

Д.Е. Козенков*, В. Вашкелевич**, Э.П. Якубова*,
Н.П. Козенкова*

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСНОВА ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*OCENA POTENCJAŁU STRATEGICZNEGO
JAKO NARZĘDZIE PLANOWANIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA*

Określenie strategicznego potencjału przedsiębiorstwa pozwala wskazać silne i słabe strony przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – opracować zespół lokalnych strategii rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwiających zrównoważony rozwój firmy, zorientowany na realizację ogólnej strategii rozwoju oraz wspomagającej podejmowanie decyzji.

Słowa kluczowe: *zrównoważony rozwój, strategia, podejmowanie decyzji*

*ESTIMATION OF STRATEGIC POTENTIAL AS BASIS PLANNING OF DEVELOPMENT
INDUSTRIAL ENTERPRISES*

Abstract: *The necessity of estimation of strategic potential of industrial enterprise is shown in work, his place in the system of planning of development of enterprise is certain, the mechanisms of estimation of strategic potential are described.*

Keywords: *development, strategic, decision*

ВВЕДЕНИЕ

Развитие рыночной экономики характеризуется высокой степенью нестабильности и неопределенности внешней среды, усилением ее влияния на предприятие. В этих условиях перед последним возникает проблема обязательного планирования всех аспектов деятельности с учетом формирования новых подходов к методологии и организации плановой деятельности.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Планирование основывается на определении влияния всех факторов внутренней и внешней среды предприятия на организацию производственного процесса и позволяет обеспечить стабильность функционирования и возможности развития предприятия, значительно сократить рыночную неопределенность. Теоретические

* Национальная Металлургическая Академия Украины, г. Днепропетровск

** Горно-металлургическая Академия им. Станислава Сташича, г. Краков

и методологические основы планирования рассматривались в работах Р. Акоффа, И. Ансоффа, У. Кинга, А. Маршалла, М. Портера и других экономистов. Вместе с тем, происходящие в экономике изменения, постоянное развитие новых форм и методов управления требуют постоянного совершенствования методических и практических основ планирования и их адаптации к современной практике ведения хозяйства.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Известно, что организация должна оперативно отслеживать все изменения внешней среды, оценивать их и выбирать наилучшую ответную реакцию, способствующую достижению целей, эффективно реагировать на воздействия внешней среды. Производственная система представляет собой систему ТРедметов труда и трудовых ресурсов, осуществляющую целенаправленное преобразование веществ, энергии и информации. Целью ее функционирования является получение профильной продукции или необходимых услуг. Информация о цели содержится в управляющей подсистеме, которая реализует управление другими подсистемами по схеме обратной связи через входные воздействия. В этой связи множество входных воздействий можно разбить на три класса: подмножество управляемых воздействий, значение которых управляющая подсистема может целенаправленно изменять; подмножество наблюдаемых воздействий, значения которых управляющая подсистема может измерить с необходимой точностью, но не может изменить; подмножество возмущений, т.е. случайных воздействий, которые не поддаются наблюдению и управлению [1]. Управляющая подсистема связана информационными потоками с органами управления вышестоящего уровня и реализует функции управления путем обработки информации. Управление на уровне стадий жизненного цикла системы заключается в принятии решений о переходе с одной стадии на другую.

Для эффективного функционирования система должна обладать рядом общесистемных свойств: иметь одно или несколько устойчивых стационарных состояний, переходить из одного стационарного состояния в другое неколебательным (или слабоколебательным) образом, быть надежной, управляемой и оптимальной [2]. Особой характеристикой производственной системы является управляемость. Система считается управляемой, если существует некоторое входное воздействие, которое может перевести систему из фактического состояния в желаемое.

Очевидно, любая сфера деятельности связана с необходимостью воздействия на различные объекты с целью приведения их в желаемое состояние. Внешние воздействия на объект, направленные на изменение траектории его естественного движения для достижения определенной заданной цели по сути и являются управлением объектом. Управление различными объектами подразумевает использование общих концептуальных принципов, включающих наличие информации о: конечной цели управления; начальных условиях функционирования объекта; его внутренней

структуре; внешней среде. Управление основывается на представлении о будущем состоянии производственной системы и с помощью последовательных решений и действий для их воплощения направляет ее развитие по одному из возможных вариантов, т.е. по своей сути основывается на планировании. Основой планирования является такое представление деятельности производственной системы, при котором осуществляется стратегический выбор относительно поведения системы в текущий момент, и который, при этом, одновременно рассматривается как начало будущего развития системы.

Вступая в ходе реализации выбранной стратегии в систему хозяйственных взаимодействий, производственная система оказывается связанной с совокупностью многообразных социально-экономических ожиданий, которые, в свою очередь, формируются в соответствующей институциональной среде. В них выражаются, по возможности, количественно измеримые, целевые показатели, которые оцениваются по „значимым” для большинства хозяйствующих агентов критериям. Это касается стратегических целей прибыльности, положения на рынке, производительности, финансового состояния и т.д. С этих позиций производственная система может рассматриваться как относительно устойчивая, целостная и обособленная по отношению к окружающей среде социально-экономическая система, интегрирующая во времени и пространстве процессы производства (реализации) продукции и воспроизводства ресурсов.

Связующим звеном между этими процессами является потенциал производственной системы – совокупность ресурсов и возможностей, определяющих ожидаемые характеристики ее развития при тех или иных реальных сценариях изменения окружающей среды. Основным объектом принятия управленческих решений при этом становятся распределение ресурсов и усилий производственной системы между наращиванием потенциала и его использованием, между воспроизводством и производством. Очевидно, решения по поводу распределения ресурсов в основном принимаются в условиях неопределенности, что связано с постоянным воздействием на производственную систему разнообразных факторов, имеющих преимущественно стохастический характер. Традиционное описание взаимодействия между людьми, предпринимательскими (социальными) процессами и внешней средой производственной системы не дает возможности фиксировать ее реальное состояние для анализа стратегических ресурсов системы. В нестабильности спроса и предложения, изменений в конкурентной сфере определить возможности производственной системы практически невозможно. Однако, без характеристики стратегического потенциала нельзя ни выдвинуть перспективных целей производственной системы, ни выработать оптимальную стратегию их достижения. В стратегическом управлении принято, что производственная система добивается успеха, когда ей удастся использовать свои ресурсы в соответствии с теми шансами, которые предоставляются окружающей обстановкой. Исходя из этого определения, можно выделить стратегические задачи производственной системы – превращение существующих ресурсов в рыночные

конкурентные преимущества, тогда как в долгосрочной перспективе проблема заключается в развитии новых ресурсов и компетенций, бы которые позволили использовать рыночные шансы производственной системы [3]. В этом и заключается определение стратегического потенциала производственной системы, под которым понимают сочетание ее производственного и рыночного потенциала. Производственный потенциал характеризует способность системы к выпуску продукции в том количестве, качестве и стоимости, которое соответствует требованиям целевого рынка предприятия; рыночный потенциал – средства и возможности предприятия в продвижении продукции на целевых рынках. Таким образом, стратегический потенциал (SP) можно рассматривать как функцию следующего вида

$$SP = F (PPi, Mpi) \quad (1)$$

где:

PPi – совокупность факторов, определяющих производственный потенциал,
 Mpi – совокупность факторов, определяющих рыночный потенциал.

При этом в совокупность факторов производственного потенциала входят группы технических и научно-технологических ресурсов, трудовых ресурсов, финансовых ресурсов, организационных ресурсов, ресурсов управления. Каждая из групп факторов, в свою очередь, включает определенные показатели. Так, например, группа технических и научно-технологических ресурсов включает структуру, технико-экономический и научно-технический уровень производственного оборудования, характеристики сырья, инвестиции в научно-исследовательские и конструкторские разработки, информационное обеспечение и управление производством и др. Рыночный потенциал можно характеризовать при помощи ресурсов, связанных со способностью анализировать маркетинговую и конъюнктурную ситуацию и выделять целевые рынки предприятия, разрабатывать и реализовывать конкурентные маркетинговые стратегии, финансовых, кадровых и информационных маркетинговых ресурсов и др.

Проведенные исследования показали, что оценку стратегического потенциала промышленного предприятия целесообразно проводить на базе использования экспертных систем. При этом, проведение диагностики потенциала проводится в двух направлениях – оценка характеристики стратегического потенциала и оценка использования возможностей стратегического потенциала. Проведение элементной оценки стратегического потенциала предлагается осуществлять на основе матричного метода. Пакет матриц матриц позволяет с необходимой степенью детализации проводить оценку состояния, использования и развития стратегического потенциала промышленного предприятия. При этом, общая оценка потенциала формируется как

$$Pi = ||Yi|| \times ||Vi|| \times ||Zi|| \quad (2)$$

где:

- Y_i – матрица критериев-требований,
- I_i – матрица оценочных критериев,
- Z_i – матрица учитываемый условий оценки.

Определение стратегии развития промышленного предприятия зависит от конкретной ситуации, в которой оно находится. Проведение диагностики состояния элементов стратегического потенциала дает возможность выявить типичные ситуации, в которых может очутиться предприятие относительно своих конкурентов, что позволяет обеспечить понимание конкурентных преимуществ предприятия и его слабостей, спланировать стратегические направления в развитии предприятия.

ВЫВОДЫ

Определение стратегического потенциала промышленного предприятия имеет важное значение, поскольку предоставляет возможность оценить сильные и слабые стороны предприятия. Полученные оценки стратегического потенциала позволяют разработать комплекс локальных стратегий развития предприятия, которые представляют собой сбалансированный комплекс, ориентированный на реализацию общей стратегии управления развитием предприятия. и выработать конкретные управленческие решения по их реализации.

Литература

- [1] Гиг Дж.: *Прикладная общая теория систем*. В 2-х томах. – М: Мир, 1981
- [2] Моисеев Н.Н.: *Элементы теории оптимальных систем*. – М: Наука, 1975
- [3] Quinn J.B.: *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin, Homeward, III, 1980