O. B. – Candidate of Economic Sciences, Assistant Russian Entrepreneurship Academy

e-mail: olrepk@mail.ru

